

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE COSTOS BAJO LA METODOLOGÍA ABC EN LA UNIVERSIDAD LIBRE, SECCIONAL PEREIRA



ALEJANDRA CARDONA DÍAZ
JHON JAIRO SANTA CHÁVEZ

UNIVERSIDAD LIBRE, SECCIONAL CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
INSTITUTO DE POSGRADOS
CALI, VALLE
2017

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE COSTOS BAJO LA METODOLOGÍA
ABC EN LA UNIVERSIDAD LIBRE, SECCIONAL PEREIRA

ALEJANDRA CARDONA DÍAZ
JHON JAIRO SANTA CHAVES

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gestión Empresarial

Directora:
María Lauren Rosero Aguilar
Magister en Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales

Línea de investigación

UNIVERSIDAD LIBRE, SECCIONAL CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
INSTITUTO DE POSGRADOS
CALI, VALLE
2017

DEDICATORIA

*Inicialmente, deseo dedicarle este trabajo especial
a todas las personas que siempre creyeron en nuestras capacidades,
capacidad que tenemos todos,
es grato saber la fuerza y determinación que poseemos
cuando queremos alcanzar algo.*

*A Dios por ser siempre ese sentimiento de alegría,
tranquilidad y serenidad
en cada momento de esta etapa de vida
que esta próxima a culminar, espero ser digno por tan valioso esfuerzo.*

AGRADECIMIENTOS

*A todas las directivas de la Universidad Libre,
por el apoyo y respaldo en la consecución de este objetivo académico,
a todos nuestros familiares, compañeros y amigos
que han sido fundamental en todo este proceso,
a ellos gracias por la motivación recibida para la culminación de este proyecto.*

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1 ASPECTOS GENERALES.....	15
1.1 ANTECEDENTES	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.3 OBJETIVOS	23
1.3.1 Objetivos específicos	23
1.4 JUSTIFICACIÓN	23
1.5 METODOLOGÍA	25
1.5.1 Métodos de investigación.....	25
1.5.2 Tipos de investigación.....	26
1.5.2.1 Investigación correlacional.....	26
1.5.3 Obtención, procesamiento y análisis de la investigación	26
1.5.3.1 Fuentes de información.....	26
1.6 MARCOS DE REFERENCIA	26
1.6.1 Marco teórico	26
1.6.2 Establecimiento del proyecto	32
1.6.2.1 Conocimiento de la empresa	32
1.6.2.2 Cronograma de trabajo.	32
1.6.2.3 Capacitación del persona.....	32
1.6.2.4 Sensibilización.	33
1.6.3 Diagnóstico de la contabilidad	33
1.6.3.1 Áreas de responsabilidad.....	33
1.6.3.2 Planta de cargos actualizada	34
1.6.3.3 Inventario de propiedad planta y equipo	34
1.6.4 Diseño de los objetos de costo	34
1.6.5 Diseño del diccionario de procesos y actividades	35
1.6.5.1 Metodología para la elaboración del diccionario de actividades	35

1.6.6	Diseño de la estructura de navegación del modelo ABC	36
1.6.7	Información sobre actividades	36
1.6.8	Identificación de los recursos consumidos por la empresa	37
1.6.8.1	Recursos operacionales.....	37
1.6.8.2	Contabilidad y total de recursos.....	37
1.6.9	Definición de direccionadores o conductores.....	38
1.6.10	Herramientas computacionales.....	44
1.6.11	Cálculo de los costos unitarios y niveles de producción u operación....	45
1.6.11.1	Costo unitario de las actividades	45
1.6.11.2	Determinación de la unidad de medida y comparación de los costos unitarios	45
1.6.11.3	Costo unitario de los objetos de costos.....	46
1.6.11.4	Niveles de producción u operación	46
1.6.12	Implantación y seguimiento del modelo	47
1.7	MARCO CONCEPTUAL	48
1.8	MARCO CONTEXTUAL.....	50
1.8.1	Universidad Libre, Seccional Pereira	50
1.8.1.1	Historia, principios y prospectiva.....	50
1.8.1.2	Misión.....	52
1.8.1.3	Visión.....	53
1.9	MARCO JURÍDICO.....	53
1.9.1	Aspectos jurídicos de los costos en Colombia	53
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LOS ENFOQUES Y TENDENCIAS ACTUALES QUE ENMARCAN LA METODOLOGÍA DE COSTOS ABC	56
2.1	PAUTAS PARA LA APLICACIÓN DEL ABC EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS.....	57
2.1.1	Elementos de costos.....	59
2.1.2	Actividades.....	60
2.1.2.1	Desglose de la actividad Docentes	60
2.1.2.2	Las actividades de investigación.....	60
2.1.2.3	Actividades de extensión	60
2.1.2.4	Actividades de proyección social	60
2.1.2.5	Actividades de bienestar universitario.....	61
2.1.2.6	Las actividades de gestión y administración	61
2.1.3	Productos.....	62
2.2	DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES.....	63
2.2.1	Costos directos.	63

2.2.1.1	Referentes para el cálculo de tiempo de dedicación personal actividad docencia.....	64
2.2.1.2	Referentes para el cálculo de las actividades de apoyo: Gestión y administración.....	65
2.2.2	Costos indirectos	65
2.3	DISCUSIÓN FINAL DEL MODELO PLANTEADO COMO EXPERIENCIA APLICADA	66
3	METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS COSTOS BAJO EL SISTEMA ABC EN LA UNIVERSIDAD LIBRE, SECCIONAL PEREIRA	68
3.1.	ESTABLECIMIENTO DEL PROYECTO	68
3.1.1.	Diagnóstico de la situación actual, de las herramientas aplicadas para la distribución de los costos indirectos en la Universidad Libre, Seccional Pereira	68
3.1.2	Estructura orgánica y funcional universidad libre de Pereira	68
3.1.3	Mapa de procesos.....	70
3.2	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO FINANCIERO DE LA UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA.....	72
3.3	DISEÑO DE LOS OBJETOS DE COSTOS	75
3.4	DISEÑO DEL DICCIONARIO DE PROCESOS Y ACTIVIDADES	75
3.5	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE NAVEGACIÓN DEL MODELO ABC	78
3.6	INFORMACIÓN SOBRE ACTIVIDADES	84
3.7	IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS CONSUMIDOS POR LA EMPRESA	117
3.8	DEFINICIÓN DE DIRECCIONADORES O CONDUCTORES	133
3.8.1	Bases de distribución.....	144
3.8.2	Cálculo de bases de distribución	145
3.8.2.1	Ingresos totales.....	145
3.8.2.2	Metros cuadrados	147
3.8.2.3	Personal administrativo.....	148
3.8.2.4	Personal docente	150
3.8.2.5	Estudiantes pregrado	151
3.8.2.6	Estudiantes posgrado	152
3.8.2.7	Activos totales.....	153
3.8.2.8	Contratistas.....	156
4	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	157
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	158
	BIBLIOGRAFÍA.....	160

LISTA DE TABLA

Pág.

Tabla 1. Mapa de actividades universitarias	61
Tabla 2. Costos directos asociados a las actividad de docencia	64
Tabla 3. Costos directos asociados a la actividad de investigación	64
Tabla 4. Costos directos asociados a la actividad de extensión	64
Tabla 5. Costos directos actividades de apoyo a las misionales	64
Tabla 6. Costos indirectos asociados a las actividades misionales de las universidades	66
Tabla 7 : Gobierno Universidad Libre de Pereira	68
Tabla 8. Gobierno a nivel de unidad académica Universidad Libre de Pereira	70
Tabla 9. Diseño de los objetos de costos	75
Tabla 10. Diseño del diccionario de procesos y actividades	75
Tabla 11. Diseño de la estructura de navegación del modelo ABC	78
Tabla 12. Información sobre actividades	84
Tabla 13. Identificación de los recursos consumidos por la empresa	117
Tabla 14. Base de distribución	133
Tabla 15. Base de distribución	145
Tabla 16. Ingresos operacionales por facultad	145
Tabla 17. Metros cuadrados por facultad y área	147
Tabla 18. Relación de personal	149
Tabla 19. Número de docentes por facultad	150
Tabla 20. Número de docentes por modalidad de contrato y programa	150
Tabla 21. Número de estudiantes pregrado a diciembre de 2015	151
Tabla 22. Número estudiantes posgrado segundo semestre 2015	152
Tabla 23. Valor de activos en pesos por centro de costos	153
Tabla 24. Valor de activos discriminados por academia y administración	154
Tabla 25. Contratación por centro de costo	156

LISTA DE GRAFICAS

Pág.

Gráfica 1. Distribución de los recursos a las áreas de responsabilidad	33
Gráfica 2. Cuadro de incidencia de los recursos en ABC	37
Gráfica 3. Cuadro esquemático d direccionadores de primer nivel	39
Gráfica 4. Ejemplo de distribución de recursos propios generales	40
Gráfica 5. Ejemplo de distribución de recursos propios específicos	41
Gráfica 6. Ejemplo de distribución de recursos compartidos	42
Gráfica 7. Ejemplo de distribución de recursos especiales	42
Gráfica 8. Alternativa de agrupación grafica de actividades en proceso.....	43
Gráfica 9. Otra alternativa de agrupación grafica de actividades en procesos	43
Gráfica 10. Ejemplo de distribución de actividades en procesos	44
Gráfica 11. Esquema general para la aplicación del ABC a una organización universitaria	58
Gráfica 12. Esquema procesos y productos principales universidades	63
Gráfica 13. Estructura organizacional Universidad Libre	69
Gráfica 14. Mapa de procesos	71
Gráfica 15. Estructura del proceso financiero	72
Gráfica 16. Fortalezas del proceso financiero	73
Gráfica 17. Debilidades del proceso financiero	74

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Encuesta para la asignación de macro Actividades del recurso de personal	162
Anexo 2. Maestro de cálculo de distribución de metros cuadrados	163
Anexo 3. Relación personal de planta y contratistas.....	172

RESUMEN

Las empresas requieren información presupuestal, contable y financiera, confiable, que les permita tomar decisiones estratégicas, la implementación de un sistema de gestión de costos bajo la metodología ABC (Activity Based Costing) o el llamado sistema de costos, permite fortalecer el proceso presupuestal y la información periódica que se genera; teniendo cifras reales y precisas del comportamiento de los ingresos, costos, gastos e inversiones de los objetos de costos de la Institución: Facultades, programas de pregrado, y programas de extensión.

Para estructurar el modelo de costos ABC en la Universidad Libre, Seccional Pereira se inició por el establecimiento del proyecto, el diagnóstico financiero, siguiendo con el diseño de los objetos de costo, diccionario de procesos y actividades y estructura de navegación, detallando la información sobre actividades, identificando los recursos consumidos por la empresa y definiendo los direccionadores.

El sistema de costos ABC permite robustecer y ejercer la verdadera gestión administrativa en la Universidad Libre seccional Pereira, analiza el comportamiento financiero real de los diferentes centros de costos, determinando con bases reales y coherentes, cuales agregan valor y cuales destruyen valor dentro de la estructura financiera de la institución, alineando los objetivos y metas planteados en el Plan Integral de Desarrollo Institucional – PIDI.

ABSTRAC

Companies require reliable information related to their budget, accounting and finances which allows them to make strategic decisions.

The implementation of a cost management system under the ABC method (Activity Based Costing), or the so-called system of costs, can strengthen the budget process and the periodic information that is generated; having real and accurate figures on the performance of revenues, costs, expenses and investments of the objects of costs of the institution: faculties, under-graduate programs, and extension programs.

To structure the ABC cost model at Universidad Libre, Pereira Branch, first the project was established, followed by the financial analysis, and the design of cost objects, Dictionary of processes and activities and navigation structure, detailing information on activities by identifying the resources consumed by the company and defining the routers.

The ABC system of costs can strengthen and exercise the true administrative management at Universidad Libre, Pereira Branch. It analyzes the actual financial performance of the different cost centers, determining with real and consistent basis which adds value and which destroys value within the financial structure of the institution, aligning the goals and objectives outlined in the Comprehensive Institutional Development Plan - PIDI.

INTRODUCCIÓN

“Las organizaciones universitarias deben ser capaces de rendir cuentas por un lado externas suministrando Información objetiva y, por otro, de desarrollar internamente procesos de planificación y control acordes a las actuales demandas que recaen sobre ellas”.

Cecilia Rita Ficco

En la dirección eficiente de una empresa es importante garantizar un control preciso de los recursos con que se cuenta, un registro adecuado de los hechos económicos que permiten conocer lo que cuesta producir o prestar un servicio, y analizar periódicamente los resultados obtenidos para determinar los factores que están incidiendo en los mismos, a fin de tomar decisiones precisas y oportunas. En una buena parte del sector empresarial una de las circunstancias que se presenta es la insuficiencia en el sistema y registro de los costos, lo cual no permite determinar los costos en cada línea de producción o servicio, así como las partidas o elementos que lo forman, lo que constituye un factor fundamental para lograr resultados económicos favorables.

En la actualidad las exigencias del entorno se hacen más complejas y competitivas; se requieren servicios adicionales que soporten el producto o servicio que la empresa vende, lo que origina la necesidad de una mayor eficacia en el control y asignación de los costos imputables de cada producto o servicio, que después de un siglo de confianza en los procedimientos tradicionales de la contabilidad del costo, perciben a menudo la distorsión de la rentabilidad verdadera de productos y clientes, debido a los métodos arbitrarios para la distribución de los costos y gastos indirectos.

El presente trabajo expone el diseño de un sistema de costo que surge como alternativa a los sistemas de costos tradicionales: el Costeo Basado en Actividades (ABC, por sus siglas en inglés) (Activity Based Costing), diseñando una metodología aplicable a la Institución de Educación Superior que permita calcular los costos de los procesos y actividades inherentes al servicio que presta, lo que implica un importante cambio en la asignación de los costos.

El enfoque central de esta investigación es el diseño del modelo de Costos ABC en la Universidad Libre, Seccional Pereira, contribuyendo con este aporte al área

financiera de la Institución Académica, con el objetivo de mejorar la información para la toma de decisiones del personal directivo.

Este estudio se justificó en la necesidad de implementar un modelo de costos bajo la metodología ABC, que suministre a la Universidad información de costos precisa para la toma de decisiones, lo cual permitirá a la dirección una gestión más eficiente, racional y una mayor exactitud para determinar y asignar los costos de los servicios imputables hacia cada Unidad Estratégica de Negocios (UEN), para lo que se utilizará el método de observación, deductivo, exploratorio, correlacional, análisis, sintético y práctico.

Para el desarrollo de la investigación se realizó un diagnóstico de la situación actual de costos en la Universidad Libre, Seccional Pereira, posteriormente se definieron las unidades de negocio y se determinaron los macro procesos y procesos que se desarrollan al interior de cada una de éstas. Se realizó además un inventario de las actividades que realiza cada unidad de negocio, y que se vincularon a cada proceso, concluyendo con una selección de los cost drivers (inductores de costos), que se imputaron a las actividades que se consumen en el uso de los recursos (personal, materiales, equipos, edificios y misceláneos).

Igualmente, la propuesta incluye el diseño del modelo de costos bajo la metodología ABC, aplicado a la Universidad Libre de Pereira, concluyendo con las recomendaciones finales para la implementación del modelo de acuerdo con los resultados obtenidos.

Finalmente, el modelo a diseñar pretende motivar una nueva cultura de trabajo en equipo en la Universidad, y desarrollar la estructura de Costos ABC como herramienta fundamental en el recurso financiero de la entidad para la toma de decisiones.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

El final del siglo XX estuvo caracterizado por el fortalecimiento de grandes fenómenos como la globalización de la economía, además de innumerables avances tecnológicos. Bajo estas circunstancias muchas empresas evidenciaron la necesidad de adecuar su funcionamiento con el objeto de evitar ver reducidos sus ingresos y mejorar sus operaciones gerenciales. Además de ello, los desarrollos tecnológicos han implicado el desplazamiento de mano obra en ciertos procesos productivos, y a su vez el incremento de los costos indirectos de fabricación (León García, 2009, p. 443).

Así mismo, muchas empresas se concentraron en la búsqueda y aplicación de procesos productivos más flexibles y eficientes, como también de sistemas de información que permitieran contar con datos precisos y oportunos para la toma de decisiones. Al respecto se nota que herramientas como el Costeo ABC y el sistema Justo a Tiempo representan, entre muchas alternativas, algunas de las opciones adecuadas para estas necesidades (León García, 2009) . Sin embargo, dado el interés particular, será el sistema de costeo basado en actividades el objeto de estudio y desarrollo de la presente investigación, dada su importancia y ayuda en la identificación de oportunidades de reducción de costos mediante el suministro de información precisa sobre los costos unitarios.

Abordar el sistema de costos basado en actividades exige cierta claridad, para lo cual es necesario realizar una contextualización y precisión conceptual, con el objeto de lograr el mayor entendimiento en el estudio del mismo.

Así mismo, antes de ahondar en este modelo en particular es importante resaltar que la necesidad de tener un registro y control de las diferentes operaciones involucradas en la producción no es reciente. En este sentido, autores como Ramírez y Vanegas (2008), *Gestión de costos en las PYMES: problemática y alternativas de solución*, describen dos grandes periodos, uno comprendido desde épocas remotas hasta 1776, y otro desde 1776 hasta nuestros días.

En relación con el primero de estos periodos no son muchos los datos con los que se cuentan, pues son escasos y confusos, excepto por los primeros intentos de

cálculo y registro de los costos de fabricación de productos y servicios por parte de artesanos y comerciantes en las antiguas civilizaciones del Medio Oriente.

Entre los años 1485 y 1509 se evidenció en Europa, y específicamente en países como Francia y Alemania, que los sistemas de costos comenzaron a adquirir importancia en actividades como la administración de viñedos y la impresión de libros. Algunas de estas actividades consistían en el registro de estadísticas de producción, o de algunas circunstancias relacionadas con ellas.

Posteriormente y con el advenimiento de las guildas, la necesidad de contar con instrumentos de registro y control sobre los procesos de producción aumentó, y a partir de 1557 se comenzó a utilizar un sistema denominado Costo de Producción, bajo el cual se llevaba un registro modesto de los diferentes procesos, pues, como resulta evidente, para la época no existían grandes empresas industriales o comerciales que favorecieran el desarrollo de la contabilidad de costos.

Con el avance de la industrialización, y particularmente con el desarrollo de la máquina de vapor por James Watt y su implementación a la industria a partir de 1776, en campos como la fabricación de telas, y la navegación fluvial, marítima y terrestre, entre otros, la contabilidad de los costos entra en un periodo de evolución que permitió no solo el tránsito de una producción artesanal a una industrial, sino también a un mayor control sobre los materiales, mano de obra y costo generado por las máquinas y equipos (Ramírez & Vanegas, 2008, p. 26).

Ahora, en relación con el segundo de los periodos relacionados anteriormente, Ramírez y Vanegas (2009, p. 1) describen cómo entre 1792 y 1871 se producen las primeras publicaciones teóricas sobre la contabilidad de costos, en las obras de Charles Babbage (s.f.), quien evidenció la importancia de la existencia de un departamento de contabilidad que controlara el cumplimiento de los horarios, división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, y la contabilidad de costos.

Obras como la de M. GORDARD (1827), en las que se destaca su Tratado de Contabilidad Industrial, resalta la necesidad de establecer el valor de las materias primas a partir de diferentes precios. En Estados Unidos el desarrollo de la contabilidad de los costos contó con un importante precedente generado por Henry Metcalfe, (1985) publica El costo de producción y la administración de talleres públicos y privados, obra en la cual describe un sistema que permitiría contar con mayor control sobre los costos y materiales, autores que se retoman (Contreras, 2006).

Entre los años de 1890 y 1915 se diseñó la estructura básica de la contabilidad de costos, se aportaron metodologías y conceptos como el establecimiento de procedimientos de distribución de los costos indirectos de fabricación, la adaptación de los informes y registros para los usuarios internos y externos, valuación de los inventarios, estimación de costos de materiales y mano de obra.

Para la década de 1920 la contabilidad comienza a dimensionarse como una herramienta de planeación. En 1928, describen Ramírez y Vanegas (2008) la implementación de un sistema de costos en la compañía Westinghouse, el cual permitió comprender la importancia y la necesidad de programar y presupuestar el trabajo en grupo, y la toma de decisiones con base a un estudio y evaluación de costos.

Concomitante a los desarrollos teóricos, avanzaba la industrialización y la consolidación de grandes empresas, las cuales enfrentaban problemas derivados de complejidades administrativas por el constante crecimiento, control de los costos indirectos y fijación de precios de venta, entre otros.

Para 1955 se fortalece el concepto de contraloría como un medio de control de las actividades de producción y finanzas de las organizaciones. Así mismo la contabilidad administrativa surge como una herramienta que permitiría no solo analizar los costos de fabricación, sino como un instrumento fundamental para la toma de decisiones (Ramírez & Vanegas, 2008, p. 28).

A partir de 1960 se empieza a hablar de los costos basados en actividades, no como resultado de la actividad académica sino del mundo de los negocios (Kaplan, 1988). El costeo basado en actividades tuvo dos desarrollos importantes, uno de ellos a principio de la década de 1960 en la General Electric, donde existía la necesidad de controlar los costos indirectos, y el otro puede encontrarse en la necesidad que compartían muchas empresas y consultores en la década de los setenta para mejorar la calidad de la información de la contabilidad de costos.

Con posterioridad hubo varios avances importantes en este sentido, sin embargo no fue sino hasta 1987 cuando Thomas Johnson y Robert Kaplan (1988) publican su obra *Pérdidas relevantes: surgimiento y fallos de la administración contable*, que se puede contar con una nueva técnica que permite analizar y determinar los costos en consonancia con la nueva dinámica de los negocios. De esta manera el auge del modelo de costos basado en actividades comenzó a consolidarse paulatinamente gracias a factores que, según Garbey (2001), pudieron deberse a los avances tecnológicos y el aumento de la competitividad, la necesidad de aumentar los

catálogos de productos, reducir inversiones en activos, reducir la mano de obra directa al incrementarse los costos indirectos de fabricación, o la necesidad de evitar que en los centros de costos existieran actividades que no generaran valor (Garbey , 2001)

Factores como los anteriormente mencionados evidentemente son de gran importancia al interior de cualquier empresa, pues en definitiva de lo que se trata es de contar con un sistema de contabilidad de gestión que ofrezca información sobre el costo de los productos, repartir los gastos entre los costos de productos vendidos, la valoración de los inventarios para los informes financieros, y recopilar información para el control y evaluación de resultados y rendimientos, entre otros (Ramírez & Vanegas, 2008, p. 31).

A esto puede agregarse que, independiente del sistema de gestión de costos que se implemente, el mismo debe ofrecer información relevante y oportuna a las directivas, de modo que puedan optimizar los recursos en la producción de bienes o en la prestación de servicios, y mejorar el proceso en la toma de decisiones, la competitividad en términos de costos, calidad y rentabilidad (Babad & Balachandran, 1993, p. 563-575)

Hoy día y en el contexto global se han encontrado experiencias exitosas en diferentes sectores de la economía, en empresas como AT & T multinacional, que presta servicios de telecomunicaciones, quienes en el año 1991 asumieron el reto de identificar el mejor método de análisis de costos para apoyar el negocio, seleccionaron el centro de negocios de facturación para el proyecto piloto, y para los años 1992 y 1993 lograron una reducción significativa de los costos a pesar del aumento de ingresos y volumen durante estas vigencias. (Terrence, Thompson, & Sharman, 1994)

En el mismo sentido, se encontró que en los hospitales públicos españoles la información financiera contribuía marginalmente a la toma de decisiones de gestión, y han atribuido la responsabilidad al entorno regulatorio y financiero en que se ha estancado el sistema sanitario español. Es por ello que han señalado que su deficiencia radica en la asignación de costos, la obtención de un costo medio por proceso, y en la utilización de criterios externos para el reparto de los costos entre los procesos. Según trabajo realizado por la Universidad de Navarra en España han adaptado una metodología de costos aplicada en más de doscientos hospitales británicos, que se orienta hacia la gestión económica y asistencial global de los hospitales mediante un sistema ABC, para lo cual han diseñado un programa informático específico para calcular y analizar los costos hospitalarios, dividiéndolo

en dos etapas: asignación de los costos a los centros de actividad y costos de los procesos basados en actividades. (Isabel, 2003).

En la Universidad Católica de Chile se realizó un estudio en empresas vinícolas en el año 2006. Mediante el Costeo Basado en Actividades (ABC) se quería determinar el costo y rentabilidad de las distintas líneas de productos. Para la implementación de este sistema se desagregó y clasificó el proceso de vinificación en las actividades necesarias para realizarlo, imputando el costo a través de inductores, de acuerdo al nivel de uso de los recursos por las actividades del proceso, y no con base en el volumen de producción. Se concluye que mediante el sistema tradicional de costeo se afecta el valor unitario de los vinos de menor calidad (graneles), subsidiando a los mejores (Reservas y Premium), que se producen a menor volumen y más intensivos en el uso de algunos recursos, ya que son costeados de acuerdo al volumen total de vino producido (generando un costo medio), y no de acuerdo al nivel y uso de las actividades de cada proceso, lo que genera, entre ambos sistemas de costeo, diferencias importantes en el costo y rentabilidad de los distintos vinos de la empresa. (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2006).

En Brasil, en la Universidad Federal de Santa Catalina, se presentó un estudio en diciembre de 2011, que tenía como objetivo presentar una propuesta para manejar y mejorar la gestión de costos con base en el costeo por actividad (ABC) en pequeñas empresas prestadoras de servicios. Se aplicó parcialmente un enfoque sistemático a una organización que presta servicios de asistencia y asesoría en informática para la actividad de “entrega de producto” (implementación de sistemas). Con el fin de mejorar los direccionadores de costos y calcular el costo del servicio era necesario conocer dicho costo y observar los procesos, las actividades y los recursos involucrados. Las conclusiones demuestran que la propuesta basada en el método ABC se puede aplicar a pequeñas empresas prestadoras de servicios, pues conduce a una investigación más exacta de los costos y, por consiguiente, suministra información para tomar decisiones. (Medianeira Stefano, 2011).

Desde hace más de una década sectores como el de servicios públicos domiciliarios y salud han venido utilizando sistemas de costos en las empresas que componen dichos sectores. En el caso de las empresas de servicios públicos domiciliarios, desde el año 1997 se definió toda una estructura encaminada a la implementación de sistemas de costos en las empresas encargadas de prestar este tipo de servicios. La normatividad emitida para este sector fue revisada y actualizada en diciembre de 2005. Para las entidades prestadoras de servicios de salud también se ha definido la obligatoriedad de contar con sistemas de costos en las empresas, tanto públicas como privadas, tal como lo estipula la Ley 100 de 1993. Es importante anotar que en Colombia el sistema de costos ABC es de obligatorio cumplimiento por parte de

las empresas de servicios públicos domiciliarios sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, según Resolución 1417 de abril 18 de 1997, para el caso de las empresas de Acueducto, Alcantarillado, Aseo, Energía y Gas Combustible, y según la Resolución 2863 de octubre 9 de 1996 para el caso de las empresas de comunicaciones (Cuervo & Osorio, 2007, p. 37)

En Colombia se ha encontrado que en un buen número de empresas donde se ha implementado la metodología ABC es en el sector salud (Chaves , Castillo, Caicedo , & Solarte , 2004) y (Duque & Osorio, 2003). El común denominador de la mayoría de las entidades ha sido el desconocimiento de los costos asociados a los equipos, mantenimiento, servicios públicos, personal, insumos y dotación por actividad y se acepta tarifas de atención prácticamente impuestas por las entidades como las prestadoras de servicios de salud (EPS), las cuales no aseguran la obtención de utilidades.

Empresas como la Clínica Nuestra Señora de los Remedios en Cali (Valle), en el área de imaginología, Servicios Compartidos de Coomeva, hospitales de primer y segundo nivel de la ciudad de Medellín (Antioquia), han implementado la metodología ABC, brindándoles la posibilidad de obtener con exactitud el costo de los productos y/o servicios que ofrece, así como la rentabilidad de los mismos, conociendo los recursos e insumos que requiere un servicio, así como las actividades que se involucran en la obtención del mismo (Chaves , Castillo, Caicedo , & Solarte , 2004), casos planteados en el estudio “Costeo ABC. ¿Por qué y cómo implantarlo?”, han vinculado una nueva herramienta a utilizar, y es el costeo por protocolos, lo que les hizo reinventar un modelo metodológico para la implementación del sistema de costos ABC en el sector salud.

Igualmente, la metodología ABC ha sido usada en empresas de servicios públicos domiciliarios como respuesta a cambios en el modelo de negocio, donde anteriormente se tenía un mercado de pocos competidores y clientes cautivos, con un respaldo permanente del gobierno, ineficiente y poco rentable, a un modelo de libre competencia, autofinanciable y autosostenible. En consecuencia, estas entidades deben tener criterios particulares para que respondan a las exigencias de los usuarios y brinden a la administración un manejo integral, eficiente y eficaz (Osorio, 2000).

En el sector educativo, específicamente en instituciones de educación superior, la Universidad Libre Seccional Cali realizó un diseño de un sistema de costos ABC que le permitió identificar, en el periodo tomado para el estudio, una distribución más precisa de los costos indirectos a las actividades que se realizan en las unidades de negocios de la institución universitaria, pregrado, posgrado y extensión

(Pérez, Vergara, Moreno, Vergara, & Rodríguez, 2008). Igualmente se encontró una aplicación del sistema de costos por actividades en la Universidad del Aconcagua, en Argentina, y se analizó en particular cada una de las actividades que genera una de sus unidades académicas, específicamente la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas (Boschin & Metz, 2009).

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática de los costos es un tema que ha sido desarrollado en múltiples investigaciones, fundamentalmente en empresas de producción de bienes y servicios, mediante el establecimiento de normas, procedimientos o sistemas que regulen su funcionamiento y control. Es una necesidad conformar una nueva visión de costos, entendiendo que éstos deben ser llevados de la técnica a la gestión; debe dejar de ser un formalismo contable y convertirse en una herramienta administrativa que contribuya al funcionamiento de la empresa, garantizando buenas decisiones que permitan el logro de las metas propuestas.

La Universidad Libre Seccional Pereira no es ajena a esta problemática, presentándose situaciones en las que la administración toma decisiones sobre bases de información no apropiadas; la ausencia de un eficiente sistema de costos ha ocasionado imprecisiones en la asignación de los costos indirectos, desconociendo el punto de equilibrio de cada centro de costos, atribuyendo costos y gastos a los centros de costos, que posterior a su ejecución el resultado operativo de los mismos es negativo, generando desequilibrios financieros individuales y afectando la utilidad total de la institución, incumpliendo con las políticas institucionales establecidas.

En la Seccional Pereira se ha incrementado la participación de los costos indirectos: en la vigencia 2010 correspondían al 26% del total de costos y gastos con \$5.057 millones, en el 2011 participaron del total \$5.588, y 2012 con \$6.602, presentando un incremento promedio del 20% anual, (Universidad Libre, 2015) mostrando que se encuentran en un constante crecimiento, y cada vez se vuelve más compleja la asignación de éstos hacia los centros de costos que cumplen el objeto social de la institución.

Para dar solución a lo planteado se hace necesario adoptar una metodología de costos en la Universidad Libre, Seccional Pereira, con el fin de contribuir a un eficiente sistema de información contable y financiero; la contabilidad financiera es llevada de conformidad con las normas de contabilidad generalmente aceptadas en

Colombia, pero es necesario que la contabilidad administrativa proporcione información precisa y por unidad estratégica de negocios.

La administración con los reportes financieros que otorga la contabilidad requiere determinar cuál de sus programas o centro de costo genera mayor rentabilidad y un valor económico agregado, cuál no está generando los excedentes esperados, qué programa posee una estructura de costos inviable o está siendo ineficiente en su operación, a fin de tomar decisiones que estratégicamente permitan reestructurar los programas, disminuir su estructura de costos o evaluar otro tipo de alternativas para mejorar la utilidad neta, que si bien no es el fin de una institución de servicios educativos, como empresa tiene que iniciar un camino al fortalecimiento económico y a la salud financiera de la misma.

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un sistema de gestión de costos bajo la Metodología de Costos Basados en Actividades para la Universidad Libre, Seccional Pereira?

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles es diagnóstico de la situación actual, en cuanto a las herramientas aplicadas para la distribución de los costos indirectos en la Universidad Libre, Seccional Pereira?

¿Qué bases teóricas expuestas se debe seguir para construir el diseño de un sistema de costos bajo la metodología ABC en la Universidad Libre Seccional Pereira?

¿Cuál es la estructura apropiada para realizar la propuesta de manejo, tratamiento y gestión de costos con Base en el Costeo por Actividad (ABC) en instituciones de educación superior, y específicamente en la Universidad Libre Seccional Pereira?

1.3 OBJETIVOS

Diseñar un sistema de gestión de costos bajo la Metodología de Costos Basados en Actividades en la Universidad Libre, Seccional Pereira.

1.3.1 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual, en cuanto a las herramientas aplicadas para la distribución de los costos indirectos en la Universidad Libre, Seccional Pereira.
- Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales sobre los enfoques y tendencias actuales que enmarcan la metodología de costos ABC.
- Integrar, adecuar y formular la metodología para la gestión integral de los costos bajo el sistema ABC en la Universidad Libre, Seccional Pereira.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Las tendencias mundiales que actualmente rigen el campo empresarial reconocen que contar con un eficiente sistema de costos les permite conocer cuáles de sus productos y/o servicios son rentables y cuáles no, convirtiéndose en una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo tienen, pues con dicha información la dirección puede tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada. El origen del costeo basado en actividades se debe a la necesidad que enfrenta la gerencia para poder disponer de costos unitarios más precisos en el proceso de determinación de los costos indirectos de fabricación que deben aplicarse a cada producto. Inicialmente parecía que esta necesidad se daba en las empresas manufactureras, pero a medida que se validó la metodología ABC se fue dando aplicación en el sector de los servicios (Cuervo & Osorio, 2007).

Este estudio responde a la necesidad de fortalecer el sistema de costos en su estructura en la Universidad Libre, Seccional Pereira, por lo que se propuso diseñar el sistema de gestión de costos bajo la metodología ABC, con el fin de determinar el precio, punto de equilibrio y cantidad apropiada de costos indirectos que debe aplicarse a las Unidades Estratégicas de Negocio, lo que permitirá contar con

información de costos precisa para la toma de decisiones, y con un conjunto de procedimientos destinados a cuantificar los costos de las actividades que se desarrollan en la Universidad, generando a la dirección una gestión más eficiente, racional, y mayor exactitud para determinar y asignar los costos a los servicios que ofrece.

Así mismo, el estudio permitirá analizar las actividades más importantes del sistema de gestión de costos para la Institución Universitaria como un todo, determinar la relación de los costos de administración (vigilancia, aseo, mantenimiento, administración del personal, servicios públicos, entre otros), como también de las actividades académicas que los generan, ya que actualmente estos costos se asignan de manera global a las áreas administrativas sin que se produzca un efecto en cada estructura académica.

Otras justificaciones importantes al diseñar el sistema de costos bajo la metodología ABC en la Universidad Libre, Seccional Pereira, se encuentran en:

- Permitir identificar los costos basados en actividades, que redundará para la toma de decisiones gerenciales frente a la situación del área administrativa, financiera y académica de la universidad, permitiendo el logro de información más coordinada, cálculo y simulaciones rápidas, variedad de relaciones de la información, mayor eficacia en la gestión de los recursos disponibles y resultados más controlados.
- Facilitar la obtención de mayores resultados en toda la gestión del Ente Universitario, especialmente en su rentabilidad y competitividad, y mayor exactitud en la asignación de los costos para proyectarse hacia un crecimiento sostenido.
- El ABC va más allá de la labor tradicional de la contabilidad de costos, y se convierte en una fuente primaria de información para mejorar los procesos de negocios y la planeación futura, además de eliminar o reducir las actividades que no agregan valor.
- El ABC permite definir una adecuada identificación de aquellas actividades o procesos de apoyo, la utilización de bases de asignación y su medición razonable en cada uno de los objetos o unidades de costeo.

- En las líneas de investigación de la Maestría en Gestión Empresarial se encuentra la línea de empresarismo, para lo cual nuestro trabajo contribuye a fortalecer la investigación en el área financiera de la misma.

Actualmente la Universidad Libre Seccional Pereira, utiliza un sistema de costos tradicional empleando una tasa predeterminada única para la distribución de los costos indirectos por unidad (programa académico), y no ha tenido en cuenta el Sistema de Costos ABC (Costos por Actividades), que consiste en determinar los costos de todos los insumos, necesarios para ejecutar las actividades requeridas para el logro de un objetivo, la prestación de un servicio, por lo que sólo se conoce un número limitado de trabajos de este tipo ya mencionados, como antecedente que sirva de referencia para el presente estudio.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Métodos de investigación

Hace referencia a los métodos que se van a tener en cuenta para llevar a cabo la investigación, los cuales se definen a continuación:

- **Observación.** Criterio del investigador de acuerdo a lo que ve, para analizar el problema en estudio desde el contexto natural sin someterlo a distorsiones ni manipulaciones, por lo que en el proyecto de investigación se realizará un diagnóstico de la situación actual de costos en la Universidad Libre, Seccional Pereira
- **Deductivo.** De una situación general se pretende llegar a una particular, de acuerdo a las conclusiones del diagnóstico, y así proceder a la realización del diseño del sistema de gestión de costos ABC en la Universidad Libre, Seccional Pereira.
- **Analítico y sintético.** De acuerdo a los resultados, estos serán analizados y evaluados para tomar una decisión de implementación del modelo de costos ABC por los excelentes beneficios que ofrece dicho sistema para la Universidad.

1.5.2 Tipos de investigación

El tipo de estudio que se enmarca dentro del trabajo son los que se relacionan a continuación

1.5.2.1 Investigación correlacional. Con ella se podrá analizar las variables que han influido en el problema investigado. Es indicado en situaciones complejas en que importa relacionar variables, pero en las cuales no es posible el control experimental, y permite medir e interrelacionar múltiples variables simultáneamente en situaciones de observación natural. Se pretende identificar el efecto financiero que causa la gestión de los costos en el sistema financiero de la Universidad.

1.5.3 Obtención, procesamiento y análisis de la investigación

1.5.3.1 Fuentes de información

- Información primaria: información financiera disponible de la Universidad Libre, Seccional de Pereira.
- Información secundaria: se obtendrá de los textos referentes al tema de Costos ABC, la consulta de Internet, informes y revistas con referencia al tema en mención, artículos de publicaciones, tesis, trabajos de grado, ponencias de foros y seminarios, además de estudios especializados en el tema

1.6 MARCOS DE REFERENCIA

1.6.1 Marco teórico

La necesidad de información es una constante para muchas empresas cuando la misma es fundamental para el logro de los fines, consecución de objetivos y toma de decisiones. La contabilidad ha sufrido importantes cambios en los cuales se ha

nutrido de experiencias teóricas y prácticas por las que hoy día no solo se limita al registro aritmético cuantitativo de operaciones, sino que también posibilita la consecución de información pertinente para la gestión administrativa.

Al respecto la contabilidad de gestión tradicional, a pesar de ser una buena herramienta tiene debilidades: la oportunidad de la información, un sistema de costos definido, la integración entre presupuesto y costos, la falta de análisis de los costos por unidades, la falta de información de costos disponibles previa a la producción se convierte en deficiencias para otorgar información adecuada para la planificación y control de la gestión. Producto de estas deficiencias se busca un sistema de información que le permita a la administración obtener información gerencial que arroje resultados que sirvan como insumo a las actividades de planeación, evaluación, control para el nivel estratégico, táctico y operativo de la organización. Para llegar a tener información útil para alcanzar estos niveles de la organización, se encuentra imprescindible contar con un sistema de costos que establezca el procedimiento administrativo y contable para identificar los datos que permiten determinar el costo de actividades, procesos, productos o servicios.

Los costos de acuerdo con algunas filosofías se pueden clasificar en costeo total, absorbente o tradicional (full costing), costeo directo, variable o marginal (direct costing), costeo basado en actividades (activity based costing) y costeo en la teoría de las restricciones (throughput accounting), costeo por objetivo, costeo en el ciclo de vida de los productos (life cycle costing), costos por protocolos (protocols costing), costeo basado en ventas (sales based costing) (Cuervo & Osorio, 2007, p. 17).

En este sentido, el sistema de costos basado en actividades parte de la premisa de que una actividad consume recursos y genera costos, es decir, estas actividades que anteriormente se denominaban centros de costos pasan a denominarse actividades, y son éstas las que consumen recursos, mientras que los productos o servicios que son ofrecidos por la empresa consumen actividades, lo que permite relacionar el costo de cualquier actividad con cualquier objetivo de costo.

En este orden, es posible afirmar que desde la metodología ABC es posible calcular el costo de cualquier objetivo de costo y su rentabilidad, con los cuales se pueda brindar información adecuada para la toma de decisiones gerenciales, puesto que el cálculo de dichos objetivos cuenta con mayor precisión bajo este sistema. Por ello la metodología del costo basado en actividades descrita en la obra de los profesores Joaquín Cuervo y Jair Albeiro Osorio (2007, p. 65) constituirá el principal referente teórico, puesto que las diferentes etapas que describen resultan compatibles con el

propósito general de diseñar un sistema de gestión de costos bajo dicha metodología en la Universidad Libre, Seccional Pereira.

Desde esta perspectiva, vemos cómo desde la contabilidad de costos tradicional tanto el costo como el gasto se ven separados, mientras que desde el costo basado en actividades es imprescindible mantener ambos conceptos juntos, puesto que dentro de la metodología del ABC ambos recursos, costos y gastos, son consumidos por las actividades, y son importantes para determinar si la empresa es o no eficiente, si posee o no recursos que generan pérdidas o si, por el contrario, son realmente imprescindibles (Cuervo & Osorio, 2007, p. 12).

A finales de la década de los noventa Johnson Kaplan y William J. Bruns, Jr (1988) publican la obra *Accounting and management: a field study perspective*, con la que enfatizan las consecuencias de los sistemas tradicionales de costos generadas principalmente por los costos indirectos, y proponen una nueva metodología que no se reduce al reporte de información de costos, sino que también resulte indispensable para todos los niveles de organización.

Este sistema surge como una alternativa frente a los métodos tradicionales de costeo; en él la denominación centros de costos es reemplazado por actividad, por lo que la noción de consumo de recursos aplicable a los recursos o servicios objetos del costo cambia a la noción de consumo de actividades.

Al respecto, (Boschin & Metz, 2009) y León García (2009, p. 3) precisa que el costeo basado en actividades, en relación con los métodos tradicionales, mejora la asociación de los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) con los productos o servicios permitiendo obtener, por lo tanto, costos unitarios más precisos para la toma de decisiones.

El sistema de costos por actividades, al constituir una importante herramienta orientada a la generación de información que permita tomar decisiones adecuadas dentro de una empresa, surge en medio de limitaciones como la ausencia de información o de la capacidad de generarla a partir de determinada actividad económica. Hoy día este sistema es recomendado para las empresas que posean diferentes productos y procesos de automatización, en las cuales los costos indirectos de fabricación constituyan una proporción importante dentro de los tres elementos del costo (Sinisterra, 2011, p. 15).

Independientemente del modelo de costos que se adopte al interior de una empresa, el mismo se ve justificado, como bien lo precisan Cuervo, Joaquín y Osorio, Jairo (2007, p. 29) porque, entre otras razones, permite determinar la viabilidad de los negocios, conocer la rentabilidad individual de los productos o servicios, y así mismo controlarlos para mejorarlos, y fundamentalmente permite calcular la rentabilidad, la cual es resultado de la sustracción de ingresos y costos.

Algunos de los sistemas tradicionales de costeo, como el costeo por órdenes, por procesos, por cobro histórico o por costos predeterminados, tienen algunas particularidades en común, y es que se encuentran orientados a una contabilidad formal de los costos, no asignan de manera objetiva los costos indirectos, los costos unitarios no son unitarios ni se enfatiza en la racionalización de costos o reducción de los mismos, no orientan el costo ni están diseñados para gerenciarlos (Cuervo & Osorio, 2007, p. 31).

Al representar una importante herramienta para la gerencia el sistema de costos basado en actividades, comprende estas deficiencias de los sistemas tradicionales de costos y se concentra en la gestión de los costos como estrategia comprometida con la gerencia, por ello desde este modelo se ofrece una metodología confiable que calcula los costos verdaderos de los procesos, actividades, productos o servicios que contribuyen a la gestión institucional y consecución de objetivos mediante un plan de mejoramiento continuo.

Hoy día es innegable el hecho de que la globalización de la economía, junto con sus efectos, ha incentivado a que las empresas desarrollen modelos de costos que se ajusten a sus características y medidas, y que permita enfrentar las dificultades relacionadas con la rentabilidad.

A partir de la década de los setenta describe Cuervo, Joaquín y Osorio, Jairo (2007, p. 32), que diferentes cambios del orden económico, político, socio cultural y tecnológico como la innovación, la velocidad de respuesta a los cambios y toma de decisiones, la preponderancia de la información, la internacionalización y globalización de los mercados, la apertura económica, los cambios de los modelos de gestión, el aumento de la competencia y el continuo aumento de consumo, entre otros, generaron cambios a nivel mundial que permitieron que muchas empresas pudieran considerarse como líderes de un mercado y lograran solucionar problemas relacionados con la rentabilidad mediante el uso de este método.

En este sentido, se evidencia cómo desde la década de los ochenta empiezan a gestarse importantes cambios en relación con los sistemas de costos, cambios que

además de sentar las bases de la contabilidad de dirección estratégica a partir de los trabajos de Simons, puso en evidencia la decadencia de la contabilidad de costos, por aquellos tiempos con la obra de Johnson y Kaplan (1988). Igualmente, en obras como la Teoría de las Limitaciones (TOC: The Theory of Constraints) los sistemas de costos basados en la actividad no es más que el retorno a los orígenes de la contabilidad de costos (Cuervo & Osorio, 2007, p. 34).

Sin desconocer la importancia y relevancia de otros sistemas de costos, la aplicación del sistema de costos bajo la metodología del ABC permite obtener información significativa e importante para la toma de decisiones. En su momento la contabilidad por áreas de responsabilidad representó un importante avance al respecto, sin embargo el mismo no fue suficiente y la evaluación del desempeño puede realizarse a partir de las actividades, las cuales son las que, además de consumir los recursos, impulsan el desarrollo de las empresas (Cuervo & Osorio, 2007, p. 35).

Adicionalmente, este modelo de costeo parece resolver el problema de los costos indirectos de fabricación, que pasan a ser asignados a las actividades y no a los productos o servicios, por lo cual, bajo esta metodología, no se consumen productos o servicios sino actividades.

Las empresas de los denominados países tercermundistas paulatinamente han evidenciado importantes avances en la tecnificación de sus procesos y el abandono de la manufactura como característica indudable y casi exclusiva de su producción, por lo que muchas han generado un tránsito a la industrialización, circunstancia que indudablemente disminuye la mano de obra directa y a su vez aumentan los costos indirectos de producción (León García, 2009, p. 443). Ante esta circunstancia, si bien el modelo ABC no representa la única solución disponible, permite desarrollar una ventaja competitiva al eliminar los gastos de las actividades que no generan valor.

En este orden, resulta entonces pertinente precisar algunos fundamentos que sustentan la importancia de esta herramienta que ha de resultar ser más un modelo gerencial que un modelo contable en estricto sentido, pues aparte de coadyuvar a la contabilidad de gestión, mejora la asignación de recursos a cualquier objeto del costo, mejora el desempeño de las actividades que se ejecutan en una empresa, como también los costos de productos o servicios a través del consumo de actividades.

En segundo lugar, se precisa que bajo esta metodología los productos o servicios consumen actividades, es decir, las actividades consumen recursos y los productos consumen actividades. Esta relación la explican Cuervo y Osorio (2007), cuando dicen que el recurso se consume porque existe una actividad que lo requiere, y a su vez el producto adquiere costo porque consume una actividad que cuesta.

Adicionalmente, esta metodología es sistémica en la medida en que los recursos, actividades, procesos, productos y demás elementos se relacionan causalmente para permitir costear lo costeable, evidenciar los costos de los procesos y actividades para luego iniciar un proceso de gestión del costo.

Ha de destacarse que este método de costeo, el costo propiamente dicho, representa el eje principal no solo del proceso ABC, sino también de la administración basada en las actividades, puesto que es la gestión adecuada de los costos y no el simple cálculo de los mismos lo que permite obtener la viabilidad de una empresa. Así mismo, resulta fundamental un compromiso de grupo, lo que podría equipararse a un compromiso de todos los directivos en adquirir consciencia no solo de este método como tal, sino de las ventajas que permitirían aumentar los índices de eficiencia y rentabilidad como también el de mejorar la ventaja competitiva.

El modelo de costeo ABC describe una serie de pasos que, bajo la propuesta ofrecida por los profesores Cuervo y Osorio (2007, p. 64), resulta una de las más pertinente y adecuadas para describir este sub sistema de costeo que permitirá a una empresa costear sus bienes o servicios con base en las actividades.

En Colombia la metodología de costos basados en actividades resulta obligatoria por disposición legal para las empresas de servicios públicos, sin embargo la responsabilidad de adoptar esta metodología de costeo exige un compromiso de la gerencia al interior de la empresa en la que se pretende instalar (CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, (Sf.))

Así, antes de describir la metodología, es necesario precisar que la misma debe estar precedida de una propuesta, la cual es un signo de su amplio conocimiento, y de claridad en sus expectativas, puesto que bajo esta metodología no solo el portafolio de productos y servicios es susceptible de ser costeados, ya que todos los recursos objeto de gasto de la administración son susceptibles de ser costeados.

1.6.2 Establecimiento del proyecto

El primero de los pasos de la metodología ABC exige conocer aquello que será objeto de costeo y evaluación, y en general de la institución en la que se pretende implantar. Por ello dentro de la fase de establecimiento del proyecto es fundamental no solo el conocimiento de la empresa, sino también la planeación y un cronograma de trabajo, capacitación del personal y la sensibilización del mismo.

1.6.2.1 Conocimiento de la empresa. El conocimiento de la empresa objeto de esta metodología de costeo depende en parte de su estructura y composición, pues independientemente de cuál fuese el que tuviere, es necesario conocer sus estatutos, visión, misión, objetivos corporativos, portafolio de productos y servicios ofrecidos, áreas de responsabilidad, con qué tipo de recursos cuenta, a cuántos empleados asciende su planta de personal, sus metas estratégicas y todo lo que sea necesario para la consecución de objetividad (Cuervo & Osorio, 2007).

1.6.2.2 Cronograma de trabajo. La planeación de un cronograma de trabajo resulta más que indispensable para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que dentro de la propuesta general se han planteado. Este cronograma o plan de trabajo debe contener las tareas o actividades que se deben desarrollar en forma organizada, dentro de un periodo determinado de tiempo, pues el mismo representa una herramienta *sine qua non* para el seguimiento y control del avance de las tareas. (Cuervo & Osorio, 2007).

1.6.2.3 Capacitación del personal. La capacitación del personal se encuentra relacionada con la eficiencia pues, como ya se ha descrito, los recursos son consumidos por actividades y las actividades son a la vez realizadas por personas, por los empleados, quienes deben desarrollarla en forma eficiente sin desperdiciar recursos. Su propósito es la ambientación de los costos, por lo que todo el personal debe comprender el nuevo propósito (Cuervo & Osorio, 2007).

Esta sub fase debe realizarse en todos los niveles de trabajo dentro de la empresa, desde los ejecutivos hasta los trabajadores ordinarios, ya que todos deben conocer cuáles son las necesidades que requiere la empresa para el cumplimiento de sus propósitos.

1.6.2.4 Sensibilización. La sensibilización parte de la base de que el personal de la empresa cuenta con cierto nivel de capacitación que les permite comprender los costos, su impacto en las actividades de la empresa, y así comprometerse unidireccionalmente con la estrategia del costeo basado en actividades. (Cuervo & Osorio, 2007).

1.6.3 Diagnóstico de la contabilidad

La Real Academia de la Lengua Española define el diagnóstico como el acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos, y también como la calificación que da el médico a la enfermedad según los signos que advierte, que para el presente caso se encuentra enfocado en la determinación del estado de la distribución de los costos indirectos en la Universidad Libre, Seccional Pereira, de ahí la contabilidad, en su tarea de suministrar y garantizar toda la información necesaria para el correcto funcionamiento de la metodología sistema ABC, el cual no sería posible si la contabilidad posee falencias en sus procesos. En este sentido, es necesario precisar los compromisos más importantes de la empresa que se consideran como importantes y de larga duración.

Los profesores Cuervo y Osorio (2007, p. 83) describen la importancia de precisar el rol de las áreas de responsabilidad, la planta de cargos y el inventario de propiedad planta y equipo.

Gráfica 1. Distribución de los recursos a las áreas de responsabilidad



Fuente: (Cuervo & Osorio, 2007) P.. 81

1.6.3.1 Áreas de responsabilidad. En ésta se pretende obtener de la contabilidad la información más adecuada que permita conocer y calcular todos los objetos de costo que puedan formularse, lo que implica necesariamente que dependen del modelo contable existente y el modelo de costos, dado que éstos pueden resultar

no adecuados ya que dicha contabilidad puede realizarse por áreas de responsabilidad y la respectiva asignación de costos puede no ser la adecuada.

Una de las recomendaciones al respecto obedece a la necesidad de que la contabilidad por áreas de responsabilidad debe estar cuidadosamente detallada por escrito, de manera que permita identificar, entre otras cosas, si el gasto es indirecto o directo. Igualmente, la elección de bases de distribución debe obedecer a un trabajo interdisciplinario que determine los niveles de consumo de recursos por cada área de responsabilidad, para así asegurar para este modelo de costos la consecución de datos confiables, siempre que se cuente con una contabilidad estructurada, porque tanto la evaluación de desempeño como de los individuos es posible solo si se cuenta con un responsable manejo de los centros de costos.

1.6.3.2 Planta de cargos actualizada. La necesidad de evaluar este aspecto se vuelve importante cuando la misma no se encuentra actualizada, dado que la nómina del personal de la empresa siempre ha de corresponder con un centro de costos determinado que, a su vez, consumirá recursos, es decir, costos y gastos.

1.6.3.3 Inventario de propiedad planta y equipo. Al igual que la planta de personal, los inventarios de propiedad, planta y equipo deben estar actualizados, a fin de que su depreciación sea congruente con su valor real.

1.6.4 Diseño de los objetos de costo

La definición de los objetos de costos parece tener una doble anotación: de un lado, resulta una necesidad bajo el costeo ABC, y de otro resulta una tarea compleja respecto de la cual suele no tenerse la suficiente claridad.

Dada la complejidad de la definición de los objetos de costos, es necesario un trabajo interdisciplinario que permita identificarlos, al igual que las dificultades que puedan presentarse en las direcciones de los centros de costos, por lo que para tener claridad al respecto no debe olvidarse que los objetos de costo que han de determinarse en forma detallada corresponden con los productos o servicios finales a los que se dedica una empresa. Así mismo, y considerando que todo es susceptible de costearse, un ejemplo de objetos de costos al respecto puede verse reflejado al interior de una institución educativa en el número de alumnos, asignaturas, laboratorios, pregrados, posgrados, investigaciones, biblioteca,

consultoría profesional y servicios de extensión, entre otros posibles (Cuervo & Osorio, 2007, p. 85).

1.6.5 Diseño del diccionario de procesos y actividades

El sistema de costos basado en actividades obtiene su fundamentación a partir de las actividades y recursos. Las actividades corresponden a las acciones que la planta de personal desarrolla para el logro de los objetivos de la entidad, mientras que los recursos corresponden a los costos y gastos, por ello el conocimiento de cuáles son las actividades que se desarrollan dentro de esta institución resulta necesario en el proceso de costeo (Cuervo & Osorio, 2007, P.. 87).

El diccionario de actividades es una herramienta de identificación de aquellas actividades desarrolladas al interior de una empresa y que no suelen tenerse presente en su totalidad, y que implican esfuerzos por mejorar la eficiencia y el valor agregado. Así las cosas, la cantidad de actividades que se deseen incluir en el documento dependen no solo del tamaño de la empresa, sino también de lo que se desee costear y se considere como importante.

Sin embargo, el consignar demasiadas actividades o pocas de ellas genera efectos diversos, pues en el primero de los casos se obtendría demasiada información, y en el segundo caso es posible que queden por fuera actividades importantes que no se consideraron como tal y al final la instalación del modelo resultaría más complejo, por lo cual una de las recomendaciones que pueden obtenerse al respecto es que no se consignen más de 150 actividades ni más de 25 procesos (Cuervo & Osorio, 2007, p. 88).

1.6.5.1 Metodología para la elaboración del diccionario de actividades.

Respecto de cómo debe de elaborarse el diccionario no existe una única forma de recolectar la información de las actividades realizadas en una empresa. La propuesta de los profesores Cuervo y Osorio (2007), acogida en el presente trabajo, representa una opción adecuada para el costeo ABC.

En este orden, para el conocimiento de las actividades dentro de la empresa es necesario acudir a las cartas organizacionales, a los manuales de funciones, de procedimientos, y todas las herramientas que permitan identificar las actividades, para lo que resulta conveniente la identificación del proceso y luego las actividades que corresponde al mismo, hasta evacuar las disponibles. Recolectada esta

información es necesario que sea analizada con los responsables de cada uno de los procesos, de modo que se puedan confirmar las actividades descritas y posteriormente incluirlas en el diccionario (Cuervo & Osorio, 2007, p. 89).

1.6.6 Diseño de la estructura de navegación del modelo ABC

Esta fase del sistema ABC corresponde con el diseño o realización del esquema del mismo, de modo que pueda contemplarse en forma holística el desarrollo del sistema de costos y de cómo en la empresa fluyen los diferentes procesos desde que son consumidos los recursos, el cálculo de los diferentes objetos de costo y las diferentes áreas de responsabilidad que se agrupan por procesos.

Según el diseño que se realice se podrán evidenciar los diferentes niveles que acumulan costos.

1.6.7 Información sobre actividades

La información sobre las actividades implica necesariamente el conocimiento de las mismas con el objeto conocer qué tipo de recursos y en qué cantidad son consumidos, de manera que la información final resulte confiable. El conocimiento de las actividades posiblemente requerirá del diccionario de actividades previamente realizado, en el que éstas pueden reunirse en grupos específicos, solo si corresponden a la misma área.

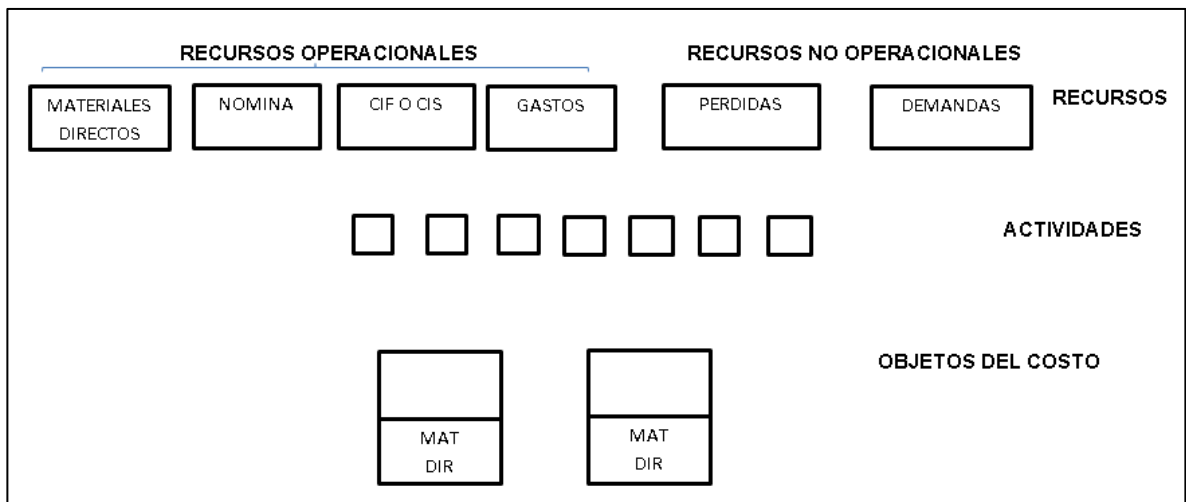
Una estrategia que facilita la recolección de información respecto de cuáles son las actividades, consiste en el uso de los manuales de funciones de procedimientos, y de todas las herramientas que permitan identificarlas. Al respecto, el uso de encuestas puede resultar adecuado siempre que se vea antecedida de un pequeño proceso de sensibilización y capacitación en el cual se deberá aclarar a los diferentes empleados algunos conceptos como recurso, eficiencia, variables de tiempo de cada una de las actividades, y recursos consumidos y de valor agregado (Cuervo & Osorio, 2007, p. 98-113).

1.6.8 Identificación de los recursos consumidos por la empresa

1.6.8.1 Recursos operacionales. Con la metodología de costeo ABC los recursos deben comprenderse como todos los elementos utilizados para el desarrollo de actividades, lo cual es importante, porque bajo este modelo y la administración basada en actividades es necesario evaluar la viabilidad y eficiencia con que se ejecutan los procesos y actividades que impriman mayor competitividad a la empresa.

El costo de un producto o servicio se compone de los materiales o insumos directos más el costo de las actividades que son necesarias para fabricar el bien o prestar el servicio. Bajo el costeo ABC los costos indirectos son importantes, puesto que en los modelos tradicionales resultan poco confiables en este aspecto. (Cuervo & Osorio, 2007).

Gráfica 2. Cuadro de incidencia de los recursos en ABC



Fuente: (Cuervo & Osorio, 2007). P.. 116

1.6.8.2 Contabilidad y total de recursos. Al respecto, puede darse el caso de que los resultados de la contabilidad no coincidan con la realidad, y no por ello la misma puede estar mal, ya que es posible que el aspecto que ha sido medido por la contabilidad pueda ser diferente a lo que pretende el costeo ABC o que la empresa se encuentre consumiendo recursos que no son parte de la contabilidad (Cuervo & Osorio, 2007, p. 116), o que simplemente los bienes se hayan consumido o dados en donación o comodato, como también el hecho de contar con mano de obra en calidad ad honorem (Cuervo & Osorio, 2007, p. 36).

Es posible que lo anterior obedezca a que algunos de los activos pueden ser depreciados o no encontrarse registrados como parte de la propiedad, dado que cuando fueron adquiridos se registraron como un gasto del respectivo periodo, o su valor en libros es cero ya que se encuentran totalmente depreciados.

Cuervo y Osorio (2007) precisan al respecto, que si bien no se ha erogado ningún dinero para determinado bien excluido de la contabilidad, dichos recursos se encuentran en uso, y son utilizados por la empresa; o en el caso de que los bienes hayan sido totalmente depreciados, sin embargo aun así pueden estar siendo utilizados por la empresa y generan utilidad contable aunque con altos índices de ineficiencia por su atraso tecnológico; desde el costeo basado en actividades se obtiene que una de las recomendaciones sea la inclusión de la totalidad de los recursos que son utilizados, aunque éstos no aparezcan reflejados en la contabilidad.

1.6.9 Definición de direccionadores o conductores

Direccionador o conductor resulta ser “un elemento que describe el comportamiento del costo” (Cuervo & Osorio, 2007, p. 120), el cual permite identificar la forma como los costos son consumidos.

Los conductores resultan de mucha importancia para la contabilidad del costeo ABC, ya que desde otros sistemas de costeo no suele derivarse precisión en relación con el costo.

La selección del conductor a utilizar debe tener en cuenta algunos criterios como:

Relación de causalidad. Bajo este criterio el costo debe producirse como resultado de circunstancias exclusivas del direccionador.

Independencia del direccionador. El costo resultado de dicho direccionador debe tener un comportamiento que derive del mismo, y variar siempre que el direccionador lo haga.

El direccionador debe ser económico y de fácil manejo. Con éste evidentemente el direccionador de costos no debe resultar mayor al beneficio que del mismo ha de obtenerse.

En cuanto a los direccionadores, éstos pueden resultar combinados, de primer o segundo nivel. Por el primero de ellos se encuentra que es posible acudir a varios direccionadores para encontrar relación de causa y efecto en la mejor distribución de los costos.

De otro lado, los direccionadores de primer nivel corresponden a aquellos que son usados para “distribuir los recursos a las áreas de responsabilidad en las cuales se acumularán los costos que serán objeto de valoración” (Cuervo & Osorio, 2007, pp. 98-121).

Dada la importancia de las áreas de responsabilidad, es necesaria la consolidación de un manual de procedimientos en el que se indique en forma adecuada la distribución de los recursos.

Gráfica 3. Cuadro esquemático de direccionadores de primer nivel



Fuente: (Cuervo & Osorio, 2007). P. 121

En cuanto a los direccionadores de segundo nivel, imprimen confiabilidad al costeo ABC y representan uno de los aspectos innovadores del mismo, puesto que los de primer orden son incluso anteriores ha dicho sistema. Estos indicadores son los encargados de distribuir adecuadamente los costos de las áreas de responsabilidad a las actividades.

Al respecto pueden citarse algunos de los direccionadores de segundo orden más usuales:

Mano de obra total ponderada. Este conductor es usado para la distribución de los costos del personal, y a esto obviamente corresponden categorías como salarios, prestaciones sociales y demás que son requeridos por las personas.

Tiempo completo del empleado. Este es otro conductor secundario que permite la distribución adecuada de los recursos generales, es decir distribuye recursos a todas las actividades, pero no por igual, porque esta distribución tiene en cuenta la mano de obra total ponderada.

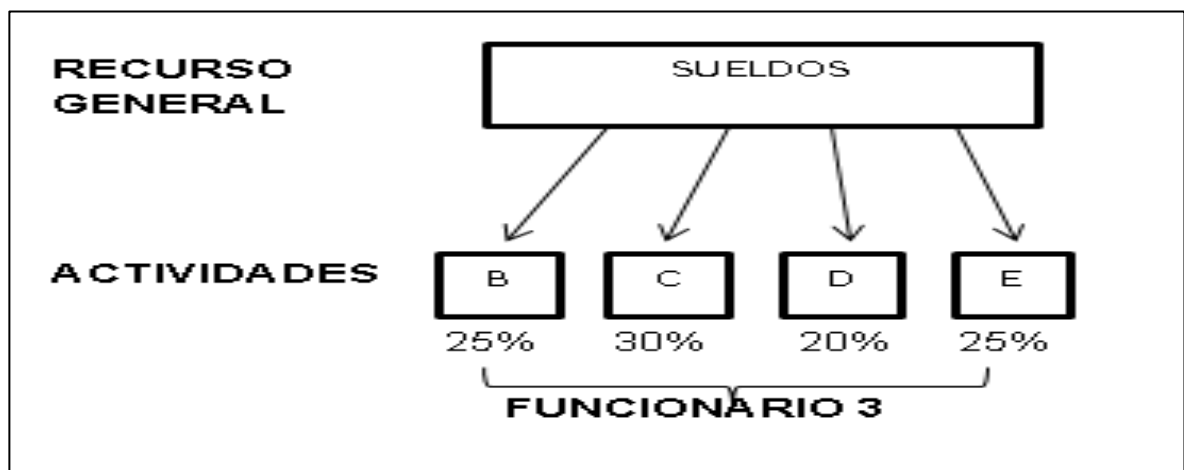
Recurso total ponderado. La distribución específica de cada recurso se obtiene con este conductor, con lo cual se distribuyen los recursos a las actividades agrupadas, y la cantidad de recursos totales ponderados dependerá de la cantidad de recursos existentes para distribuir

Existen cuatro clases de recursos: propios, compartidos, holísticos y especiales.

Recursos propios. Se dividen en generales y específicos.

Los recursos generales son aquellos que por su naturaleza pertenecen a todas las actividades del funcionario (Cuervo & Osorio, 2007)

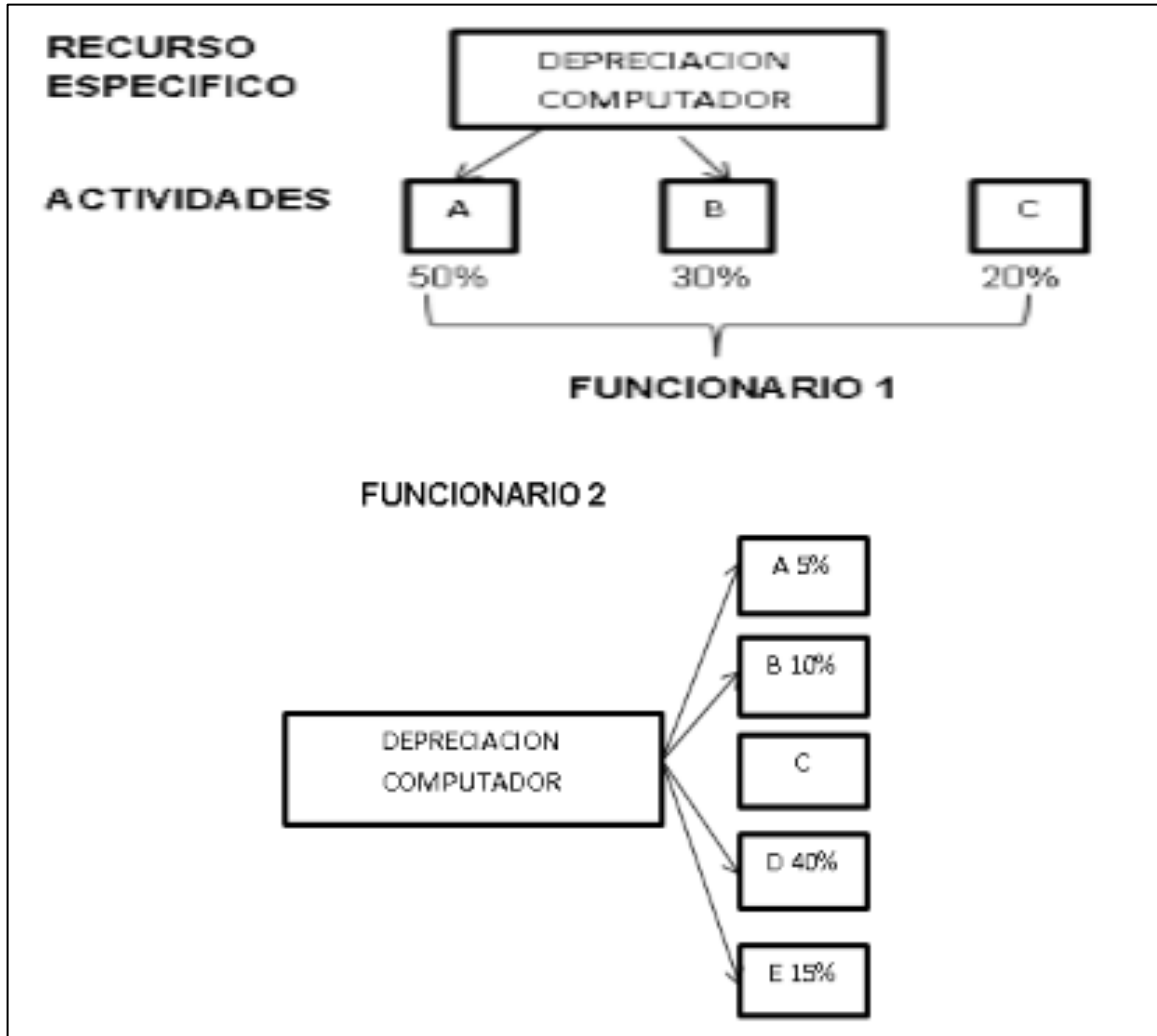
Gráfica 4. Ejemplo de distribución de recursos propios generales



Fuente: (Cuervo & Osorio, 2007). P.. 126

Los recursos específicos son aquellos que no son consumidos por todas las actividades de un individuo, sino por algunas de ellas (Cuervo & Osorio, 2007)

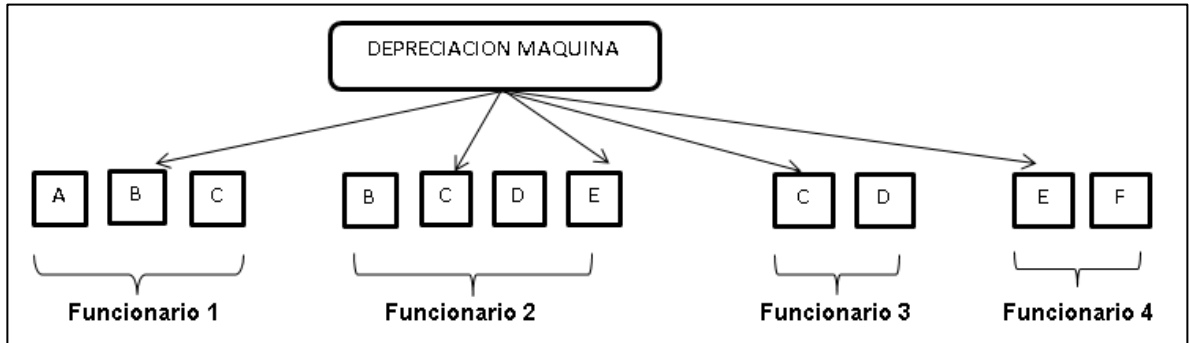
Gráfica 5. Ejemplo de distribución de recursos propios específicos



Fuente: (Cuervo & Osorio, 2007). P.. 127

Recursos compartidos. Son aquellos que son utilizados por varios funcionarios, no pertenecen a uno solo, y pueden ser utilizados solo en algunas actividades (Cuervo & Osorio, 2007).

Gráfica 6. Ejemplo de distribución de recursos compartidos

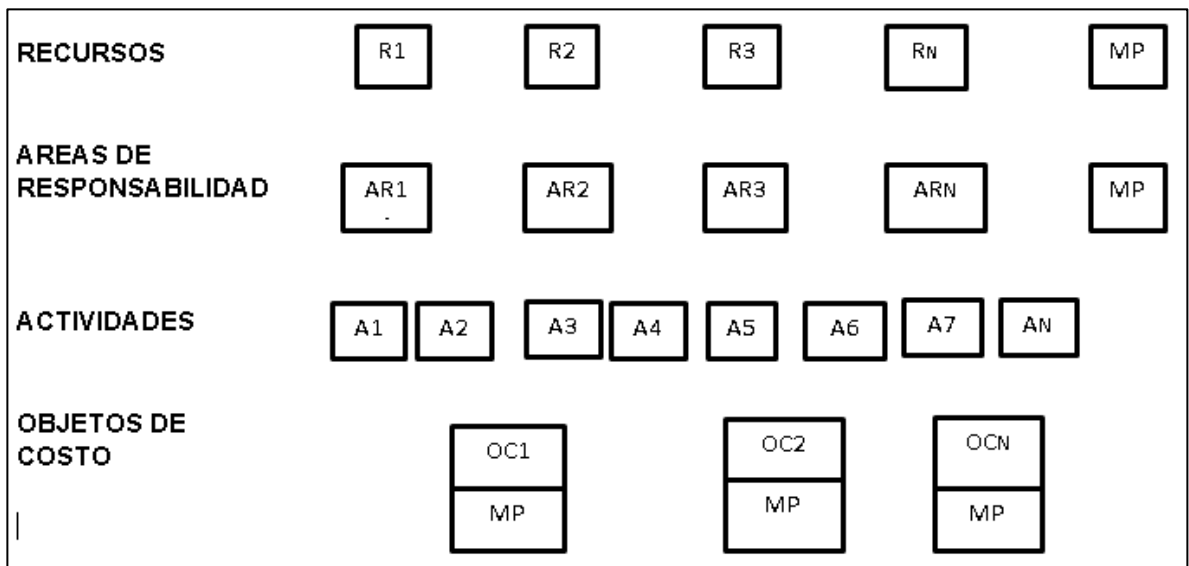


Fuente: (Cuervo & Osorio, 2007). P.. 130

Recursos holísticos. Aquellos que son consumidos por todas las actividades de una dependencia o centro de responsabilidad, se deben distribuir entre todas las actividades del área de responsabilidad (Cuervo & Osorio, 2007).

Recursos especiales. Son aquellos que no se distribuyen a las actividades, como es el caso de los materiales que se identifican plenamente con los productos finales (Cuervo & Osorio, 2007).

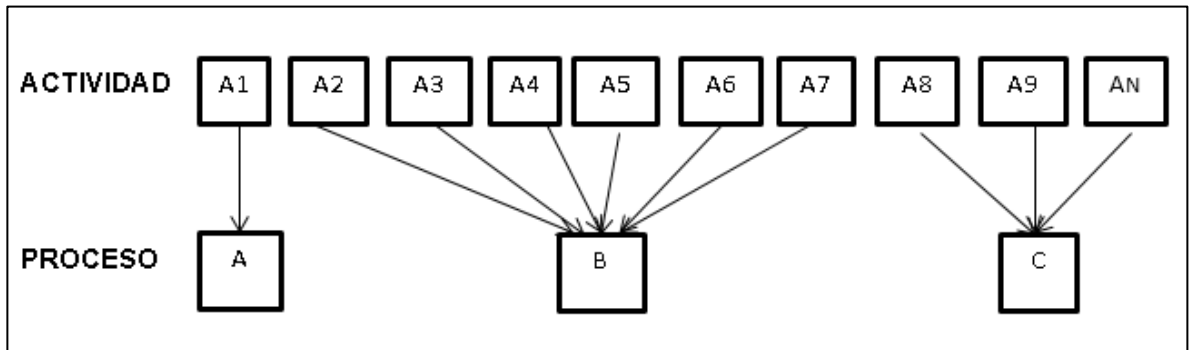
Gráfica 7. Ejemplo de distribución de recursos especiales



Fuente: (Cuervo & Osorio, 2007). P. 136

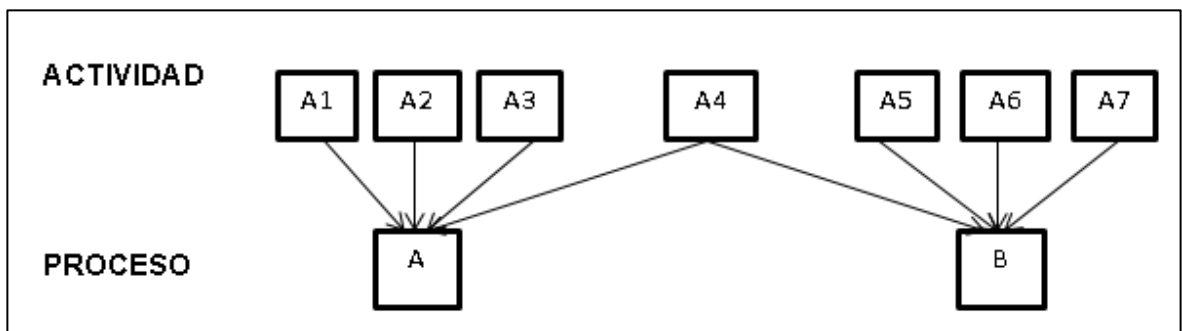
Para los direccionadores de tercer nivel las actividades generalmente están vinculadas a un proceso, esto explica la representación gráfica de los procesos incluyendo las actividades (Cuervo & Osorio, 2007).

Gráfica 8. Alternativa de agrupación grafica de actividades en proceso



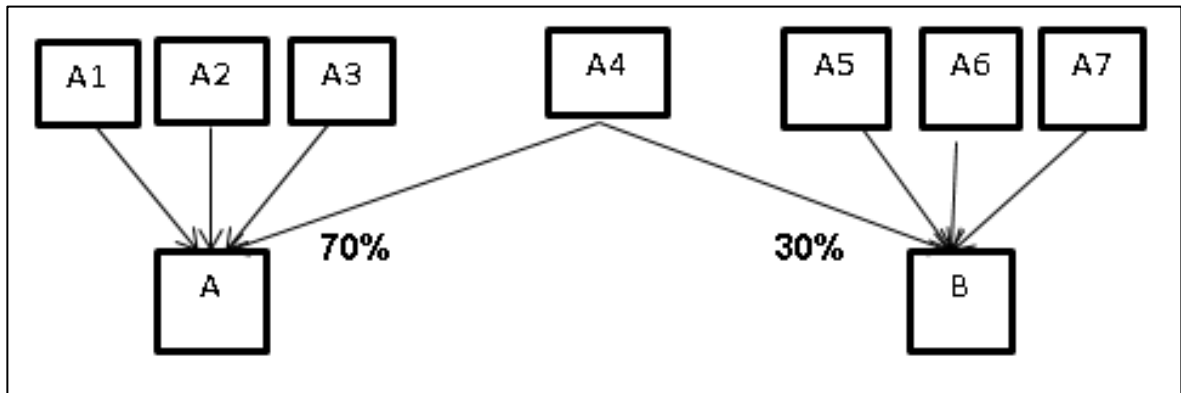
Fuente: (Cuervo & Osorio, 2007). P. 136

Gráfica 9. Otra alternativa de agrupación grafica de actividades en procesos



Fuente: (Cuervo & Osorio, 2007). P. 136

Gráfica 10. Ejemplo de distribución de actividades en procesos



Fuente: (Cuervo & Osorio, 2007). P. 137

1.6.10 Herramientas computacionales

Se refiere a la selección y utilización de herramientas tecnológicas para la obtención y procesamiento de la información relacionada con la identificación de las actividades y recursos que son consumidos. A pesar de que el uso de software implica menos tiempo en el procesamiento de la información, lo más recomendable es utilizar un sistema de entrevistas personales con los empleados, de modo que la veracidad y credibilidad de los datos no se vea afectada.

Sin embargo, herramientas análogas como entrevistas representan mayores costos y complejidad por las dificultades en relación con los resultados que pueden no coincidir dentro de un grupo de trabajadores. Contrario a esto, se tiene que la tabulación de la información evidentemente simplifica los procesos y actividades, disminuye los errores, y los resultados se obtienen con más brevedad.

En todo caso el tamaño de la empresa es un factor importante a tener en cuenta para la selección del tipo de herramienta a utilizar para el procesamiento de la información, y tratándose de una empresa mediana o grande será necesario la utilización de procesos computarizados de última generación y una base de datos adecuada, mientras que en empresas pequeñas el uso de un software poco complejo podría resultar adecuado para los mismos fines (Cuervo & Osorio, 2007, pp. 140-143).

1.6.11 Cálculo de los costos unitarios y niveles de producción u operación

Esta fase destaca la importancia de contar con información sobre los objetos de costos (clientes, productos finales, como también procesos y actividades), que permita realizar una evaluación razonable a partir de dicha información.

1.6.11.1 Costo unitario de las actividades. Se reitera que son las actividades las más importantes dentro del sistema de costos basado en actividades, pues las mismas consumen recursos, agregan o restan valor a las empresas y consecuentemente pueden desarrollarse eficiente o ineficientemente.

Al respecto puede converger la dificultad relacionada con que puede no existir información sobre la cantidad de veces que se repite determinada actividad, y ello resulta simplemente una dificultad importante, que con el objeto de no perturbar el proceso es posible superar mediante estimados razonables en lugar de omitir la generación de costos unitarios por falta de información.

Por ello se hace importante la utilización de un sistema o software que permita registrar información relacionada con el número de veces en que se realizan determinadas actividades, el costo anual de las mismas, periodicidad y demás datos que le sean de utilidad al sistema de costos.

1.6.11.2 Determinación de la unidad de medida y comparación de los costos unitarios. Esta tarea no es nada sencilla, por lo que se requiere de una unidad de medida objetiva del costo. Algunas de las dificultades que encontramos es, por ejemplo, cuando se trata de conciliaciones bancarias, el costo unitario estaría relacionado con el número de conciliaciones realizadas en un periodo de tiempo determinado en todo caso entre más unidades de medidas siempre habrá más objetividad (Cuervo & Osorio, 2007, pp. 149).

Una constante durante todo este proceso consiste en la escasez de información con la que se puede encontrar en el mismo, el cual evidentemente es un problema de gerencia que puede ahondarse si no se cuenta con referentes de comparación, referentes que a su vez son responsabilidad de la empresa, quien debe diseñar la información que ha de servir para evaluar los resultados.

1.6.11.3 Costo unitario de los objetos de costos. En relación con el costo de los objetos de costos, es posible que no sea tan complejo como el cálculo de los costos unitarios. Al respecto puede resultar de mucha utilidad la información estadística de los productos o servicios finales.

1.6.11.4 Niveles de producción u operación. El cálculo de los costos unitarios puede usar diferentes criterios que pueden usarse para el cálculo de las cantidades necesarias en la determinación de los costos unitarios:

Criterio de capacidad máxima o teórica. Este criterio en cierta medida parte de la hipótesis de que los equipos y la planta de personal operan al 100% de su capacidad bajo condiciones de eficacia. Sin embargo, dicha máxima no prevé demoras ni restricciones de tiempo o sobre el aprovechamiento de los recursos, por lo cual su propósito no es otro que el de medir la eficiencia de las operaciones para comparar y definir metas a partir de la premisa inicial.

Criterio de la capacidad práctica. Bajo este criterio se hace uso de los recursos físicos disponibles que tiene presente los periodos de inactividad, tales como los requeridos para mantenimiento, reparación o preparación de equipos o capacitación del personal, entre otras circunstancias (Osorio O. , 1992, pp. 50-51).

Sin embargo, los profesores Cuervo y Osorio (2007, p. 152) describen a partir del trabajo de Oscar Osorio (1992), que la capacidad máxima queda condicionada a la “disponibilidad de los recursos físicos, medios de producción o factores de capacidad o estructura adecuados, el uso máximo de los recursos y la máxima eficiencia productiva posible”.

Criterio de la capacidad normal. Este criterio permite que las empresas cubran la demanda teniendo en cuenta las variaciones estacionales y los problemas cíclicos relacionados con el personal y los equipos. A diferencia de los otros criterios, éste parece ser el más adecuado para el cálculo de costos unitarios, requiriendo para ello un continuo seguimiento junto con la producción real si lo que se requiere es medir la eficiencia (Cuervo & Osorio, 2007)

Criterio de la capacidad real esperada. El último de los criterios los costos fijos unitarios pueden variar en periodos cíclicos. Este criterio consiste básicamente en la capacidad requerida para satisfacer la demanda de actividades, productos o servicios en un periodo determinado (Cuervo & Osorio, 2007, p. 152).

1.6.12 Implantación y seguimiento del modelo

La implantación del costeo basado en actividades al interior de una empresa requiere necesariamente de una supervisión como parte de las metas institucionales.

Al respecto es necesario precisar algunos aspectos fundamentales del costeo basados en actividades, tales como:

- El sistema de costeo ABC no es un sistema de contabilidad, dado que la contabilidad no puede lograr aquello que se pretende con el ABC.
- Los resultados del ABC solo se obtienen a largo plazo, y los cambios y transformaciones considerables en recursos, procesos, actividades o en portafolio de servicios son los que determinan el momento en que deba procesarse nuevamente la información de los costos.
- La determinación de los costos es condicional y con el propósito de mejorar continuamente el costo (Cuervo & Osorio, 2007, p. 153).

La implantación del modelo ABC consiste básicamente en el reconocimiento formal del modelo de costos como un modelo dentro de la institución, es decir, es un sistema que se inserta en la estructura orgánica para calcular y administrar los costos que requiere una documentación con el manual de procedimientos y de funciones para la planta de personal.

Así mismo, el seguimiento del modelo de costos requiere de varias fases tales como la realización de informes por cada nivel de costos, distribución de los informes sobre el costo a los funcionarios, evaluación del desempeño de cada uno de los empleados en la consecución de las metas en términos de costos, la construcción de estadísticas que permita contar con información para la evaluación del cumplimiento de las metas, afinación del modelo que permita el fortalecimiento y orientación del modelo ABC hacia las necesidades reales de la empresa y nuevos procesamientos, que dependerá de las nuevas necesidades de información que los responsables de las diferentes áreas requieran.

1.7 MARCO CONCEPTUAL

Cuervo y Osorio (2007, p. 10-11), definen el costo como los esfuerzos que se orientan a la producción o comercialización de bienes, o a la prestación de servicios. Sin embargo los costos guardan una estrecha relación con los gastos, por lo que en ocasiones suelen confundirse dado que los gastos, a diferencia de los costos, están destinados al mantenimiento de la administración de las empresas, por lo que podría concluirse que a pesar de que un mismo recurso pueda tener ambas connotaciones, costo y gasto, los primeros serán los que la empresa consume o invierte y que serán recuperables, y los segundos los que se consumen pero que no tendrán retorno.

El sistema de costos basado en actividades ABC es una técnica que imputa metódicamente los costos indirectos de una organización a las actividades que los hace necesarios, y posteriormente distribuye dichos costos entre los productos finales. Se puede adaptar al Sistema de Gestión Integral que permite conocer el flujo de las actividades realizadas en la organización, que consumen los recursos disponibles e incorporan costos a los procesos.

El cálculo de costos basado en las actividades es un concepto de contabilidad de costos que se fundamenta en que los productos o servicios requieren que la empresa ejecute unas actividades, y para realizar dichas actividades la empresa incurra en unos costos. En el sistema de costos ABC todos los costos que no pueden ser imputados directamente a un producto son imputados a la actividad que da lugar a que estos costos sean incurridos, por lo tanto, el costo de cada actividad es imputado al o a los productos que hacen que la actividad sea necesaria.

Las actividades están definidas usualmente como procesos o procedimientos que originan trabajo mediante el uso de los recursos disponibles, y la importancia de definir las actividades radica en dividir las operaciones de la organización en sus actividades más relevantes. Una actividad debe ser algo en lo que una persona invierte por lo menos el 5% de su tiempo (Cuervo & Osorio, 2007, p. 49).

Según Norm Raffish y Peter B. Turney (1991) una actividad es un acto específico, una acción o un trabajo realizado. Una actividad puede ser una sola acción o una agregación de varias acciones.

Según Gary Cokins (2001), una actividad es un conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o una entidad. El sistema de costeo ABC se enfoca primero en las actividades, que son las que el recurso humano utiliza para satisfacer las necesidades del cliente, y son las que consumen directamente los recursos del negocio.

Para Blocher, Chen, Cokins & Lin (2005) un recurso es un elemento económico necesario o consumido por las actividades en el momento de su realización. Los salarios y materiales, por ejemplo, son recursos necesarios y utilizados cuando se realizan actividades de producción.

Los Inductores de Costos (Cost Drivers) según Cuervo y Osorio (2007) son recursos hacia las actividades que los causan, como bien podrían ser los costos indirectos en la fabricación de un producto o servicio. Por ejemplo, Horas Hombre: que corresponde al número de horas-hombre invertidas en la ejecución de la actividad.

Como lo contempla el (INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA), 1993), un inductor del costo es un factor que causa o relaciona los cambios en el costo de una actividad. Gracias a que los inductores de costo causan o relacionan los cambios en costos, las cantidades y medidas de estos inductores de costo son excelentes bases para asignar los costos de los recursos a las actividades, y el costo de una o más actividades a los objetos de costos finales.

Para María Isabel Duque, Cuervo y Gómez (2005) un inductor de costo puede ser entendido como un criterio de aplicación o distribución de costos, el cual determina cómo se distribuyen la carga de trabajo o los recursos de la compañía a las actividades y objetos de costo, e influenciar directa o indirectamente el costo.

Para Blocher, Chen, Cokins & Lin (2005) un inductor de recurso es una medida del monto de los recursos consumidos por una actividad. Es el inductor de recurso apropiado para asignar el costo de un recurso consumido por una actividad o un objeto de costo. Los inductores de actividad son factores que miden la frecuencia e intensidad con las que un objeto de costo demanda una actividad.

Los centros de costos es el nivel donde los costos de las actividades son acumulados y distribuidos. Pueden comprender una única actividad o un grupo de actividades, grupo de trabajo (ej. mercadeo, compras, financiera, etc.); muchas actividades pueden ser agrupadas para mantener organizado el análisis de datos de una manera más eficiente y práctica.

La Unidad Estratégica de Negocios (UEN) es un conjunto de actividades de negocio (proceso) desde el punto de vista estratégico, es decir, un conjunto para el cual se formula una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o UEN, pero cada estrategia de las UEN es autónoma más no independiente de las demás estrategias, puesto que se integran en la estrategia de la organización. Se puede entender entonces el concepto de organización o empresa como un conjunto de varias Unidades Estratégicas (UEN), donde cada una ofrece oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas.

Un objeto de costeo es un elemento o ítem final para el cual se desea una imputación dentro de una organización. Para el estudio realizado en la Universidad Libre, Seccional Pereira, los objetos de costeo a utilizar serán las macro actividades definidas por el Sistema Integrado de Gestión de la calidad.

Con estos conceptos, descritos con anterioridad, se puede definir que un sistema de costos ABC es “aquel que agrupa las actividades de una empresa en centros de costos (Procesos), acumula costos que no están directamente relacionados con los objetivos de costos en el centro de costos, utilizando los inductores apropiados”.

1.8 MARCO CONTEXTUAL

1.8.1 Universidad Libre, Seccional Pereira

1.8.1.1 Historia, principios y prospectiva. La historia de la Universidad Libre se genera en el contexto de la educación en Colombia finalizando el siglo XIX, con la fundación de nuestra Corporación y sus posteriores avances en los siglos XX y XXI, de los cuales resaltamos la obra y pensamiento de grandes actores de la Institución, como son: Rafael Uribe, Benjamín Herrera, Jorge soto del corral, Jorge Eliécer Gaitán, Diego Luis Córdoba y Gerardo Molina, quienes contribuyeron a forjar el proyecto histórico, ideológico y educativo de la Universidad Libre.

El General Herrera fijó los fines de la Universidad Libre en el primer prospecto que se elaboró para el año lectivo de 1923. Allí sentó las bases académicas esenciales, y hablando del futuro de la Universidad afirmó:

“La característica que debe singularizar este vasto establecimiento docente con que el liberalismo colombiano quiere dotar al país, la Universidad Libre, no debe ser un foco de sectarismo, ni una fuente perturbadora de la conciencia individual; ese moderno establecimiento debe ser una escuela universal, sin restricciones ni imposiciones; ese hogar espiritual debe ser amplísimo templo abierto a todas las orientaciones del magisterio civilizador, y a todas las sanas ideas en materia de educación; nada que ate la conciencia a los prejuicios y a las preocupaciones; pero nada tampoco que atente contra la libertad ni la conciencia del individuo. No vamos a fundar una cátedra liberal, sino una amplísima aula en que se agiten y se muevan, con noble libertad, los temas científicos, y los principios filosóficos aceptados por la moderna civilización” (UNILIBRE, 1999).

Estos principios fundacionales se concretizan en aceptar que el otro puede tener la razón, que la verdad no puede ser unipersonal, en la tolerancia y el pluralismo; que el pensamiento es divergente en cuanto a concepciones y métodos, siendo éstos una de las mayores conquistas de la razón y la modernidad, principios todos ellos que fueron asumidos de manera consecuente por la doctrina liberal y, así mismo, plasmados en la cultura de la Universidad Libre.

Este noble espíritu construido por los fundadores ha sido una constante en la razón de ser de la Universidad, es así como siempre han sido relevantes los procesos de mejoramiento de la calidad en la gestión académica y administrativa, como signos de cumplimiento de las exigencias en los diferentes planes de estudio, en la investigación, la autoevaluación institucional y la acreditación, como muestra de coherencia con sus fines y principios fundacionales.

Dando cumplimiento a esta ideología de los fundadores la Universidad Libre, como centro de formación superior, ha venido construyendo presencia en distintas regiones del país, es así como hoy se cuenta con siete seccionales en Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Cúcuta, Socorro, Cali, Pereira, que reflejan la gesta de consolidación de esta casa académica, que particularmente en Pereira hace presencia desde el año 1968, mediante la noble idea gestada por los doctores Rodrigo Rivera, Daniel Becerra Piedrahita y Eduardo Jaramillo González, quienes después de obstinados esfuerzos, frustraciones, pesimismo y renovados entusiasmos lograron con un grupo de estudiantes convertirse en artífices del centro universitario como fundación independiente, cristalizándose formalmente en el año de 1971 por escritura pública como Fundación, y en 1972 se confirma el título a los egresados de dicha fundación como profesionales en Derecho .

En este sentido, es evidente el aumento vertiginoso de su actividad en el ámbito académico, que con la Facultad de Derecho ha tenido un trasegar de más 40 años

de historia de actividad, desempeño y proyección académica, tanto en las ciencias básicas, como sociales y humanas en torno a la doctrina construida por nuestros nobles fundadores nacionales y locales. Al respecto es claro que desde la fecha de constitución hasta a la actualidad en la seccional han surgido diversos programas como Derecho; Ciencias Económicas: Contaduría, Administración de Empresas; Ciencias de la Salud: Enfermería, Micro Biología; Ingenierías: Civil, Comercial, Financiera y de Sistemas, y Trabajo Social recientemente creada.

A este avance académico en el pregrado se le debe sumar los avances en el área de posgrados, donde se evidencia cómo la Universidad ha tenido un proceso de apertura y sostenimiento de dichos programas en sus diferentes disciplinas y especializaciones: Derecho Penal y Criminología, Derecho Administrativo, Derecho Comercial, Derecho Laboral y Seguridad Social, Derecho en Familia, Derecho Constitucional, en Alta Gerencia, Administración Financiera, Entrenamiento Deportivo, Gerencia Logística, Gestión Tributaria y Aduanera, Negocios Internacionales, Planeación y Gestión Estratégica, Revisoría Fiscal, y en Salud Ocupacional, Gerencia y Control de Riesgo, entre otras:

La Universidad Libre hoy por hoy se constituye en una Institución líder en Educación Superior en la región. Aunado a lo anterior, la Universidad ha dado grandes avances en el aspecto logístico para la formación avanzada en esta seccional, que han logrado el posicionamiento, tradición y buena imagen a través del tiempo, por su liderazgo ejercido, y el de sus egresados en la región y en el país; así mismo, dispone de una adecuada infraestructura y solidez económica que le permite una proyección sincrónica hacia el futuro de cara al siglo XXI. (Universidad Libre, 2015)

1.8.1.2 Misión. La Universidad Libre, como conciencia crítica del país y de la época, recreadora de los conocimientos científicos y tecnológicos, proyectados hacia la formación integral de un egresado acorde con las necesidades fundamentales de la sociedad, hace suyo el compromiso de:

Formar dirigentes para la sociedad.

Propender por la identidad de la nacionalidad colombiana respetando la diversidad cultural, regional y económica del país.

Procurar la preservación del medio y el equilibrio de los recursos naturales.

Inculcar en toda la Comunidad Unilibrista el espíritu de pertenencia.

Ser espacio para la formación de personas democráticas, pluralistas, tolerantes y cultores de la diferencia.

1.8.1.3 Visión. La Universidad Libre es una Corporación de educación privada que propende por la construcción permanente de un mejor país y de una sociedad democrática, pluralista y tolerante, e impulsa el desarrollo sostenible, iluminada por los principios filosóficos y éticos de su fundador, con liderazgo en los procesos de investigación, ciencia, tecnología y solución pacífica de los conflictos.

1.9 MARCO JURÍDICO

1.9.1 Aspectos jurídicos de los costos en Colombia

La Constitución Política de 1991 precisa que:

“La Ley, Ordenanzas y Acuerdos pueden permitir que las autoridades fijen la tarifa de las tasas y contribuciones que cobren a los contribuyentes, como recuperación de los costos de los servicios que les presten o participación en los beneficios que les proporcionen; pero el sistema y el método para definir tales costos y beneficios, y la forma de hacer su reparto, deben ser fijados por la ley, las ordenanzas o los acuerdos”¹.

Así mismo, y en relación con las competencias y responsabilidades para la prestación de servicios públicos domiciliarios, se encuentra que aspectos tales como la cobertura, calidad, financiación y otros, tendrán en cuenta criterios como el costo, la solidaridad y la redistribución de ingresos

En materia de costos encontramos que los Decretos 2649 y 2650 de diciembre 29 de 1993 contienen la reglamentación relacionada con la contabilidad. El primero de ellos reglamenta lo relacionado con la contabilidad en general y contiene principios generalmente aceptados en Colombia, y el segundo contiene diferentes reformas relacionadas con el plan único de cuentas y el catálogo aplicable a los comerciantes.

¹ Constitución Política de Colombia, art. 338.

El artículo 27 del Decreto 2649 de diciembre 29 de 1993, describe lo relacionado con los estados de costos, los cuales son los que se preparan para conocer en detalle las erogaciones y cargos realizados para producir los bienes o prestar los servicios, de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos.

Ahora, en lo que respecta al sistema de costos basado en actividades, vemos que este sistema es obligatorio para las empresas que prestan servicios públicos domiciliarios. Para dichas empresas es importante el control y evaluación del desempeño de su sector por parte del Estado, quien es el encargado de asegurar la prestación de los servicios públicos y privados con la finalidad de garantizar la calidad, cobertura, atención de necesidades básicas, continuidad, eficiencia y demás características de dichos servicios que son ofrecidos y consumidos por usuarios, quienes pueden ver en ellos una expectativa de mejoramiento de su calidad de vida.

En este sentido, una de las herramientas que permite la recolección de información por parte de los entes estatales encargados de la regulación y vigilancia de estas empresas corresponde a la contabilidad regulatoria, en la cual las divisiones de cuentas y los criterios de imputación son fijados en función de los objetivos regulatorios y/o de control, es decir no solo se refleja la gestión financiera de la empresa como la contabilidad tradicional, sino que también refleja el desempeño en algún aspecto que el órgano regulador o de vigilancia tenga interés como los ingresos, costos, gastos, entre otros posibles, para determinar el desempeño de la empresa prestadora.

En Colombia encontramos que este órgano de regulación y vigilancia se identifica con la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, ente que tiene la facultad de implementar los sistemas de información necesarios para garantizar la transparencia de la información de este sector de la economía.

Así mismo, dicho órgano exige a estas empresas el registro de contabilidad separada por cada uno de los servicios o actividades complementarias que presta. Cuando una empresa presta más de un servicio público domiciliario diferente ello evidentemente implica un registro separado de “los costos, gastos y los ingresos de ellos, e inclusive de activos, pasivos y patrimonio asignados para cada servicio, con el objeto de determinar la rentabilidad correspondiente a cada uno, y en ningún momento una separación de tipo jurídico, que implique una separación de los activos, los pasivos y el patrimonio, dado que se refiere a un mismo ente económico y como tal su contabilidad debe ser una sola”, todo ello con el objeto de conocer los costos y rentabilidad de los servicios prestados.

Consecuentemente y para tal fin, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, mediante las Resoluciones 2863 de 1996 y 001417 de 1997 adopta el sistema unificado de costos y gastos para sectores como el de las telecomunicaciones, acueducto, alcantarillado, aseo, energía y gas combustible. Dicho sistema corresponde precisamente con el sistema de Costeo Basado en Actividades. Con él se pretende contar con una correcta relación de los costos de producción y de los gastos de administración, con un producto específico o línea de negocio, mediante la identificación de cada actividad, y el uso de un conducto y una medición razonable. Actualmente el sistema se fue renovado por medio de la Resolución 20051300033635 de 2005, por la cual se actualiza el Plan de Contabilidad para Prestadores de Servicios Públicos Domiciliarios y el Sistema Unificado de Costos y Gastos por Actividades, que comenzó a aplicarse a partir del año 2006, que posee los avances conceptuales y normativos más importantes en materia de costos y contempla todos los elementos para la implementación de un sistema de costos, como también el envío de información relacionada con los costos de prestación de los diferentes servicios de manera regular a través del Sistema Único de Información (SUI). (Superservicios, 2015)

Así, entonces, vemos que de parte de la Contaduría General de la Nación aún no se ha emitido una normatividad específica en relación con un sistema de costos en particular, sin embargo sí ha emitido en el régimen de la contabilidad pública algunas normas relacionadas con la contabilidad financiera, económica, social y ambiental, retomando consecuentemente el Plan General de Contabilidad Pública que es adoptado mediante la Resolución 335 de 2007 numeral 9.1.4.4, que prevé “un sistema de costos para las entidades públicas que presten servicios individualizables o que produzcan bienes destinados para la venta, a título gratuito o a precios no significativos” (CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, (Sf.))

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LOS ENFOQUES Y TENDENCIAS ACTUALES QUE ENMARCAN LA METODOLOGÍA DE COSTOS ABC

La fundamentación teórica abordada en este aparte de la investigación se centró en el enfoque y tendencias de la aplicación de la metodología de costos ABC, en las instituciones educativas universitarias; entendiendo que en la propuesta de anteproyecto ya se realizó todo el análisis teórico en lo que hace referencia a los conceptos fundamentales, metodología del modelo contable, análisis de comparación del manejo de costos tradicionales versus, la metodología de costos ABC, desde la visión y opinión de diferentes autores.

La importancia de la aplicación de modelos de costos eficientes al interior de las universidades tiene su fundamento en la necesidad de contar con la información precisa y más cercana a la realidad de la operación de la cadena de valor, que se genera en el proceso de docencia, investigación, extensión y proyección social, asumiendo estos procesos como la misión de los entes de educación superior; y así contar con herramientas para desarrollar con éxito las políticas que direccionen la planeación y control estratégico de ellas.

Ficco (2011), en su artículo científico, avalado por la Universidad Nacional de Río Cuarto² (UNRC), hace una exposición completa de su investigación: “El costeo basado en la actividad en las universidades: una herramienta para la gestión estratégica y la creación de valor”, donde plantea como las exigencias de rendir cuentas por parte de las universidades ante los entes estatales, Juntas directivas y sociedad en general, dadas las relaciones directas con ellos para lograr su permanencia en el mercado y aumentar la credibilidad de las misma, obliga a estos entes a diseñar sistemas de información para la gestión adaptados a las particularidades características de este tipo de organizaciones.

En relación a esta problemática se diseñó un modelo de costos basado en la actividad para el ámbito universitario, el cual fue experimentado en la UNRC., en el marco de una serie de Proyectos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE)³ en los que participó la autora de este artículo, el proceso del diseño y experimentación de un modelo de costos para la gestión universitaria

² Universidad Nacional de Río Cuarto es una universidad pública nacional de la República Argentina, con sede en la ciudad cordobesa de Río Cuarto.

³ Los referidos Proyectos de Investigación fueron todos aprobados y financiados por la Universidad Nacional de Río Cuarto y se enmarcaron en el Programa de Incentivos a los Docentes-Investigadores.

basado en las ideas fundamentales del ABC, es el resultado de un proceso de investigación de una década. Por el alcance y pertinencia para este estudio de investigación, se tomó como base la experiencia asumida por la UNRC en la aplicación de la metodología de costos ABC, como referente base validado para la aplicación del mismo método de costos en la Universidad Libre de Pereira.

Las universidades vistas como organizaciones empresariales generadoras de procesos de educación para formar profesionales, y desarrollo de investigación; ya sean Públicas o Privadas, deben contar con sistemas de información que puedan ser utilizados por los responsables de su gestión para “planear, evaluar y controlar dentro de la organización y asegurar el uso apropiado y la responsabilidad sobre sus recursos” que son, precisamente, los objetivos que se pueden lograr a través de la Contabilidad de Gestión, tal como lo exponen García y Fregona (2003, p. 17).

Los contextos anteriores planteados por los dos autores mencionados, le dan importancia a la Contabilidad como herramienta de Gestión Estratégica, donde esta permite involucrar los costos como una herramienta de información dentro de la toma de decisiones en todas las actividades y proyecciones de las organizaciones universitarias, permitiendo mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y direccionamiento en forma estratégica.

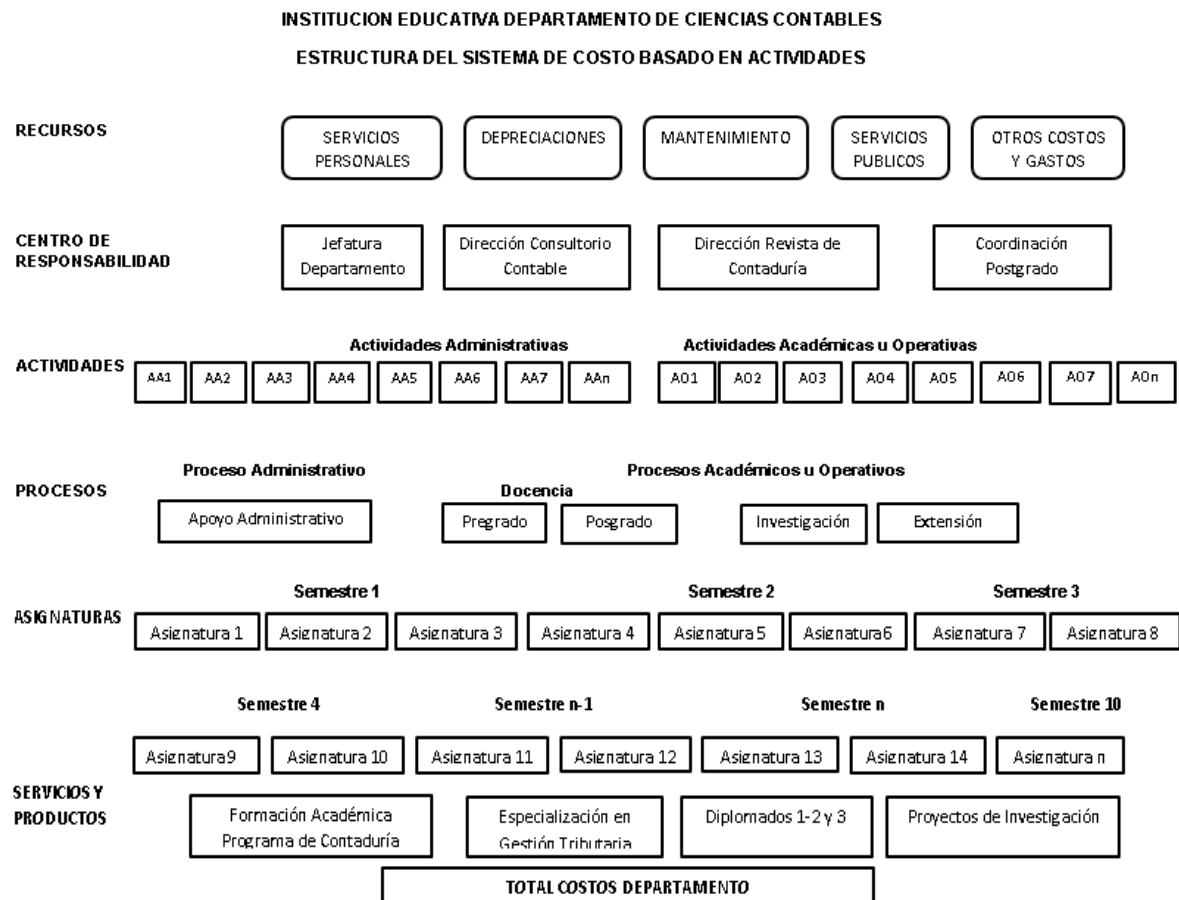
2.1 PAUTAS PARA LA APLICACIÓN DEL ABC EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS

El sistema de costos basado en actividades parte de la premisa de que una actividad consume recursos y genera costos, es decir, estas actividades que anteriormente se denominaban centros de costos pasan a denominarse actividades, y son éstas las que consumen recursos, mientras que los productos o servicios que son ofrecidos por la empresa consumen actividades, lo que permite relacionar el costo de cualquier actividad con cualquier objetivo de costo.

Puede decirse, entonces, que los conceptos fundamentales del ABC son: los recursos, las actividades y los productos o, en términos más generales, los objetos de costos. Los recursos “son los costos o gastos que se acumulan en un período para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios” (Medina y Medina Galván, 2005). Las actividades involucran la realización de una acción o un conjunto de actuaciones o de tareas que tienen como objetivo la aplicación de un valor añadido a un objeto o permitir añadir ese valor (Castelló Taliani, 1992). Y los

objetos de costo pueden ser “cualquier entidad para la cual se desea una medición separada de costos” (Medina y Medina Galván, 2005).

Gráfica 11. Esquema general para la aplicación del ABC a una organización universitaria



Fuente: Costeo Basado en Actividades –ABC-. Cuervo, Joaquín; Osorio, Jair Albeiro.

La metodología para la aplicación del costeo basado en la actividad puede sistematizarse en tres grandes fases.

La primera: Corresponde determinar la estructura de las actividades existente en la organización.

La segunda: Se deben asignar los costos a las actividades que los han consumido.

La tercera: Se debe calcular el costo de cada producto u objeto de costo, así mismo definir los centros de responsabilidad y los procesos, a través de su vinculación con el costo de las actividades.

En la Figura 1. Se puede apreciar los agregados de información que conforman los elementos básicos del modelo, a saber: elementos de costo (recursos), las actividades y los productos u objetos de costos.

2.1.1 Elementos de costos.

Para determinar el origen de los costos en un modelo contable aplicado a una institución universitaria se deben tener en cuenta los siguientes aspectos según Cecilia R. Ficco (2011).

- La determinación de un costo se deriva de un proceso de gasto que se produce cuando un órgano determinado de la organización lo aplica a la realización de una actividad concreta.
- No todos los costos se derivan de la aplicación de partidas incluidas en el presupuesto del ente, ya que hay datos sobre costos que deben ser introducidos en el modelo y que proceden de cálculos internos, como es el caso de las depreciaciones de los bienes de uso y del edificio.
- Hay una serie de elementos que constituyen, cargas no incorporables al modelo, ya sea por razón del período o por razón de su naturaleza. En el primer caso se trata de los costos de ejercicios anteriores, mientras que, en el segundo, de aquellos conceptos que presupuestariamente son gastos, pero no costos, como la adquisición de bienes de uso o de bienes que tienen como destino un almacén controlado hasta que sean consumidos, los gastos financieros y los de naturaleza extraordinaria.

Ante lo expuesto por la autora Ficco, y analizándolo en el contexto particular de estudio, la definición de los costos, debe partir de la identificación de los gastos, para luego proceder a definir los criterios de reparto e imputación que permite la distribución del coste de los elementos entre las actividades, considerados en la Universidad y separarlos de los que no se deben considerar costos.

2.1.2 Actividades

Las Universidades se estructuran en función de las actividades académicas que son el conjunto de acciones que permiten llevar a cabo la misión de la Universidad vinculada con la transmisión, producción y transferencia de conocimientos, a saber: la docencia, la investigación, la extensión, la proyección social y el bienestar universitario.

Ahora bien, estas cinco actividades principales, que son la razón de ser de la Universidad, requieren para su desarrollo de un conjunto de actividades de apoyo, como son la gestión de la dirección, gestión de las áreas académicas, gestión financiera, gestión humana, gestión de auditoría interna, gestión de las TIC y comunicaciones, servicios generales y adquisiciones y suministros.

2.1.2.1 Desglose de la actividad Docentes: se puede considerar que ellas se desarrollan en el ámbito de determinados espacios curriculares o asignaturas, que pueden ser de pregrado, posgrado o maestría; las cuales a su vez integran el plan de estudios de un programa (Carrera), o pueden ser comunes a más de una de ellas.

Es por ello que la asignatura es el nivel de mayor desagregación dentro de las actividades docentes con el que se propone trabajar.

2.1.2.2 Las actividades de investigación: Se desarrollan en el marco de Programas y de Proyectos de Investigación, siendo este el nivel en el cual tales actividades serán consideradas.

2.1.2.3 Actividades de extensión: Se generan al momento de la prestación de cada servicio particular de extensión prestado por la Universidad y en el momento de ejecución.

2.1.2.4 Actividades de proyección social: unidad académica – administrativa que propicia la relación de la institución con la sociedad, empresa y estado.

2.1.2.5 Actividades de bienestar universitario: proceso en el cual se coordina el desarrollo de las acciones formativas y el complemento de los procesos cognitivos buscando el desarrollo integral del ser humano.

2.1.2.6 Las actividades de gestión y administración: En esta actividad se realiza escaso nivel de desagregación, dado que un mayor detalle aumentaría considerablemente la complejidad en la determinación de los costos sin aportar grandes beneficios en cuanto a la información generada.

Tabla 1. Mapa de actividades universitarias

ACTIVIDADES DOCENTES	
Actividades docentes de pregrado	Actividades docentes de postgrado
Programa 1.	Programa 1.
Asignatura 1.	Asignatura 1.
Asignatura 2.	Asignatura 2.
.	.
Asignatura n.	Asignatura n.
Programa 2.	Programa 2.
Asignatura 1.	Asignatura 1.
Asignatura 2.	Asignatura 2.
.	.
Asignatura n.	Asignatura n.
Programa n.	Programa n.
Asignatura n ₁ .	Asignatura n ₁ .
Asignatura n ₂	Asignatura n ₂
Asignatura n ₃ .	Asignatura n ₃ .
.	.
Asignatura n _n .	Asignatura n _n .
ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN	
Proyecto / Programa de Investigación 1	
Proyecto / Programa de Investigación 2	
Proyecto / Programa de Investigación n	
ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN	
Asesoría	
Cursos especializados	
Diplomados	
ACTIVIDADES DE PROYECCIÓN SOCIAL	
Consultorio jurídico	
Prácticas empresariales	

Continuación Tabla 1. Mapa de actividades universitarias

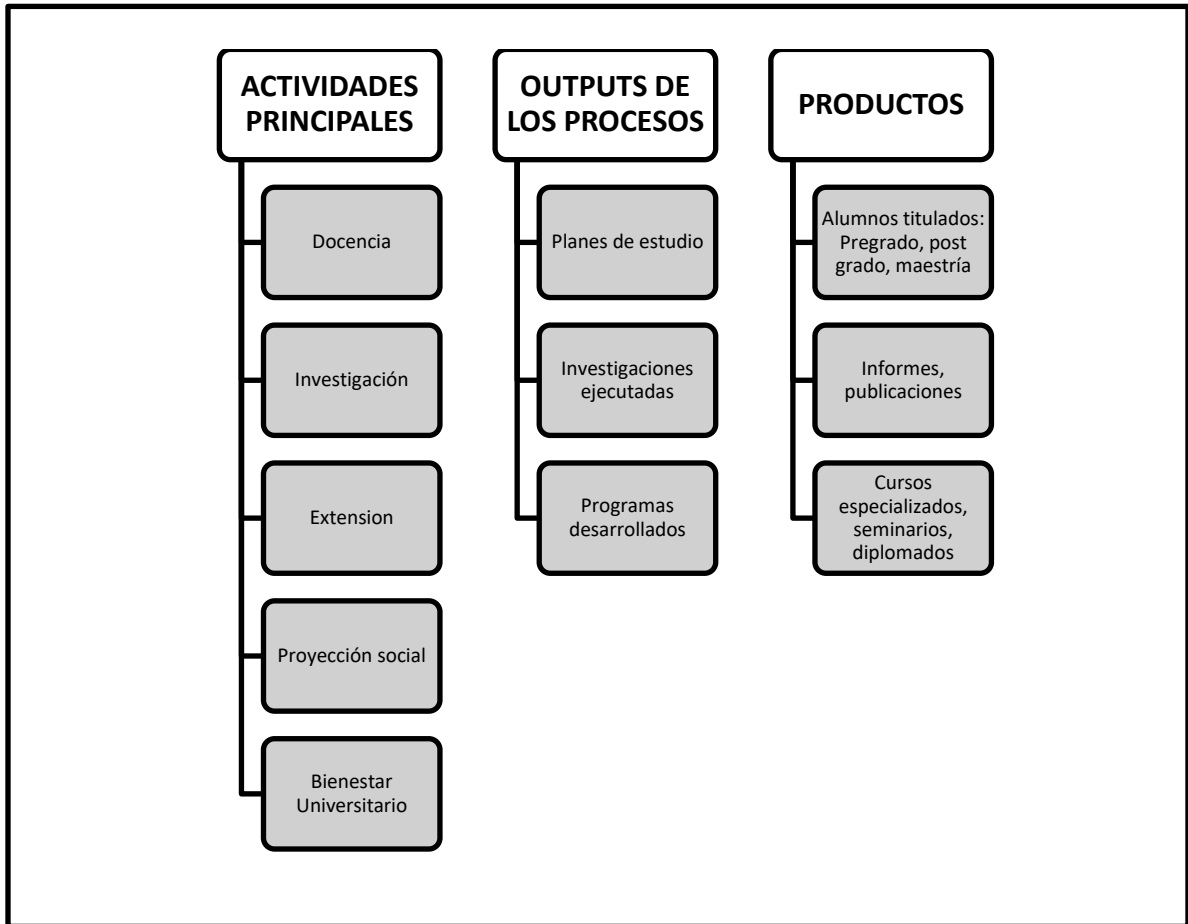
ACTIVIDADES DE BIENESTAR UNIVERSITARIO
Recreación y deporte
Salud y desarrollo humano
Cultura
Promoción socioeconómica
ACTIVIDADES DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN
Dirección general de la universidad
Dirección general de las facultades
Administración general
Gestión académica
Gestión financiera
Gestión de las actividades de investigación
Gestión de las actividades de extensión
Gestión de las actividades de comunicación internas y externas
Otras

Fuente: Elaboración de los autores, basado en modelo propuesto. Cuervo, Joaquín; Osorio, Jair Albeiro (2007).

2.1.3 Productos. Hansen y Mowen (2007 y 1996), retomados en (Ficco, 2011) establecen que los productos de las organizaciones representan uno de los objetos de costo más importantes, y que estos pueden ser bienes tangibles o pueden ser servicios.

Las Universidades generan productos que poseen como característica esencial la de ser intangibles. Y es esta característica es la que obliga a prestar especial atención a su definición, ya que no se trata de bienes tangibles que pueden ser identificados con facilidad (Ficco, 2011, p. 37).

Gráfica 12. Esquema procesos y productos principales universidades



Fuente: Elaboración de los autores

2.2 DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

Una vez identificado las actividades misionales de la institución se debe determinar los costos en que se incurre al hacer uso de los recursos requeridos para su ejecución.

2.2.1 Costos directos. Costos directos a las actividades serán aquellos que se generan por acción propia del desarrollo de la actividad, en este caso no se requiere recurrir a mecanismos de reparto especial.

Tabla 2. Costos directos asociados a las actividades de docencia

	Rubro
COSTOS DIRECTOS	Costos de Personal contratación directa
	Costos de Personal prestación de servicios
	Proyectos de Investigación asociados al programa

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 3. Costos directos asociados a la actividad de investigación

	Rubro
COSTOS DIRECTOS	Costos de Personal contratación directa
	Costos de Personal investigadores
	Proyectos de Investigación

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 4. Costos directos asociados a la actividad de extensión

	Rubro
COSTOS DIRECTOS	Costos de Personal contratación directa
	Costos de Personal prestación de servicios

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 5. Costos directos actividades de apoyo a las misionales

	Rubro
COSTOS DIRECTOS	Costos de Personal contratación directa
	Costos de Personal prestación de servicios
	Costos de personal por outsourcing

Fuente: Elaboración de los autores

2.2.1.1 Referentes para el cálculo de tiempo de dedicación personal actividad docencia. Para determinar “la dedicación de las personas a las actividades”, se propone efectuar el cálculo previo de las “personas equivalentes”, a los efectos de contemplar la posibilidad de que algunas personas no hayan permanecido todo el año en actividad, junto con el distinto tipo de dedicación que pueden poseer las personas, que sólo varía en el caso de los docentes (exclusiva, semi-exclusiva y simple).

Luego deben determinarse las “personas equivalentes por actividades”, para contemplar la posibilidad de desarrollo de más de una actividad en el año por una misma persona. Lo que se quiere dejar claro es que una fuente importante del volumen total de costos podrá asignar teniendo en cuenta el “tiempo de dedicación de las personas a las actividades (Ficco, 2011, p. 39).

2.2.1.2 Referentes para el cálculo de las actividades de apoyo: Gestión y administración

Siendo consecuentes con la literatura y opinión mayoritaria abordada en la revisión bibliográfica resulta apropiado incluirse en el grupo de actividades que actúan a nivel de la organización en su conjunto, como estas actividades no guardan relación directa con ningún producto.

Para efectos de manejo y aplicación del modelo resultaría muy difícil asignar objetivamente sus costos a los mismos.

Esta opción de asignación de no hacer incidir los costos de estas actividades en los productos, evitaría asignaciones de costos que conllevarían un elevado grado de subjetividad.

Según Ficco (2011) para el caso del modelo implementado en la Universidad Nacional de Río Cuarto se determinó el costo de los productos imputándoles los costos de las actividades relacionadas directamente con ellos, es decir, los costos “asignables” según el ABC. Sin embargo, por expreso pedido de algunos de los funcionarios encargados de la gestión universitaria, se calculó el costo que, aproximadamente y sin demasiadas bases objetivas, podría asignarse a cada unidad de producto como consecuencia de las actividades de gestión y administración llegándose, de este modo, a un costo “total” por unidad de producto, determinado como consecuencia de hacer incidir en él el costo de “todas” las actividades desarrolladas en la organización, el cual, a los efectos de algunas decisiones, puede ser relevante.

2.2.2 Costos indirectos. Los costos indirectos a las actividades serán aquellos recursos que se relacionan y se requieren indirectamente para lograr el desarrollo de la actividad. Estos deben ser asignados a las actividades utilizando inductores representativos de una medida observable de los recursos consumidos por ellas.

Tabla 6. Costos indirectos asociados a las actividades misionales de las universidades

	Rubro
COSTOS INDIRECTOS	Suministro de agua
	Suministro energía
	Costos medios de comunicación
	Depreciaciones edificio
	Depreciaciones equipos
	Material de oficina
	Pago de impuesto predial
	Pólizas de seguros
	Mantenimiento de las instalaciones
	Gastos de viaje

Fuente: Elaboración de los autores

Para la elección de esos criterios de reparto es importante tener en cuenta un aspecto general que distingue a las organizaciones universitarias, ya que estas se caracterizan por una utilización intensiva de recursos humanos, estando ligados, normalmente, los costos de tales recursos (Costos de Personal) al factor tiempo (Ficco, 2011).

Los Costos de Personal, asimismo, se caracterizan por el factor multiplicativo que presentan con otros tipos de costos: Material de oficina, Comunicaciones, suministros de Agua, de Energía Eléctrica, etc. En efecto, es lógico pensar que donde más individuos se encuentren trabajando se utilizarán, en general, más unidades de esos otros costos (Ficco, 2011, p. 38).

2.3 DISCUSIÓN FINAL DEL MODELO PLANTEADO COMO EXPERIENCIA APLICADA

Se considera que, de acuerdo a los planteamientos referidos, y a la estructura organizacional, política, y manejo financiero de la Universidad Libre, Seccional Pereira; se concluye que es conveniente y aplicable el paso a paso citado, la información se encuentra disponible para ser procesada y organizada de acuerdo a los requerimientos del modelo propuesto.

Los resultados que se obtienen con la aplicación del modelo de costos ABC, permiten una trazabilidad del proceso financiero de la Institución Educativa y

mejoramiento de la calidad de la información que se refleja en la contabilidad administrativa, proporcionando herramientas para la toma de decisiones a los directores y jefes de área o departamentos.

3. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS COSTOS BAJO EL SISTEMA ABC EN LA UNIVERSIDAD LIBRE, SECCIONAL PEREIRA

3.1. ESTABLECIMIENTO DEL PROYECTO

3.1.1. Diagnóstico de la situación actual, de las herramientas aplicadas para la distribución de los costos indirectos en la Universidad Libre, Seccional Pereira

Para lograr implementar un Sistema de Costeo como el ABC en la Universidad Libre Seccional Pereira se hace necesario realizar un análisis previo que permita la identificación, la operatividad funcional y organizacional sobre el cual se aplicará el modelo de costos propuesto; y cuál es el sistema de distribución de los costos indirectos, proceso que se llevó a cabo teniendo en cuenta la revisión bibliográfica y modelos analizados para experiencias puntuales en la misma línea de esta investigación.

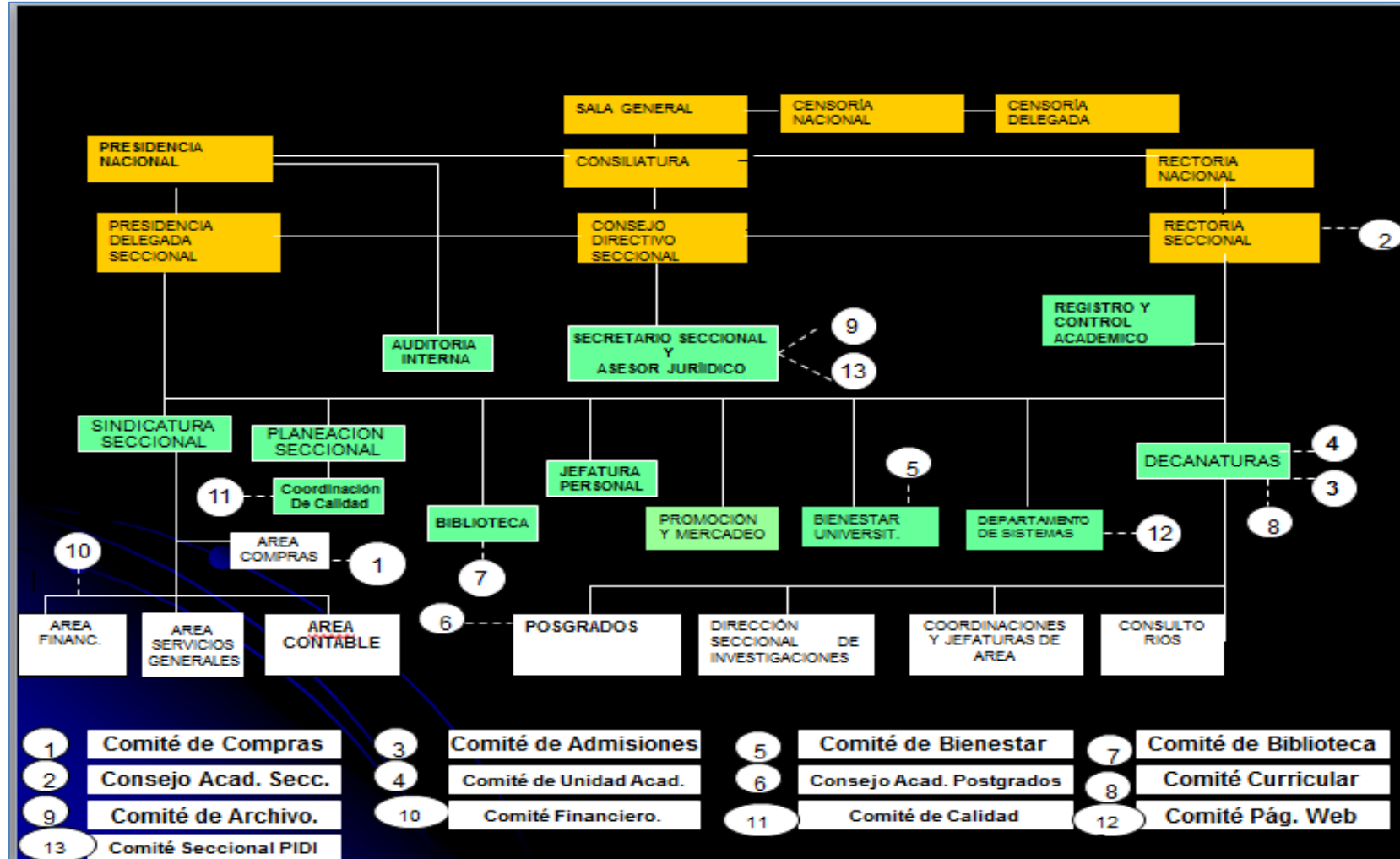
3.1.2 Estructura orgánica y funcional universidad libre de Pereira

Tabla 7 : Gobierno Universidad Libre de Pereira

A NIVEL NACIONAL	A NIVEL SECCIONAL
1. Cuerpos Colegiados: a. Sala General, y b. Consiliatura	1. Cuerpos Colegiados: a. Consejo Directivo b. Consejo Académico, y c. Comité de Currículo.
2. Personas con autoridad: a. Presidente o vicepresidente; b. Rector Nacional, y c. Secretario General	2. Personas con autoridad a. Delegado personal del Presidente; b. Rector Seccional, y c. Secretario Seccional
3. Control y fiscalización: a. Tribunal de Honor; b. Censor, y c. Revisor fiscal	3. Control y Fiscalización a. Delegado de Censor, y b. Delegado del Revisor Fiscal
4. Asesoría a. Director de Planeación	4. Asesoría: a. Director de Planeación

Fuente: Elaboración de los autores

Gráfica 13. Estructura organizacional Universidad Libre



Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 8. Gobierno a nivel de unidad académica Universidad Libre de Pereira

A NIVEL DE UNIDAD ACADÉMICA	
1. Cuerpo Colegiado:	a. Comité de Unidad Académica
2. Personas con autoridad:	a. Decano, Director o Coordinador, y b. Secretario

Fuente: Elaboración de los autores

3.1.3 Mapa de procesos

La Universidad Libre, tiene tres macroprocesos y 17 procesos.

Macroprocesos estratégicos

Procesos: Gestión de la dirección
 Administración de la calidad

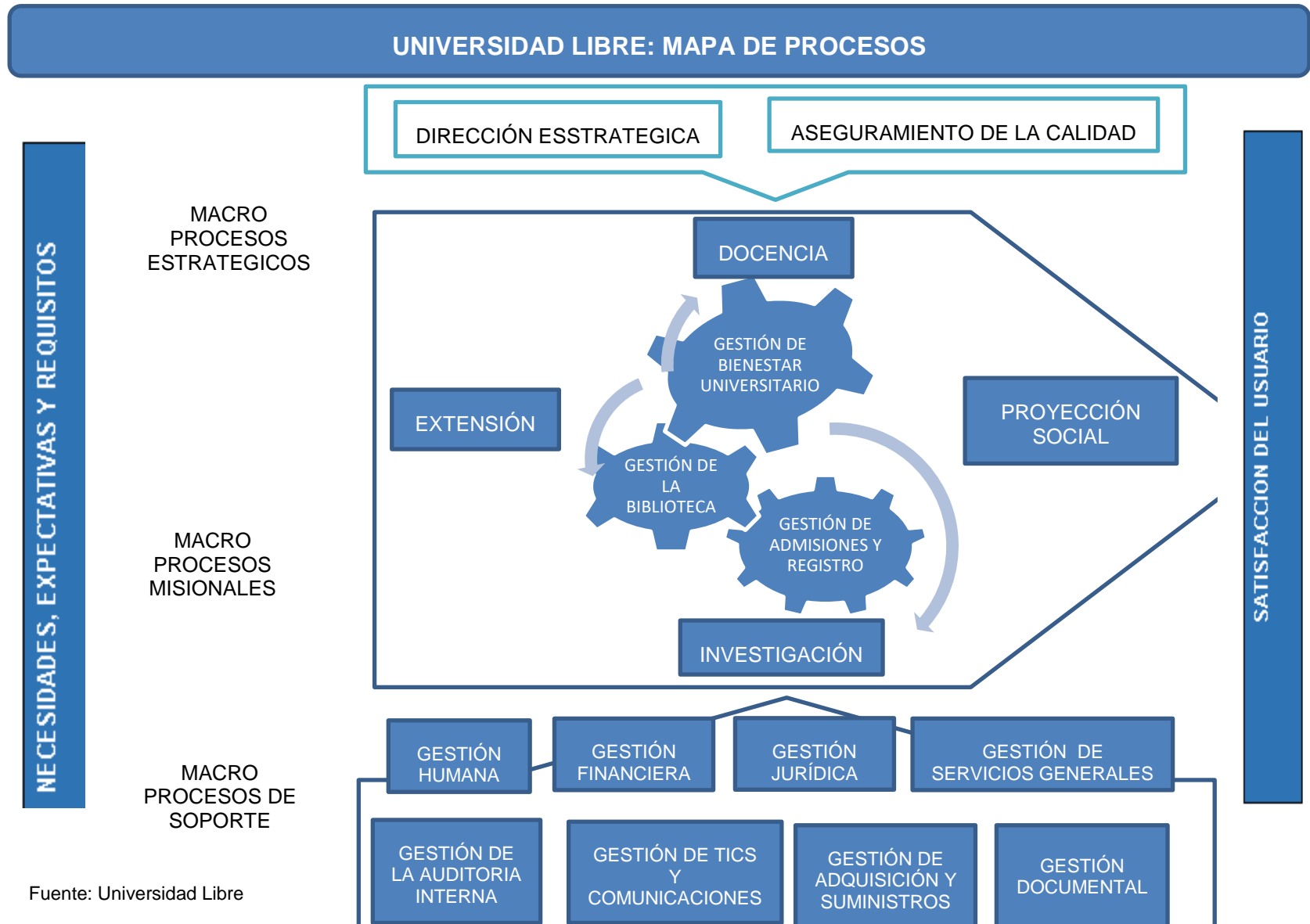
Macroprocesos misionales

Procesos: Docencia
 Investigación
 Proyección social
 Extensión
 Gestión de admisiones y registros
 Bienestar universitario
 Gestión de la biblioteca

Macroprocesos de soporte

Procesos Gestión humana
 Gestión financiera
 Gestión jurídica
 Gestión de servicios generales
 Gestión de auditoria interna
 Gestión de las TIC y comunicaciones
 Gestión de adquisiciones y suministros
 Gestión documental

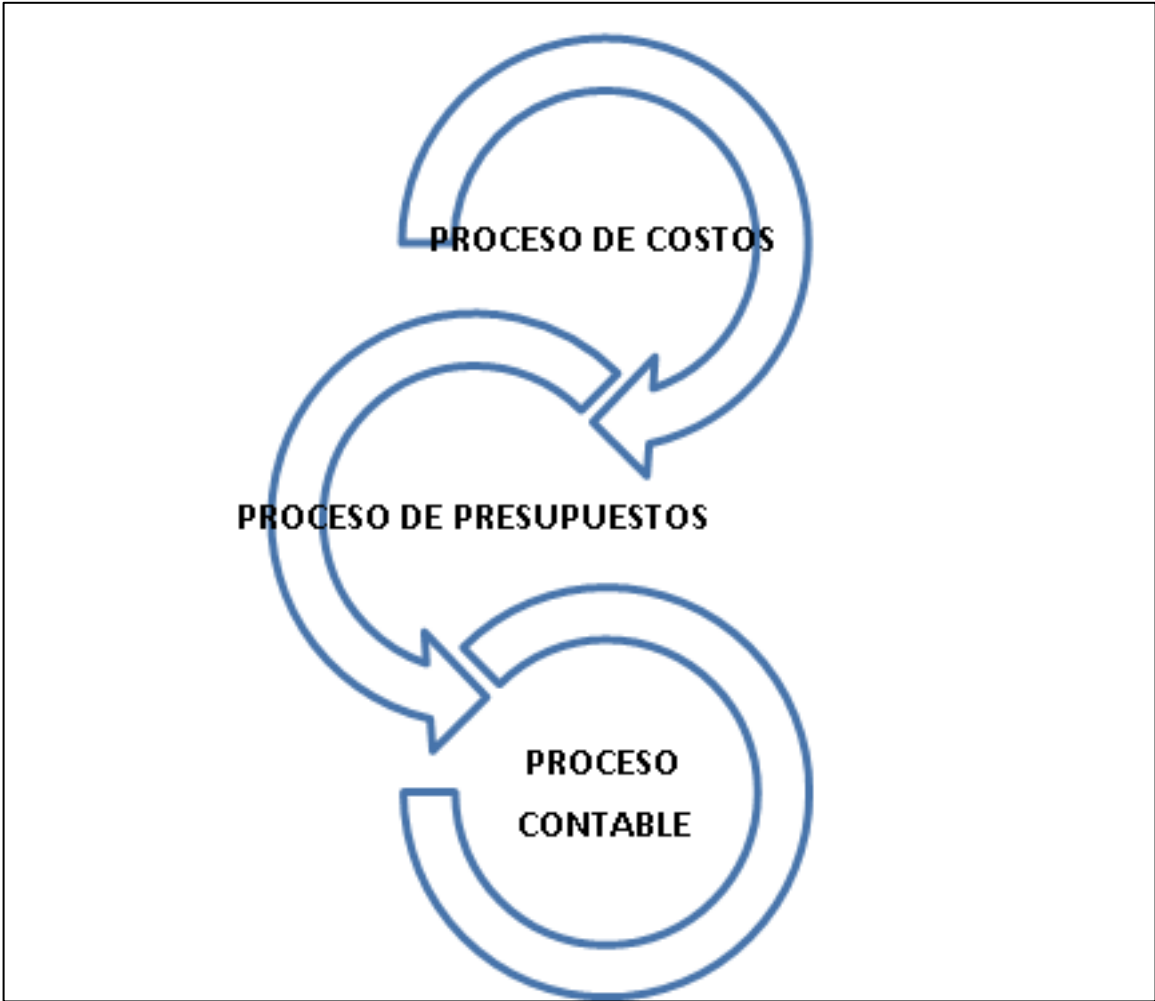
Gráfica 14. Mapa de procesos



Fuente: Universidad Libre

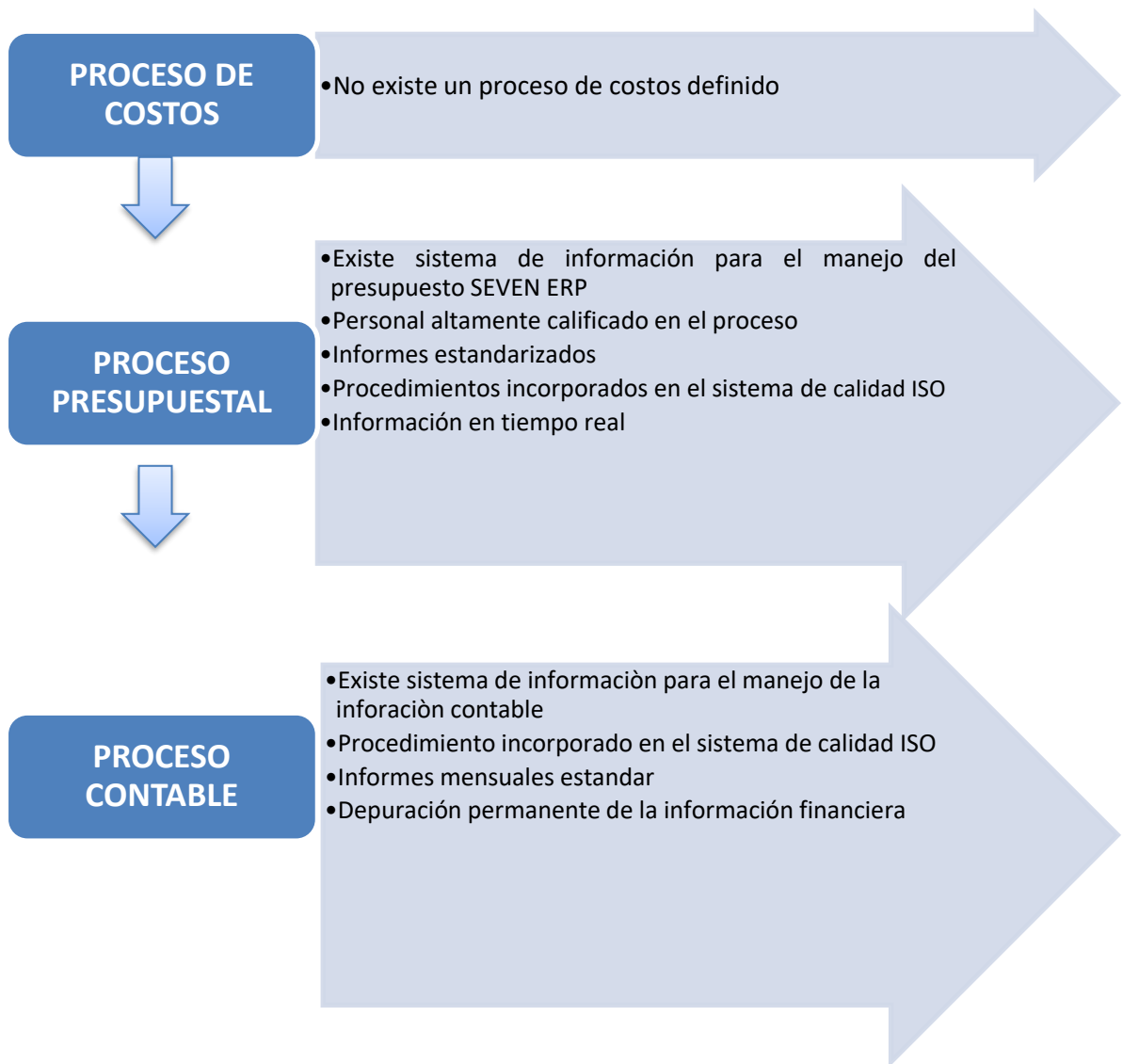
3.2 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO FINANCIERO DE LA UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA

Gráfica 15. Estructura del proceso financiero



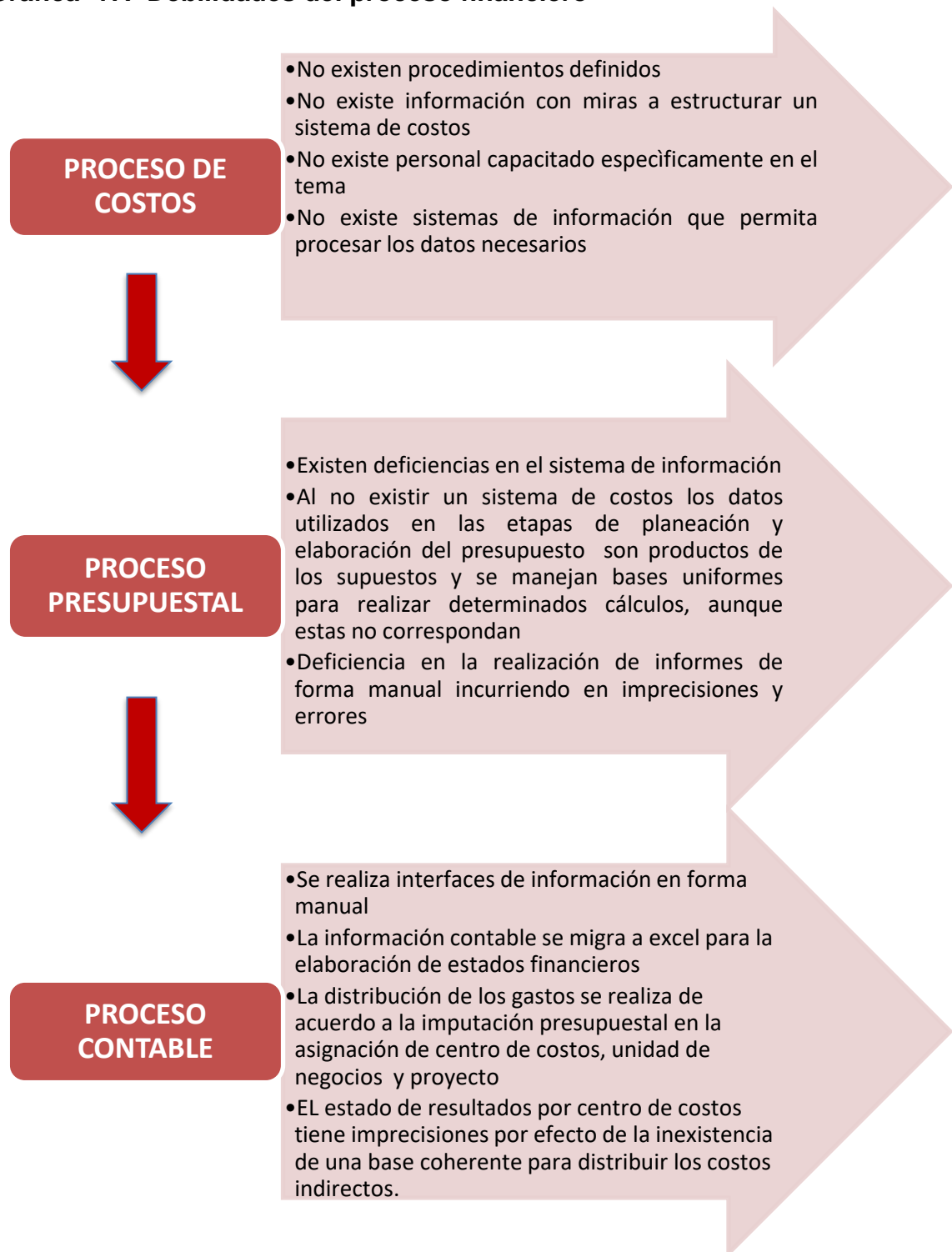
Fuente: Elaboración de los autores

Gráfica 16. Fortalezas del proceso financiero



Fuente: Elaboración de los autores

Gráfica 17. Debilidades del proceso financiero



Fuente: Elaboración de los autores

3.3 DISEÑO DE LOS OBJETOS DE COSTOS

Tabla 9. Diseño de los objetos de costos

FACULTAD	UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS	ASIGNATURAS
FACULTAD 1	I. PREGRADO 1	I. PREGRADO 1 - ASIGNATURA 1
	II. PREGRADO 2	I. PREGRADO 1 - ASIGNATURA 2
	III. PREGRADO 3	I. PREGRADO 1 - ASIGNATURA 3
	IV. POSGRADO 1	II. PREGRADO 2 - ASIGNATURA 1
	V. POSGRADO 2	II. PREGRADO 2 - ASIGNATURA 2
	VI. POSGRADO 3	II. PREGRADO 2 - ASIGNATURA 3
	VII. DIPLOMADO 1	III. PREGRADO 3 - ASIGNATURA 1
	VIII. DIPLOMADO 2	III. PREGRADO 3 - ASIGNATURA 2
		III. PREGRADO 3 - ASIGNATURA 3
		IV.POSGRADO 1 - MÓDULO 1
		IV.POSGRADO 1 - MÓDULO 2
		IV.POSGRADO 1 - MÓDULO 3
		V.POSGRADO 2 - MÓDULO 1
		V.POSGRADO 2 - MÓDULO 2
		V.POSGRADO 2 - MÓDULO 3
		VI.POSGRADO 3 - MÓDULO 1
		VI.POSGRADO 3 - MÓDULO 2
		VI.POSGRADO 3 - MÓDULO 3
		VII.DIPLOMADO 1 - MÓDULO 1
		VII.DIPLOMADO 1 - MÓDULO 2
		VII.DIPLOMADO 1 - MÓDULO 3

Fuente: Elaboración de los autores

3.4 DISEÑO DEL DICCIONARIO DE PROCESOS Y ACTIVIDADES

Tabla 10. Diseño del diccionario de procesos y actividades

COD. PROCESO	PROCESOS	COD. MACRO	MACROACTIVIDAD
1.1	1.1 GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	1.1.1	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA
		1.1.2	REVISIÓN GERENCIAL
1.2	1.2 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD	1.2.1	ACCIÓN CORRECTIVA
		1.2.2	ACCIÓN PREVENTIVA
		1.2.3	AUDITORIAS INTERNAS
		1.2.4	CONTROL DE DOCUMENTOS
		1.2.5	CONTROL DE LOS REGISTROS
		1.2.6	CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME
		1.2.7	SATISFACCION DEL CLIENTE

COD. PROCESO	PROCESOS	COD. MACRO	MACROACTIVIDAD
Continuación Tabla 10. Diseño del diccionario de procesos y actividades			
2.1	2.1 DOCENCIA	2.1.1	DOCENCIA EN AULA
		2.1.2	COMITÉ DE UNIDAD ACADÉMICA
		2.1.3	CONVOCATORIA DOCENTE
		2.1.4	CORRECCIÓN DE NOTAS
		2.1.5	CURSO NIVELATORIOS
		2.1.6	ENTREVISTA ALUMNOS
		2.1.7	EVALUACIÓN DOCENTE
		2.1.8	EXAMEN SUPLETORIO
		2.1.9	HABILITACIONES
		2.1.10	HOMOLOGACIONES
		2.1.11	NÓMINA Y HORARIOS
		2.1.12	PREPARATORIOS
		2.1.13	PROCEDIMIENTO DE POSGRADOS
		2.1.14	REINTEGROS
		2.1.15	SEGUNDO CALIFICADOR
		2.1.16	TRANSFERENCIA
		2.1.17	TRASLADO
		2.1.18	VALIDACIONES
2.2	2.2 INVESTIGACIÓN	2.2.1	INVESTIGACIÓN FORMATIVA
		2.2.2	INVESTIGACIÓN APLICADA
		2.2.3	DIVULGACIÓN Y PUBLICACIÓN DE INVESTIGACIÓN
2.3	2.3 PROYECCIÓN SOCIAL	2.3.1	PRACTICAS EMPRESARIALES Y SOCIALES
		2.3.2	CONSULTORIO JURÍDICO
2.4	2.4 GESTIÓN DE ADMISIONES Y REGISTROS	2.4.1	INSCRIPCIONES Y ADMISIONES
		2.4.2	MATRICULAS
		2.4.3	ESTADÍSTICAS
		2.4.4	REGISTRO Y CONTROL DE NOTAS
2.5	2.5 BIENESTAR UNIVERSITARIO	2.5.1	SALUD
		2.5.2	DESARROLLO HUMANO
		2.5.3	CULTURA
		2.5.4	RECREACIÓN Y DEPORTE
		2.5.5	PROMOCIÓN SOCIOECONÓMICA
2.6	2.6 GESTIÓN DE LA BIBLIOTECA	2.6.1	SERVICIOS AL PÚBLICO
		2.6.2	ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO
		2.6.3	DESARROLLO DE COLECCIONES

COD. PROCESO	PROCESOS	COD. MACRO	MACROACTIVIDAD
Continuación Tabla 10. Diseño del diccionario de procesos y actividades			
3.1	3.1 GESTIÓN FINANCIERA	3.1.1	PRESUPUESTO
		3.1.2	TESORERÍA
		3.1.3	CARTERA
		3.1.4	CONTABILIDAD
3.2	3.2 GESTIÓN HUMANA	3.2.1	VINCULACIÓN ADMINISTRATIVA
		3.2.2	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
		3.2.3	COMPENSACIÓN Y SALARIOS
		3.2.4	SALUD OCUPACIONAL
3.3	3.3 GESTIÓN DE AUDITORIA INTERNA	3.3.1	AUDITORIA INTERNA
3.4	3.4 GESTIÓN DE LAS TIC Y COMUNICACIONES	3.4.1	IMPLANTACIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN
		3.4.2	ADMINISTRACIÓN Y SOPORTE DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN
		3.4.3	AUDIOVISUALES
		3.4.4	PROMOCIÓN Y MERCADEO
3.5	3.5 GESTIÓN DE SERVICIOS GENERALES	3.5.1	MANTENIMIENTO
		3.5.2	SEGURIDAD
		3.5.3	CORRESPONDENCIA
3.6	3.6 GESTIÓN DOCUMENTAL	3.6.1	ARCHIVO CENTRAL
3.7	3.7 GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y SUMINISTROS	3.7.1	COMPRAS
		3.7.2	ALMACÉN
		3.7.3	PROVEEDORES

Fuente: Elaboración de los autores

3.5 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE NAVEGACIÓN DEL MODELO ABC

Tabla 11. Diseño de la estructura de navegación del modelo ABC

FACULTAD	UNIDAD estratégica DE NEGOCIOS	ASIGNATURA	MACROPROCESO	COD. PROCESO	PROCESOS	COD. MACRO	MACROACTIVIDAD	COD ÁREA	CENTRO DE RESPONSABILIDAD	RECURSOS
FACULTAD 1	I. PREGRADO 1	I. PREGRADO 1 – ASIGNAT 1	1. ESTRATÉGICOS DIRECCIÓN INSTITUCIONAL	1.1	1.1 GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	1.1.1	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	7	Planeación Seccional	GASTOS ADMON SEGUROS
	II. PREGRADO 2	I. PREGRADO 1 – ASIGNAT 2				1.1.2	REVISIÓN GERENCIAL	7	Presidencia Delegada	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO
	III. PREGRADO 3	I. PREGRADO 1 – ASIGNAT 3				1.2.1	ACCIÓN CORRECTIVA	7	SGC-Of. sistema de gestión de Calidad	GASTOS ADMON ADECUACIONES E INSTALACIONES
	IV. POSGRADO 1	II. PREGRADO 2 -ASIGNATURA 1		1.2.2	ACCIÓN PREVENTIVA	7	SGC-Of. sistema de gestión de Calidad	GASTOS ADMON CONTRIBUCIONES Y AFILIACION		
	V. POSGRADO 2	II. PREGRADO 2 -ASIGNATURA 2		1.2.3	AUDITORIAS INTERNAS	7	SGC-Of. sistema de gestión de Calidad	GASTOS ADMON DIVERSOS		
	VI. POSGRADO 3	II. PREGRADO 2 -ASIGNATURA 3		1.2.4	CONTROL DE DOCUMENTOS	7	SGC-Of. sistema de gestión de Calidad	GASTOS ADMON GASTOS DE VIAJE		
	VII. DIPLOMADO 1	III. PREGRADO 3 ASIGNATURA 1		1.2.5	CONTROL DE LOS REGISTROS	7	SGC-Of. sistema de gestión de Calidad	GASTOS ADMON GASTOS LEGALES		
	VIII. DIPLOMADO 2	III. PREGRADO 3 -ASIGNATURA 2		1.2.6	CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME	7	SGC-Of. sistema de gestión de Calidad	GASTOS ADMON IMPUESTOS		
		III. PREGRADO 3 ASIGNATURA 3		1.2.7	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	7	SGC-Of. sistema de gestión de Calidad	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		

FACULTAD	UNIDAD estratégica DE NEGOCIOS	ASIGNATURA	MACROPROCESO	COD. PROCESO	PROCESOS	COD. MACRO	MACROACTIVIDAD	COD AREA	CENTRO DE RESPONSABILIDAD	RECURSOS
Continuación Tabla 12. Diseño de la estructura de navegación del modelo ABC										
FACULTAD 1		IV. POSGRADO 1 - MÓDULO 1	2. MISIONALES	2.1	2.1 DOCENCIA	2.1.1	COMITÉ DE UNIDAD ACADÉMICA	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS ADMON SERVICIOS
		IV. POSGRADO 1 - MÓDULO 2				2.1.2	CONVOCATORIA DOCENTE	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS ADMON-HONORARIOS
		IV. POSGRADO 1 - MÓDULO 3				2.1.3	CORRECCIÓN DE NOTAS	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS DE ADMON - PERSONAL
		V. POSGRADO 2 - MÓDULO 1				2.1.4	CURSO NIVELATORIOS	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS DE ACADÉMICOS ADECUACIÓN Y REPARACIONES
		V. POSGRADO 2 - MÓDULO 2				2.1.5	ENTREVISTA ALUMNOS	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS DE ACADÉMICOS ARRENDAMIENTO
		V. POSGRADO 2 - MÓDULO 3				2.1.6	EVALUACIÓN DOCENTE	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS DE ACADÉMICOS CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES
		VI. POSGRADO 3 - MÓDULO 1				2.1.7	EXAMEN SUPLETORIO	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS DE ACADÉMICOS DIVERSOS
		VI. POSGRADO 3 - MÓDULO 2				2.1.8	HABILITACIONES	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS DE ACADÉMICOS GASTOS DE VIAJE
		VI. POSGRADO 3 - MÓDULO 3				2.1.9	HOMOLOGACIONES	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS DE ACADÉMICOS GASTOS LEGALES
		VII. DIPLOMADO 1 - MÓDULO 1				2.1.10	NÓMINA Y HORARIOS	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS DE ACADÉMICOS HONORARIOS
		VII. DIPLOMADO 1 - MÓDULO 2				2.1.11	PREPARATORIOS	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS DE ACADÉMICOS IMPUESTOS
		VII. DIPLOMADO 1 - MÓDULO 3				2.1.12	PROCEDIMIENTO DE POSGRADOS	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS DE ACADÉMICOS MANTENIMIENTO Y REPARACIONES

FACULTAD	UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS	ASIGNATURA	MACROPROCESO	COD. PROCESO	PROCESOS	COD. MACRO	MACROACTIVIDAD	COD ÁREA	CENTRO DE RESPONSABILIDAD	RECURSOS
Continuación Tabla 13. Diseño de la estructura de navegación del modelo ABC										
FACULTAD 1						2.1.13	REINTEGROS	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS ACADÉMICOS PERSONAL DE
						2.1.14	SEGUNDO CALIFICADOR	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS ACADÉMICOS SEGUROS DE
						2.1.15	TRANSFERENCIA	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS ACADÉMICOS SERVICIOS DE
						2.1.16	TRASLADO	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS OPERACIONALES DIVERSOS NO
						2.1.17	VALIDACIONES	5	Decanatura/Dirección de Programa	GASTOS OPERACIONALES EXTRAORDINARIOS NO
				2.2	2.2 INVESTIGACIÓN	2.2.1	INVESTIGACIÓN FORMATIVA	3	Dirección Centro de Investigaciones	GASTOS OPERACIONALES FINANCIEROS NO
						2.2.2	INVESTIGACIÓN APLICADA	3	Dirección Centro de Investigaciones	
						2.2.3	DIVULGACIÓN Y PUBLICACIÓN DE INVESTIGACIÓN	3	Dirección Centro de Investigaciones	
				2.3	2.3 PROYECCIÓN SOCIAL	2.3.1	PRACTICAS EMPRESARIALES Y SOCIALES	5	Consultorio empresarial	
						2.3.2	CONSULTORIO JURÍDICO	5	Consultorio Jurídico	

FACULTAD	UNIDAD estratégica DE NEGOCIOS	ASIGNATURA	MACROPROCESO	COD. PROCESO	PROCESOS	COD. MACRO	MACROACTIVIDAD	COD AREA	CENTRO DE RESPONSABILIDAD	RECURSOS
Continuación Tabla 14. Diseño de la estructura de navegación del modelo ABC										
				2.4	2.4 GESTIÓN DE ADMISIONES Y REGISTROS	2.4.1	INSCRIPCIONES Y ADMISIONES	5	Admisiones y Registro	
						2.4.2	MATRICULAS	5	Admisiones y Registro	
						2.4.3	ESTADÍSTICAS	5	Admisiones y Registro	
						2.4.4	REGISTRO Y CONTROL DE NOTAS	5	Admisiones y Registro	
				2.5	2.5 BIENESTAR UNIVERSITARIO	2.5.1	SALUD	5	Dirección de Bienestar/Área de salud	
						2.5.2	DESARROLLO HUMANO	5	Dirección de Bienestar/Área de desarrollo Humano	
						2.5.3	CULTURA	5	Dirección de Bienestar/Área de Cultura	
						2.5.4	RECREACIÓN Y DEPORTE	5	Dirección de Bienestar/Área de Recreación y Deporte	
						2.5.5	PROMOCIÓN SOCIOECONÓMICA	5	Dirección de Bienestar/Área de promoción Socioeconómica	
				2.6	2.6 GESTIÓN DE LA BIBLIOTECA	2.6.1	SERVICIOS AL PUBLICO	5	Biblioteca y Hemeroteca	
						2.6.2	ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO	5	Biblioteca y Hemeroteca	
						2.6.3	DESARROLLO DE COLECCIONES	5	Biblioteca y Hemeroteca	

FACULTAD	UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS	ASIGNATURA	MACROPROCESO	COD. PROCESO	PROCESOS	COD. MACRO	MACROACTIVIDAD	COD AREA	CENTRO DE RESPONSABILIDAD	RECURSOS
Continuación Tabla 15. Diseño de la estructura de navegación del modelo ABC										
			3. SOPORTE - UNIDADES DE APOYO ADMINISTRATIVO	3.1	3.1 GESTIÓN FINANCIERA	3.1.1	PRESUPUESTO	7	Oficina Dirección Financiera-Sindicatura/Presupuesto	
						3.1.2	TESORERÍA	7	Oficina Dirección Financiera-Sindicatura/Tesorería	
						3.1.3	CARTERA	7	Oficina Dirección Financiera-Sindicatura/Cartera	
						3.1.4	CONTABILIDAD	7	Oficina Dirección Financiera-Sindicatura/Contabilidad	
				3.2	3.2 GESTIÓN HUMANA	3.2.1	VINCULACIÓN ADMINISTRATIVA	7	Oficina de Personal	
						3.2.2	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	7	Oficina de Personal	
						3.2.3	COMPENSACIÓN Y SALARIOS	7	Oficina de Personal	
						3.2.4	SALUD OCUPACIONAL	7	Oficina de Personal	
				3.3	3.3 GESTIÓN DE AUDITORIA INTERNA	3.3.1	AUDITORIA INTERNA	7	Auditoría Interna	

FACULTAD	UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS	ASIGNATURA	MACROPROCESO	COD. PROCESO	PROCESOS	COD. MACRO	MACROACTIVIDAD	COD AREA	CENTRO DE RESPONSABILIDAD	RECURSOS
Continuación Tabla 16. Diseño de la estructura de navegación del modelo ABC										
				3.4	3.4 GESTIÓN DE LAS TIC Y COMUNICACIONES	3.4.1	IMPLANTACIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	5	Salas de Informática	
				3.4	3.4 GESTIÓN DE LAS TIC Y COMUNICACIONES	3.4.2	ADMINISTRACIÓN Y SOPORTE DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	7	Sistemas y Comunicaciones	
				3.4	3.4 GESTIÓN DE LAS TIC Y COMUNICACIONES	3.4.3	AUDIOVISUALES	5	Audiovisuales	
				3.4	3.4 GESTIÓN DE LAS TIC Y COMUNICACIONES	3.4.4	PROMOCIÓN Y MERCADEO	7	Oficina de Mercadeo	
				3.5	3.5 GESTIÓN DE SERVICIOS GENERALES	3.5.1	MANTENIMIENTO	7	Servicios Generales	
				3.5	3.5 GESTIÓN DE SERVICIOS GENERALES	3.5.2	SEGURIDAD	7	Servicios Generales	
				3.5	3.5 GESTIÓN DE SERVICIOS GENERALES	3.5.3	CORRESPONDENCIA	7	Servicios Generales	
				3.6	3.6 GESTIÓN DOCUMENTAL	3.6.1	ARCHIVO CENTRAL	7	Secretaria Seccional	
				3.7	3.7 GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y SUMINISTROS	3.7.1	COMPRAS	7	Compras	
				3.7	3.7 GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y SUMINISTROS	3.7.2	ALMACÉN	7	Almacén	
				3.7	3.7 GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y SUMINISTROS	3.7.3	PROVEEDORES	7	Compras	

Fuente: Elaboración de los autores

3.6 INFORMACIÓN SOBRE ACTIVIDADES

Para asignar las actividades se aplicó la encuesta para la asignación de macro Actividades del recurso de personal (Ver anexo A). A continuación, se detallan las macroactividades, actividades y su descripción.

Tabla 17. Información sobre actividades

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
1.1.1	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	1. Identificación de necesidades	Los titulares de proceso con el propósito de prestar su servicio en condiciones de eficiencia y eficacia óptimas, debe revisar su gestión a través de diversas fuentes y generar ideas y propuestas
		2. Identificación de proyectos	De la identificación de necesidades nacen los proyectos, estos proyectos en lo posible deben reforzar programas o estrategias ya existentes, en lugar de reemplazarlos.
		3. Elaboración y aprobación del anteproyecto	Los titulares de proceso, deben formular los anteproyectos conforme a los lineamientos descritos en el anexo 4 del P.I.D.I. Deben ser entregados al Coordinador de Programa, quien los revisará y dará su aprobación.
		4. Proyección presupuestal	El Comité Seccional revisa los documentos y recomienda su tramitación, siendo devueltos al coordinador de programa para la proyección presupuestal correspondiente.
		5. Elaboración y aprobación del proyecto	Con la recomendación del Coordinador y la asignación presupuestal correspondiente, los proyectos son presentados al órgano de dirección competente para su aprobación, en el caso de ser aprobados, la Secretaría General notifica al Coordinador de programa la decisión.
		6. Ejecución y control	Obtenida la aprobación del proyecto se da inicio a su ejecución por parte del encargado del proyecto. Se harán revisiones periódicas contra el cronograma del proyecto. Con el fin de determinar si hay desviaciones y tomar las acciones correctivas a que haya lugar.
1.1.2	REVISIÓN GERENCIAL	1. Consolidar la información	Consolidar la información de todos los ítems con el fin de elaborar la presentación al comité de calidad para la revisión gerencial.
		2. Autoevaluación de los resultados del proceso:	Se entrega a cada Titular del proceso el consolidado de la información a presentar durante la revisión gerencial para que estos realicen la autoevaluación de los resultados obtenidos en el periodo respecto a cada uno de los objetivos de calidad.
		3. Presentar los resultados ante el Comité de Calidad	Cada Titular expondrá el resultado de cada uno de los ítems de la autoevaluación para su respectivo proceso
		4. Resultados de la revisión Gerencial:	Se definen las decisiones y acciones para la mejora teniendo en cuenta la información de entrada y los recursos requeridos para su ejecución.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
1.2.1	ACCIÓN CORRECTIVA	1. Identificar las no conformidades	Cada titular de proceso identifica el cumplimiento del requisito de la norma
		2. Evaluar la necesidad de establecer acciones	Evaluación de la necesidad
		3. Identificar causas, determinar acciones y responsables	Tomar acciones correctivas para eliminar la causa de la no conformidad.
		4. Implantar las acciones determinadas	Ejecutar lo planteado
		5. Verificar los resultados de las acciones implementadas	Verificar que las acciones a implementar que dependan directamente por los titulares de proceso no superen los 90 días.
1.2.2	ACCIÓN PREVENTIVA	1. Establece respuesta al riesgo	Descripción del plan de acción preventivo para mitigar, reducir o evitar la ocurrencia
		2. Diligencia "Reporte de acción correctiva – preventiva y servicio no conforme"	Registro en la herramienta para la administración de riesgos
		3. Consolida "Resumen de Acciones correctivas-preventivas y servicio no conforme"	Recolección de la información en toda la institución
		4. Envía "Reporte de acción correctiva – preventiva y servicio no conforme"	Envía la información al archivo de la oficina de calidad
1.2.3	AUDITORIAS INTERNAS	1. Recibe "Programa nacional de auditorías internas de calidad"	Se determina el objetivo, los criterios de la auditoría, las fechas de realización, los procesos a auditar y los numerales de la norma que se auditan en cada proceso.
		2. Selecciona y elabora "Competencias de los auditores internos de calidad"	Selecciona el grupo de auditores internos de calidad teniendo como base el personal que haya alcanzado las competencias necesarias para este fin.
		3. elabora "Programa seccional de auditorías internas de calidad"	Prepara la auditoría seccional con los parámetros establecidos por la auditoría nacional

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		4. Comunica a la dirección, así mismo a los auditores internos de calidad y titulares de proceso "Programa seccional de auditorías internas de calidad"	Reunión de apertura de la alta dirección, auditores internos y titulares de proceso.
		5. Recibe "Plan de Auditoría", "Lista de verificación", "Resultados de la auditoría interna de calidad" "Evaluación auditor"	Recolección de información de todas las auditorías realizadas, consolidación de las acciones preventivas, correctivas, servicios no conformes y envío a la oficina de calidad nacional
1.2.4	CONTROL DE DOCUMENTOS	1. Recibe del titular del proceso el "Documento nuevo o actualizado", "Listado Maestro de Documentos y Registros"	Recepciona la documentación requerida para realizar el cambio
		2. Revisa y envía al documentador técnico	Revisa la procedencia y pertinencia del cambio a realizar
		3. Recibe el profesional universitario de calidad analiza con el Coordinador Nacional	Se realiza el proceso de revisión por parte de la coordinación de calidad nacional,
		4. Si es aprobada se codifica y versiona el documentador técnico	Si es aprobada se ingresa al sistema de gestión de la calidad
		5. Recepciona la coordinación de calidad y adapta listado maestro de documentos y registro	Se realiza el cambio en el sistema información de la seccional y se socializa

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
1.2.5	CONTROL DE LOS REGISTROS	1. Recibe del titular del proceso el Formato Solicitud y control de cambios, "Listado Maestro de Documentos y Registros	Recepciona la documentación requerida para realizar el cambio
		2. Revisa y envía al documentador técnico	Revisa la procedencia y pertinencia del cambio a realizar
		3. Recibe el profesional universitario de calidad analiza con el Coordinador Nacional	Se realiza el proceso de revisión por parte de la coordinación de calidad nacional
		4. Si es aprobada se codifica y versiona el documentador técnico	Si es aprobada se ingresa al sistema de gestión de la calidad
		5. Recepciona la coordinación de calidad y adapta listado maestro de documentos y registro	Se realiza el cambio en el sistema información de la seccional y se socializa
1.2.6	CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME	1. Recibe y Consolida "Formato Resumen de acciones correctivas-preventivas y servicio no conforme"	Formato Resumen de acciones correctivas-preventivas y servicio no conforme
		2. Registra "Resumen de acciones correctivas-preventivas y servicios no conformes"	Resumen de acciones correctivas-preventivas y servicios no conformes con la información detectada en un servicio no conforme

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		3. Realiza Seguimiento a la implementación y eficacia de las acciones correctivas tomadas para eliminar el servicio No Conforme	Ejecuta las acciones que considere necesarias para subsanar el servicio no conforme y que el servicio no conforme ha sido eficazmente corregido para su cierre y continuidad normal del proceso
		4. Elabora y envía el "Análisis estadístico de las acciones correctivas" al proceso de revisión gerencial	Realiza el análisis estadístico de las no conformidades y acciones correctivas establecidas analizando su estado, eficacia, criticidad y cambios que hayan afectado el funcionamiento del SGC
1.2.7	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	1. Determina el tipo de investigación cuantitativa a realizar	El objetivo de la investigación se realiza de acuerdo a las necesidades de información que requiera el sistema de gestión de la calidad.
		2. Identifica Los usuarios a realizar la encuesta	Se tiene en cuenta con quienes se adelantará la actividad de medición, sean internos o externos.
		3. Aplican "Instrumento para recolección de la información"	Se planea a través de que medio físico y/o electrónico se realizará la encuesta
		4. Consolida los resultados de las encuestas de Satisfacción	Tabulación de las encuestas recolectadas
		5. Elabora informe de los Resultados de las encuestas de satisfacción.	Consolida y analiza los resultados de la aplicación
		6. Socializa los resultados	Reunión de socialización con la alta dirección y titulares de proceso
		7. Envía Informe de los Resultados de las encuestas de satisfacción.	Envío a la oficina de calidad nacional

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
2.1.1	COMITÉ DE UNIDAD ACADÉMICA	1. Fijación de fechas de sesión	Una vez instalado el Comité de Unidad Académica se define las fechas en que sesionará ordinariamente, la cual debe ser una vez al mes.
		2. Radicación de solicitudes por parte del estudiante	<p>El estudiante radica en la ventanilla de Gestión documental la solicitud con 8 días hábiles de antelación a la realización del Comité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ese mismo día la Auxiliar de Gestión Documental envía a la Secretaría Académica el total de solicitudes realizadas por los estudiantes. - El Secretario Académico tramita en el orden de recibido cada una de las solicitudes - Verifica la información que contiene la solicitud en caso de ser necesario, si cumple con la normatividad, si procede o no. - Se seleccionan las solicitudes de acuerdo al tema (homologaciones, modificación de notas, extemporaneidades, entre otras), se sustancia la solicitud del estudiante antes de ser llevada a CUA con los siguientes datos: Fecha de solicitud, nombre del solicitante, motivo de la solicitud y la fundamentación y posible respuesta que se lleva a Comité. - Se organizan carpetas para cada miembro del Comité que contienen: Orden del día, solicitudes de los estudiantes y el acta anterior. - El Decano, convoca a reunión al Comité de Unidad Académica de acuerdo al cronograma establecido, - El Decano verifica el quórum, somete a consideración el orden del día y aprobación del acta anterior. - Se realiza la reunión y se aprueba o no el acta anterior con las decisiones de comité respectivas.
		3. Elaboración del Acta	El Secretario Académico una vez finalizada la reunión de Comité de Unidad Académica, elabora el acta en un término no mayor a 6 días hábiles, la cual se envía a los miembros del Comité para que la revisen y hagan los ajustes que consideren necesarios dando como plazo para dichos envíos de ajustes al Secretario Académico dos días hábiles, para proceder a las firmas respectivas.
		4. Notificación y publicación de las decisiones al petionario	En la misma semana de la realización del Comité el Secretario Académico hace las comunicaciones a los solicitantes informando las decisiones tomadas por este cuerpo colegial, previo Vo. Bo. del Decano de la Facultad respectiva.
		5. Procesos disciplinarios	o Las autoridades universitarias sancionarán las faltas de los estudiantes, previo procedimiento disciplinario, según la gravedad y circunstancias del hecho, sin perjuicio de las acciones legales a que haya lugar

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
2.1.2	CONVOCATORIA DOCENTE	1. Recolección de la Información	El Rector(a) Seccional convocará anual o semestralmente, según la necesidad, a concurso para profesores. Los Decanos envían sus necesidades de personal docente por área y programa al Secretario Académico para su consolidación.
		2. Publicación	El Secretario académico elabora el documento de convocatoria para publicar en la P.ina Web www.unilibrepereira.edu.co de acuerdo a las necesidades enviadas por los Decanos
		3. Inscripción de Aspirantes	Los aspirantes se inscribirán en la Secretaría Académica, mediante acta de Inscripción que contendrá el número del inscrito y los documentos entregados por el aspirante (Hoja de vida con soportes).
		4. Trabajo Temático	El Comité de Evaluación y Selección Docente de cada Facultad o Programa solicitarán al aspirante un trabajo temático, con un valor máximo de 20 puntos, que no tendrá menos de cinco (5) ni más de 15 hojas, tamaño carta, letra Arial 12, a espacio intermedio.
		5. Entrevistas, presentación de trabajo temático y entrega de resultados	Para la Entrevista se tendrá en cuenta la valoración de las hojas de vida en el formato respectivo. Los seleccionados serán sometidos a aprobación por parte de Comité de Carrera Docente y posteriormente al Consejo Directivo
		6. Presentación a Consejo Directivo	Las decisiones tomadas en Comité de Evaluación y Selección Docente, deben ser aprobadas en sesión de Consejo Directivo, quien finalmente se encarga de autorizar las novedades de planta docente presentadas por los Decanos y Directores, Jefes de área y Coordinadores de programa.
		7. Notificación al docente y elaboración del contrato	La Secretaria General informa al Docente sobre su nombramiento, realizado por parte del Consejo Directivo, igualmente que debe acercarse a la Oficina de Personal, donde notificarán al nuevo docente para iniciar el respectivo contrato.
		8. Custodia de las Hojas de Vida	El Secretario Académico es el responsable de custodiar las hojas de vida de los elegibles de reserva por un periodo no mayor a dos años según lo estipulado en el Artículo 10 del Estatuto Docente (Acuerdo No. 03 de octubre 27 de 2004).

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
2.1.3	CORRECCIÓN DE NOTAS	1. Estado académico	El estudiante podrá verificar su estado académico a través de la P.ina Web en el link de Procesos Académicos SIUL.
		2. Solicitud de corrección por inconsistencia	El Estudiante hace la solicitud de corrección de nota al docente a través de formato
		3. Autorización	El docente deberá acercarse a la Secretaria Académica respectiva para solicitar autorización de la corrección de notas, donde el Secretario Académico respectivo autoriza la corrección de nota mediante el aplicativo SINU, donde se debe especificar el motivo de la corrección, el porcentaje de la nota o nota a corregir, la justificación de la corrección, observación y el nombre del docente
		4. Corrección	Una vez autorizada la Corrección de nota por el Secretario Académico, el Docente deberá acercarse a Oficina de Registro y Control para el ingreso en el aplicativo SINU e imprimirá y firmará dicha novedad.
2.1.4	CURSO NIVELATORIOS	1. Solicitudes	La solicitud deberá presentarse por escrito en las fechas indicadas en el calendario académico, y por los estudiantes que tengan la asignatura atrasada o reprobada.
		2. Análisis de las solicitudes	El Decano expide el certificado de la viabilidad académica y económica del curso
		3. Autorización de apertura	Una vez consignado el Derecho Pecuniario, y se tenga el número de estudiantes justifique académica y económicamente su realización, será autorizado por el Decano para la iniciación del nivelatorio.
		4. Contratación docente	Previa indicación del Decano(a) sobre el docente designado para regentar el curso nivelatorio, se procederá por el respectivo Jefe de Área y/o Coordinador de programa a elaborar la solicitud de contrato DOCENTE en el formato establecido en el Sistema de Gestión de Calidad
		5. Desarrollo de curso	Cuando se tenga el número estudiantes dispuestos a pagar la totalidad del nivelatorio, y una vez contratado el Docente, se dará inicio al curso nivelatorio.
		6. Evaluación	El docente y los estudiantes celebraran un acuerdo de aula sobre los ítems que se tendrán en cuenta para la evaluación del curso, este acuerdo será remitido al respectivo Jefe de Área o Director de programa.
		7. Terminación	Terminado el curso, el docente registrará en la Secretaría Académica, dentro de los tres días siguientes a la finalización del curso, la evaluación del trabajo académico para ser registrada en el sistema y presentará a la Jefatura de Área o dirección del programa un informe sobre el desarrollo del curso, el cumplimiento del Programa Analítico de la Asignatura, el bajo rendimiento de los estudiantes y las estrategias adoptadas para afrontar las dificultades en el aprendizaje.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
2.1.5	ENTREVISTA ALUMNOS	1. De conformidad con el ingreso de estudiantes nuevos, registro y control envía a la facultad la documentación requerida para la aplicación de las entrevistas a los aspirantes programa	El decano designa el personal necesario para realizar las entrevistas a los aspirantes llena el formato de entrevista con el resultado y la firma respectiva. El personal de apoyo anexa el resultado de entrevista al formulario de inscripción para ser enviada a Registro y Control.
2.1.6	EVALUACIÓN DOCENTE	1. Parametrización, Elaboración de cronograma y socialización	La Oficina de Planeación y conjuntamente con las Decanaturas y Directores de Programas, elaboran el cronograma de fechas para aplicación entrega de resultados de la Evaluación docente y publicaciones respectivas mediante oficio a las Decanaturas
		2. Evaluación Estudiantil y Autoevaluación docente	Ingresa a la forma EVAF03 donde programará la evaluación para cada Facultad, seguidamente realizará la parametrización en la forma EVAF07 donde realiza la generación de encuestas para que los estudiantes y docentes hagan su evaluación a través de la P.ina SIUL-WEB.
		3. Evaluación Administrativa	Las Decanaturas procederán a realizar el ingreso de la evaluación administrativa de cada uno de sus docentes a través del aplicativo SINU por la forma EVAF14.
		4. Entrega de resultados	La Oficina de Planeación procesa la información obtenida en las encuestas realizando el cálculo de promedios en el aplicativo SINU a través de la forma EVAF16 y posteriormente realiza la impresión por la forma EVAR07 (individual), EVAR06 (consolidado por grupo) y EVAR05 (consolidado total), donde envía este último reporte de evaluación docente a la Rectoría Seccional, Decanaturas y Jefatura de Personal. Los resultados consolidados por facultad son publicados en la cartelera por el respectivo Decano, con ello se da por notificado al docente.
		5. Evaluación docente en posgrado	Una vez terminado el módulo en cada especialización el Coordinador académico de posgrados o auxiliar de apoyo solicita la evaluación docente en el formato establecido a los estudiantes con el fin de evaluar el desempeño del docente, conocer el grado de satisfacción del programa y corregir fallas si las hubiere. Posteriormente se hace un proceso de tabulación con cada una de ellas.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
2.1.7	EXAMEN SUPLETORIO	1. Recepción de documentos y estudio	La secretaria de la facultad recepciona las solicitudes de conformidad con las fechas fijadas en el Calendario Académico. El Director de programa y/o Decano estudiarán la solicitud y analizará las razones presentadas
		2. Autorización y designación del docente	Autorizada el supletorio, e informará al docente titular de la materia, facturará y entregará al estudiante para su consignación respectiva.
		3. Realización del examen supletorio	El docente titular de la materia practicará el supletorio en las fechas previstas por el calendario y exigirá al estudiante el día del examen la consignación y el formato respectivo.
		4. Diligenciamiento del formato de solicitud de supletorio y digitación de nota	Realizada la evaluación el docente deberá diligenciar el formato en las partes que le correspondan y llevarlas a registro y control, allí se le dará autorización para que el docente digite la nota con su usuario SINU.
2.1.8	HABILITACIONES	1. Recepción de documentos y estudio	La secretaria de la facultad recepciona las solicitudes de conformidad con las fechas fijadas en el Calendario Académico. El Director de programa y/o Decano estudiarán la solicitud de conformidad con el reglamento estudiantil
		2. Autorización y designación del docente	Autorizada la habilitación, designará al profesor evaluador y facturará y entregará al estudiante para su consignación respectiva.
		3. Realización de la habilitación	El docente evaluador practicará la habilitación de conformidad con los contenidos programáticos fijados para la materia objeto de habilitación por parte del estudiante y en las fechas previstas por el calendario y exigirá al estudiante el día del examen la consignación y el formato respectivo.
		4. Diligenciamiento del formato de solicitud de habilitación y digitación de nota	Realizada la evaluación el docente deberá diligenciar el formato en las partes que le correspondan y llevarlas a registro y control, allí se le dará autorización para que el docente digite la nota con su usuario SINU.
2.1.9	HOMOLOGACIONES	1. Recepción de documentos	Recibida la solicitud con los anexos completos, la Decanatura por intermedio de la secretaría académica, dentro de los ocho (8) días siguientes al recibo de toda la documentación, hace entrega de ella al Jefe de Área correspondiente a la asignatura que se pretende homologar
		2. Estudio de la homologación	El Jefe de Área realizará el estudio correspondiente, verificando: - HORAS CRÉDITO - INTENSIDAD HORARIA - COINCIDENCIA DE CONTENIDO TEMÁTICO

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		3. Resultado del estudio	Una vez realizado el análisis respectivo, el Jefe de Área dentro de los tres (3) días siguientes al recibo de la documentación pertinente, remitirá su informe a la Decanatura para su aprobación, en formulario dispuesto para el efecto, relacionando las asignaturas que sean del caso. En caso de ser desfavorable el concepto, así se le hará saber al Estudiante, dándole a conocer las razones de la negativa.
		4. Remisión a registro y control	El Decano envía reporte de aprobación a Registro y Control para su ingreso al sistema, lo que deberá hacerse dentro de los ocho (8) días siguientes al recibo del mismo y de ello notifica al Estudiante mediante oficio.
2.1.10	NÓMINA Y HORARIOS	1. Elaboración y publicación del calendario académico	Los Decanos elaboran el calendario académico el cual debe ser aprobado durante el mes de agosto de cada período académico para la vigencia siguiente. Una vez aprobado, el calendario académico, se reporta a la Oficina de Registro y Control y al Webmaster para su publicación
		2. Programación del calendario académico en SINU	La Directora de Registro y Control realiza la programación de Calendario académico en SINU a través de la PACF10.
		3. Proyección de grupos por nivel, asignatura y número de estudiantes por programa	Los Decanos y Directores de Programas realizan la proyección de grupos a ofertarse durante el periodo académico teniendo en cuenta el nivel, el número de estudiantes y las aulas en el aplicativo SINU a través de la forma PACF50.
		4. Programación de horarios	Los Directores de programa, realizan la programación de horarios a través del aplicativo SINU por la forma PACF56.
		5. Asignación de carga académica a docentes	Los Decanos y Directores de Programas realizan la asignación de carga académica a cada uno de los docentes según el tipo de vinculación para el período académico, teniendo en cuenta lo establecido en el estatuto docente y la convención colectiva vigente.
		6. Publicación de carga académica y horarios	Las Decanaturas notifican una vez aprobada por el Consejo Directivo la nómina docente la carga académica a los mismos. Los Directores de programa asignan el docente a cada uno de los grupos programados en el aplicativo SINU a través de la PAC50 y PAC56, los cuales pueden ser consultados por los estudiantes y docentes en la P.ina web (Procesos académicos SINU).

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
2.1.11	PREPARATORIOS	1. Programación de exámenes preparatorios	<p>La Secretaría Académica señalará en el Calendario Académico las fechas de iniciación y terminación de la programación de exámenes preparatorios, conforme a la programación que señale cada Jefe de Área y fijará la fecha para la realización de los preparatorios únicos que serán por lo menos uno en cada semestre y la Dirección de Registro y Control en el aplicativo SINU deberá revisar la parametrización de las asignaturas que son requisito para cada preparatorio.</p> <p>Los exámenes preparatorios orales se programarán quincenalmente por los jefes de área dentro de las fechas previstas en el calendario académico, sin que puedan programarse menos de dos (2) sesiones mensuales por área disciplinar.</p> <p>Los jefes de área programarán por lo menos dos (2) exámenes preparatorios escritos en el año, uno en cada semestre.</p>
		2. Designación de jurados	El Decano podrá delegar en los Jefes de Área la facultad de designar los jurados para todas las modalidades de exámenes preparatorios.
		3. Elaboración de las Guías Temáticas	Al iniciar el año académico, los jefes de área con apoyo de los docentes adscritos a cada área disciplinar elaborarán las Guías Temáticas de cada asignatura que se entregará a los estudiantes y jurados antes de la realización del examen.
		4. Banco de preguntas	Al iniciar el año académico, la Decanatura solicitará a cada jefe de área los cuestionarios de cada asignatura elaborados tipo SABER PRO para proveer el Banco de Preguntas, el cual estará bajo la custodia del Decano. Lo anterior, sin perjuicio de la actualización periódica del mismo cuando así se requiera por cambios legislativos y/o jurisprudenciales.
		5. Verificación de requisitos para presentar preparatorios en cualquiera de sus modalidades	<p>Podrán presentar exámenes preparatorios los estudiantes que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hayan aprobado todas las asignaturas correspondientes a los contenidos temáticos incluidos en los programas de exámenes preparatorios. • Se hayan inscrito oportunamente y hayan pagado los derechos respectivos establecidos por la Universidad con ocho (8) días de antelación a la realización del examen • Hayan concluido los estudios en la Facultad de Derecho de la Seccional Pereira
		6. Inscripción del estudiante	Cada estudiante presentará la solicitud, será estudiada por la oficina de registro y control y esta enviará el listado de estudiantes aptos para la presentación y se procederá a la facturación.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		7. Verificación de información por el Jefe de área	Los preparatorios individuales y único, el Jefe de área respectivo, será el responsable de verificar el pago correspondiente por la forma EGRF11, una vez presentado el preparatorio por los estudiantes, deberá ingresar su respectiva nota por dicha forma
		8. Presentación de los exámenes	En la modalidad oral, siempre que se presenten como mínimo tres (3) estudiantes. Si los inscritos para el respectivo examen superan los seis (6) estudiantes, el jefe de área podrá programar dos (2) jornadas el mismo día en horas diferentes con el mismo jurado; o, programar dos (2) jornadas simultáneas con distinto jurado. En ningún caso a cada grupo de jurados se le podrá asignar más de seis (6) estudiantes para evaluar. Si los estudiantes inscritos superan el número previsto, el jefe de área programará a los estudiantes para la próxima jornada según el orden cronológico de presentación de solicitud.
		9. Entrega de actas	Una vez el estudiante presente el examen, la Secretaria de la Decanatura elaborará las actas con los resultados impondrá sellos previa firma de actas, entregadas por los Jefes de Área.
		10. Evaluación y Publicación de Resultados	En los exámenes preparatorios orales, los jurados evaluarán de manera integral y conjunta las asignaturas que comprenden el área evaluada, expresando el resultado como "APROBADO" o "IMPROBADO" al finalizar la jornada.
		11. Elaboración de actas archivo y empaste	De cada uno de los exámenes preparatorios que se realicen, se suscribirá un Acta por el Jefe de Área y los docentes evaluadores.
2.1.12	PROCEDIMIENTO DE POSGRADOS	1. Elaboración de cronogramas	El cronograma debe contener la nómina docente con suplentes aprobada por el Consejo Directivo, ciudad de proveniencia de los docentes, vinculación con la Universidad y fechas en que se dictará cada módulo.
		2. Publicación de fechas de inscripción en la web	Enviar a la Directora de Registro y Control la fecha de apertura y cierre de preinscripción e inscripción para publicar en la WEB y parametrizar en el Sistema Académico SINU. Si amplían las fechas de inscripción se debe informar a Registro y Control para los cambios.
		3. Inscripción	Solicitar a los aspirantes de Especialización los siguientes requisitos: • Formulario de inscripción especialización diligenciado (egresados graduados) • Fotocopia: documento de identidad, libreta militar, afiliación EPS, registro civil, acta de grado autenticada y si son egresados de la Universidad el Registro Civil reposa en el archivo de pregrado y el Acta de Grado en la oficina de títulos y radicación.
		4. Entrevista	El Coordinador realiza la entrevista a los aspirantes y llena el formato de entrevista con el resultado y la firma respectiva. El personal de apoyo anexa el resultado de entrevista al formulario de inscripción para ser enviada a Registro y Control con los demás documentos.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		5. Aprobación de apertura y facturación	Una vez se tenga el punto de equilibrio se envía a la Sindicatura con 15 días de anticipación a la iniciación proyectada, solicitud de aprobación apertura de la Especialización primer y/o segundo semestre, anexando el cronograma con la nómina docente aprobada por el Consejo Directivo, el calendario académico con las fechas de inicio, terminación del período académico y las fechas de pago ordinario y extraordinario con los respectivos porcentajes de recargo 5% y 10%; anexando la lista de inscritos en SINU
		6. Solicitud de contratación docente	El personal de apoyo deberá diligenciar y hacer firmar los formatos: PE-GH-01-I-01-F-02 Formato Solicitud de Contratos (C-2) y PE-GH-01-I-01-F-07 Solicitud Contrato Civil de Prestación de Servicios Docentes de Posgrados(C-04), previa disponibilidad presupuestal.
		7. Solicitud de tiquetes aéreos y hospedaje	Enviar con 15 días de anticipación a la iniciación, al personal de apoyo de tiquetes y hospedaje, la información del docente y el cronograma para la correspondiente reservación.
		8. Cuenta de cobro del docente	Enviar con 5 días de anticipación a pagaduría, la cuenta de cobro del docente para que reciba el pago en forma oportuna.
		9. Listado de asistencia	El Coordinador con ayuda de los apoyos realiza seguimiento y control al pago de las matrículas en los plazos establecidos con el reporte de SINU matr83, para evitar que haya personas en aula como asistentes.
		10. Matrícula	<p>Cuando los estudiantes de primer semestre hayan legalizado el pago de la matrícula la profesional universitaria, realizará el registro de materias a cada estudiante en el sistema académico SINU. Para los estudiantes de segundo semestre, se realiza la matrícula académica a aquellos que ya hayan legalizado el pago de la matrícula y luego se genera la facturación. Los apoyos de la Coordinación, imprimen en SINU por la forma matr81 el acta de matrícula y la entregan a los estudiantes para la firma. Los apoyos envían las actas firmadas a Registro y Control para anexar a la hoja de vida de cada estudiante.</p> <p>Los estudiantes que ingresen bajo la modalidad de Diplomado, y soliciten homologación a Especialización cuando se hayan graduado de pregrado; el Coordinador deberá enviar carta con formulario de inscripción, recibo de caja pago inscripción, acta de grado si no es de la Universidad debe ser original y/o copia autenticada.</p>

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		11. Listado de notas	Se genera las listas definitivas del software SINU, se digitarán las notas de cada módulo cuando se termine y cada docente consolide sus notas cuantitativamente
2.1.13	REINTEGROS	1. Recepción de documentos y verificación de requisitos	La secretaría académica de la facultad, por delegación de la Decanatura, realiza el estudio de la documentación completa, de conformidad con los requisitos del reglamento estudiantil.
		2. Evaluación	La Secretaría Académica enviará a la Decanatura dentro de los 8 días siguientes al recibo de la solicitud, el informe para su aprobación, relacionado las asignaturas ya vistas y las faltantes teniendo en cuenta los cambios de pensum y que no supere 5 años el último retiro. En caso de no aceptarse el reintegro por no cumplir requisitos o por algunas condiciones requeridas, así se le hará saber al Estudiante dándole a conocer las razones de la negativa.
		3. Aprobación e ingreso al sistema	La Decanatura enviará inmediatamente reporte a la Oficina de Registro y Control, quien se encargará de validar los demás requisitos contemplados en el reglamento, se dará la aprobación y se procederá para su ingreso al sistema, lo que deberá hacerse dentro de los ocho (8) días siguientes al recibo del mismo y de ello notifica al Estudiante mediante oficio.
2.1.14	SEGUNDO CALIFICADOR	1. Solicitud	El estudiante realiza la solicitud de Segundo calificador dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la publicación de la nota, anexando el examen sobre el cual hace la reclamación.
		2. Designación del docente	El Director de programa/Jefe de área estudia la solicitud y designa a un docente para que haga la revisión del examen
		3. Concepto	El Docente hace la revisión del examen y conceptúa en el formato establecido.
		4. Evaluación del concepto	El Director de programa/Jefe de área estudia el concepto y promedia las dos notas. Si hay una diferencia mayor de una unidad se nombra un tercer calificador cuya nota será única y definitiva.
		5. Digitación de la nueva nota	El Secretario Académico respectivo autorizará el ingreso de la nota corregida por el aplicativo SINU, ingreso de la solicitud aprobada, donde se debe especificar el motivo, el porcentaje de la nota o nota a corregir, la justificación de la nueva nota, observación y el nombre del docente. El Docente deberá acercarse a la Oficina de Registro y Control para su ingreso en el aplicativo SINU para su impresión.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
2.1.15	TRANSFERENCIA	1. Recepción de documentos y verificación de requisitos	<p>Que promedio general de notas obtenidas iguales o superiores a 3.5. Los estudiantes admitidos por transferencia deberán cursar y aprobar en la universidad libre como mínimo, un equivalente al 30% de los créditos del respectivo programa académico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que el programa del cual proviene reúna similares condiciones académicas al de la universidad libre, en cuanto a intensidad horaria, créditos académicos y programas analíticos - Que presente certificación de la institución de la educación superior de no haber perdido ningún periodo académico. - Que la institución de origen esté reconocida y el programa académico debidamente inscrito ante la autoridad competente - Que existan tratados o convenios internacionales vigentes entre Colombia y el país de origen del aspirante, cuando este provenga de una institución extranjera <p>Lo anterior, en cumplimiento a lo preceptuado por los artículos 26 a 30 del Acuerdo 02 de 2006.</p>
		2. Trámite ante Comité de Unidad Académica	<p>La secretaría académica de la Facultad, enviará informe a la Decanatura dentro de los 8 días siguientes al recibo de la solicitud y el Decano la llevará debidamente motivada al Comité de Unidad Académica más próximo programado para que éste decida en cuanto a su viabilidad, determinando las asignaturas que pueden ser homologadas en la transferencia. En caso de no aceptarse la transferencia, así se le hará saber al Estudiante dándole a conocer las razones de la negativa.</p>
		3. Aprobación y autorización de matrícula	<p>Otorgada la transferencia, se procederá a la matrícula para el período académico autorizado, dejando constancia de la vinculación académica conforme lo decidido por el Comité de Unidad Académica respectivo. Al admitido por transferencia se le aplicará el plan de estudios correspondiente al curso en el cual se ha registrado el mayor número de asignaturas; las del plan de estudios que acoge, que no hubiere cursado, deberá matricularlas y si hubieren salido del plan de estudios, deberá validarlas.</p>
		4. Ingreso al sistema	<p>El secretario académico comunicará la decisión aprobatoria a la oficina de Registro y Control para su ingreso al sistema, lo que deberá hacerse dentro de los ocho (8) días siguientes al recibo del mismo y de ello notifica al Estudiante mediante oficio.</p>

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
2.1.16	TRASLADO	1. Recepción de documentos y verificación de requisitos	<p>La secretaría académica de la facultad, por delegación de la Decanatura, realiza el estudio de la documentación completa, verificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - NOTAS OBTENIDAS - INTENSIDAD HORARIA - ÁREAS TEMÁTICAS - CRÉDITOS ACADÉMICOS <p>Igualmente deberá tenerse en cuenta que los estudiantes que soliciten traslado, tienen prelación del cupo frente a las solicitudes de reintegro, aceptación automática de las notas obtenidas en el programa académico de origen cuando el traslado se refiera a igual programa académico o se trate de cambio de jornada, cuando sea posible. (Artículo 25 Acuerdo 02 de 2006).</p>
		2. Evaluación	La Secretaría Académica enviará a la Decanatura dentro de los 8 días siguientes al recibo de la solicitud, el informe para su aprobación, relacionado las asignaturas que pueden ser homologadas en el traslado. En caso de no aceptarse el traslado, así se le hará saber al Estudiante dándole a conocer las razones de la negativa.
		3. Aprobación e ingreso al sistema	La Decanatura enviará inmediatamente reporte de aprobación a la Oficina de Registro y Control para su ingreso al sistema, lo que deberá hacerse dentro de los ocho (8) días siguientes al recibo del mismo y de ello notifica al Estudiante mediante oficio.
2.1.17	VALIDACIONES	1. Recepción de documentos y estudio	La secretaría académica recibe las solicitudes de validación y dentro de los 8 días siguientes al día límite fijado en el Calendario Académico, analizará la procedencia de la solicitud y de ser viable la autorizará. En caso contrario, la negará dándole a conocer al Estudiante las razones de tal negativa.
		2. Autorización y designación del docente	Autorizada la validación, el secretario dará traslado al respectivo Jefe de Área para que dentro de los tres días siguientes designe el profesor que se encargará de practicarla, previa consignación del estudiante del valor de la validación y de los trámites que sean necesarios para la obtención de la factura.
		3. Realización de la validación	La validación deberá realizarse a más tardar dentro de los quince (15) días siguientes a la autorización dada por la secretaría académica, previa concertación con el docente que la practicará de la fecha y hora para su realización.
		4. Diligenciamiento de acta de validación y digitación de nota	Realizada la validación el docente evaluador deberá diligenciar el acta de nota de validación (dos copias) y entregarlas a la secretaría académica, quien debe enviar la solicitud de validación y las actas de nota a la oficina de Registro y control para que proceda a registrarlas en el sistema, dentro de los ocho (8) días siguientes a su recibo.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
2.2.1	INVESTIGACIÓN FORMATIVA	1. Trabajo de grado asesorado	Opción para aspirar al título de pregrado, consistente en la realización de trabajo de grado aprobada por la dirección de cada programa.
2.2.2	INVESTIGACIÓN APLICADA	1. Trabajo de grado institucional	Comprende aquellos proyectos presentados por docentes, investigadores y grupos consolidados de investigación por conducto de los centros de investigación, a una entidad externa, con el fin de obtener cofinanciación para su realización, así como aquellos que se realizan en colaboración con investigadores de otras instituciones. Para la aprobación de proyecto interinstitucionales se seguirán los criterios fijados en el capítulo de evaluación.
		2. Semilleros de investigación	Estudiantes que se adhieren a un grupo para profundizar en el conocimiento general y de temas específicos de investigación.
2.2.3	DIVULGACIÓN Y PUBLICACIÓN DE INVESTIGACIÓN	1. Publicación de libros y revistas	Las Facultades a través de los Centros de Investigación que deseen publicar textos guías, productos de investigación, reflexiones del quehacer docente, revistas, libros, documentos de compilación, informes y todo aquel material que deba ser inscrito para obtener ISBN en el caso de textos o ISSN en el caso de revistas o publicaciones seriadas que se deseen publicar con el apoyo editorial de la Universidad Libre.
2.3.1	PRACTICAS EMPRESARIALES Y SOCIALES	1. Inscripción de los estudiantes	El estudiante se inscribe en el Consultorio Empresarial con el Coordinador(a) de Consultorio Empresarial y debe entregar la documentación requerida
		2. Asignación de servicios de práctica	El Coordinador del Consultorio Empresarial y el docente responsable de la práctica, proceden a realizar la distribución de los estudiantes a las diferentes empresas y proyectos de carácter social.
		2. Vinculación del estudiante practicante a la empresa	Una vez concertada la práctica con la empresa y mediante un proceso de selección que realiza el docente, se presenta el estudiante con una comunicación expedida por el Consultorio Empresarial, anexando los documentos respectivos para que el empresario evalúe la pertinencia de su perfil.
		3. Desarrollo de la práctica	Una vez firmados los acuerdos de práctica, el estudiante inicia su desarrollo de práctica en la empresa indicada, cumpliendo con el reglamento interno de trabajo de la empresa y los reglamentos de la universidad y del Consultorio Empresarial, de no ser así, se aplicará la sanción correspondiente.
		4. Control y seguimiento	El Proceso de Seguimiento lo realiza el docente asignado a la práctica ya sea vía telefónica o visitas presenciales y eventualmente el Coordinador Administrativo.
5. Expedición de certificados	El estudiante hace entrega de un informe ejecutivo a la empresa con copia al docente de práctica una vez haya terminado para que el empresario certifique la práctica al estudiante y el consultorio empresarial proceda a dar paz y salvo.		

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
2.3.2	CONSULTORIO JURÍDICO	1. Inducción de servicios de práctica	El Director del Consultorio da las pautas a los estudiantes y socializa el reglamento interno y los profesores asesores realizan la inducción en cada una de las áreas.
		2. Asignación de servicios de práctica	El Director del Consultorio hace la selección de estudiantes, de acuerdo a unos criterios de selección establecidos, observando esencialmente el lugar de residencia de cada practicante y su perfil.
		2. Vinculación del estudiante practicante a la empresa	El Director de Consultorio Jurídico de acuerdo a la selección de estudiantes realizada y necesidades de la empresa, hace la distribución de los mismos.
		3. Desarrollo y seguimiento de la práctica	Iniciando la práctica el estudiante debe presentar una evaluación y durante el transcurso de ella, tres (3) informes detallados de actividades, en la cual debe ir anexa la constancia de asistencia expedida por el Director o Jefe de Dependencia o fiscalía dependiendo del sitio de asignación de la práctica.
		4. Expedición de certificados	Una vez terminada la práctica y obtenida la nota, el alumno procede a hacer la consignación y por la Secretaría del Consultorio Jurídico se le elabora inmediatamente y sin demora la respectiva certificación de aprobación del Consultorio Jurídico.
		5. Funcionamiento de brigadas jurídico empresariales	Con el propósito de cumplir con la proyección social, cuya responsabilidad es del Consultorio Jurídico y Centro de Conciliación, se ha programado dentro del Plan de acción para el año 2009 la implementación de las brigadas jurídico empresariales, sociales y de salud, donde la Universidad, con todos sus programas de pregrado y posgrado se desplazan a un Municipio o a un corregimiento o barrio de Pereira, previamente seleccionado y realizan allí con la comunidad un programa muy variado donde participa el personal administrativo, docente y discente de la Universidad.
2.4.1	INSCRIPCIONES Y ADMISIONES	1. Programar el calendario de inscripciones y admisiones.	Cada Seccional de la Universidad determina las fechas de inscripciones y admisión de los programas ofrecidos.
		2. Parametrizar en el sistema el proceso de inscripciones	Antes de iniciar el proceso de inscripciones se realizan en el software SINU, las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Apertura del Periodo académico • Ingreso de las fechas de las actividades académicas, relacionadas con este proceso. • Ingreso de las tarifas de inscripción por programas, para el periodo académico correspondiente. • Ingreso de tarifas de matrículas. • Fechas de pago para primer nivel. Opcionalmente y de acuerdo al criterio de cada programa: <ul style="list-style-type: none"> • Registro de las fechas programadas para las entrevistas. • Parámetros de admisión de los programas académicos.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		3. Divulgar la información del proceso a través de los medios establecidos	La información del proceso de admisión se publicará a través de un link establecido para tal fin en la P.ina Web de cada una de las Seccionales; y por otros mecanismos adicionales que cada Seccional establezca
		4. Realizar la preinscripción	El aspirante realiza la preinscripción a través de los medios disponibles para ello ya sea a través de la Pagina Web o de forma presencial, el Sistema SINU le asigna un número de formulario para realizar el pago de los derechos pecuniarios de inscripción en el banco indicado por la Universidad.
		5. Realizar el cargue del pago de inscripciones	Una vez realizado el pago de la inscripción por parte del aspirante, el Banco que recauda los pagos de las inscripciones suministra la información de los pagos realizados, se hace el cargue de la información en el sistema SINU por el módulo correspondiente, una vez cargado el pago, el sistema académico SINU lo asume como un aspirante y puede continuar con el proceso.
		6. Formalizar la inscripción	El aspirante debe esperar a que se realice el cargue del pago en el sistema y procede a realizar la formalización de la inscripción a través de la P.ina Web o de manera presencial.
		7. Organizar la logística del proceso de entrevistas	Se informa a los responsables de realizar las entrevistas la programación de las mismas y se entregan los formatos de entrevistas diseñados por cada Facultad de acuerdo con los criterios y orientaciones de la Rectoría Nacional (Parágrafo 1, artículo 6, Acuerdo 02 de 2006).
		8. Verificar documentos	Una vez el aspirante se presenta con los documentos requeridos, en el lugar, día y hora indicados en la credencial de inscripción; se debe constatar la información del formulario de inscripción contra los documentos originales; en caso de encontrar inconsistencias se hace la corrección en el sistema o se remite a la oficina respectiva para que se realice la corrección.
		9. Realizar la entrevista de selección y/o prueba de conocimientos generales	Se realiza la entrevista de ingreso y/o examen de admisión según las condiciones establecidas por el Programa académico respectivo.
		10. Entregar registros de la entrevista y/o prueba de conocimiento	Entrega el registro físico de las entrevistas y/o pruebas de conocimientos al responsable de cargar la calificación en el Sistema SINU.
		11. Ingresar en el sistema la calificación de la entrevista y/o prueba de conocimiento	Ingresar en el software SINU la calificación obtenida por el aspirante en la entrevista y/o prueba de conocimientos generales

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		12. Admitir y generar los recibos de matrícula en el sistema	Ingresar al software SINU, y organiza los puntajes obtenidos por los aspirantes de mayor a menor en cuanto a los resultados del ICFES y puntaje de entrevista y/o prueba de conocimientos generales
		13. Publicar el listado de admitidos	Se publica en la P.ina Web de la Seccional y/o por otros mecanismos, el listado de admitidos a cada uno de los programas.
2.4.2	MATRICULAS	1. Descargar el recibo y pagar los derechos de matrícula	Después de publicados el listado de admitidos, el admitido ingresa a la P.ina Web al link de inscripciones, y por la opción correspondiente descarga el recibo de pago de derechos de matrícula.
		2. Parametrizar cupos y grupos primer Semestre/Año	Antes de iniciar el proceso de matrículas se realizan en el software SINU, la creación de grupos y cupos.
		3. Verificar el cargue del pago de matrículas	Una vez informado el pago de la matrícula por parte del banco o aprobado el crédito con la entidad financiera o la Universidad, se registra el pago de matrícula en el sistema SINU, una vez cargado el pago el sistema académico SINU lo asume como un estudiante matriculado financieramente y puede continuar con el proceso.
		4. Recibir los documentos de matrícula estudiantes nuevos	El estudiante debe entregar en la Universidad los documentos reglamentarios.
		5. Realizar la matrícula académica	Se procede a realizar la matrícula académica a través de la opción correspondiente en el software SINU, asignándole al estudiante grupo y materias a cursar. El sistema genera el acta de matrícula la cual puede ser descargada por el estudiante a través de su usuario en el sistema SINU.
		6. Archivar documentos estudiantes nuevos	Se finaliza el proceso con el archivo de los documentos aportados por el estudiante por el área correspondiente.
2.4.3	ESTADÍSTICAS		
2.4.4	REGISTRO Y CONTROL DE NOTAS	1. Parametrizar el sistema para el registro de notas	Ingresar en el sistema SINU <ul style="list-style-type: none"> • Los horarios de clases, grupos y docentes a cada asignatura. • Señalar las fechas límites para registro de notas en un periodo determinado
		2. Registrar notas y fallas en el sistema	De acuerdo al calendario académico establecido por la Facultad y al Reglamento Estudiantil vigente, el docente accede al sistema SINU, vía Web, seleccionando la asignatura y grupo, registrando las notas o la nota de habilitación y el número de fallas.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		3. Publicar las notas	Con el ingreso de las notas al sistema SINU por parte de los docentes, se da por surtida la publicación. El estudiante podrá verificar su estado académico a través del sistema SINU, vía Web.
		4. Verificar el registro de notas por parte de los Docentes	Las Secretarías Académicas de los diferentes programas llevan a cabo la supervisión del cumplimiento de registro de notas por parte de los docentes; con la participación de la oficina de admisiones y registro con el fin de garantizar la oportunidad de la información que requiere el estudiante
		5. Solicitar el registro de notas a los Docentes morosos	Se hace la gestión pertinente para la entrega de notas por parte de los docentes morosos y se envía comunicado que genera el sistema SINU.
		6. Formalizar las notas registradas	Una vez impresos se procede a la firma y sello de los listados tanto de notas normales como de habilitaciones; las copias con sello y firma, se archivan según lo establecido.
		7. Realizar el cierre del periodo académico	Se realiza el cierre periodo a través del sistema SINU para establecer estados académicos de los estudiantes y generar oferta académica para el proceso de matrícula de los alumnos antiguos.
2.5.1	SALUD	1. Atención en Salud	El médico, la enfermera con el apoyo de la Coordinación de Salud y Desarrollo Humano desarrollan los programas de promoción y prevención dirigidos a todos los integrantes de la Comunidad.
		2. Consulta Médica General	El contacto inicial se realiza personalmente cuando el paciente asiste al área de la salud a solicitar la atención del servicio
		3. Atención Primaria de enfermería	La Enfermera realiza la atención básica primaria
2.5.2	DESARROLLO HUMANO	1. Atención Psicológica	El contacto inicial se da cuando el paciente solicita su cita para valoración y/o control
		2. Inducción a estudiantes	Entre las diferentes actividades en el proceso de inducción se promocionan por parte de desarrollo humano el servicio gratuito de psicología, para la comunidad Unilibrista. Se realizan actividades de socialización, crecimiento y prevención con temas que aplican a la juventud.
		3. Apoyo académico	Las actividades se desarrollan con la modalidad Grupo – Taller y se registra la participación de los estudiantes
		4. Soporte motivacional y de desempeño para los estudiantes en prácticas.	La Psicóloga realiza soporte motivacional y la proyección humana hacia el desarrollo de la práctica social y empresarial.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		5. Inducción de Padres de Familia de los Estudiantes	A través de tarjetas de invitación, promoción grupal y P.ina web, llamada telefónica, se invita a todos los nuevos Padres Unilibristas a una reunión , para tener contacto directo con las Directivas y Decanos, además se les da una conferencia por parte de la psicóloga denominada "SER PADRES HOY, UN RETO EN LA VIDA UNIVERSITARIA".
		6. Escuela de Padres de Familia	Cada facultad elabora módulos prácticos y necesarios en la cotidianidad de las personas, que les permitirá a los padres buscar soluciones rápidas y oportunas a determinadas situaciones, estos módulos son dictados por docentes de cada facultad; también se desarrollan actividades lúdicas, talleres motivacionales, de crecimiento personal dictados por la psicóloga
2.5.3	CULTURA	1. Realizar diagnóstico	Se parte de un diagnóstico de lo ejecutado en el año inmediatamente anterior
		2. Planificar acciones y presupuestos recursos y cronogramas	Se planean las acciones, definiendo presupuestos, recursos físicos y humanos y cronogramas. Cada acción a pesar de estar aprobada en el Plan, nuevamente debe ser sometida ante el Comité de Bienestar Universitario a nueva aprobación de gasto para poderse ejecutar.
		3. Elaboración y divulgación de la publicidad	Se realiza proceso de divulgación mediante carteleras, carteles, plegables, correos electrónicos, P.ina Web, recorrido por los salones
		4. Desarrollo del plan	Se desarrolla la acción acorde a lo planeado
		5. Evaluación	Mejoramiento de la difusión y compromiso de la comunidad a nivel cultural
2.5.4	RECREACIÓN Y DEPORTE	1. Préstamo implementos deportivos	Proveer los implementos necesarios para la práctica de las diferentes disciplinas deportivas
		2. Días institucionales	Se realiza la programación acorde con el Plan de Acción u órdenes de la Rectoría
		3. Torneos internos	Con fundamento en las solicitudes de los miembros de la Comunidad Universitaria realiza lo establecido en el plan de acción.
		4. Selecciones deportivas	Fortalecimiento del deporte competitivo
2.5.5	PROMOCIÓN SOCIOECONÓMICA	1. Bolsa de Empleo	Centralización del ofrecimiento a través de terceros de vacantes laborales para estudiantes de pregrado y egresados.
		2. Talleres de formación	Difusión de conocimientos básicos relacionados con un arte específico.
2.6.1	SERVICIOS AL PUBLICO	1. Consulta sala de internet	Este servicio es totalmente libre, Los equipos de consulta interna, se proveen para los usuarios que consideran necesaria una búsqueda interna y requieren de llevar el material fuera de la unidad de información.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		2. Hemeroteca	La consulta es por medio de la asesoría de un auxiliar disponible, otro tipo de búsqueda es a través del equipo de consulta interna, se ubica el equipo de consulta en la sala de hemeroteca el cual está provisto del software realiza su búsqueda
		3. Préstamo material bibliográfico	Se realiza de acuerdo a lo estipulado con el tipo de colección, (referencia, reserva, general) y los días se estipulan de acuerdo a los parámetros establecidos en cada biblioteca, el reglamento y las políticas internas
		4. Consulta a Bases de datos	Este servicio a cargo de los auxiliares de biblioteca, donde se genera enseñanza personalizada de las diferentes bases de datos con que cuenta la seccional, dirigida está a docentes y estudiantes que requieren de la asesoría en este servicio
2.6.2	ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO	1. Recepción del material	Cuando cumple el proceso de trazabilidad en compras, el material solicitado por cada una de las dependencias, éste lo envía a biblioteca con acta de entrega y factura de los libros comprados a los diferentes proveedores
		2. Selección del material	Es seleccionado el material de acuerdo a cada programa. Se revisa que estén en buen estado antes de procesar.
		3. Preparación Física del material	Se ingresa al sistema todo el material bibliográfico, asignándosele de acuerdo a los parámetros del sistema todos los ítems correspondientes al libro.
		4. Ubicar el material en la biblioteca	Finalmente se ubica el material en las estanterías de acuerdo al sistema de clasificación.
		5. Presentar informe de catalogación y clasificación	Se presenta un informe de los libros clasificados y catalogados al director de biblioteca para su informe y retroalimentación con los usuarios.
2.6.3	DESARROLLO DE COLECCIONES	1. Enviar comunicaciones a las Decanaturas para selección de documentos	Iniciando cada semestre se envían comunicaciones a los decanos pidiendo que realicen un listado del material bibliográfico a utilizar en el semestre con autor, título, edición y número de ejemplares que se necesitan
		2. Revisar el listado contra la base de datos de la biblioteca	Cuando las Decanaturas responden el Auxiliar revisa el listado enviado contra la base de datos y se envía al proceso Gestión de adquisiciones y suministros.
		3. Solicitar autorización de la compra y expedir la Orden	Posteriormente la Gestión de adquisiciones y suministros expide una orden de compra o elaboración de contrato
		4. Recibir el pedido y enviar a procesos técnicos	Inmediatamente llega el pedido al almacén se le informa a la biblioteca con las respectivas actas, se sella y se recibe contra factura y se envía a procesos técnicos para iniciar su registro.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
3.1.1	PRESUPUESTO	1. Planeación	En esta etapa se realiza la formulación de estrategias y políticas, que se deben tener en cuenta para el establecimiento cuantitativo y la asignación del recurso humano para el cumplimiento de proyectos, así como, el uso racional y eficiente de los recursos financieros y técnicos
		2. Programación	Comprende la elaboración en detalle del cronograma general por cada una de las Seccionales, incluyendo las actividades, plazos y funcionarios responsables de la ejecución del desarrollo de cada una de las etapas del ciclo presupuestal alineadas con el cronograma general.
		3. Elaboración	En esta etapa se prepara el proyecto de presupuesto de cada Unidad Ejecutora (Académica y Administrativa), con la asesoría de la Oficina de Presupuesto o quien haga sus veces.
		4. Presentación	A nivel seccional, cuando se consolide la información de todas las Unidades administrativas y académicas, la Oficina de Presupuesto, formula el proyecto de Presupuesto, y se presenta ante el Delegado Personal del Presidente - Rector Seccional para su visto bueno, verificación, evaluación y recomendación ante la siguiente instancia
		5. Aprobación	La aprobación del proyecto de Presupuesto inicia con el Consejo Directivo de cada Seccional, quien analizará y hará las respectivas recomendaciones para la Honorable Consiliatura.
		6. Ejecución	La Oficina de Presupuesto presenta al Delegado Personal del Presidente y al Consejo Directivo, el informe de ejecución presupuestal trimestral, con copia a la Auditoría Interna.
		7. Evaluación y Control	Corresponde a la Oficina de Presupuesto o quien haga sus veces y a la Auditoría Interna el control administrativo y financiero de las actividades presupuestales, conforme a las disposiciones de las Directivas de la Universidad.
3.1.2	TESORERÍA	1. Pagos	La Pagadora, recepciona todas las facturas y/o cuentas de cobro para su correspondiente domiciliación y radicación Bitácora Programa Seven y agotar el trámite respectivo
		2. Recaudo De Dineros	El registro de la información de recaudo se debe efectuar a diario a través de los bancos
		3. Colocación de excedentes	Los excedentes de caja se depositan en títulos de inversión
		4. Flujo de caja	El flujo de caja se proyecta al inicio de caja semestre para los próximos 6 meses

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		5. Cuadre de caja diario	El Auxiliar de tesorería compara el dinero en efectivo, los vales de tarjeta crédito o débito que ha entrado en el día en la caja de la Universidad, con la información de las facturas canceladas, resumen de tirilla de caja y datafono, recibos de caja generados en el día y la información que genera el módulo de sistema de cuadros de caja.
		6. Expedición de certificado y constancias de ingreso	Se recibe directamente la consignación o pago con Tarjera Débito o Tarjeta Crédito el certificado. Se toman los datos del estudiante y se le entrega el certificado al día siguiente según especificaciones del alumno.
		7. Expedición de paz y salvos	La auxiliar de Tesorería verifica que el usuario no tenga deudas pendientes con la institución y posteriormente, en el espacio correspondiente la auxiliar coloca la firma y sello avalando que este se encuentra a paz y salvo a la fecha de la solicitud.
		8. Anticipos	Solo se entregaran anticipos para aquellas actividades o eventos que se realicen fuera de la ciudad de Pereira o que se demuestre que no se puede hacer el pago directamente por la Pagaduría de la Universidad.
		9. Pagos por transferencia electrónica	La Pagadora revisa y valida la planilla para transferencias electrónicas con los documentos soportes y remite todos los documentos a la Oficina de Sindicatura y el archivo plano para subirlo al portal
3.1.3	CARTERA	1. Créditos educativos a través de entidades financieras	La Universidad Libre establecerá convenios con diversas entidades financieras para el otorgamiento de créditos educativos.
		2. Crédito Directo con la Universidad	El estudiante presenta a la dependencia correspondiente la solicitud escrita del crédito anexando los documentos exigidos por la Universidad
		3. Créditos educativos a empresas del sector público y privado	La Universidad Libre establecerá convenios con empresas del sector público y privado para el otorgamiento de créditos educativos.
		4. Solicitud y aprobación de crédito.	El estudiante hace la solicitud de crédito llenando los requisitos según las políticas de la Universidad y llena el pagare en presencia de los auxiliares de crédito y cartera
		5. Cobranzas	Responsable debe llevar el control de la vigencia y estado de la cartera, rindiendo los informes respectivos.
		6. Provisión de cartera	Con base en los informes del estado de cartera, el área de Contabilidad generará el informe de provisión de cartera, al término del vencimiento del periodo del crédito

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
3.1.4	CONTABILIDAD	1. Recepción de documentos	Reciben documentos contables de Tesorería, Cartera, Personal, Presupuesto y Sindicatura, según sea el caso.
		2. Análisis, cálculo, codificación y registro contable de documentos	Verificando básicamente que cumplan con los requisitos de ley, que estén bien diligenciados, que no tengan enmendaduras, que la fecha corresponda al período en que deben registrarse y que tengan todos los soportes que se requiere conforme a las políticas establecidas por la Universidad. Cada uno de los documentos genera una operación, la cual se identifica con un código contable
		3. Generación de procesos	Existen unas operaciones como las amortizaciones, las depreciaciones y las provisiones de cartera cuya codificación y causación están parametrizadas en el sistema contable
		4. Análisis de cuentas	Finalizado el período contable y terminados los procesos, se lleva a cabo el análisis de cuentas con el propósito de determinar las posibles inconsistencias que se hayan generado en todas las operaciones, las cuales se corrigen o se ajustan directamente en el sistema o mediante nota de contabilidad, quedando así saneados los movimientos y saldos del período que se termina.
		5. Generación e impresión de estados financieros y auxiliares	Balance de prueba, el balance general, el estado de resultados, los libros Auxiliares, el libro diario y el libro mayor.
		6. Firmar los Estados financieros	Los firman el delegado personal del Presidente, el Síndico Seccional y el Contador
3.2.1	VINCULACIÓN ADMINISTRATIVA	1. Requisición de personal	Para suplir una vacante por reemplazo temporal o definitivo, el Jefe de Personal o del titular del proceso debe diligenciar el formato de Requisición de Personal Administrativo
		2. Convocatoria	El trabajador responsable del proceso de selección, diseña la convocatoria interna o externa para su respectiva aprobación y publicación
		3. Reclutamiento y Selección	El Profesional del Área de Desarrollo Humano y/o quien haga sus veces, crea en la planta de personal el nuevo cargo
		4. Contratación	El aspirante seleccionado debe adjuntar la documentación solicitada en el formato Lista de Chequeo. Verifica la documentación y remite la novedad por escrito del ingreso del(los) trabajador(es) que sea(n) contratado(s), a los funcionarios de la Jefatura de Personal y a su vez la información del nuevo trabajador se ingresa en el submódulo de Biodata de Kactus.
		5. Inducción	Se le brinda al nuevo empleado la información general sobre la Universidad con el fin de facilitarle su adaptación e integración.
		6. Evaluación del período de prueba	Se debe realizar una evaluación a los 40 días del inicio del contrato.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
3.2.2	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	1. Análisis, elaboración, ajuste y aprobación de las descripciones y perfiles de cargo	Gestión Humana es quien elabora las descripciones de los cargos que afecten la calidad. Una vez elaborados, el Titular del proceso de Gestión Humana hace llegar a los titulares de los otros procesos, los formatos Descripción de cargos diligenciados, con el fin de dar a conocer la posición del cargo en el organigrama, aplicabilidad de competencias y responsabilidades, así como la experiencia y escolaridad mínima requerida. Una vez validadas y revisadas las descripciones de cargo, se evalúa el perfil de cargo de cada empleado
		2. Identificación de las necesidades de formación	La información insumo del plan de capacitación proviene de los resultados de los formatos de Perfil de Cargo, así como de los datos de la evaluación para el desarrollo, los resultados de las evaluaciones de las capacitaciones impartidas, los resultados de estudios de clima organizacional y ocupacionales, así como la información suministrada por los jefes de las Unidades académicas y administrativas. Con esta información se analizará la viabilidad y pertinencia de los cursos, talleres y/o entrenamientos a implementar, teniendo en cuenta para ello, el impacto o criticidad de las necesidades de formación sobre la mejora de la Universidad.
		3. Diseño e implementación y evaluación del plan anual de capacitación	Se establecerán tres áreas de capacitación a saber, área de formación técnica, de desarrollo humano y de salud Ocupacional, se desarrollará el plan y se hará una evaluación basado en 4 niveles: Percepción, aprendizaje, aplicación y resultados.
		4. Evaluación para el desarrollo	Se evalúa la eficiencia del desempeño de cada trabajador con base en los ítems de calidad, rendimiento, adaptabilidad y capacidad de mando utilizando la metodología 360 grados.
		5. Seguimiento del desarrollo	Anualmente se evaluará el cumplimiento del plan de capacitación y el mejoramiento del desempeño del personal
3.2.3	COMPENSACIÓN Y SALARIOS	1. Salarios, prestaciones legales y extralegales	Realizada la vinculación de docentes y administrativos se ingresa al programa de nómina se verifica las novedades que se tengan y se procede a liquidar nómina, seguridad social y parafiscales por cada periodo laborado. Cuando se requiera se realiza liquidación de cesantías parciales y liquidaciones definitivas
3.2.4	SALUD OCUPACIONAL	1. Diagnóstico, plan de acción, ejecución y evaluación de impacto de los resultados obtenidos.	Busca diversas estrategias para promover acciones de vida saludable que favorezca el autocuidado y defensa de la salud; para lo cual se desarrollan las diferentes actividades en los subprogramas de Salud ocupacional: Medicina Preventiva, Medicina de Trabajo Higiene y Seguridad industrial, el programa de salud ocupacional está regido bajo la legislación Colombia que imparte el Ministerio de Protección social.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
3.3.1	AUDITORIA INTERNA	1. Planeación de la Auditoria	Las actividades de la oficina de Auditoria Interna en cada una de sus seccionales se llevaran a cabo a través de la elaboración del Plan General de Trabajo
		2. Programas de Auditoria	Una vez definidas las auditorías a realizar según el Plan General de trabajo, se procede a elaborar los programas de Auditoria Interna. Estos programas son herramientas de apoyo que utiliza el delegado de auditoria como guía en el desarrollo de la auditoria
		3. Desarrollo de la Auditoria	Se solicita a la dependencia la información requerida, se realiza las pruebas técnicas por medio de la observación, la verificación, inspección, confirmación e investigación se analiza la información y se evalúa los controles existentes.
		4. Elaboración de Informe	La Auditoría Interna, comunicará los resultados de su trabajo oportunamente a la dependencia que corresponda, para lo cual podrá emitir informes, reportes, memorandos y actas según lo amerite el tipo y resultados de la revisión.
		5. Seguimiento al Plan General de Trabajo de Auditoria	El Auditor Interno realizará reuniones de seguimiento con la periodicidad que estime pertinente a fin de verificar el estado de ejecución del P.G.T.A., en la reuniones realizadas se aclaran inquietudes y se suministrarán instrucciones al equipo de auditoria
3.4.1	IMPLANTACIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	1. Adquisición de Tecnologías de Información	La selección y adquisición de recursos de sistemas se realiza utilizando el procedimiento de Compras de bienes y servicios, aplicado en la Universidad, previa realización de la evaluación costo beneficio del mismo.
		2. Control y Seguimiento a Garantías	La oficina de sistemas debe guardar copia de todos los contratos y/o pólizas de garantía de los servicios contratados con terceros para poder realizar seguimiento y exigir estricto cumplimiento de los mismos.
		3. Uso de los Recursos informáticos	Los usuarios deben velar por la óptima utilización de los recursos informáticos instalados y suministrados por la Universidad, bajo el seguimiento de la oficina de Sistemas
3.4.2	ADMINISTRACIÓN Y SOPORTE DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	1. Administración, mantenimiento preventivo y correctivo de Equipos de Cómputo, Telecomunicaciones y Software de Oficina	Control de inventarios de hardware y software, control de funcionalidad, conectividad, enlaces de comunicaciones. Programa el mantenimiento preventivo correspondiente acorde a las necesidades de operatividad en la universidad. Los mantenimientos preventivos son repetitivos y programados en por lo menos dos periodos durante el año.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		2. Administración soporte, sistemas operativos y bases de datos	Soporte de los sistemas de información, encendido y apagado de los SO, gestión de cuentas de usuarios, instalación y actualización de software, gestión de los recursos del sistema, seguridad del sistema, copias de seguridad, administración de Bases de datos, esquema conceptual, esquema interno, vinculación en los usuarios, respaldo y recuperación de la información identificación de desempeño de las bases de datos y autorizaciones de acceso.
		3. Administración de salas didácticas de computo	Se controla el ingreso de usuarios a las salas, se da soportes a los mismos y asistencia técnica a los equipos.
3.4.3	AUDIOVISUALES	1. Solicitud de Préstamo	El usuario solicita el servicio de préstamo de equipos al encargado de Audiovisuales, en el formato reserva, préstamo y devolución de elementos audiovisuales
		2. Revisión de Disponibilidad	El encargado de Audiovisuales revisa la disponibilidad de elementos, equipos o espacios para atender el servicio e informa inmediatamente al usuario si es posible la atención del servicio.
		3. Reserva del equipo	Una vez revisada la disponibilidad se hace la reserva del elemento
		4. Entrega de los equipos	El usuario se acerca al Departamento de Audiovisuales a reclamar los equipos de audiovisuales solicitados y para este efecto debe entregar el carnet.
		5. Recibo de equipos	Una vez se cumple el tiempo del servicio, el usuario hace entrega del equipo que le fue entregado en la Oficina de Audiovisuales
		6. Revisión de equipos	Diariamente, el responsable debe revisar si todos los equipos prestados en el día anterior fueron devueltos de lo contrario procede a verificar la ubicación del equipo, esta actividad se hace revisando el inventario de equipos audiovisuales
		7. Mantenimiento de equipos	Mensualmente, el responsable debe revisar si los equipos prestados de audiovisuales están funcionando correctamente, de lo contrario debe reportar los equipos dañados para que se ordene su reparación.
		8. Control de equipos	Diariamente se debe realizar una revisión por muestreo de equipos para determinar que el inventario de equipos esté completo, y por lo menos 1 vez cada semestre, se debe elaborar un inventario de todos los equipos para determinar que no existan novedades
		9. Estadísticas	Mensualmente se debe elaborar las estadísticas que determine el número de usuarios por Facultad y por equipos, con el fin de realizar los análisis correspondientes a los niveles de servicio en los indicadores de proceso y acuerdo de servicio.

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
3.4.4	PROMOCIÓN Y MERCADEO	1. Definición de Actividades	Elaborar un plan de acción anual acorde con lo estipulado en el plan de ejecución del año de la vigencia actual
		2. Desarrollo del plan de mercadeo	Desarrollar toda la publicidad de los programas de pregrado, posgrado y extensión
		3. Difusión de todo tipo de actividades culturales, académicas, deportivas	Para lo cual se necesita que cada facultad informe sobre estas actividades y nos proporcione el cronograma con anterioridad para realizar la promoción y el cubrimiento de cada una de ellas
3.5.1	MANTENIMIENTO	1. Limpieza y aseo de superficies	El personal de servicios generales tiene la tarea diaria de limpiar y asear los salones de clase aulas de clase, baños, oficinas, auditorios, halls y zonas verdes. Para la asignación de las áreas, el Jefe de Servicios Generales asigna los puestos de trabajo en áreas y con sus respectivos horarios.
		2. Mantenimientos preventivos	Se realizan un diagnóstico inicial para determinar el estado de las instalaciones, maquinaria y equipos de la universidad y así se procede a programar mantenimientos preventivos en el Plan de acción de Servicios Generales; entre los mantenimientos a realizar: mantenimiento de edificaciones, instalaciones físicas, de equipos de oficina, aires centrales y de ventana, pintura, carpintería, plomería y reparaciones de artefactos, instalaciones eléctricas y mantenimiento (media y baja tensión), mantenimiento predial y espacios verdes, provisión y mantenimiento de plantas.
		3. Mantenimientos correctivos:	Por medio del formato Ruta de Mantenimiento, las áreas y dependencias de la Universidad podrán solicitar servicios de mantenimiento o reparación según sus necesidades tales como: fallas, daños, reposiciones e imprevistos. El Jefe de Servicios Generales evalúa la magnitud de los daños y procede a programar el servicio o dar atención prioritaria (solicitar repuestos e insumos especiales).
		4. Ejecución de proyectos de infraestructura física	Son las actividades que por su complejidad o monto requieren del control y seguimientos a los tiempos de ejecución, costos, recursos y personal. Proyectos tales como: Obras civiles y electromecánicas, Reparaciones a instalaciones físicas y locaciones, plantas telefónicas y UPS, etc. La planeación y ejecución de estos proyectos se establecen en el plan de acción de servicios generales.
3.5.2	SEGURIDAD	1. Peatonal	Vigilancia de las porterías peatonales y estacionamientos
		2. Ronda 2	Dar ronda constante a los tres (3) bloques, y a los estacionamientos verificando los vehículos que no tengan puertas abiertas o los vidrios abajo

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		3. Control de Entrada y Salida de Elementos	Las unidades académicas y administrativas elaborarán el formato de solicitud de salida de elementos, justificando la necesidad de este servicio. El Jefe de Servicios Generales y el Jefe del área solicitante autorizan la salida y envían copia al vigilante del puesto de trabajo asignado para su respectiva salida.
		4. Control de entrada y salida de Vehículos	Verificar las personas que ingresan a la universidad e igual forma inspeccionar la salida de vehículos al interior de los mismos
		5. Circuito cerrado de televisión CCTV	Administración, control, monitoreo e informe de las situaciones presentadas al interior de la universidad.
3.5.3	CORRESPONDENCIA	1. Recepción de documentos	Los usuarios tanto internos como externos, entregan los documentos en la ventanilla de Gestión de Correspondencia, y esperan a que ésta sea radicada.
		2. Clasificación de la correspondencia	Recibida la correspondencia se recibirá, clasificará, radicará, escaneará, enviará por correo electrónico.
		3. Radicación y registro correspondencia interna y externa	Se ingresa al formato de radicación se asigna un número de correspondencia con el fin de hacer el seguimiento respectivo
		4. Distribución y reparto	El Usuario interno recibe y entrega Comunicaciones oficiales, el cubrimiento es de 73 Oficinas: 20 de la sede Centro + 33 Oficinas Sede Belmonte
3.6.1	ARCHIVO	1. Archivo Central	A este archivo se transfieren los archivos de gestión, una vez se cumpla el tiempo de retención definido en las Tablas de Retención Documental, presentadas por el titular de proceso y previamente aprobadas por el comité de Archivo
		2. Transferencia al archivo central	Los archivos de gestión de cada proceso del Sistema de Gestión de Calidad objeto de transferencia, serán los que hayan cumplido su tiempo de retención.
		3. Archivo de Gestión	Son archivos consultados frecuentemente dentro del proceso de gestión
		4. Archivo Histórico	A este archivo se transfieren los archivos de gestión que se encuentran en el archivo central y que fue establecido previamente por el titular de proceso
3.7.1	COMPRAS	1. Elaborar Plan de Compras	A partir de la información de los planes de acción de cada Unidad Académica y Administrativa entregada por el área de Presupuesto, se elabora el Plan de Compras
		2. Solicitar la compra y consultar disponibilidad presupuestal	Verificar que la Unidad Académica/Administrativa solicitante de la compra cuenta con la disponibilidad presupuestal para efectuar la solicitud de bienes/servicios que requiere, y registrar la disponibilidad en la Solicitud de Compra/Servicio
		3. Radicar las solicitudes de compra	Verificar el diligenciamiento y autorizaciones completas en la solicitud de Compra/Servicio

NO.	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Continuación Tabla 12. Información sobre actividades			
		4. Tramitar la solicitud	Dependiendo de la cuantía de la compra/servicio se realiza el trámite correspondiente ya sea compras de cuantía menor o igual a 50 SMLMV o compras de cuantías superiores a 50 SMLMV
3.7.2	ALMACÉN	1. Recepción de inventarios	
		2. Entrada de Almacén	Para los elementos solicitados y administrados por el Almacén, una vez sean recibidos por la persona autorizada, se procede a hacer el ingreso de estos a la base de datos, cargándolos a la respectiva bodega tomando como documento base la orden de compra.
		3. Abastecimiento de dependencias	El auxiliar de Almacén o Bodeguero recibe la solicitud de pedidos de cada dependencia en el transcurso del mes, luego confronta las solicitudes con la existencia disponible en la base de datos y físicamente.
3.7.3	PROVEEDORES	1. Reclamar, diligenciar y entregar los documentos para inscripción y/o actualización	Quienes aspiran a ser Proveedores deben reclamar en la Oficina de Compras el Formato de Inscripción y Actualización de Proveedores
		2. Verificar la documentación de la inscripción y/o actualización	El Secretario/Auxiliar de compras o quien haga sus veces en cada Seccional recibe las inscripciones de los proveedores
		3. Verificar y calificar los proveedores inscritos	Una vez se tienen los documentos exigidos en la actividad anterior; el Jefe de Compras, somete al proveedor a un proceso de verificación y calificación contra los criterios establecidos por la Universidad Libre
		4. Registrar al Proveedor	El Secretario/Auxiliar de compras, selecciona a los proveedores aceptados y procede a ingresar la información correspondiente en la base de datos "Registro de Proveedores".
		5. Actualizar el Registro de Proveedores	La Secretaria/Auxiliar de compras ingresa la información que requiera ser actualizada por el proveedor y la fecha de actualización en la base de datos "Registro de Proveedores"; y archiva los documentos físicos en el folder correspondiente, por proveedor, como respaldo de la información del sistema, en la Oficina de Compras.

Fuente: Elaboración de los autores

3.7 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS CONSUMIDOS POR LA EMPRESA

Tabla 18. Identificación de los recursos consumidos por la empresa

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00105	Manejo		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SEGUROS	17052 00105	Manejo		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00110	Cumplimiento	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SEGUROS	17052 00115	Corriente Débil		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00120	Vida Colectiva		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SEGUROS	17052 00120	Vida Colectiva		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00125	Incendio		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SEGUROS	17052 00125	Incendio		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00130	Terremoto		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SEGUROS	17052 00130	Terremoto		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00135	Sustracción y Hurto		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SEGUROS	17052 00135	Sustracción y Hurto		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00140	Flota y Equipo de Transporte	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SEGUROS	17052 00140	Flota y Equipo de Transporte	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SEGUROS	17052 00145	Póliza Estudiantil	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00150	Póliza Exequial		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00160	Responsabilidad Civil y Extracontractual		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SEGUROS	17052 00160	Responsabilidad Civil y Extracontractual		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00170	Rotura de Maquinaria		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00175	Obligatorio Accidente de Transito	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00180	Lucro Cesante	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SEGUROS	17052 00180	Lucro Cesante	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00185	Transporte de Mercancía	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SEGUROS	17052 00185	Transporte de Mercancía	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	17052 00195	Otros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	17054 50102	Bases de Datos Virtuales		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	17101 60101	Programas para Computador (Software)	X	

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 19. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	17102 00101	Útiles y Papelería	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	17102 00101	Útiles y Papelería	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	17104 40101	Publicidad, Propaganda y Promoción	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	17104 80101	Elementos de Aseo y Cafetería		X
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	17106 00101	Dotación y Suministro a Trabajadores	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	17106 80101	Loza y Cristalería	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	17109 59501	Diplomas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	17109 59501	Diplomas	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	17109 59502	Drogas y Medicamentos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	17109 59502	Drogas y Medicamentos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	17109 59503	Elementos de Fotografía y Audiovisuales	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	17109 59503	Elementos de Fotografía y Audiovisuales	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	17109 59504	Elementos de Imprenta	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	17109 59504	Elementos de Imprenta	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	17109 59505	Elementos de Laboratorio y Odontología	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	17109 59505	Elementos de Laboratorio y Odontología	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	17109 59506	Elementos Deportivos		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	17109 59506	Elementos Deportivos		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON ADECUACIONES E INSTALACIONES	17109 59507	Elementos Eléctricos y Electrónicos		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	17109 59507	Elementos Eléctricos y Electrónicos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	17109 59508	Material Didáctico	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	17109 59508	Material Didáctico	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON ADECUACIONES E INSTALACIONES	17109 59511	Repuestos Generales	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	17109 59511	Repuestos Generales	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	17109 59512	Elementos de Sistemas y Computación	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	17109 59512	Elementos de Sistemas y Computación	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON ADECUACIONES E INSTALACIONES	17109 59513	Herramientas	X	

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 20. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	17109 59513	Herramientas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	17109 59514	Publicaciones de libros y Revistas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	17109 59515	Elementos de Ferretería	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51050 60101	Sueldos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51050 60102	Apoyo Sostenimiento Mensual Sena	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51051 50101	Horas Extras y Recargos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51051 80101	Comisiones	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51052 10101	Viáticos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51052 40101	Incapacidades	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51052 70101	Auxilio de Transporte	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51053 00101	Cesantías	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51053 30101	Intereses Sobre Cesantías	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51053 60101	Prima De Servicios	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51053 90101	Vacaciones	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51054 20101	Prima de Alimentación	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51054 20102	Prima de Navidad	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51054 20103	Prima de Vacaciones	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51054 20104	Prima de Antigüedad	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51054 20105	Prima de Escalafón	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51054 50101	Auxilio de Educación	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51054 50102	Auxilio de Maternidad	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51054 50103	Auxilio de Defunción	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51054 50104	Auxilio de Anteojos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51054 80101	Bonificaciones	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51055 40101	Seguros de Vida		X
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51055 40195	Otros Seguros		X
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51055 70101	Cuotas Partes Pensiones de Jubilación	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51055 80101	Amortiz.Calc. Actuarial Pensión Jubilación	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51055 90101	Pensiones de Jubilación	X	

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 21. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51056 00101	Indemnizaciones Laborales	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51056 30101	Capacitación al Personal		X
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51056 60101	Gastos Deportivos y de Recreación		X
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51056 80101	Aportes A.R.P - Riesgos Profesionales	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51056 90101	Aportes E.P.S - Entid Promotoras Salud	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51057 00101	Aportes Fondos de Pensión y/o Cesantía	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51057 20101	Aportes Cajas de Compensación Familiar	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51057 50101	Aportes I.C.B.F.	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51057 80101	Sena	X	
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51058 10101	Aportes Sindicales		X
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51058 40101	Gastos Médicos y Drogas		X
GASTOS ADMON	GASTOS DE ADMON - PERSONAL	51059 59595	Otros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON-HONORARIOS	51100 50101	Junta Directiva	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON-HONORARIOS	51101 00101	Revisoría Fiscal	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON-HONORARIOS	51101 50101	Auditoría Externa	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON-HONORARIOS	51102 00101	Avalúos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON-HONORARIOS	51102 50101	Asesoría Jurídica	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON-HONORARIOS	51103 00101	Asesoría Financiera	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON-HONORARIOS	51103 50101	Asesoría Técnica	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON-HONORARIOS	51109 59501	Talleres Administración	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON-HONORARIOS	51109 59595	Otros Servicios Profesionales	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON IMPUESTOS	51150 50101	Industria y Comercio	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON IMPUESTOS	51151 00101	De Timbres	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON IMPUESTOS	51151 50101	A La Propiedad Raíz		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON IMPUESTOS	51152 50101	De Valorización		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON IMPUESTOS	51154 00101	De Vehículos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON IMPUESTOS	51159 59501	Estampilla Pro - Hospt. Universitario	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON IMPUESTOS	51159 59502	Estampilla Pro-Dot y Des Terc Edad	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON IMPUESTOS	51159 59503	Estampilla Pro cultura	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON IMPUESTOS	51159 59595	Otros	X	

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 22. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51200 50101	Terrenos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51201 00101	Edificios	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51201 50101	Maquinaria Y Equipo	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51202 00101	Muebles Y Enseres	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51202 00102	Equipo	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51202 00195	Otros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51202 50101	Equipos de Procesamiento de Datos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51202 50102	Equipos De Telecomunicaciones	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51202 50103	Equipos De Radio	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51202 50104	Líneas Telefónicas	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51202 50195	Otros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51203 00101	Medico	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51203 00102	Odontológico	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51203 00103	Laboratorio	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51203 00104	Instrumental	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51203 00195	Otros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51204 00101	Autos Camionetas y Camperos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51206 00101	Instalaciones Para Agua y Energía	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51206 00102	Acueducto, Acequias y Canalizaciones		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51206 00103	Plantas De Generación Hidráulica	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51206 00104	Plantas De Generación Diésel, Gasolina	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51206 00105	Redes De Distribución	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON - ARRENDAMIENTO	51206 00195	Otros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON CONTRIBUCIONES Y AFILIACIÓN	51250 50101	Contribuciones	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON CONTRIBUCIONES Y AFILIACIÓN	51251 00101	Afiliaciones Y Sostenimiento	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	51300 50101	Manejo		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	51301 00101	Cumplimiento	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	51306 00101	Responsabilidad Civil y Extracontractual		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	51307 50101	Obligatorio Accidente De Transito	X	

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 23. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	51308 50101	Transporte De Mercancia	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SEGUROS	51309 59595	Otros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51350 50101	Aseo		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51350 50102	Vigilancia		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51351 00101	Temporales	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51351 50101	Asistencia Técnica	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51352 00101	Procesamiento Electrónico De Datos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51352 50101	Acueducto y Alcantarillado		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51353 00101	Energía Eléctrica		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51353 50101	Teléfono		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51353 50102	Teléfonos Celulares		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51354 00101	Correo, Portes y Telegramas	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51354 50101	Internet - Fax y Telex		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51355 00101	Transporte, Fletes y Acarreos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51355 50101	Gas	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51356 00101	Publicidad Propaganda y Promoción	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51359 59501	Encuadernación y Empaste	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51359 59502	Inhumación De Cadáveres	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51359 59503	Grabación Y/O Producción	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51359 59504	Instructores	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51359 59505	Tv. Satelital - Tv. Cable		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON SERVICIOS	51359 59595	Otros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON GASTOS LEGALES	51400 50101	Notariales	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON GASTOS LEGALES	51401 50101	Tramites y Licencias	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON GASTOS LEGALES	51409 59595	Otros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51450 50101	Terrenos		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51451 00101	Edificios		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51451 50101	Maquinaria y Equipo		X

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 24. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51452 00101	Muebles y Enseres	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51452 00102	Equipo	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51452 00195	Otros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51452 50101	Equipos De Procesamiento De Datos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51452 50102	Equipos De Telecomunicaciones	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51452 50103	Equipos De Radio	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51452 50104	Líneas Telefónicas	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51452 50195	Otros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51453 00101	Medico	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51453 00102	Odontológico	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51453 00103	Laboratorio	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51453 00104	Instrumental	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51453 00195	Otros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51454 00101	Autos Camionetas y Camperos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51456 00101	Instalaciones Para Agua y Energía	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51456 00102	Acueducto, Acequias y Canalizaciones	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51456 00103	Plantas De Generación Hidráulica	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51456 00104	Plantas De Generación Diésel, Gasolina	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51456 00105	Redes De Distribución	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51456 00195	Otros	X	

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 25. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	51456 50101	Armamento De Vigilancia	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON ADECUACIONES E INSTALACIONES	51500 50101	Instalaciones Eléctricas	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON ADECUACIONES E INSTALACIONES	51501 00101	Arreglos Ornamentales	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON ADECUACIONES E INSTALACIONES	51501 50101	Reparaciones Locativas	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON ADECUACIONES E INSTALACIONES	51509 59501	Señalizaciones	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON ADECUACIONES E INSTALACIONES	51509 59502	Instalaciones	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON ADECUACIONES E INSTALACIONES	51509 59595	Otros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON GASTOS DE VIAJE	51550 50101	Alojamiento y Manutención	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON GASTOS DE VIAJE	51551 50101	Pasajes Aéreos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON GASTOS DE VIAJE	51552 00101	Pasajes Terrestres	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51950 50101	Comisiones	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51951 00101	Suscripciones. Periódicos y Revistas	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51951 00102	Libros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51951 50101	Música Ambiental	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51952 00101	Gastos De Representa. Y Relac. Publicas	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51952 50101	Elementos De Aseo Y Cafetería		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51953 00101	Útiles, Papelería Y Fotocopias	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51953 50101	Combustibles Y Lubricantes	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51954 00101	Envases Y Empaques	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51954 50101	Taxis Y Buses	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51955 00101	Estampillas	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51955 50101	Microfilmación	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51956 00101	Casino Y Restaurante	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51956 50101	Parqueaderos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51957 00101	Indemnización Por Daños A 3Ros	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59501	Actividades Culturales Y Cívicas		X

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 26. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59502	Actividades Deportivas		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59503	Banderas Y Escudos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59504	Congresos, Simposios, Seminarios Y Talleres	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59505	Diplomas	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59506	Elementos Computador Y Telecomunicaciones	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59507	Elementos De Fotografía Y Audiovisuales	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59508	Elementos De Imprenta Y Litografía	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59510	Elementos Eléctricos Y Electrónicos		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59511	Eventos Especiales Y Celebraciones		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59512	Gastos Ceremonias De Grado	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59513	Gastos Convenios	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59515	Gastos Fúnebres	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59516	Gastos Médicos Y Drogas	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59517	Herramientas	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59518	Higiene Y Seguridad Industrial	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59520	Materiales Didácticos	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59522	Obsequios Premios y Distinciones	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59524	Repuestos En General	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59525	Elementos de Ferretería		X
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59526	Elementos de Lencería y Ropería	X	
GASTOS ADMON	GASTOS ADMON DIVERSOS	51959 59595	Otros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52050 60101	Sueldos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52050 60102	Apoyo de Sostenimientos Mensual SENA	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52051 50101	Horas Extras y Recargos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52051 80101	Comisiones	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52052 10101	Viáticos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52052 10102	Viáticos al Exterior Prof. estudiantes	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52052 40101	Incapacidades	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52052 70101	Auxilio de Transporte	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52053 00101	Cesantías	X	

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 27. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52053 30101	Intereses Sobre Cesantías	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52053 60101	Prima de Servicios	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52053 90101	Vacaciones	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52054 20101	Prima de Alimentación	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52054 20102	Prima de Navidad	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52054 20103	Prima de Vacaciones	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52054 20104	Prima de Antigüedad	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52054 20105	Prima de Escalafón	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52054 50101	Auxilio de Maternidad	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52054 50102	Auxilio de Defunción	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52054 50103	Auxilio de Anteojos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52054 80101	Bonificaciones	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52055 10101	Dotación y Suministros a Trabajadores	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52055 40101	Seguros		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52055 70101	Cuotas Partes Pensiones de Jubilación	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52055 80101	Amortiz. Calculo Actuarial Pensión Jub.	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52055 90101	Pensiones de Jubilación	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52056 00101	Indemnizaciones Laborales	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52056 30101	Capacitación al Personal		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52056 30102	Capacitación a Docentes	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52056 80101	Aportes A.R.P. Riesgos Profesionales	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52056 90101	Aportes E.P.S. Entid. Promotoras Salud	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52057 00101	Aportes Fondos de Pensión y/o Cesantía	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52057 20101	Aportes Cajas de Compensación Familiar	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52057 50101	Aportes I.C.B.F.	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52057 80101	Sena	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52058 10101	Aportes Sindicales		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA PERSONAL	52058 40101	Gastos Médicos y Drogas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA HONORARIOS	52100 50101	Junta Directiva	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA HONORARIOS	52101 00101	Revisoría Fiscal	X	

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 28. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA HONORARIOS	52101 50101	Auditoria Externa	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA HONORARIOS	52102 00101	Avalúos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA HONORARIOS	52102 50101	Asesoría Jurídica	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA HONORARIOS	52103 00101	Asesoría Financiera	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA HONORARIOS	52103 50101	Asesoría Técnica	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA HONORARIOS	52109 59501	Docentes-Talleres Admon	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA HONORARIOS	52109 59502	Personal de la Salud		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA HONORARIOS	52109 59595	Otros Servicios Profesionales	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA IMPUESTOS	52150 50101	Industria y Comercio	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA IMPUESTOS	52151 00101	De Timbres	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA IMPUESTOS	52151 50101	A la Propiedad Raíz	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA IMPUESTOS	52154 00101	De Vehículos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA IMPUESTOS	52159 59595	Otros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52200 50101	Terrenos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52201 00101	Edificios	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52201 50101	Maquinaria y Equipo	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52202 00101	Muebles y Enseres	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52202 00102	Equipo	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52202 00195	Otros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52202 50101	Equipos de Procesamiento de Datos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52202 50102	Equipos de Telecomunicaciones	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52202 50103	Equipos de Radio	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52202 50104	Líneas Telefónicas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52202 50195	Otros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52203 00101	Medico	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52203 00102	Odontológico	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52203 00103	Laboratorio	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52203 00104	Instrumental	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52203 00195	Otros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52204 00101	Autos, Camionetas y Camperos	X	

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 29. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52206 00101	Instalaciones para Agua y Energía	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52206 00102	Acueducto, Acequias y Canalizaciones	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52206 00103	Plantas de Generación Hidráulica	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52206 00104	Plantas de Generación Diesel, Gasolina	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ARRENDAMIENTO	52206 00105	Redes de Distribución	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA CONTRIBUCIONES Y AFILIAC	52250 50101	Contribuciones	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA CONTRIBUCIONES Y AFILIAC	52251 00101	Afiliaciones y Sostentamiento	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SEGUROS	52301 00101	Cumplimiento	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SEGUROS	52309 50101	Otros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52350 50101	Aseo		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52350 50102	Vigilancia		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52351 00101	Temporales	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52351 50101	Asistencia Técnica	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52352 00101	Procesamiento Electrónico de Datos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52352 50101	Acueducto y Alcantarillado		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52353 00101	Energía Eléctrica		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52353 50101	Teléfono		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52353 50102	Teléfonos Celulares		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52354 00101	Correo, Portes y Telegramas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52354 50101	Internet - Fax y Telefax		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52355 00101	Transportes, Fletes y Acarreos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52355 50101	Gas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52356 00101	Publicidad, Propaganda y Promoción	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52359 59502	Encuadernación y Empaste	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52359 59503	Inhumación de Cadáveres	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52359 59504	Grabación y/o Producción	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52359 59505	Instructores	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52359 59506	Tv Satelital - Tv Cable		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA SERVICIOS	52359 59595	Otros	X	

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 30. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA GASTOS LEGALES	52400 50101	Notariales	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA GASTOS LEGALES	52401 50101	Trámites y Licencias	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52451 00101	Edificios		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52451 50101	Maquinaria y Equipo		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52452 00101	Muebles y Enseres	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52452 00102	Equipo	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52452 00195	Otros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52452 50101	Equipo de Procesamiento de Datos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52452 50102	Equipo de Telecomunicaciones	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52452 50103	Equipo de Radio	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52452 50104	Líneas Telefónicas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52452 50195	Otros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52453 00101	Medico	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52453 00102	Odontológico	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52453 00103	Laboratorio	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52453 00104	Instrumental	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52453 00195	Otros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52454 00101	Autos, Camionetas y Camperos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52456 00101	Instalaciones para Agua y Energía	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52456 00102	Acueducto, Acequias y Canalizaciones		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52456 00103	Plantas de Generación Hidráulica	X	

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 31. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52456 00104	Plantas de Generación Diésel, Gasolina	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52456 00105	Redes de Distribución	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	52456 00195	Otros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ADECUACIÓN Y REPARACIONES	52500 50101	Instalaciones Eléctricas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ADECUACIÓN Y REPARACIONES	52501 00101	Arreglos Ornamentales	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ADECUACIÓN Y REPARACIONES	52501 50101	Reparaciones Locativas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ADECUACIÓN Y REPARACIONES	52509 59501	Señalizaciones	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA ADECUACIÓN Y REPARACIONES	52509 59502	Instalaciones	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA GASTOS DE VIAJE	52550 50101	Alojamiento y Manutención	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA GASTOS DE VIAJE	52551 50101	Pasajes Aéreos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA GASTOS DE VIAJE	52551 50102	Pasajes Aéreos capacitación. en el exterior	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA GASTOS DE VIAJE	52552 00101	Pasajes Terrestres	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA GASTOS DE VIAJE	52559 50101	Otros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52950 50101	Comisiones	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52951 00101	Suscripciones. Periódicos y Revistas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52951 00102	Libros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52951 50101	Música Ambiental	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52952 00101	Gastos De Representa. Y Relac. Públicas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52952 50101	Elementos de Aseo Y Cafetería	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52953 00101	Útiles, Papelería Y Fotocopias	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52953 50101	Combustible y Lubricantes	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52954 00101	Envases Y Empaques	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52954 50101	Taxis Y Buses	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52955 00101	Estampillas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52955 50101	Microfilmación	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52956 00101	Casino Y Restaurante	X	

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 32. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52956 50101	Parqueaderos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52957 00101	Indemnización Por Daños A 3 ros	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59501	Actividades Culturales y Cívicas		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59502	Actividades Deportivas		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59503	Banderas Y Escudos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59504	Cong, Simposios, Seminarios y Talleres	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59505	Diplomas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59506	Elementos Computador Y Telecomunicaciones	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59507	Elementos De Fotografía Y Audiov.	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59508	Elementos De Imprenta Y Litografía	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59509	Elementos Deportivos		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59510	Elementos Eléctricos Y Electrónicos		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59511	Eventos Especiales Y Celebraciones		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59512	Gastos Ceremoniales de Grado	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59513	Gastos Convenios	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59514	Vestuarios y Uniformes		X
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59515	Gastos Fúnebres	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59516	Gastos Médicos Y Drogas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59517	Herramientas	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59518	Higiene Y Seguridad Industrial	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59519	Instrumentos Musicales	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59520	Materiales Didácticos	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59522	Obsequios Premios y Distinciones	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59523	Reactivos Y Elementos De Laboratorio	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59524	Repuestos en General	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59525	Elementos de Ferretería	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59526	Elementos de Laceria y Ropería	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59528	Fondo de Estabilidad ICETEX	X	
GASTOS ACADEMIA	GASTOS DE VENTA DIVERSOS	52959 59595	Otros	X	

TIPO DE GASTOS	GRUPO DE GASTO	CTA CON.	NOMBRE CTA	DIRECTO	INDIRECTO
Continuación Tabla 33. Identificación de los recursos consumidos por la empresa					
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES FINANCIEROS	53050 50101	Gastos bancarios		X
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES FINANCIEROS	53050 50102	Gmf.gravamen movimientos financieros		X
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES FINANCIEROS	53051 50101	Comisiones	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES FINANCIEROS	53052 00101	Intereses		X
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES FINANCIEROS	53053 00101	Gtos en negociación certific de cambio	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES FINANCIEROS	53059 59595	Otros	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES EXTRAORDINARIOS	53103 00101	Retiro de propiedades planta y equipo	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES EXTRAORDINARIOS	53150 50101	Costas y procesos judiciales	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES EXTRAORDINARIOS	53151 00101	Actividades culturales y cívicas	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES EXTRAORDINARIOS	53151 50101	COSTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES EXTRAORDINARIOS	53152 00101	Impuestos asumidos	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES EXTRAORDINARIOS	53159 59501	Ajuste al peso	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES EXTRAORDINARIOS	53159 59595	Otros	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES DIVERSOS	53950 50101	Demandas laborales	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES DIVERSOS	53951 00101	Demandas por incumplimiento de contrato	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES DIVERSOS	53951 50101	indemnizaciones	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES DIVERSOS	53952 00101	Multas, sanciones y litigios	X	
GASTOS NO OP	GASTOS NO OPERACIONALES DIVERSOS	53959 59501	Aportes a autoridades nacionales	X	

Fuente: Elaboración de los autores

3.8 DEFINICIÓN DE DIRECCIONADORES O CONDUCTORES

Tabla 34. Base de distribución

CTA CON.	NOMBRE CTA	BASE DE DISTRIBUCIÓN
1705200105	Manejo	Número de personas aseguradas
1705200105	Manejo	Número de personas aseguradas
1705200110	Cumplimiento	Contrato suscrito
1705200115	Corriente Débil	Valor activos
1705200120	Vida Colectiva	Número de personas área administrativa aseguradas
1705200120	Vida Colectiva	Número de personas área académica aseguradas
1705200125	Incendio	Valor activos áreas administrativas
1705200125	Incendio	Valor activos áreas académicas
1705200130	Terremoto	Valor activos áreas administrativas
1705200130	Terremoto	Valor activos áreas académicas
1705200135	Sustracción y Hurto	Valor activos áreas administrativas
1705200135	Sustracción y Hurto	Valor activos áreas académicas
1705200140	Flota y Equipo de Transporte	
1705200140	Flota y Equipo de Transporte	
1705200145	Póliza Estudiantil	
1705200150	Póliza Exequial	Número de personas convencionadas (SINTIES)
1705200160	Responsabilidad Civil y Extracontractual	Valor activos áreas administrativas
1705200160	Responsabilidad Civil y Extracontractual	Valor activos áreas académicas
1705200170	Rotura de Maquinaria	Valor activos
1705200175	Obligatorio Accidente de Transito	
1705200180	Lucro Cesante	
1705200180	Lucro Cesante	
1705200185	Transporte de Mercancía	
1705200185	Transporte de Mercancía	
1705450102	Bases de Datos Virtuales	Número total de personas áreas académicas
1710160101	Programas para Computador (Software)	
1710200101	Útiles y Papelería	
1710200101	Útiles y Papelería	
1710440101	Publicidad, Propaganda y Promoción	
1710480101	Elementos de Aseo y Cafetería	Número de personas administrativas
1710600101	Dotación y Suministro a Trabajadores	
1710680101	Loza y Cristalería	
1710959501	Diplomas	
1710959501	Diplomas	

CTA CON.	NOMBRE CTA	BASE DE DISTRIBUCIÓN
Continuación Tabla 14. Base de distribución		
1710959502	Drogas y Medicamentos	
1710959502	Drogas y Medicamentos	
1710959503	Elementos de Fotografía y Audiovisuales	
1710959503	Elementos de Fotografía y Audiovisuales	
1710959504	Elementos de Imprenta	
1710959504	Elementos de Imprenta	
1710959505	Elementos de Laboratorio y Odontología	
1710959505	Elementos de Laboratorio y Odontología	
1710959506	Elementos Deportivos	Número de personas convencionadas (SINTIES)
1710959506	Elementos Deportivos	Número de personas convencionadas (ASPROUL)
1710959507	Elementos Eléctricos y Electrónicos	Metros cuadrados ocupados
1710959507	Elementos Eléctricos y Electrónicos	
1710959508	Material Didáctico	
1710959508	Material Didáctico	
1710959511	Repuestos Generales	
1710959511	Repuestos Generales	
1710959512	Elementos de Sistemas y computación	
1710959512	Elementos de Sistemas y computación	
1710959513	Herramientas	
1710959513	Herramientas	
1710959514	Publicaciones de libros y Revistas	
1710959515	Elementos de Ferretería	
5105060101	Sueldos	
5105060102	Apoyo Sostenimiento Mensual Sena	
5105150101	Horas Extras y Recargos	
5105180101	Comisiones	
5105210101	Viáticos	
5105240101	Incapacidades	
5105270101	Auxilio de Transporte	
5105300101	Cesantías	
5105330101	Intereses Sobre Cesantías	
5105360101	Prima De Servicios	
5105390101	Vacaciones	
5105420101	Prima de Alimentación	
5105420102	Prima de Navidad	

CTA CON.	NOMBRE CTA	BASE DE DISTRIBUCIÓN
Continuación Tabla 14. Base de distribución		
5105420103	Prima de Vacaciones	
5105420104	Prima de Antigüedad	
5105420105	Prima de Escalafón	
5105450101	Auxilio de Educación	
5105450102	Auxilio de Maternidad	
5105450103	Auxilio de Defunción	
5105450104	Auxilio de Anteojos	
5105480101	Bonificaciones	
5105540101	Seguros de Vida	Número de personas convencionadas (SINTIES)
5105540195	Otros Seguros	Número de personas convencionadas (SINTIES)
5105570101	Cuotas Partes Pensiones de Jubilación	
5105580101	Amortiz.Calc. Actuarial Pensión Jubilac	
5105590101	Pensiones de Jubilación	
5105600101	Indemnizaciones Laborales	
5105630101	Capacitación al Personal	Número de personas administrativas
5105660101	Gastos Deportivos y de Recreación	Número de personas convencionadas (SINTIES)
5105680101	Aportes A.R.P - Riesgos Profesionales	
5105690101	Aportes E.P.S - Entid Promotoras Salud	
5105700101	Aportes Fondos de Pensión y/o Cesantía	
5105720101	Aportes Cajas de Compensación Familiar	
5105750101	Aportes I.C.B.F.	
5105780101	Sena	
5105810101	Aportes Sindicales	Número de personas convencionadas (SINTIES)
5105840101	Gastos Médicos y Drogas	Número de personas administrativas
5105959595	Otros	
5110050101	Junta Directiva	
5110100101	Revisoría Fiscal	
5110150101	Auditoria Externa	
5110200101	Avalúos	
5110250101	Asesoría Jurídica	
5110300101	Asesoría Financiera	
5110350101	Asesoría Técnica	
5110959501	Talleres Administración	
5110959595	Otros Servicios Profesionales	
5115050101	Industria y Comercio	

CTA CON.	NOMBRE CTA	BASE DE DISTRIBUCIÓN
Continuación Tabla 14. Base de distribución		
5115100101	De Timbres	
5115150101	A La Propiedad Raíz	Metros cuadrados ocupados
5115250101	De Valorización	Metros cuadrados ocupados
5115400101	De Vehículos	
5115959501	Estampilla Pro - Hospt. Universitario	
5115959502	Estampilla Pro-Dot y Des Terc Edad	
5115959503	Estampilla Pro cultura	
5115959595	Otros	
5120050101	Terrenos	
5120100101	Edificios	
5120150101	Maquinaria Y Equipo	
5120200101	Muebles Y Enseres	
5120200102	Equipo	
5120200195	Otros	
5120250101	Equipos de Procesamiento de Datos	
5120250102	Equipos De Telecomunicaciones	
5120250103	Equipos De Radio	
5120250104	Líneas Telefónicas	
5120250195	Otros	
5120300101	Medico	
5120300102	Odontológico	
5120300103	Laboratorio	
5120300104	Instrumental	
5120300195	Otros	
5120400101	Autos Camionetas y Camperos	
5120600101	Instalaciones Para Agua y Energía	
5120600102	Acueducto, Acequias y Canalizaciones	Metros cuadrados ocupados
5120600103	Plantas De Generación Hidráulica	
5120600104	Plantas De Generación Diesel, Gasolina	
5120600105	Redes De Distribución	
5120600195	Otros	
5125050101	Contribuciones	
5125100101	Afiliaciones Y Sosténimiento	
5130050101	Manejo	Número de personas aseguradas
5130100101	Cumplimiento	
5130600101	Responsabilidad Civil y Extracontractual	Valor activos áreas administrativas
5130750101	Obligatorio Accidente De Transito	
5130850101	Transporte De Mercancía	

CTA CON.	NOMBRE CTA	BASE DE DISTRIBUCIÓN
Continuación Tabla 14. Base de distribución		
5130959595	Otros	
5135050101	Aseo	Metros cuadrados ocupados
5135050102	Vigilancia	Metros cuadrados ocupados
5135100101	Temporales	
5135150101	Asistencia Técnica	
5135200101	Procesamiento Electrónico De Datos	
5135250101	Acueducto y Alcantarillado	Número total de personas
5135300101	Energía Eléctrica	Número total de personas
5135350101	Teléfono	Número total de personas
5135350102	Teléfonos Celulares	Número total de personas
5135400101	Correo, Portes y Telegramas	
5135450101	Internet - Fax y Telex	Número total de personas
5135500101	Transporte, Fletes y Acarreos	
5135550101	Gas	
5135600101	Publicidad Propaganda y Promoción	
5135959501	Encuadernación y Empaste	
5135959502	Inhumación De Cadáveres	
5135959503	Grabación Y/O Producción	
5135959504	Instructores	
5135959505	Tv. Satelital - Tv. Cable	Número total de personas
5135959595	Otros	
5140050101	Notariales	
5140150101	Tramites y Licencias	
5140959595	Otros	
5145050101	Terrenos	Metros cuadrados ocupados
5145100101	Edificios	Metros cuadrados ocupados
5145150101	Maquinaria y Equipo	Metros cuadrados ocupados
5145200101	Muebles y Enseres	
5145200102	Equipo	
5145200195	Otros	
5145250101	Equipos De Procesamiento De Datos	
5145250102	Equipos De Telecomunicaciones	
5145250103	Equipos De Radio	
5145250104	Líneas Telefónicas	
5145250195	Otros	
5145300101	Medico	
5145300102	Odontológico	
5145300103	Laboratorio	
5145300104	Instrumental	
5145300195	Otros	
5145400101	Autos Camionetas y Camperos	

CTA CON.	NOMBRE CTA	BASE DE DISTRIBUCIÓN
Continuación Tabla 14. Base de distribución		
5145600101	Instalaciones Para Agua y Energía	
5145600102	Acueducto, Acequias y Canalizaciones	
5145600103	Plantas De Generación Hidráulica	
5145600104	Plantas De Generación Diesel, Gasolina	
5145600105	Redes De Distribución	
5145600195	Otros	
5145650101	Armamento De Vigilancia	
5150050101	Instalaciones Eléctricas	
5150100101	Arreglos Ornamentales	
5150150101	Reparaciones Locativas	
5150959501	Señalizaciones	
5150959502	Instalaciones	
5150959595	Otros	
5155050101	Alojamiento y Manutención	
5155150101	Pasajes Aéreos	
5155200101	Pasajes Terrestres	
5195050101	Comisiones	
5195100101	Suscripciones. Periódicos y Revistas	
5195100102	Libros	
5195150101	Música Ambiental	
5195200101	Gastos De Representa. Y Relac. Publicas	
5195250101	Elementos De Aseo Y Cafetería	Número total de personas
5195300101	Útiles, Papelería Y Fotocopias	
5195350101	Combustibles Y Lubricantes	
5195400101	Envases Y Empaques	
5195450101	Taxis Y Buses	
5195500101	Estampillas	
5195550101	Microfilmación	
5195600101	Casino Y Restaurante	
5195650101	Parqueaderos	
5195700101	Indemnización Por Daños A 3Ros	
5195959501	Actividades Culturales Y Cívicas	Número de personas convencionadas (SINTIES)
5195959502	Actividades Deportivas	Número de personas convencionadas (SINTIES)
5195959503	Banderas Y Escudos	
5195959504	Congresos, Simposios, Semin Y Talleres	
5195959505	Diplomas	

CTA CON.	NOMBRE CTA	BASE DE DISTRIBUCIÓN
Continuación Tabla 14. Base de distribución		
5195959506	Elementos Computador Y Telecomun	
5195959507	Elementos De Fotografía Y Audiovisuales	
5195959508	Elementos De Imprenta Y Litografía	
5195959510	Elementos Eléctricos Y Electrónicos	Metros cuadrados ocupados
5195959511	Eventos Especiales Y Celebraciones	Número de personas convencionadas (SINTIES)
5195959512	Gastos Ceremonias De Grado	
5195959513	Gastos Convenios	
5195959515	Gastos Fúnebres	
5195959516	Gastos Médicos Y Drogas	
5195959517	Herramientas	
5195959518	Higiene Y Seguridad Industrial	
5195959520	Materiales Didácticos	
5195959522	Obsequios Premios y Distinciones	
5195959524	Repuestos En General	
5195959525	Elementos de Ferretería	Metros cuadrados ocupados
5195959526	Elementos de Lencería y Ropería	
5195959595	Otros	
5205060101	Sueldos	
5205060102	Apoyo de Sostenimientos Mensual SENA	
5205150101	Horas Extras y Recargos	
5205180101	Comisiones	
5205210101	Viáticos	
5205210102	Viáticos al Exterior Prof. estudiantes	
5205240101	Incapacidades	
5205270101	Auxilio de Transporte	
5205300101	Cesantías	
5205330101	Intereses Sobre Cesantías	
5205360101	Prima de Servicios	
5205390101	Vacaciones	
5205420101	Prima de Alimentación	
5205420102	Prima de Navidad	
5205420103	Prima de Vacaciones	
5205420104	Prima de Antigüedad	
5205420105	Prima de Escalafón	
5205450101	Auxilio de Maternidad	
5205450102	Auxilio de Defunción	
5205450103	Auxilio de Anteojos	
5205480101	Bonificaciones	

CTA CON.	NOMBRE CTA	BASE DE DISTRIBUCIÓN
Continuación Tabla 14. Base de distribución		
5205510101	Dotación y Suministros a Trabajadores	
5205540101	Seguros	Número de personas convencionadas (ASPROUL)
5205570101	Cuotas Partes Pensiones de Jubilación	
5205580101	Amortiz. Calculo Actuarial Pensión Jub.	
5205590101	Pensiones de Jubilación	
5205600101	Indemnizaciones Laborales	
5205630101	Capacitación al Personal	Número de personas convencionadas (ASPROUL)
5205630102	Capacitación a Docentes	
5205680101	Aportes A.R.P. Riesgos Profesionales	
5205690101	Aportes E.P.S. Entid. Promotoras Salud	
5205700101	Aportes Fondos de Pensión y/o Cesantía	
5205720101	Aportes Cajas de Compensación Familiar	
5205750101	Aportes I.C.B.F.	
5205780101	Sena	
5205810101	Aportes Sindicales	Número de personas convencionadas (ASPROUL)
5205840101	Gastos Médicos y Drogas	
5210050101	Junta Directiva	
5210100101	Revisoría Fiscal	
5210150101	Auditoria Externa	
5210200101	Avalúos	
5210250101	Asesoría Jurídica	
5210300101	Asesoría Financiera	
5210350101	Asesoría Técnica	
5210959501	Docentes-Talleres Admon	
5210959502	Personal de la Salud	Número total de personas
5210959595	Otros Servicios Profesionales	
5215050101	Industria y Comercio	
5215100101	De Timbres	
5215150101	A la Propiedad Raíz	
5215400101	De Vehículos	
5215959595	Otros	
5220050101	Terrenos	
5220100101	Edificios	
5220150101	Maquinaria y Equipo	
5220200101	Muebles y Enseres	

CTA CON.	NOMBRE CTA	BASE DE DISTRIBUCIÓN
Continuación Tabla 14. Base de distribución		
5220200102	Equipo	
5220200195	Otros	
5220250101	Equipos de Procesamiento de Datos	
5220250102	Equipos de Telecomunicaciones	
5220250103	Equipos de Radio	
5220250104	Líneas Telefónicas	
5220250195	Otros	
5220300101	Medico	
5220300102	Odontológico	
5220300103	Laboratorio	
5220300104	Instrumental	
5220300195	Otros	
5220400101	Autos, Camionetas y Camperos	
5220600101	Instalaciones para Agua y Energía	
5220600102	Acueducto, Acequias y Canalizaciones	
5220600103	Plantas de Generación Hidráulica	
5220600104	Plantas de Generación Diesel, Gasolina	
5220600105	Redes de Distribución	
5225050101	Contribuciones	
5225100101	Afiliaciones y Sostenimiento	
5230100101	Cumplimiento	
5230950101	Otros	
5235050101	Aseo	Metros cuadrados ocupados
5235050102	Vigilancia	Metros cuadrados ocupados
5235100101	Temporales	
5235150101	Asistencia Técnica	
5235200101	Procesamiento Electrónico de Datos	
5235250101	Acueducto y Alcantarillado	Número total de personas
5235300101	Energía Eléctrica	Número total de personas
5235350101	Teléfono	Número total de personas
5235350102	Teléfonos Celulares	Número total de personas
5235400101	Correo, Portes y Telegramas	
5235450101	Internet - Fax y Telefax	Número total de personas
5235500101	Transportes, Fletes y Acarreos	
5235550101	Gas	
5235600101	Publicidad, Propaganda y Promoción	
5235959502	Encuadernación y Empaste	
5235959503	Inhumación de Cadáveres	
5235959504	Grabación y/o Producción	

CTA CON.	NOMBRE CTA	BASE DE DISTRIBUCIÓN
Continuación Tabla 14. Base de distribución		
5235959505	Instructores	
5235959506	Tv Satelital - Tv Cable	Número total de personas
5235959595	Otros	
5240050101	Notariales	
5240150101	Trámites y Licencias	
5245100101	Edificios	Metros cuadrados ocupados
5245150101	Maquinaria y Equipo	Metros cuadrados ocupados
5245200101	Muebles y Enseres	
5245200102	Equipo	
5245200195	Otros	
5245250101	Equipo de Procesamiento de Datos	
5245250102	Equipo de Telecomunicaciones	
5245250103	Equipo de Radio	
5245250104	Líneas Telefónicas	
5245250195	Otros	
5245300101	Medico	
5245300102	Odontológico	
5245300103	Laboratorio	
5245300104	Instrumental	
5245300195	Otros	
5245400101	Autos, Camionetas y Camperos	
5245600101	Instalaciones para Agua y Energía	
5245600102	Acueducto, Acequias y Canalizaciones	Metros cuadrados ocupados
5245600103	Plantas de Generación Hidráulica	
5245600104	Plantas de Generación Diésel, Gasolina	
5245600105	Redes de Distribución	
5245600195	Otros	
5250050101	Instalaciones Eléctricas	
5250100101	Arreglos Ornamentales	
5250150101	Reparaciones Locativas	
5250959501	Señalizaciones	
5250959502	Instalaciones	
5255050101	Alojamiento y Manutención	
5255150101	Pasajes Aéreos	
5255150102	Pasajes Aéreos capacitación en el exterior	
5255200101	Pasajes Terrestres	
5255950101	Otros	
5295050101	Comisiones	
5295100101	Suscripciones. Periódicos y Revistas	

CTA CON.	NOMBRE CTA	BASE DE DISTRIBUCIÓN
Continuación Tabla 14. Base de distribución		
5295100102	Libros	
5295150101	Música Ambiental	
5295200101	Gastos De Representa. Y Relaciones Públicas	
5295250101	Elementos de Aseo Y Cafetería	
5295300101	Útiles, Papelería Y Fotocopias	
5295350101	Combustible y Lubricantes	
5295400101	Envases Y Empaques	
5295450101	Taxis Y Buses	
5295500101	Estampillas	
5295550101	Microfilmación	
5295600101	Casino Y Restaurante	
5295650101	Parqueaderos	
5295700101	Indemnización Por Daños A 3 ros	
5295959501	Actividades Culturales y Cívicas	Número total de personas áreas académicas
5295959502	Actividades Deportivas	Número total de personas áreas académicas
5295959503	Banderas Y Escudos	
5295959504	Cong, Simposios, Seminarios y Talleres	
5295959505	Diplomas	
5295959506	Elementos Computador Y Telecomunicaciones	
5295959507	Elementos De Fotografía Y Audiovisuales	
5295959508	Elementos De Imprenta Y Litografía	
5295959509	Elementos Deportivos	No. total de personas áreas académicas
5295959510	Elementos Eléctricos Y Electrónicos	Metros cuadrados ocupados
5295959511	Eventos Especiales Y Celebraciones	No. total de personas áreas académicas
5295959512	Gastos Ceremoniales de Grado	
5295959513	Gastos Convenios	
5295959514	Vestuarios y Uniformes	No. total de personas áreas académicas
5295959515	Gastos Fúnebres	
5295959516	Gastos Médicos Y Drogas	
5295959517	Herramientas	
5295959518	Higiene Y Seguridad Industrial	
5295959519	Instrumentos Musicales	
5295959520	Materiales Didácticos	
5295959522	Obsequios Premios y Distinciones	
5295959523	Reactivos Y Elementos De Laboratorio	

CTA CON.	NOMBRE CTA	BASE DE DISTRIBUCIÓN
Continuación Tabla 14. Base de distribución		
5295959524	Repuestos en General	
5295959525	Elementos de Ferretería	
5295959526	Elementos de Lacería y Ropería	
5295959528	Fondo de Estabilidad ICETEX	
5295959595	Otros	
5305050101	Gastos bancarios	Ingresos operacionales
5305050102	Gmf. gravamen movimientos financieros	Ingresos operacionales
5305150101	Comisiones	
5305200101	Intereses	
5305300101	Gastos en negociación certificaciones de cambio	
5305959595	Otros	
5310300101	Retiro de propiedades planta y equipo	
5315050101	Costas y procesos judiciales	
5315100101	Actividades culturales y cívicas	
5315150101	COSTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	
5315200101	Impuestos asumidos	
5315959501	Ajuste al peso	
5315959595	Otros	
5395050101	Demandas laborales	
5395100101	Demandas por incumplimiento de contrato	
5395150101	Indemnizaciones	
5395200101	Multas, sanciones y litigios	
5395959501	Aportes a autoridades nacionales	

Fuente: Elaboración de los autores

3.8.1 Bases de distribución

Se clasificaron los gastos en administrativos, de academia y no operacionales, se determinaron en directos e indirectos y la respectiva base de distribución.

Gastos administrativos: corresponde a gastos de administración de seguros, administración de personal, adecuaciones e instalaciones, honorarios, arrendamiento, impuestos, contribuciones y afiliaciones, servicios, legales, mantenimiento y reparaciones y gastos de viaje.

Gastos de academia: corresponde a seguros, personal, mantenimiento y reparaciones, impuestos, arrendamiento, servicios, viaje y diversos.

Gastos no operacionales: financieros, extraordinarios y diversos.

Como base de distribución se ha determinado:

Tabla 35. Base de distribución

Base de distribución
Ingresos operacionales
Metros cuadrados ocupados
Número de personas administrativas
Número de personas del área académica
Número de personas aseguradas
Número total de personas
Valor de activos
Valor de activos en área académica
Valor de activos en área administrativa

Fuente: Elaboración de los autores

3.8.2 Cálculo de bases de distribución

3.8.2.1 Ingresos totales

Este componente está conformado por la proyección de los montos esperados en el desarrollo de las actividades académicas y otras de carácter administrativo.

Los ingresos que se registran están clasificados por facultad y área responsable.

Tabla 36. Ingresos operacionales por facultad

FACULTAD	NOMBRE ÁREA DE RESPONSABILIDAD	ING. OP
Facultad Ciencias de la Salud	Medicina	-
Facultad Ciencias de la Salud	Enfermería	2.480.578.000
Facultad Ciencias de la Salud	Microbiología	1.084.229.353
Facultad Ciencias de la Salud	Eso seguridad salud en el trabajo gerencia y control de riesgo. (antes salud ocupacional)	576.379.000
Facultad Ciencias de la Salud	Especialización buena practicas Agropecuarias	168.610.000

FACULTAD	NOMBRE ÁREA DE RESPONSABILIDAD	ING. OP
Continuación Tabla 16. Ingresos operacionales por facultad		
Facultad de Derecho	Facultad de Derecho Calendario A	7.062.067.000
Facultad de Derecho	Facultad de derecho calendario B	1.885.758.000
Facultad de Derecho	Consultorio Jurídico	-
Facultad de Derecho	Centro de conciliación	30.000.000
Facultad de Derecho	Trabajo social	1.016.283.000
Facultad de Derecho	Facultad de Derecho	-
Facultad de Derecho	Especialización en Derecho Administrativo	800.825.000
Facultad de Derecho	Especialización en Derecho Comercial	-
Facultad de Derecho	Especialización en Derecho Constitucional	495.207.000
Facultad de Derecho	Especialización en Derecho de Familia	-
Facultad de Derecho	Especialización en Derecho Laboral	-
Facultad de Derecho	Especialización en Derecho Penal y Crim	271.500.000
Facultad de Derecho	Posgrados Facultad de derecho	-
Facultad de Derecho	Maestría en Penal y Criminología	426.290.000
Facultad de Derecho	Maestría en derecho administrativo	510.298.000
Facultad de Derecho	Tec. Investigación criminalística	261.344.000
Facultad de Ciencias Económicas	Contaduría	2.885.003.000
Facultad de Ciencias Económicas	Economía y Negocios Internacionales	836.552.000
Facultad de Ciencias Económicas	Administración de Empresas	1.795.031.000
Facultad de Ciencias Económicas	Ciencias Económicas Administrativas y Co	-
Facultad de Ciencias Económicas	Especialización en Gestión Tributaria	356.861.000
Facultad de Ciencias Económicas	Especialización en Revisoría Fiscal	133.976.000
Facultad de Ciencias Económicas	Especialización en Administración Financiera	158.355.000
Facultad de Ciencias Económicas	Especialización Negocios Inles énfasis Log	-
Facultad de Ciencias Económicas	Especialización Planeación Estratégica	394.323.000
Facultad de Ciencias Económicas	Especialización contabilidad financiera internacional	300.731.000
Facultad de Ciencias Económicas	Maestría en administración de empresas	368.313.000

FACULTAD	NOMBRE ÁREA DE RESPONSABILIDAD	ING. OP
Continuación Tabla 16. Ingresos operacionales por facultad		
Facultad Ingenierías	Ingeniería Ambiental	-
Facultad Ingenierías	Ingeniería Comercial	1.857.193.000
Facultad Ingenierías	Ingeniería de Sistemas e Informática	467.899.000
Facultad Ingenierías	Ingeniería Financiera	979.662.000
Facultad Ingenierías	Ingeniería Civil	4.777.417.500
Facultad Ingenierías	Facultad de Ingeniería	-
Facultad de Ciencias Económicas	Especialización en Alta Gerencia	880.378.000
Facultad Ingenierías	Especialización Gerencia Logística	231.760.000
Facultad Ingenierías	Especialización movilidad y transporte	182.214.000
Facultad Ingenierías	Posgrados Ingeniería	-
	Escuela de Capacitación a Docentes	50.000.000
Subtotal		33.725.36.854

Fuente: Elaboración de los autores

3.8.2.2 Metros cuadrados

Se anexa el maestro de cálculo de distribución de metros cuadrados, el cual contiene la sede, piso, oficina, área de responsabilidad, código, área en metros cuadrados y la capacidad. (Anexo B). En la siguiente tabla se encuentra la relación del área ocupada en metros cuadrados.

Tabla 37. Metros cuadrados por facultad y área

FACULTAD Y ÁREA	MT2
Facultad Ciencias de la Salud	1217,87
Facultad de Derecho	2958,58
Facultad de Ciencias Económicas	1341,07
Facultad Ingenierías	1841,93
Escuela de Capacitación a Docentes	0
Organización de relaciones Internacional	0
Dirección Centro de Investigaciones	204
Biblioteca y Hemeroteca	418,16
Laboratorios	425
Admisiones y Registro	157,67
Audiovisuales	40,76
Salas de Informática	486,65

FACULTAD Y ÁREA	MT2
Continuación Tabla 38. Metros cuadrados por facultad y área	
Área de salud	58,6325
Área de Cultura	48,49
Área de desarrollo Humano	9,91
Área de promoción Socioeconómica	8,23
Área de Recreación y Deporte	0
Consejo Directivo	81,8
Presidencia Delegada	72,6
Rectoría Seccional	54,94
Secretaría Seccional	47,7
Censoria Delegada	18
Planeación Seccional	42,84
Auditoría Interna	52,53
Oficina Jurídica	8,8
Sistemas y Comunicaciones	50,54
Dirección de Bienestar	8,21
SGC-Of. sistema de gestión de Calidad	0
Oficina de Personal	42,1825
Oficina Dirección Financiera-Sindicatura	31,27
Almacén	34,2
Contabilidad	34,14
Presupuesto	13,45
Tesorería	22,63
Dirección Financiera	0
Compras	28,2
Servicios Generales	431,01
Oficina de Mercadeo	42,1825
Áreas comunes	3012,7225
Posgrados	1052,61
Total	14399,51

Fuente: Elaboración de los autores

3.8.2.3 Personal administrativo

Se tienen 130 personas de planta, en el anexo C se relacionan los cargos, área de responsabilidad, salario, código del área, código del proceso, proceso, macro proceso, código del macro proceso.

Tabla 39. Relación de personal

FACULTAD	NO. PAX ADMINISTRACIÓN	NO. PAX CONVENCIONADO SINTIES	NO. PAX CONVENCIONADO ASPROUL
Facultad Ciencias de la Salud	5	2	24
Facultad de Derecho	6	4	104
Facultad de Ciencias Económicas	7	4	76
Facultad Ingenierías	9	2	76
Escuela de Capacitación a Docentes	0	0	0
Organización de relaciones Internacional	0	0	0
Dirección Centro de Investigaciones	2	1	0
Biblioteca y Hemeroteca	11	11	0
Laboratorios	1	1	0
Admisiones y Registro	14	12	0
Audiovisuales	8	8	0
Salas de Informática	0	0	0
Área de salud	0	0	0
Área de Cultura	1	1	0
Área de desarrollo Humano	4	0	0
Área de promoción Socioeconómica	1	1	0
Área de Recreación y Deporte	2	2	0
Consejo Directivo	0	0	0
Presidencia Delegada	2	1	0
Rectoría Seccional	2	1	0
Secretaría Seccional	3	2	0
Censoria Delegada	0	0	0
Planeación Seccional	2	1	0
Auditoría Interna	2	1	0
Oficina Jurídica	2	2	0
Sistemas y Comunicaciones	4	3	0
Dirección de Bienestar	1	0	0
SGC-Of. sistema de gestión de Calidad	1	1	0
Oficina de Personal	5	4	0
Oficina Dirección Financiera-Sindicatura	6	5	0
Almacén	1	1	0
Contabilidad	3	3	0
Presupuesto	2	2	0
Tesorería	5	5	0
Dirección Financiera	0	0	0
Compras	2	2	0
Servicios Generales	11	11	0

FACULTAD	NO. PAX ADMINISTRACIÓN	NO. PAX CONVENCIONADO SINTIES	NO. PAX CONVENCIONADO ASPROUL
Continuación Tabla 18. Relación de personal			
Oficina de Mercadeo	1	1	0
Áreas comunes	0	0	0
Posgrados	0	0	0
Total	3	2	16
Centro de conciliación	1	1	0
Total	130	98	296

Fuente: Elaboración de los autores

3.8.2.4 Personal docente

Se cuenta con un total de 329 docentes, los cuales están vinculados bajo diferentes modalidades como profesor jornada completa, profesor jornada media, profesor catedrático facultad, profesor investigador jornada completa, profesor medio tiempo facultad, profesor tiempo completo facultad.

Tabla 40. Número de docentes por facultad

FACULTAD	NO. PAX DOCENTE
Facultad Ciencias de la Salud	27
Facultad de Derecho	116
Facultad de Ciencias Económicas	84
Facultad Ingenierías	84
Consultorio jurídico	18
Total	329

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 41. Número de docentes por modalidad de contrato y programa

Programa	Número de docentes por modalidad					
	Profesor jornada completa	Profesor jornada media	Profesor catedrático facultad	Profesor investigador jornada completa	Profesor medio tiempo facultad	Profesor tiempo completo facultad
Administración de Empresas	2		1	1		
Ingeniería	19	8	42	6	4	5
Contaduría	14	3	17	3	14	13
Enfermería	9	5	2	4		
Economía	3	1	4	1	2	5
Facultad de derecho	16	21	54	9	6	2

Programa	Número de docentes por modalidad					
	Profesor jornada completa	Profesor jornada media	Profesor catedrático o facultad	Profesor investigador jornada completa	Profesor medio tiempo facultad	Profesor tiempo completo o facultad
Continuación Tabla 20. Número de docentes por modalidad de contrato y programa						
Consultoría jurídico	2		12		2	2
Microbiología	2		4	1		
Trabajo social		5	2	1		
Total	67	43	138	26	28	27

Fuente: Elaboración de los autores

3.8.2.5 Estudiantes pregrado

Se discrimina el número de estudiantes por Facultad y por Programa, además se relacionan los estudiantes de primer y segundo semestre del año 2015.

Tabla 42. Número de estudiantes pregrado a diciembre de 2015

FACULTADES	PROGRAMAS	I SEM	II SEM
Facultad de Ciencias Económicas	Administración de Empresas -Noche – Mixta	224	249
Facultad de Ciencias Económicas	Administración de Empresas-Jornada – Tarde	49	57
Facultad de Ciencias Económicas	Contaduría Pública – Diurna	154	192
Facultad de Ciencias Económicas	Contaduría Pública Nocturna - Nocturna	267	285
Facultad de Derecho	Derecho Calendario A - Diurno - Diurna		706
Facultad de Derecho	Derecho Calendario A - Nocturno - Nocturna Derecho		425
Facultad de Derecho	Derecho Calendario B – Diurno		151
Facultad de Derecho	Derecho Calendario B - Nocturno		210
Facultad de Ciencias Económicas	Economía – Diurna	147	145
Facultad Ciencias de la Salud	Enfermería – Diurna	316	359
Facultad Ingenierías	Ingeniería Civil – Diurna	600	649
Facultad Ingenierías	Ingeniería Comercial – Diurna	108	108
Facultad Ingenierías	Ingeniería Comercial Jornada Única – Mixta	38	59
Facultad Ingenierías	Ingeniería Comercial Nocturna – Nocturna	88	93

FACULTADES	PROGRAMAS	I SEM	II SEM
Continuación Tabla 21. Número de estudiantes pregrado a diciembre de 2015			
Facultad Ingenierías	Ingeniería De Sistemas – Diurna	55	67
Facultad Ingenierías	Ingeniería Financiera – Diurna	109	120
Facultad Ciencias de la Salud	Microbiología – Mixta	96	113
Facultad de Derecho	Tecnología En Investigación Criminal – Mixta	45	45
Facultad de Derecho	Trabajo Social - Mixta	210	232
	TOTAL	2506	4265
	FACULTADES	I SEM	II SEM
	Facultad Ciencias de la Salud	412	472
	Facultad de Derecho	255	1769
	Facultad de Ciencias Económicas	841	928
	Facultad Ingenierías	998	1096
	TOTAL	2506	4265

Fuente: Elaboración de los autores

3.8.2.6 Estudiantes posgrado

Se relacionan los estudiantes por el programa al cual se encuentran matriculados.

Tabla 43. Número estudiantes posgrado segundo semestre 2015

CÓDIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA	NO.
32101 Especialización en derecho administrativo	114
32104 Especialización en derecho de familia	1
32105 Especialización en derecho laboral y segur	2
32106 Especialización en derecho constitucional	60
32107 Especialización en derecho penal y criminología	3
32108 Especialización en derecho penal	30
32201 Especialización en alta gerencia	83
32203 Especialización en gestión tributaria y aduanera	30
32205 Especialización en contabilidad financiera in	18
32206 Especialización en Planeación y gestión estratégica	37
32504 Especialización en seguridad y salud en el trabajo	98
32701 Especialización en Administración Financiera	21
32703 Especialización en gerencia logística	16
32705 Maestría en mercadeo	18
34110 Maestría en derecho penal	29
34115 Maestría en derecho administrativo	64
34251 Maestría en Administración de empresas	23
Total	647

Fuente: Elaboración de los autores

3.8.2.7 Activos totales

Se cuenta con una lista de 15.879 activos, se describe el código del activo, la descripción del activo, el costo, valor en libros, fecha de ingreso, responsable y el centro de costos.

Tabla 44. Valor de activos en pesos por centro de costos

CENTRO DE COSTO	COSTO ACTIVOS TOTALES	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VR LIBROS
Admisiones y registro	114.364.126	109.936.140	4.427.986
Almacén	869.914.457	494.539.820	375.374.636
Área de recreación y deporte	26.270.006	25.915.039	354.967
Áreas comunes	11.341.322.040	4.801.376.593	6.539.945.447
Asociación de profesores de la universidad libre ASPROUL	5.628.730	5.626.105	2.625
Audiovisuales	22.968	3.828	19.140
Auditoría Interna	21.548.194	16.746.583	4.801.611
Biblioteca Y Hemeroteca	212.930.030	171.732.962	41.197.068
Compras	15.974.665	15.188.017	786.648
Consultoría jurídico	88.048.716	75.786.170	12.262.546
Contabilidad	25.848.881	23.726.572	2.122.308
Dirección Centro de Investigaciones	44.487.931	39.498.735	4.989.196
Dirección de Bienestar	119.609.814	99.718.872	19.890.942
Facultad Ciencias de la Salud	553.530.541	322.311.983	231.218.558
Facultad de Ciencias Económicas	146.540.799	128.427.599	18.113.200
Facultad de derecho	246.996.657	221.137.475	25.859.182
Facultad de ingeniería	437.434.694	343.903.781	93.530.913
Laboratorios	1.078.290.075	810.623.635	267.666.440
Oficina de Mercadeo	1.656.277	1.656.277	100.000
Oficina de Personal	35.536.423	30.872.766	4.663.657
Oficina Dirección Financiera-Sindicatura	87.754.915	57.640.678	30.114.237

CENTRO DE COSTO	COSTO ACTIVOS TOTALES	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VR LIBROS
Continuación Tabla 23. Valor de activos en pesos por centro de costos			
Oficina Jurídica	6.246.547	6.178.590	67.958
Planeación Seccional	24.159.391	23.950.558	208.833
Posgrados	10.827.084	10.827.084	-
Presidencia Delegada	12.870.864	12.519.262	351.602
Presupuesto	13.758.522	12.245.804	1.512.718
Rectoría Seccional	30.357.160	21.325.278	9.031.882
Secretaría Seccional	6.853.159	6.439.310	413.849
Servicios Generales	128.791.513	119.344.039	9.447.474
SGC-Of. sistema de gestión de Calidad	1.645.220	1.645.220	-
SINTIES	7.215.112	7.179.334	35.778
Sistemas Y Comunicaciones	2.381.823.119	1.711.501.197	670.321.922
Tesorería	39.061.135	37.472.625	1.588.510
Total	18.137.319.763	9.766.897.930	8.370.421.832

Fuente: Elaboración de los autores

A continuación, se detalla el valor de activos discriminados en activos totales, activos de academia y activos administrativos, relacionados por centro de costo

Tabla 45. Valor de activos discriminados por academia y administración

CENTRO DE COSTOS	VR. ACTIVOS TOTALES	VR. ACTIVOS ACADEMIA	VR. ACTIVOS ADMINISTRACIÓN
Facultad Ciencias de la Salud	231.218.558	231.218.558	-
Facultad de Derecho	25.859.182	25.859.182	-
Facultad de Ciencias Económicas	18.113.200	18.113.200	-
Facultad Ingenierías	93.530.913	93.530.913	-
Escuela de Capacitación a Docentes	-	-	-
Organización de relaciones Internacional	-	-	-
Dirección Centro de Investigaciones	4.989.196	4.989.196	-
Biblioteca y Hemeroteca	41.197.068	41.197.068	-
Laboratorios	267.666.440	267.666.440	-
Admisiones y Registro	4.427.986	4.427.986	-

CENTRO DE COSTOS	VR. ACTIVOS TOTALES	VR. ACTIVOS ACADEMIA	VR. ACTIVOS ADMINISTRA CIÓN
Continuación Tabla 24. Valor de activos discriminados por academia y administración			
Audiovisuales	19.140	19.140	-
Salas de Informática	-	-	-
Área de salud	-	-	-
Área de Cultura	-	-	-
Área de desarrollo Humano	-	-	-
Área de promoción Socioeconómica	-	-	-
Área de Recreación y Deporte	354.967	354.967	-
Consejo Directivo	-	-	-
Presidencia Delegada	351.602	-	351.602
Rectoría Seccional	9.031.882	9.031.882	-
Secretaría Seccional	413.849	-	413.849
Censoría Delegada	-	-	-
Planeación Seccional	208.833	-	208.833
Auditoría Interna	4.801.611	-	4.801.611
Oficina Jurídica	67.958	-	67.958
Sistemas y Comunicaciones	670.321.922	-	670.321.922
Dirección de Bienestar	19.890.942	-	19.890.942
SGC-Of. sistema de gestión de Calidad	-	-	-
Oficina de Personal	4.663.657	-	4.663.657
Oficina Dirección Financiera-Sindicatura	30.114.237	-	30.114.237
Almacén	375.374.636	-	375.374.636
Contabilidad	2.122.308	-	2.122.308
Presupuesto	1.512.718	-	1.512.718
Tesorería	1.588.510	-	1.588.510
Dirección Financiera	-	-	-
Compras	786.648	-	786.648
Servicios Generales	9.447.474	-	9.447.474
Oficina de Mercadeo	100.000	-	100.000
Áreas comunes	6.539.945.447	-	6.539.945.447
Posgrados	-	-	-
Total	-	-	-
Centro de conciliación	-	-	-
Total			
Asociación profesores de la Universidad Libre ASPROUL	2.625	2.625	-
SINTIES	35.778	-	35.778
Total	8.358.159.286	696.411.156	7.661.748.130

Fuente: Elaboración de los autores

3.8.2.8 Contratistas

Se relacionan 322 contratos realizados en el año base 2012, se incluye la fecha de solicitud, el cumplimiento del contrato, número de días, objeto facultad, fecha de inicio, fecha de finalización, valor y concepto.

Para el año 2012 se tiene un total por concepto de contratación que asciende a \$1.329.919.835. De acuerdo al centro de costos se tiene la siguiente discriminación:

Tabla 46. Contratación por centro de costo

CENTRO DE COSTOS	VR. EN CONTRATACIÓN
Auditoría	30.400.000
Bienestar Universitario	185.520.651
Centro de investigaciones	56.807.000
Ciencias de la Salud	264.824.671
Ciencias Económicas y Administrativas	152.510.947
Derecho	164.636.614
Ingenierías	64.355.568
Personal	28.808.000
Planeación	31.000.000
Posgrados	4.500.000
Presidencia	102.319.182
Promoción y mercadeo	10.969.327
Rectoría	136.168.780
Registro y control	9.860.000
Servicios generales	45.579.095
Sindicatura	12.904.000
Sistemas	28.756.000
Total	

Fuente: Elaboración de los autores

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con la información recolectada, organizada, procesada se desarrolló el modelo de costos.

Se recolectó la información necesaria encontrando que se encuentra disponible, pero dispersa en diferentes áreas, en distintos sistemas de información (SEVEN ERP, KACTUS NÓMINA, SINÚ – SIUL), múltiples colaboradores. La construcción del modelo permitió detectar las falencias que posee los sistemas de información, la elaboración de los informes financieros y presupuestales y la imprecisión en los datos que se ingresan a los sistemas.

El desarrollo de este trabajo permitió suplir las necesidades que posee la Institución; entre ellas la definición del procedimiento para el manejo de los costos, el inventario de actividades que permite tener claridad del requerimiento del proyecto de planta de personal, medición de tiempos y movimiento en la realización de las actividades, la distribución correcta y acertada de los costos indirectos que cada vigencia existe un incremento significativo de ellos, la correcta imputación presupuestal que redundará en la calidad de la información contable y financiera ya que el sistema de información funciona por interfaces.

Se logró determinar la metodología para cuantificar los objetos de costos de la institución, se establecieron los recursos identificables en el software contable, consumido por las áreas de responsabilidad de acuerdo a la estructura organizacional de la Institución definidas funcionalmente y por normatividad interna, entre académicas y administrativas, se determinaron las macroactividades y actividades realizadas por cada área de responsabilidad, se asociaron a los procesos inmersos en cada macroproceso y finalmente estos permitieron que cada objeto de costos - programas cumpla con la finalidad de la Institución, la formación profesional, posgradual y extensión de la comunidad unilibrista.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En la Universidad Libre no existe un proceso de costos definido, el sistema de información no permite procesar los datos necesarios ni estructurar un sistema de costos.

En el proceso presupuestal existen deficiencias en el sistema de información, los datos utilizados en las etapas de planeación y elaboración del presupuesto son productos de los supuestos y se manejan bases uniformes para realizar determinados cálculos, aunque estas no correspondan.

En el proceso presupuestal se manejan informes de forma manual, los cuales presentan imprecisiones y errores.

En el proceso contable, el estado de resultados por centro de costos tiene imprecisiones por efecto de la inexistencia de una base coherente para distribuir los costos indirectos

La información de la Universidad Libre se encuentra disponible, pero dispersa en diferentes áreas, sistemas de información y colaboradores, (SEVEN ERP, KACTUS NÓMINA, SINÚ – SIUL), presentando falencias e imprecisión en los datos que se ingresan a los sistemas.

El desarrollo del trabajo permitió suplir necesidades de La Universidad Libre en el procedimiento para el manejo de los costos, el inventario de actividades, medición de tiempos y movimientos, distribución correcta y acertada de los costos indirectos e imputación presupuestal.

Recomendaciones

Para la Universidad Libre es importante contar con un proyecto que le permita optimizar su proceso de toma de decisiones estratégicas a través del mejoramiento de las bases de preparación de la información presupuestal, contable y financiera de la Institución; bases que son proporcionadas por la implementación de un sistema de costos.

Capacitar al personal del área contable y financiera de la Universidad Libre Seccional Pereira, específicamente en el sistema de gestión de costos bajo la metodología ABC.

Realizar una prueba piloto del sistema de gestión de costos bajo la metodología ABC, en la facultad de Ciencias, Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Libre, Seccional Pereira, para su posterior implementación en la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Babad, Y., & Balachandran, B. (1993). "Cost driver optimization in activity-based costing. *The Accounting Review*, 563-575.
- Blocher, Chen, Cokins, & Lin. (2005). *Cost Management: A Strategic Emphasis*.
- Boschin, M. J., & Metz, N. G. (Junio - Diciembre de 2009). Gestión de costos en instituciones educativas. (U. d. Cuyo, Ed.) *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*.
- Chaves, G., Castillo, J., Caicedo, N., & Solarte, W. (Julio de 2004). Costeo ABC. ¿Por qué y cómo implantarlo? Cali, Colombia.
- Cokins, G. (2001). *Activity-Based Cost Management in government*.
- Contreras. (2006). *Antología de Administración*. México: UNAM.
- Contreras, H., & Mac Cawley, A. (2006). Implementación de un modelo de costos ABC en una empresa vitivinícola. *Economía Agraria*, 10, 25-36.
- Cuervo, J., & Osorio, J. (2007). *Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cuevas, C. F., Chaves, G., Castillo, J., Caicedo, N., & Solarte, W. (2004). (U. ICESI, Ed.) *Revista Estudios Gerenciales*.
- Duque, M. I., & Osorio, J. A. (Julio - Diciembre de 2003). *Sistema de costeo basado en actividades aplicado al sector salud**. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de Universidad de Antioquia: <http://search.proquest.com/accounting/docview/198765122/13A41E9F315ED0004B/3?accountid=46889>
- Fernández Díaz, J. M. (s.f.). *Implementación ABC en servicios hospitalarios*. Recuperado el 20 de 06 de 2016, de <http://www.unavarra.es/directo/congresos/apoyo/salud/25.pdf>
- Ficco, C. R. (2011). El costeo basado en la actividad de las universidades: Una herramienta para la gestión estratégica y la creación de valor. *SaberES: Revista de Ciencias Económicas y Estadística*(3), 27-46. Obtenido de Saberes, Revista de ciencias Economicas y Estadística.
- Garbey, N. (2001). Costeo basado en las Actividades: una propuesta para su aplicación en la hotelería Cubana. *Tesis en opción al título académico de Magister en Gestión Turística*. Santiago de Cuba, Cuba.
- Kaplan, R. S. (1988). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Barcelona: Plaza y Editores.
- León García, O. (2009). *Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones* (Cuarta ed.). Bogotá: Trillas.
- Medianeira Stefano, N. (2011). Recuperado el 14 de 3 de 2016, de Propuesta para manejar y mejorar la gestión de costos con base en el costeo por actividad (ABC) en pequeñas empresas prestadoras de servicios: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=3&hid=106&sid=3b44bc46-354a-434e-ac53->
- Osorio, J. A. (Noviembre de 2000). *Comunicación presentada en el I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión Universidad de Antioquia*.

- Recuperado el 26 de Noviembre de 2012, de <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20contabilidad%20de%20gesti%C3%B3n/l%20Encuentro%20Iberoamerica no%20Cont.%20Gesti%C3%B3n/Modelos%20ABC%20ABM/JairOsorio.pdf>
- Osorio, O. (1992). *La capacidad de producción y los costos*. Buenos Aires: Ediciones Machi.
- Pérez, G. A., Vergara, J., Moreno, J. C., Vergara, G. A., & Rodríguez, C. F. (Enero-Junio de 2008). *Revista Libre Empresa*, 5(01).
- Raffish, N., & Turney, P. (1991). *Glossary of Activity-Based Management – Journal of cost management*.
- Ramírez, H. F., & Vanegas, B. (2008). *Gestión de costos en las PYMES: problemática y alternativas de solución*. Bogotá: Universidad Libre.
- Sinisterra, G. (2011). *Contabilidad de Costos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Superservicios. (2015). *Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios*. Recuperado el 10 de 2015, de <http://www.superservicios.gov.co/>
- UNILIBRE. (1999). *Proyecto Educativo Institucional*. Universidad Libre, Cundinamarca. Bogotá: Oficina de Planeación.
- Universidad Libre. (2015). *Informe Consejo Directivo*. Pereira: Universidad Libre.
- Universidad Libre. (2015). *Resultados de Oficina de Planeación*.