

INDICADORES DE SEGUIMIENTO QUE PERMITAN MEDIR Y EVALUAR EL  
DESEMPEÑO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD DEL  
PACÍFICO, COMO FORTALEZA DE SU GESTIÓN INSTITUCIONAL

PRESENTADO POR:  
CAROL ADRIANA CAICEDO REBOLLEDO  
ELIZABETH LARGACHA SALAZAR

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURIA PÚBLICA  
BUENAVENTURA  
2018

INDICADORES DE SEGUIMIENTO QUE PERMITAN MEDIR Y EVALUAR EL  
DESEMPEÑO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD DEL  
PACÍFICO, COMO FORTALEZA DE SU GESTIÓN INSTITUCIONAL

PRESENTADO POR:  
CAROL ADRIANA CAICEDO REBOLLEDO  
ELIZABETH LARGACHA SALAZAR

Trabajo de grado, para optar por el título de Contador Público

Tutor  
Ángel Custodio Rodríguez  
Contador Público

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURIA PÚBLICA  
BUENAVENTURA  
2018

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	9
1. ANTECEDENTES.....	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	16
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
3. OBJETIVOS.....	17
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	17
4. JUSTIFICACIÓN.....	18
5. CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.....	19
5.1 ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.....	19
5.1.1 Marco Legal.....	19
5.1.2 Misión.....	20
5.1.3 Visión.....	20
5.1.4 Objetivos:.....	20
5.1.5 Principios.....	21
5.1.6 Propósitos.....	21
5.1.7 Metas.....	22
5.1.8 Campo de Acción.....	22
5.1.9 Autonomía Universitaria.....	23
5.2 DINÁMICA PRESUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.....	25
5.2.1 Normatividad.....	25
5.2.2 Sistema Presupuestal De La Universidad Del Pacífico.....	26
5.2.3 Principios Presupuestales.....	26
5.2.4 Proceso Presupuestal.....	28
5.3 COMPOSICIÓN Y ALCANCE DEL PRESUPUESTO.....	31
5.3.1 Presupuesto de Rentas y Recursos De Capital.....	32
5.3.2 Presupuesto de Gastos o Acuerdo de Apropriaciones.....	34
5.3.3 Presupuesto al Servicio de la Deuda.....	34

5.3.4	Presupuesto de Inversión.....	35
5.3.5	Financiamiento del Déficit Fiscal.....	35
5.3.6	Alcance del Presupuesto.....	36
5.4	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTALES DEL SISTEMA..... DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	37
5.4.1	Procesos Estratégicos.....	37
5.4.2	Procesos Misionales. ....	37
5.4.3	Procesos de Apoyo. ....	38
5.4.4	Procesos de Evaluación y Control.....	39
5.4.5	Mapa de Riesgos Institucional .....	42
6	IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS, LOS BENEFICIOS DE LOS TIPOS DE INDICADORES .....	47
6.1	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES PRESUPUESTALES .....	47
6.2	BENEFICIOS DE SU APLICACIÓN.....	48
6.3	TIPOS DE INDICADORES .....	49
6.3.1	Indicadores de Eficacia .....	50
6.3.2	Indicadores de Eficiencia .....	50
6.3.3	Indicadores de Efectividad .....	50
6.3.4	Indicadores de Economía.....	50
6.4	CONTROL Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTALES.....	51
7	FORMULACIÓN DE INDICADORES Y MEDICIÓN DE LA EJECUCIÓN .....	52
7.1	INDICADORES PRESUPUESTALES FORMULADOS Y SUS APLICACIONES PRÁCTICAS PARA LA UNIVERSIDAD DEL PACIFICO .	52
7.1.1	Indicador de Modificación Presupuestal.....	53
7.1.2	Indicadores de Presupuesto de Ingresos.....	55
7.1.3	Indicadores de Presupuesto de Gastos .....	59
7.1.4	Indicadores del PAC.....	66
7.1.5	Análisis de los resultados.....	67
8	INSTRUMENTO CON INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MEDIR Y EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.....	87

8.1	DISEÑO DE LA GUIA PARA LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES PRESUPUESTALES QUE PERMITAN MEDIR Y REALIZAR SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL .....	89
8.1.3	Objetivo .....	89
8.1.4	Alcance .....	89
8.1.5	Términos y Definiciones.....	89
8.1.6	Condiciones Generales .....	93
8.1.7	Relación de Indicadores Presupuestales .....	94
8.1.8	Interpretación de los Indicadores .....	99
8.1.9	Análisis de los Resultados de la Medición del Indicador .....	100
8.1.10	Diagrama De Flujo .....	100
8.1.11	Documentos de Referencia.....	100
8.1.12	FORMATO HOJA DE VIDA DEL INDICADOR.....	102
9	CONCLUSIONES .....	104
10	RECOMENDACIONES .....	106
	BIBLIOGRAFÍA.....	107
	ANEXOS.....	108

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto aprobado para la Educación Nacional .....	33
Tabla 2. Apropriación Presupuestal Ministerio de Educación vigencia 2017. ....	33
Tabla 3. Acuerdo Superior No. 024 de 2016 por el cual se aprueba el presupuesto de ingresos y gastos de la Universidad del Pacífico para la vigencia fiscal 2017 pág.2 .....	36
Tabla 4. Modificación Presupuestal .....	55
Tabla 5. Presupuesto de Ingresos Archivo Universidad del Pacífico. ....	56
Tabla 6. Ejecución del presupuesto de ingresos .....	58
Tabla 7. Direccionamiento del Presupuesto de Ingresos Archivo Universidad del Pacífico.....	59
Tabla 8. Comportamiento de la ejecución Presupuestal .....	61
Tabla 9. Comportamiento de la ejecución Presupuestal Registros Vs Definitivas - Fuente Archivos Universidad del Pacífico .....	63
Tabla 10. Comportamiento de la ejecución Presupuestal Cadena Presupuestal Vs giros - Fuente Archivos Universidad del Pacífico .....	64

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Manual de la Gestión Financiera – Procedimiento para la planeación presupuestal.....	30
Cuadro 2. Acuerdo Superior No. 024 de 2016 por el cual se aprueba el presupuesto de ingresos y gastos de la Universidad del Pacífico para la vigencia fiscal 2017 página 2.....	35
Cuadro 3. Procesos Estratégicos Universidad del Pacífico .....	37
Cuadro 4. Procesos Misionales Universidad del Pacífico .....	38
Cuadro 5. Procesos de Apoyo Universidad del Pacífico.....	39
Cuadro 6. proceso de Evaluación y Control Universidad del Pacífico. ....	39
Cuadro 7. Caracterización del Proceso de Gestión de Apoyo .....	41
Cuadro 8. Matriz de Riesgos 2016.....	43
Cuadro 9. Iniciativa Estratégica Apropiación y Ejecución Efectiva de Recursos. ..	45
Cuadro 10. Hallazgo de Baja Ejecución Presupuestal año 2014.....	46

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Universidad del Pacífico.....	24
Figura 2. Mapa de Procesos.....	40
Figura 3. Interrelación entre los procesos y los tipos de indicadores.....	51
Figura 4. Esquema de Modificación Presupuestal.....	54



## **ANEXOS**

Anexo 1. Resolución Rectoral No. 1228 de 201 Por la que se aprueba el presupuesto para la vigencia del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017.....	96
---	----

## RESUMEN

La presente investigación hace referencia al diseño de una guía con indicadores de seguimiento que permitan medir y evaluar el desempeño de la ejecución presupuestal de la Universidad del Pacífico, como fortaleza de su gestión institucional. En el entendido que el presupuesto es la herramienta fundamental para el logro de las objetivos y metas de un Plan de Desarrollo Institucional, que contiene las proyecciones de los ingresos y gastos que se van a ejecutar durante la vigencia fiscal con previa preparación y aprobación por parte del Consejo Superior de la Institución.

Por lo anterior mencionado se hace indispensable contar con instrumentos de apoyo estructurados, prácticos y medibles para el seguimiento y control de la ejecución presupuestal con la finalidad de evaluar los resultados que se estén obteniendo con los propuestos.

El interés por esta problemática surgió por los innumerables inconvenientes que presentan las instituciones públicas en la administración de sus presupuestos, ocasionando baja ejecución presupuestal, problemas de déficit fiscales, modificaciones presupuestales por falta de planeación, violación a los principios del presupuesto y faltas gravísimas que se estipulan en la Ley 734 del 2002, que prenden las alarmas a los órganos de control y a la ciudadanía en general y como consecuencia generan medidas preventivas, retrasos y no cumplimiento del objetivo misional de la institución. Todo esto se da por la falta de seguimiento oportuno y toma de decisiones acertada para mitigar los riesgos de cumplimiento. En este caso nos enfocaremos en la Universidad del Pacífico.

La metodología utilizada en este trabajo conto con un nivel descriptivo, que identificó las propiedades importantes de los procesos presupuestales de la Universidad del Pacífico, desde su planeación hasta su ejecución. El nivel de estudio fue cualitativo, cuantitativo y deductivo con análisis documentales en los procedimientos presupuestales, Plan de Desarrollo, planes de Acción, políticas, presupuestos aprobados y demás documentos complementarios que permitieron realizar la descripción y caracterización de la gestión presupuestal y así poder identificar los vacíos a fortalecer.

En el desarrollo de este trabajo se encuentra en el primer capítulo una descripción de la gestión presupuestal de la Universidad, en el segundo capítulo se detalla la

importancia de los indicadores y como contribuyen en el seguimiento y evaluación de los objetivos y metas, en tercer capítulo se detallan los indicadores de seguimiento presupuestal y sus aplicaciones en el ejercicio presupuestal y finalmente se presenta la guía de indicadores de seguimiento presupuestal diseñada de acuerdo a los parámetros sugeridos por el Departamento Administrativo de la Función Pública Colombiana.

## 1. ANTECEDENTES

Al hacer una revisión bibliográfica sobre temas de investigación realizadas con la línea de presupuestos se evidenciaron los siguientes trabajos de grados que nos pueden servir como punto de referencia.

En la Universidad Militar Nueva Granada de la ciudad de Bogotá, la autora Jenny Patricia Páez Naranjo, en el año 2013 realizó una investigación llamada “Estrategias Localidad la Candelaria, Periodo 2009-2013”, esta investigación fue carácter cuantitativo, de enfoque descriptivo, basada en una investigación de tipo documental. El objetivo general era analizar las variables del presupuesto del F.D.L. La Candelaria, del programa de Inversión Presupuestal “Bogotá Sana” en un periodo del 2009-2013. El resultado de esta investigación arrojó que el programa de Bogotá que Permiten Optimizar la Ejecución del Presupuesto Asignado al Ministerio de Defensa Unidad de Gestión General el cual pretendía resolver el interrogante ¿Cuál es la importancia de planear y proyectar el presupuesto asignado a la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional, priorizando las necesidades con el propósito de alcanzar una ejecución hasta del 99.9%? El objetivo era formular alternativas de índole administrativo que pudieran coadyuvar al mejoramiento de la situación actual de la ejecución presupuestal y concluyó en apoyar la gestión presupuestaria en el diseño y la aplicación de herramientas tecnológicas que faciliten la sistematización del proceso de evaluación y seguimiento por parte de los ordenadores del gasto, incorporando el uso de indicadores que permitan conocer oportunamente el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas previamente expresados con claridad, con el propósito de que se pueda obtener un cumplimiento efectivo.

En esta misma Universidad de la ciudad de Bogotá, las autoras Sandra Liliana Becerra y Yuli Alexandra Deaza, en el año 2016 realizaron una investigación llamada “Análisis de la Ejecución Presupuestal del Programa Bogotá Sana en la Localidad la Candelaria, Periodo 2009-2013”, esta investigación fue de carácter cuantitativo, enfoque descriptivo y de tipo documental, el objetivo pretendía analizar las variables del presupuesto de este programa que garantiza el derecho a la salud, a través de un enfoque promocional de calidad de vida y atención primaria en salud, con el fin de satisfacer las necesidades individuales y colectivas de la ciudadanía, por su buena ejecución presupuestal, después de una serie de análisis concluyeron que hubo una buena gestión pública de los recursos que permitía la planeación de los ingresos y gastos destinados a proyectos que buscaba el bienestar social de la ciudad

En la Universidad de Oriente de Venezuela los autores Br. Gonzáles S, Willimar C. realizaron una investigación en año 2005 sobre “Análisis de la Ejecución del

Presupuesto de Gastos de la C.A. Sistema Eléctrico de Monagas y Delta Amacuro (SEMDA)". Cuyo objetivo general era analizar la ejecución del presupuesto de gastos de la C.A. SEMDA para el IV trimestre del año 2004. Ellos plantearon una investigación de tipo documental y de campo con fuentes primarias, secundarias y entrevistas, de nivel descriptivo, la entidad objeto de la investigación es sometida a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley de la Administración Financiera del Sector Público, la Ley de Licitaciones, la Ley del Estatuto de la Función Pública y las normas y políticas emanadas de CADAFE-Caracas, el Ministerio de energía y Minas y la Oficina Nacional de Presupuesto. Los resultados que la investigación arrojó fue: La ejecución presupuestaria es adecuada, pero con debilidades en la distribución y ejecución, que no cuentan con manuales de normas y procedimientos administrativos lo que ocasiona retrasos en la entrega de documentos, en los cierres presupuestales y contables entre otros. Ellos realizaron una serie de recomendaciones con fines de mejora, entre ellas mencionamos: Elaboración de manuales, normas y procedimientos administrativos a seguir en la fase del presupuesto, controlar en forma periódica la ejecución presupuestaria con el objetivo de verificar el cumplimiento de las metas entre otra serie de recomendaciones.

Otra investigación relacionada de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador de las autoras Nancy Piedad Guamán e Irene Gabriela Ruiz cuyo tema investigativo es "Evaluación de la Ejecución Financiera y Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Sigsig periodo 2011, mediante la aplicación de indicadores de gestión", el objetivo general de esta investigación fue realizar un análisis de los resultados, especialmente aplicados a los ingresos y gastos del Municipio para evaluarlas y aplicar acciones de mejora. Se concluyó en el tema de ejecución presupuestal; que en los grupos de corrientes como inversión existía déficit el cual saldaban con el financiamiento público y privado, lo cual se deducía que los funcionarios de la municipalidad no eran competentes al momento de generar sus propios recursos, también observaron reducciones en ingresos como gastos corrientes, al realizar comparaciones con otros municipios concluyeron que existía mala gestión de recursos por parte de los administradores, en cuanto a los ingresos de inversión y financiamiento, entre otras conclusiones.

Otra investigación relacionada con esta misma línea es de la Universidad Técnica de Ambato de Ecuador de la autora Adriana Ivonne Gancino, en el año 2010 realizaron la investigación "La Planificación Presupuestaria y su Incidencia en la Información Financiera de la Fundación Pastaza en el Periodo 2009", cuyo objetivo general era de Estudiar la incidencia de la planificación presupuestaria en la información financiera de Fundación Pastaza, con la finalidad de mejorar el manejo de los recursos financieros. El tipo de investigación fue descriptiva y correlacional y llegaron a las siguientes conclusiones: La planificación presupuestaria empírica que utiliza la institución, no permite que los distintos departamentos puedan desarrollar

sus actividades con eficacia, el personal de Fundación Pastaza no posee la suficiente experiencia en la elaboración de presupuestos, la documentación que facilita la gestión presupuestaria como políticas, procedimientos, registros, funciones y responsabilidades no son utilizados por los empleados, debido a que no son difundidos ni aplicados por todos los miembros de la Fundación Pastaza, no posee un sistema de control de presupuestos que faciliten y ayuden a la gestión de la planificación presupuestaria, entre otros para lo cual hicieron una serie de recomendaciones de mejoras en la Fundación.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La información financiera y presupuestal de las entidades públicas deben ser de general conocimiento para la comunidad, razón por la cual, la colectividad debe ser veedora que los recursos sean bien administrados de acuerdo a lo descrito en sus respectivos planes de desarrollo de cada entidad, tal como se afirma en la Ley de Transparencia 1712 de 2014. Los malos manejos que algunas entidades realizan en las administraciones ocasionan que no se cumpla con el objetivo misional, ocasionando problemas de tipos legales, jurídicos, disciplinarios, comunidades insatisfechas, reintegros generando castigo presupuestal por no ejecutar de manera correcta los recursos, privatización de las entidades públicas entre otros.

La Universidad del Pacífico, institución de educación superior pública de la ciudad de Buenaventura, en el año 2015 le fue ordenada unas medidas preventivas, Resolución Número 07361 del 25 de mayo de ese mismo año, esto debido a que se encontraron una serie de hechos y negligencias, entre ellas la falta de ejecución presupuestal, afectando gravemente las condiciones mínimas de servicio que debía prestar la institución y que puede poner en riesgo la continuidad de esta universidad, ya que hasta la fecha no se han levantado estas medidas.

El presupuesto como herramienta esencial para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, es la base de apoyo para determinar el buen uso y como se aplicarán los recursos. Es un documento elaborado con anticipación que muestra detalladamente como debemos ejecutar cada actividad enmarcada en un Plan Anual de Inversión POAI. Si dicho todo esto, no se debería presentar problemas en su implementación, ni baja ejecución, debido que las tareas ya están fijadas con sus respectivos recursos, esto se presenta por no contar con herramientas de medición que permitan hacer seguimiento constante, evaluar el comportamiento del proceso y tomar las medidas correctivas necesarias que permitan dar cumplimiento de manera eficiente a esta gestión tan importante en las instituciones públicas. Por lo tanto es significativo que se tome conciencia sobre el buen uso y manejo de los recursos públicos y fortalecerlos con los procedimientos y guías estructuradas que permitan medir y realizar seguimiento a la ejecución presupuestal.

## **2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo se fortalece la gestión institucional de la Universidad del Pacífico con una guía formulada que permita medir y realizar seguimiento de indicadores a la ejecución presupuestal?

## **2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- Cómo funcionan los procesos y procedimientos en el área de presupuesto de la Universidad del Pacífico?
- Cuáles son los tipos de indicadores presupuestales y que beneficio aportan para el seguimiento del desempeño presupuestal?
- Por medio de indicadores cómo se medirían los presupuestos de los planes, proyectos y procesos de la Universidad del Pacífico?
- Que tipo de diseño instrumental con indicadores permite medir y evaluar el desempeño de la ejecución presupuestal de la Universidad del Pacífico?



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL.**

Realizar guía de formulación, medición y seguimiento de indicadores para la ejecución presupuestal de la Universidad del Pacífico, como fortaleza de su gestión institucional.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Caracterizar la gestión presupuestal de la Universidad del Pacífico.
- Identificar las características, los beneficios y los tipos de indicadores de desempeño presupuestal.
- Presentar la formulación de indicadores y la medición de la ejecución del presupuesto de los planes, proyectos y procesos de la Universidad del Pacífico.
- Diseñar un instrumento con indicadores de seguimiento que permitan medir y evaluar el desempeño de la ejecución presupuestal de la Universidad del Pacífico.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El tema de esta investigación es muy conveniente porque el presupuesto es una herramienta fundamental que determina la consistencia entre los ingresos y gastos de una entidad, nos permite de manera ordenada proyectar el cumplimiento de las metas que estén establecidas dentro de un plan de desarrollo de una entidad pública. En el proceso de ejecución se mide la capacidad de respuesta de la entidad y el grado de eficiencia en su cumplimiento.

Esta investigación tiene una alta relevancia social en el Pacífico Colombiano y especialmente en Buenaventura, que cuentan con un gran territorio, rico en fuentes hídricas, mineras, forestales, con la mayor biodiversidad y pluviosidad del planeta, además de su cultura afro en su mayoría e indígena. A pesar de contar con tanta riqueza es una de las regiones más pobres de Colombia, con necesidades básicas insatisfechas, conflictos armados, desigualdad entre otros. La Universidad del Pacífico fue creada para aportar de manera significativa en la educación superior de esta población, la más vulnerable, ya que sus carreras están ligadas directamente en aprovechar de manera amigable las riquezas que se tienen en el Pacífico colombiano, los proyectos realizados mediante los grupos de investigación buscan aportar soluciones a la problemática social, al buen uso del medio ambiente, seguridad alimentaria, emprendimiento entre otros, la Universidad debe asumir su liderazgo en el proceso de crecimiento de la comunidad, y consolidarse con una de las instituciones más importantes del país.

Cuando no se hace un buen manejo de los recursos destinados para cumplir una misión tan importante como la que tiene la Universidad del Pacífico se pone en riesgos una gran población, por tal razón es muy oportuno realizar esta investigación que se enfocará en el sistema presupuestal; la planeación, ejecución y los respectivos controles que se deben realizar para cumplir con las metas, mediremos el grado de eficiencia, y la gestión realizada para el cumplimiento del logro de los objetivos.

Esta investigación como implicación práctica brindará a la Universidad del Pacífico, herramientas de control para realizar seguimientos a la gestión presupuestal por medio de indicadores que se institucionalicen en el Sistema de Gestión de Calidad y así buscar contribuir en el mejoramiento y crecimiento de esta institución, unas de las más importantes de la región Pacífica. Con los resultados de esta investigación se buscará crear una serie de recomendaciones de manera detallada que sea de gran utilidad no solo para la Universidad del Pacífico si no para cualquier institución que este atravesando por una problemática similar.

## 5. CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

### 5.1 ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

#### 5.1.1 Marco Legal.

La Universidad del Pacífico es un ente Universitario autónomo creado por la Ley 65 de 1988, con personería jurídica y régimen especial.

La Universidad se origina de una iniciativa parlamentaria, durante veinte años se desarrolló el modelo más apropiado para dotar a la región pacífica colombiana de un centro de educación superior, que formara profesionales en disciplinas contextualizadas con la excepcional oferta de recursos que posee la región.

La Ley que creó la Universidad del Pacífico, fue sometida a juicio a través de 22 expertos del sector educativo nacional a nivel superior, quienes realizaron el Estudio de Factibilidad y Plan de Desarrollo de la institución (para 10 años), concordando con el esquema aprobado por el Congreso en la norma legal de creación, por las siguientes razones:

1. Es la primera vez que se crea una Universidad para desarrollar toda una región a través del conocimiento.
2. Todos los programas son contextualizados a partir de los recursos que ofrece el pacífico y las necesidades que afrontan sus gentes (potencial hídrico, recursos pesqueros, marinos y de aguas interiores, recursos forestales, biodiversidad, situación estratégica privilegiada, potencial cultural, etc.).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Obtenido de <http://www.unipacifico.edu.co:8095/web3.0/institucional.jsp?opt=2&opt2=pg>

**5.1.2 Misión.** “La Universidad del Pacífico tiene como propósito contribuir al desarrollo social, ambiental, cultural y económico de la región y del país, formando líderes integrales, agentes de cambio, mediante la generación y transferencia del conocimiento científico y la potencialización de saberes tradicionales, con una oferta y cobertura pertinente y de alta calidad”<sup>2</sup>.

**5.1.3 Visión.** “A 2036, la Universidad del Pacífico habrá alcanzado los más altos estándares de calidad en sus programas y procesos; será una de las principales instituciones de educación superior de la región, consolidada y reconocida nacional e internacionalmente como un eje articulador y catalizador de las potencialidades de la misma, a través de la formación, la investigación formativa, básica y aplicada y el relacionamiento efectivo con los actores clave para el desarrollo sustentable del Pacífico colombiano”.<sup>3</sup>

**5.1.4 Objetivos.** Se encuentran divididos en tres partes:

1. Ofrecer a las comunidades de la región del Pacífico colombiano programas de educación superior que respondan a los requerimientos del desarrollo regional, orientados a la formación de profesionales integrales desde la perspectiva ética, científica, técnica y cultural.
2. Desarrollar programas de investigación y estudios postgraduados que contribuyan a promover el desarrollo científico, tecnológico, educativo, social, económico, ambiental y cultural en el litoral Pacífico colombiano, favoreciendo alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación de la región, del país y del exterior.
3. Organizar y ejecutar programas y proyectos de impacto en la comunidad local y regional; establecer relaciones de cooperación con los sectores productivos, sociales y gubernamentales y, articular las actividades académicas e investigativas con los niveles anteriores de la educación para construir un todo articulado, armónico y con objetivos comunes.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Obtenido de <http://www.unipacifico.edu.co:8095/web3.0/institucional.jsp?opt=3&opt2=pg>

<sup>3</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Obtenido de <http://www.unipacifico.edu.co:8095/web3.0/institucional.jsp?opt=3&opt2=pg>

<sup>4</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Obtenido de <http://www.unipacifico.edu.co:8095/web3.0/institucional.jsp?opt=3&opt2=pg>

**5.1.5 Principios.** La Universidad del Pacífico cuenta se rige con base a los siguientes principios:

- Excelencia en la formación
- Transparencia y rendición de cuentas
- Excelencia en procesos y atención a la comunidad universitaria
- Diversidad y libertad de pensamiento
- Inclusión social
- Diálogo de saberes
- Responsabilidad ambiental y ecológica

**5.1.6 Propósitos.** Entre estos se encuentran:

Poner sus funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social al servicio del país y especialmente de las comunidades de la Región Pacífico, a través de programas vinculados a su entorno, caracterizados por la calidad y por el sentido ético que se les imprima a sus acciones.

Establecer la articulación necesaria con los sectores sociales, productivos y gubernamentales de la región y del país, y promover la integración de la comunidad universitaria regional, nacional e internacional.

Fomentar y consolidar en la comunidad universitaria la cultura de la evaluación que permita el mejoramiento continuo de la calidad en todos los procesos académicos y de gestión universitaria.

Mantener criterios y mecanismos transparentes para la incorporación de estudiantes, profesores y empleados que garanticen, en igualdad de oportunidades, la vinculación de personas idóneas de acuerdo con los requisitos definidos en cada caso por los estatutos y reglamentos de la universidad.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Obtenido de <http://www.unipacifico.edu.co:8095/web3.0/institucional.jsp?opt=3&opt2=pg>

### **5.1.7 Metas.**

Consolidar líneas de investigación que respondan a la problemática regional y nacional y que contribuyan a la organización y fortalecimiento de grupos académicos institucionales apoyados por pares nacionales y del exterior.

Alcanzar calidad en los procesos académicos para formar profesionales integrales y éticos con alto perfil científico y humanístico.

Promover la formación y actualización de los profesores de la Universidad y disponer de un alto porcentaje de los mismos con estudios de postgrado.

Desarrollar alta capacidad de gestión en todos los procesos del ámbito universitario y aplicar criterios de eficiencia en la administración de los recursos humanos, físicos y financieros.

Crear y consolidar mecanismos de articulación entre la Universidad y el sector productivo que les permita compartir el valor estratégico del conocimiento científico y tecnológico.<sup>6</sup>

**5.1.8 Campo de Acción.** “La Universidad del Pacífico ofrecerá programas de pregrado y de postgrado en los campos de acción de la ciencia, la tecnología, la técnica, las humanidades y las artes, para responder a las necesidades y requerimientos de recursos humanos de la región”<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Obtenido de <http://www.unipacifico.edu.co:8095/web3.0/institucional.jsp?opt=3&opt2=pg>

<sup>7</sup>UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Obtenido de <http://www.unipacifico.edu.co:8095/web3.0/institucional.jsp?opt=3&opt2=pg>

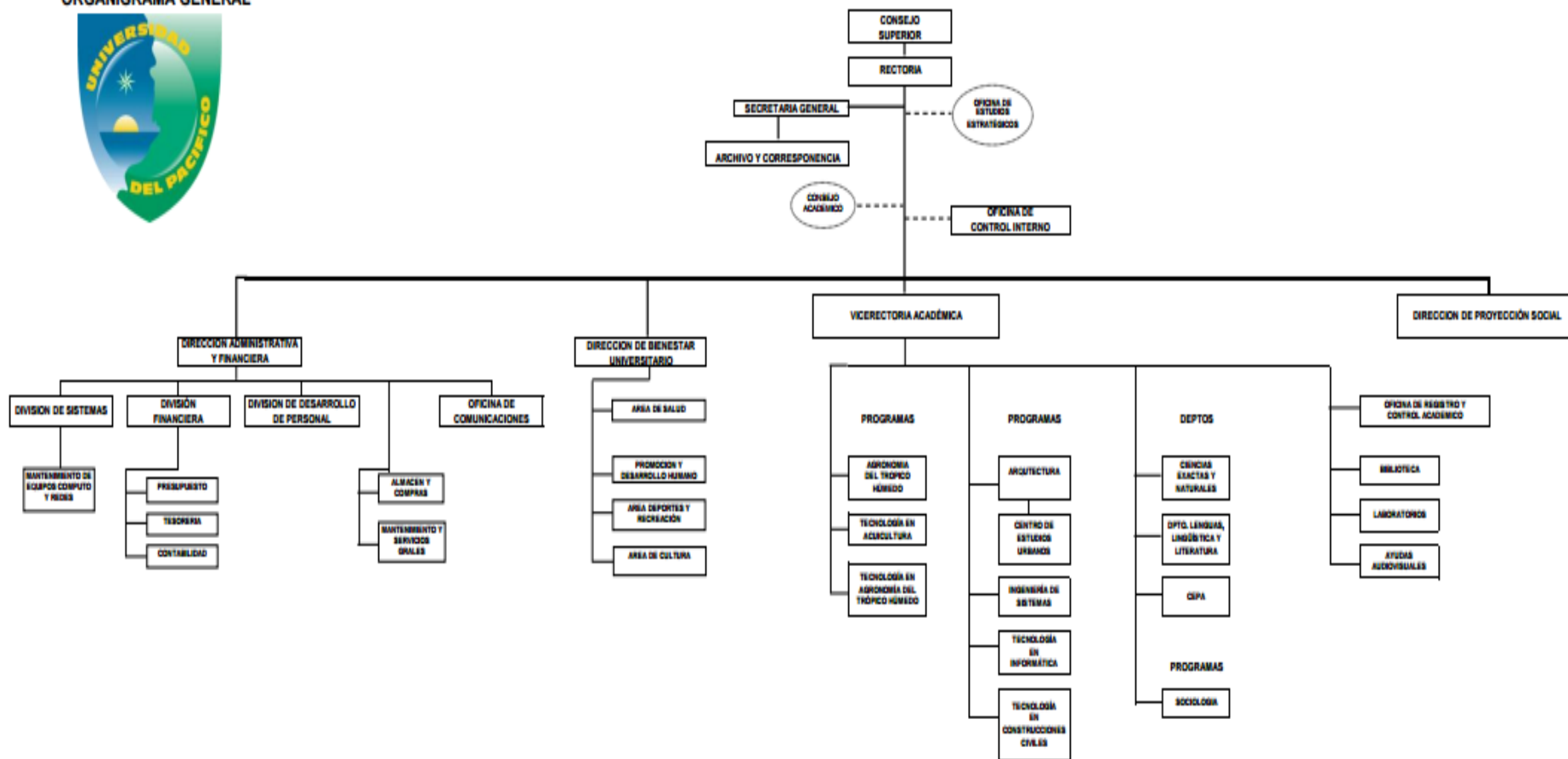
**5.1.9 Autonomía Universitaria.** Está consagrada en la Constitución Política Colombiana artículo 69 la autonomía universitaria “Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado. El Estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo. El Estado facilitará mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Constitución Política de Colombia de 1991 Edición especial preparada por la Corte Constitucional Consejo Superior de la Judicatura. Edición 2016 Pag.30

Figura 1. Organigrama Universidad del Pacífico

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL  
**Universidad del Pacífico**  
 Ley 05 de 1995 - Código ICFES 2211-95  
**ORGANIGRAMA GENERAL**



Fuente Archivo Universidad del Pacífico



## 5.2 DINÁMICA PRESUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

En la Universidad del Pacífico unas de las herramientas financieras principales para el desarrollo de esta alma mater es el presupuesto, con ella el rector de turno podrá ejecutar los planes y programas establecidos en un plan de desarrollo institucional, atender y satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria. La ciudadanía en general y los entes de control podrán evaluar la gestión administrativa de la universidad en un periodo de tiempo y verificar si los objetivos programados han sido cumplidos.

En la Ley 30 de 1992 en el capítulo V del Título Tercero especifica que las Universidades se financian de:

“Del presupuesto nacional para funcionamiento e inversión, por los aportes de los entes territoriales, por los recursos y rentas propias de cada institución.

Las universidades estatales u oficiales recibirán anualmente aportes de los presupuestos nacional y de las entidades territoriales, que signifiquen siempre un incremento en pesos constantes, tomando como base los presupuestos de rentas y gastos, vigentes a partir de 1993.”<sup>9</sup>

**5.2.1 Normatividad.** El presupuesto de la Universidad del Pacífico esta soportado en el siguiente marco legal:

- Decreto 111 de 1996 "Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto".
- Decreto 568 de 1996 "Por el cual se reglamentan las Leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1995 Orgánicas del Presupuesto General de la Nación".
- Acuerdo del Consejo Superior 016 del 27 de mayo del 2005 "Por medio del cual se expide el Estatuto Presupuestal de la Universidad del Pacifico".
- Acuerdo del Consejo Superior 031 de Julio 11 del 2017 "Por medio del cual se expide el Acuerdo que integra el Estatuto de Contratación de la Universidad del Pacifico”

---

<sup>9</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 30 (28, diciembre, 1992) Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Disponible en internet [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437\\_Archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf)

**5.2.2 Sistema Presupuestal De La Universidad Del Pacífico.** La Universidad cuenta con un conjunto de herramientas para organizar su información financiera y optimizarla, el Sistema Presupuestal está compuesto por el Plan Financiero, el Plan Operativo Anual de Inversión POAI y el Presupuesto General de la Universidad y está regulada por el Estatuto Presupuestal Acuerdo 016/2005 lo cual los define de la siguiente manera:

Plan Financiero: Es el instrumento de planificación y gestión financiera de la administración universitaria, y tendrá como base las operaciones efectivas de la Universidad, tomando en consideración las previsiones de ingresos, egresos, déficit y su financiamiento, compatibles con el flujo anual mensualizado de caja.

Plan Operativo Anual de Inversiones: Estará conformado por los proyectos de inversión clasificados por el origen de los recursos, por las subsedes, y por los programas. Este plan guardará concordancia con el Plan de Desarrollo Institucional.

Presupuesto General De La Universidad: Este corresponde a la Dirección Administrativa y Financiera, en coordinación con la Oficina de Planeación, preparar anualmente el anteproyecto de presupuesto, con base en la disponibilidad de recursos y en los anteproyectos que presenten las dependencias.<sup>10</sup>

**5.2.3 Principios Presupuestales.** Como regla importante e instrumento orientador y guía para el cumplimiento de los objetivos el Presupuesto General de la Universidad se estructura de acuerdo a los siguientes principios definidos en su Estatuto Presupuestal de la siguiente forma:

Planificación: Deberá guarda concordancia con los contenidos del Plan de Desarrollo Institucional, del Plan Financiero y del Plan Operativo Anual de Inversión.

Descentralización: Los ordenadores de gastos de las distintas unidades ejecutoras por delegación del rector, participaran en la planeación,

---

<sup>10</sup>UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Manual de la Gestión financiera: Código: AP-GA-MA01. Buenaventura. 2017  
8 p

elaboración, financiación ejecución y administración del Presupuesto General de la Universidad.

Programación Integral: Todos los proyectos de inversión deberán contemplar simultáneamente los gastos de inversión y de funcionamiento que las exigencias técnicas y administrativas demanden como necesario para su ejecución y operación. La programación presupuestal deberá incluir las obras complementarias que garanticen su cabal ejecución.

Anualidad: El año fiscal comenzará el 1ro de enero y terminará el 31 de diciembre de cada año. Después de esta fecha no podrán asumirse compromisos con cargo a las apropiaciones del año fiscal que se cierra, y los saldos de apropiación no afectados caducarán sin excepción.

Las obligaciones legalmente contraídas con cargo a las apropiaciones vigentes y pendientes de pago a 31 de diciembre, se constituirán en la contabilidad presupuestal como pasivos presupuestales, siempre y cuando los servicios hubiesen sido prestados y/o los bienes entregados antes de la fecha.

Las obligaciones asumidas con cargo a vigencias futuras deberán incorporarse y registrarse prioritariamente en el presupuesto de la vigencia que se inicia y subsiguientes, a si se requiere con el fin de atender el pago oportuno de los compromisos adquiridos.

Universalidad: Los ingresos incluirán el total de los aportes, las rentas propias y los recursos de capital, que se esperan recibir o se reciban durante el año fiscal, sin deducción alguna. El presupuesto contendrá la totalidad de los gastos que se estimen realizar durante la vigencia fiscal respectiva. Ningún ordenador podrá efectuar gastos, erogaciones con cargo al tesoro o transferir crédito alguno, si no figuran en el presupuesto.

Unidad de Caja: Con el recaudo de los aportes de las rentas y de los recursos de capital se atenderá la situación de fondos a las unidades ejecutoras para el pago oportuno de las apropiaciones autorizadas en el Presupuesto General de la Universidad.

Especialización: Las apropiaciones deberán referirse en cada programa presupuestal a su objeto y funciones y se ejecutarán estrictamente con forme al fin para el cual fueron programadas.

Equilibrio: El presupuesto de gastos debe tener como base el monto previsto de rentas y de recursos de capital y entre los dos debe existir el más estricto equilibrio.<sup>11</sup>

**5.2.4 Proceso Presupuestal.** La Universidad cuenta con un manual metodológico para la planeación y administración del Presupuesto General de la Universidad, en ella involucran todos los ejes misionales y administrativos que deben formular y realizar seguimiento a la ejecución del presupuesto. Estas etapas se deben seguir con asesoría de la oficina de planeación:

Preparación del Proyecto de Presupuesto de la Universidad del Pacífico:

Con base a los fundamentos y comportamiento de la gestión financieras anuales la Dirección Administrativa y Financiera y la Oficina de Planeación preparan el **Plan Financiero**.

Teniendo en cuenta la meta de inversión para la Universidad establecida en el plan financiero la Dirección Administrativa y Financiera, las unidades ejecutoras de los programas especiales, adscritas a las dependencias académicas y en coordinación con la Oficina de Planeación elaboran el **Plan Operativo Anual de Inversión**.

El rector de la Alma Mater establecerá las fechas y requisitos para que las diferentes dependencias presenten los **Anteproyectos de Presupuesto** a la Dirección Administrativa y Financiera, estos anteproyectos serán realizados con base al Plan de Desarrollo Institucional.

Con base a los anteproyectos presentados por las dependencias y la disponibilidad de recursos la Dirección Administrativa y Financiera y Planeación elaboran el **Presupuesto General**.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Acuerdo 2016 (27, marzo, 2005). Por el cual se expide el estatuto presupuestal de la Universidad del Pacífico. Buenaventura P.4 -6.

<sup>12</sup> CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Acuerdo 2016 (27, marzo, 2005). Por el cual se expide el estatuto presupuestal de la Universidad del Pacífico. Buenaventura P.11.

### Aprobación del Presupuesto General:

El Proyecto de Presupuesto General de la Universidad es revisado por el Consejo Académico luego de su visto buenos es presentado ante el Consejo Superior de la Universidad en el mes de noviembre de cada año, y se adjunta el resultado y el informe de ejecución de la vigencia.

El Rector en un anexo presentará la composición del Presupuesto de Rentas y el detalle de su composición.



Si el Consejo Superior de la Universidad no aprueba el presupuesto aplicará el presupuesto de la vigencia anterior. Si es aprobado se expedirá un acuerdo antes del 31 de diciembre del año inmediatamente a la vigencia anterior.

Liquidación del Presupuesto: Antes del 31 de diciembre el Rector expedirá la Resolución de Liquidación previa del Presupuesto General de la Universidad.<sup>13</sup> (ver anexo 1)

---

<sup>13</sup> CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Acuerdo 2016 (27, marzo, 2005). Por el cual se expide el estatuto presupuestal de la Universidad del Pacífico. Buenaventura P.12.

Cuadro 1. Manual de la Gestión Financiera – Procedimiento para la planeación presupuestal.

	<b>MANUAL DE GESTIÓN FINANCIERA</b>		
	Código: AP-GA-MA01	Versión: 01	
	Aprobado: 12/05/2017	Página: 13 de 49	

3.6.3.3. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Nº	Actividad	Responsable	Documento de Referencia
1	Establecer los parámetros económicos y los criterios para la elaboración del proyecto del presupuesto.	Director Administrativo y Financiero	
2	Comunicar las directrices a seguir a las Unidades Académico-administrativas.	Presupuesto y Planeación	
3	Elaborar carta con la fecha límite para entregar los proyectos de presupuesto y las instrucciones para diligenciar los formatos que se bajan de la red.	Presupuesto y Planeación	
4	Autorizar carta.	Director Administrativo y Financiero	
5	Publicar en la red y enviar por correo la carta y los formatos.	Presupuesto	Formatos
6	Bajar formatos de la red o correo, diligenciar y enviar a la Dirección Administrativa y Financiera con sus respectivos soportes.	Jefes de Área	
9	Dar Vo.Bo. al Presupuesto y presentarlo ante el Consejo Académico.	Director Administrativo y Financiero, Planeación y Rectoría	Proyecto de Presupuesto
10	Debatir y modificar el proyecto de presupuesto si es necesario.	Consejo Académico	
11	Realizar presentación del proyecto del presupuesto ante el Consejo Superior.	Rector o Delegado	
12	Someter el proyecto a consideración y aprobación definitiva.	Consejo Superior	
13	Elaborar Acuerdo de Aprobación del Consejo Superior.	Secretaría General	Acuerdo
14	Elaborar Resolución de Liquidación de presupuesto.	Rector	Resolución
15	Incluir en el sistema de información de la Universidad la liquidación del Presupuesto con toda la información del presupuesto aprobado.	Presupuesto	
16	Publicar en la red y distribuir a cada una de las Áreas Académico-Administrativas y organismos que la requieran ejemplares del presupuesto aprobado.	Presupuesto y Sistemas	

3.6.3.4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Acuerdo de aprobación presupuesto
- Resolución liquidación del presupuesto
- Proyecto de presupuesto

Fuente Archivo Universidad del Pacífico

### 5.3 COMPOSICIÓN Y ALCANCE DEL PRESUPUESTO

Los recursos o fuentes de financiación de la Universidad tienen su origen en:

- Aportes de la nación, de las entidades territoriales, de las entidades públicas y privadas
- En las rentas propias
- En los recursos de capital
- Estampillas (desde el 2018)

Teniendo en cuenta el principio de Universalidad, el presupuesto de la Universidad del Pacífico debe contener todos los aportes, las rentas propias y los recursos de capital que se recibirán o se esperan recibir durante el año fiscal, al igual que la totalidad de los gastos que se consideren ejecutar durante la vigencia. No se podrán realizar transferencias ni efectuar ningún gasto que no figure en el presupuesto.

El presupuesto de la Universidad tiene esta composición:

Presupuesto de Rentas: Contendrá la estimación de los aportes, las rentas propias y los recursos de capital.

Presupuesto de Gastos o Acuerdos de Apropriaciones: Incluirá las apropiaciones para todas las unidades académico – administrativas, clasificadas según los sectores estratégicos del Plan de Desarrollo, los cuales tendrán en cuenta el objeto del gasto de funcionamiento (servicios personales, gastos generales y transferencias), el servicio de la deuda pública y los gastos de inversión. Estos últimos, detallados por origen, subsección, programas y proyectos.

Disposiciones Generales: Serán las normas pendientes a asegurar la correcta ejecución del presupuesto general de la Universidad y regirán únicamente en el año fiscal para el cual se expidan. Estas disposiciones en ningún caso constituirán la base para establecer apropiaciones en el presupuesto de gastos, con cargo a ingresos no presupuestados.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Acuerdo 2016 (27, marzo, 2005). Por el cual se expide el estatuto presupuestal de la Universidad del Pacífico. Buenaventura P. 3-4.

**5.3.1 Presupuesto de Rentas y Recursos De Capital.** Este se encuentra dividido de la siguiente manera según lo estipulado en el Estatuto Presupuestal de la Universidad:

Ingresos Corrientes. Se clasifican en Rentas Propias operacionales, No Operacionales y en Aporte.

- Las Rentas Propias Operacionales: son los ingresos que se generan en el desarrollo de las actividades propias de la Universidad en su gestión docente, investigativo, de extensión, servicios y en el uso de los recursos de capital. Estos recursos se clasifican en:

- ✓ Derechos académicos: Son los pagos netos realizados por los estudiantes relacionados directamente por la actividad académica, estos son: Inscripciones, Matriculas, Derechos de Grado y otros.
- ✓ Venta de bienes y servicios: Son los ingresos recibidos por venta de productos y servicios que se adquieren en cumplimiento de las actividades de investigación, docencia o extensión.
- ✓ Derechos o cuotas de bienestar universitario: Pagos que realizan los servidores de la institución, como los pensionados y alumnos por el conjunto de servicios.

- Las Rentas Propias no Operacionales: Son todos los ingresos que no guardan relación directa con el servicio que presta la universidad estos son donaciones, rendimientos financieros o inversiones en moneda nacional o extranjera entre otros.

- Los Aportes: Son los ingresos procedentes de personas naturales o jurídicas, oficiales o privadas, nacionales o extranjeras con el objetivo de atender las erogaciones necesarias para el funcionamiento y desarrollo de la Universidad.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Acuerdo 2016 (27, marzo, 2005). Por el cual se expide el estatuto presupuestal de la Universidad del Pacífico. Buenaventura P. 6-7



Tabla 1. Presupuesto aprobado para la Educación Nacional

SECCION: 2201		
MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL		
A. PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO	31,204,629,885,540	31,204,629,885,540
C. PRESUPUESTO DE INVERSION	2,617,313,382,309	2,617,313,382,309
2201 CALIDAD, COBERTURA Y FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN INICIAL, PRESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA	1,253,442,000,000	1,253,442,000,000
0700 INTERSUBSECTORIAL EDUCACIÓN	1,253,442,000,000	1,253,442,000,000
2202 CALIDAD Y FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	1,328,717,601,025	1,328,717,601,025
0700 INTERSUBSECTORIAL EDUCACION	1,328,717,601,025	1,328,717,601,025
2299 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DEL SECTOR EDUCACIÓN	35,153,781,284	35,153,781,284
0700 INTERSUBSECTORIAL EDUCACIÓN	35,153,781,284	35,153,781,284
<b>TOTAL PRESUPUESTO SECCION</b>	<b>33,821,943,267,849</b>	<b>33,821,943,267,849</b>

Fuente. Ley 1815 de diciembre de 2016 por el cual se decreta el presupuesto de rentas, recursos de capital y ley de apropiación para la vigencia fiscal 2017 Pág. 20

Tabla 2. Apropiación Presupuestal Ministerio de Educación vigencia 2017.

Año Fiscal: 2017		Apropiación Presupuestal Ministerio de Educación Nacional Vigencia 2017		
Vigencia: Actual		Nivel Decreto 2170 DE 2016		
Periodo: Enero				
UEJ	NOMBRE UEJ	RUBRO	DESCRIPCION	APR. INICIAL
22-01-01	MINISTERIO EDUCACION NACIONAL - GESTION GENERAL	A-3-6-3-43	UNIVERSIDAD DEL PACIFICO	\$ 16.753.717.270,00
22-01-01	MINISTERIO EDUCACION NACIONAL - GESTION GENERAL	A-3-6-3-43	UNIVERSIDAD DEL PACIFICO	\$ 13.679.414,00
22-01-01	MINISTERIO EDUCACION NACIONAL - GESTION GENERAL	C-2202-0700-5	APORTES PARA LA FINANCIACION DE LA UNIVERSIDAD DEL PACIFICO.	\$ 456.407.669,00
22-01-01	MINISTERIO EDUCACION NACIONAL - GESTION GENERAL	C-2202-0700-22	APORTES PARA LA FINANCIACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR CON RECURSOS DEL CREE - LEY 1739 DE 2014 EN NACIONAL	\$ 124.412.904.000,00
22-01-01	MINISTERIO EDUCACION NACIONAL - GESTION GENERAL	C-2202-0700-25	DISTRIBUCION DE RECURSOS A LAS UNIVERSIDADES ESTATALES - ESTAMPILLA PRO UNIVERSIDADES LEY 1697 DE 2013 A NIVEL NACIONAL	\$ 72.052.009.731,00
				<b>\$ 33.821.943.267.849,00</b>

Fuente: Archivo Ministerio de Educación Nacional

Recursos de Capital: Estos comprenden los recursos del balance y los créditos interno y externos que tienen un vencimiento mayor a un año de acuerdo a los cupos autorizados por el Consejo Superior Universitario.

Recursos de Cooperación Internacional: Son ingresos de asistencia o cooperación internacional de carácter no reembolsable, que deberán ser incorporados al presupuesto de acuerdo a los convenios establecidos.

Ingresos de las Subsedes: En el presupuesto de rentas y recursos de capital, se identificarán por separado los recursos que se le asignarán a las subsedes.<sup>16</sup>

**5.3.2 Presupuesto de Gastos o Acuerdo de Apropriaciones:** Este se encuentra dividido de la siguiente manera según lo estipulado en el Estatuto Presupuestal de la Universidad:

Gastos de Funcionamiento: Son los egresos que son ejecutados para el desarrollo normal de las actividades de las diferentes áreas de la Universidad y se clasifican en:

- Servicios Personales: Es el reconocimiento a las personas por la contraprestación de los servicios prestados a la institución, son las remuneraciones ordinarias, los gastos de nómina.

- Gastos Generales: Son los valores para las compras de materiales y el pago de servicios que se requieren para el funcionamiento de la universidad.

- Transferencia: Son los pagos que se realizan para el funcionamiento de la institución establecidos en la ley o norma interna de la entidad, por lo cuales no se exige contraprestaciones de parte de quienes reciben la transferencia.<sup>17</sup>

**5.3.3 Presupuesto al Servicio de la Deuda.** Son para atender las obligaciones contraídas por concepto de:

- “Servicio a la Deuda Interna: Valores que se le cancelan a los proveedores de crédito en el país (amortizaciones, intereses y comisiones).

---

<sup>16</sup> CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Acuerdo 2016 (27, marzo, 2005). Por el cual se expide el estatuto presupuestal de la Universidad del Pacífico. Buenaventura P. 7-8

<sup>17</sup> CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Acuerdo 2016 (27, marzo, 2005). Por el cual se expide el estatuto presupuestal de la Universidad del Pacífico. Buenaventura P. 9

- Servicio a la Deuda Externa: Valores que se le cancelan a los proveedores del exterior (amortizaciones, intereses y comisiones)<sup>18</sup>.


**5.3.4 Presupuesto de Inversión.** Son los recursos que se le asignan a los proyectos que se encuentran relacionados en el Plan Operativo Anual de Inversión. También son incluidas las “erogaciones susceptibles a generar utilidades económicamente productivas o equivalentes a bienes de capital, el objetivo de estos gastos es aumentar la capacidad de producción y la mayor productividad de la infraestructura física, económica y social”<sup>19</sup>.

Este presupuesto de inversión está clasificado en programas, subprogramas proyectos y sub-proyectos.

**5.3.5 Financiamiento del Déficit Fiscal.** Estos serán incluidos al presupuesto cuando en el año anterior el resultado sea un déficit fiscal para lo cual el rector incluirá un rubro necesario para saldarlo.<sup>20</sup>

Cuadro 2. Acuerdo Superior No. 024 de 2016 por el cual se aprueba el presupuesto de ingresos y gastos de la Universidad del Pacífico para la vigencia fiscal 2017 página 2

<b>ACUERDA:</b>	
<b>ARTÍCULO PRIMERO:</b>	Efectuar la aprobación del Presupuesto de Ingresos de la Universidad del Pacífico, por la suma de <b>Veinticuatro Mil Cuatrocientos Sesenta y Ocho Millones de Pesos Moneda Corriente Legal Colombiana (\$24.468.000.000.00)</b> , según el siguiente detalle:
<b>Universidad del Pacífico</b>	
Kilómetro 13 Barrio el Triunfo Vía al Aeropuerto Teléfono (092)2405555 Correo Electrónico: <a href="mailto:info@unipacifico.edu.co">info@unipacifico.edu.co</a> Página Web: <a href="http://www.unipacifico.edu.co">www.unipacifico.edu.co</a> Buenaventura – Valle del Cauca - Colombia	



Fuente. Archivo Universidad del Pacífico

<sup>18</sup> CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Acuerdo 2016 (27, marzo, 2005). Por el cual se expide el estatuto presupuestal de la Universidad del Pacífico. Buenaventura P.10

<sup>19</sup> CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Acuerdo 2016 (27, marzo, 2005). Por el cual se expide el estatuto presupuestal de la Universidad del Pacífico. Buenaventura P. 10

<sup>20</sup> CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Acuerdo 2016 (27, marzo, 2005) Art. 25. Por el cual se expide el estatuto presupuestal de la Universidad del Pacífico. Buenaventura P. 10

Tabla 3. Acuerdo Superior No. 024 de 2016 por el cual se aprueba el presupuesto de ingresos y gastos de la Universidad del Pacífico para la vigencia fiscal 2017 pág.2

Concepto	Ingresos Programados
<b>INGRESOS PROPIOS</b>	
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>2.632.0</b>
Tributarios	0.0
Contribuciones	0.0
<b>No Tributarios</b>	<b>2.632.0</b>
Venta de Bienes y Servicios	2.424.0
Operaciones Comerciales	208.0
<b>RECURSOS DE CAPITAL</b>	<b>87.0</b>
Crédito externo	0.0
Crédito Interno	0.0
Rendimientos Financieros	87.0
<b>Recursos del Balance</b>	<b>0.0</b>
Venta de Activos	0.0
Excedentes Financieros	0.0
<b>CONTRIBUCIONES PARAFISCALES</b>	<b>0.00</b>
<b>APORTES DE LA NACIÓN</b>	<b>21.749.0</b>
Funcionamiento	17.336.0
Servicio de la Deuda	0.0
<b>Inversión</b>	<b>4.413.0</b>
	<b>24.468.0</b>

**ARTÍCULO SEGUNDO:** Aprópiese para atender los gastos de funcionamiento y de inversión de la Universidad del Pacífico la suma de **Veinticuatro Mil Cuatrocientos Sesenta y Ocho Millones de Pesos Moneda Corriente Legal Colombiana (\$24.468.000.000.00)**, según el siguiente detalle:

<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>\$ 20.055.0</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ 16.700.0</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>\$ 2.278.0</b>
<b>TRANSFERENCIAS</b>	<b>\$ 1.077.0</b>
<b>SERVICIO A LA DEUDA</b>	<b>\$ 0.0</b>
<b>INVERSION</b>	<b>\$ 4.413.0</b>
<b>EDUCACION SUPERIOR</b>	<b>\$ 4.413.0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24.468.0</b>

**Universidad del Pacífico**

Fuente. Archivo Universidad del Pacífico

**5.3.6 Alcance del Presupuesto.** El presupuesto de la Universidad del Pacífico tiene su alcance:

Cubrir los planes, programas y proyectos pertenecientes a los cinco sectores estratégicos que están definidos en el Plan de Desarrollo Institucional, estos sectores son los siguientes:

- Desarrollo científico, tecnológico, humanístico, cultural y artístico
- Desarrollo de talento humano y del bienestar universitario.
- Proyección de la universidad a la comunidad nacional e internacional
- Planeación y modernización administrativa
- Fortalecimiento a la autonomía financiera de la universidad.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Acuerdo 2016 (27, marzo, 2005). Art. 2. Por el cual se expide el estatuto presupuestal de la Universidad del Pacífico. Buenaventura P. 2

## 5.4 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTALES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Haciendo una revisión en el Manual del Sistema de Gestión de Calidad se evidencia que la universidad cuenta con los siguientes procesos:

**5.4.1 Procesos Estratégicos.** “Son los que fijan el horizonte, lineamientos y estrategias institucionales. Constituyen la base para el diseño de acciones de prevención y/o corrección que garanticen una efectiva planeación. Estos procesos son: Direccionamiento Estratégico y Mejora Continua”<sup>22</sup>.

Cuadro 3. Procesos Estratégicos Universidad del Pacífico

PROCESO	DUEÑO	OBJETIVO	ALCANCE
Direccionamiento estratégico	Rector (a)	Formular, implementar y evaluar la Estrategia institucional de la Universidad del Pacífico de acuerdo a las directrices del Consejo superior, disponibilidad de recursos financieros y condiciones del entorno.	Inicia con la Formulación de la Estrategia Institucional de la Universidad del Pacífico y termina con la evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de la misma.
Mejora Continua	Representante de la Dirección	Mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema Integrado de Gestión, involucrando a todos los funcionarios de la Institución.	Aplica a todos los elementos del Sistema Integrado de Gestión.

Fuente. Archivo Universidad del Pacífico

**5.4.2 Procesos Misionales.** “Son los que proporcionan el resultado previsto por la Universidad del Pacífico en cumplimiento de su razón de ser; están directamente comprometidos con la creación de valor para los clientes externos de la entidad, estos son: Docencia, Investigación y Proyección Social”.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Manual Integrado de Gestión: Código:ES-MC-MI01. Buenaventura. 2015 P 14.

<sup>23</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Manual Integrado de Gestión: Código:ES-MC-MI01. Buenaventura. 2015 P 15.

Cuadro 4. Procesos Misionales Universidad del Pacífico

PROCESO	DUEÑO	OBJETIVO	ALCANCE
Docencia	Director(a) académico (a)	Mejorar continuamente los procesos de docencia para garantizar el acceso, permanencia y graduación de los estudiantes de la universidad del pacifico mediante la oferta de programas nuevos y existentes de calidad, procesos de formación que fortalezcan las competencias generales, profesionales y sociales de los estudiantes, y docentes con altos niveles de formación y competencias formativas	Desde el diseño y rediseño curricular de programas de pregrado y posgrados con sus respectivos registros calificados propios y en convenios hasta la graduación de los estudiantes.
Investigación	Director(a) general de investigaciones	Estimular y fomentar la capacidad investigativa de docentes y estudiantes. Generación de nuevo conocimiento relacionados con la identificación y solución de las problemáticas que afectan el desarrollo de la región pacífica colombiana	Desde la planificación de la investigación, hasta la difusión de los resultados de la investigación
Extensión y proyección social	Director(a) de Proyección Social	Articular las misiones sustantivas y acciones estratégicas de la Universidad para cumplir con los propósitos de relación con los entornos.	Desde Identificación de problemáticas en sus entornos, gestión de programas, proyectos y convenios hasta el seguimiento y evaluación de los mismos

Fuente. Archivo Universidad del Pacífico

**5.4.3 Procesos de Apoyo.** “Proveen los recursos necesarios para la operación de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación en la Universidad del Pacífico”<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Manual Integrado de Gestión: Código:ES-MC-MI01. Buenaventura. 2015 P 15.

Cuadro 5. Procesos de Apoyo Universidad del Pacífico.

PROCESO	DUEÑO	OBJETIVO	ALCANCE
Gestión de Apoyo	Director (a) administrativo (a) y financiero (a)	Ampliar y mejorar continuamente la infraestructura, dotación y mantenimiento al igual que fortalecer la gestión administrativa y financiera que satisfaga las necesidades de los procesos institucionales de manera oportuna y de acuerdo a la disponibilidad presupuestal.	Inicia con la identificación de las necesidades de recursos de todos los procesos y culmina con la provisión oportuna de los mismos de acuerdo a la disponibilidad presupuestal.
Bienestar Universitario	Director (a) de Bienestar Universitario	Propiciar espacios que promuevan el desarrollo de las diferentes dimensiones del ser Humano (cultural, social, moral, intelectual psicoafectiva, física y salud).	Desde la identificación de necesidades, expectativas e intereses de los diferentes miembros de la Comunidad Universitaria, en lo referente al desarrollo de las dimensiones del ser, hasta las acciones de mejora continua que garanticen la efectividad de los programas y actividades

Fuente. Archivo Universidad del Pacífico

#### 5.4.4 Procesos de Evaluación y Control. “Son los que facilitan a la Universidad del Pacífico realizar seguimiento de manera objetiva a su desempeño y mejora continua”.<sup>25</sup>

Cuadro 6. proceso de Evaluación y Control Universidad del Pacífico.

PROCESO	DUEÑO	OBJETIVO	ALCANCE
Evaluación	Jefe de Oficina de Control Interno	Facilitar que la gestión administrativa de la Universidad del Pacífico, logre el cumplimiento de su misión, visión, política y objetivos de calidad, de acuerdo a la normatividad que la rige y a las expectativas de sus usuarios y partes interesadas.	Incluye todos los procesos, desde la identificación del estado de cumplimiento de la Misión, Visión y Políticas, objetivos de calidad, planes, programas, proyectos y convenios hasta la presentación del informe final, con las observaciones, recomendaciones y seguimiento al Plan de Mejoramiento.

Fuente. Archivo Universidad del Pacífico

<sup>25</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Manual Integrado de Gestión: Código:ES-MC-MI01. Buenaventura. 2015 P 16.

Figura 2. Mapa de Procesos

**MODELO DE PROCESOS**



Fuente Archivo Universidad del Pacífico.

El área de presupuesto hace parte de la Dirección Administrativa y Financiera DAF y esta conforma el proceso de Gestión de Apoyo, entre sus procedimientos cuentan con:

- AP-GA-MA01 Manual de Gestión Financiera
- AP-GA-PO01. Políticas Operacionales Gestión De Apoyo
- AP-GA-PR 01 Gestión De Recursos
- AP-GA-PR02 Presupuesto
- AP-GA-PR03 Registro De Ingresos
- AP-GA-PR04 Desembolsos
- AP-GA-PR05 Adquisición De Bienes
- AP-GA-PR26 Procedimiento Contable

Dentro del mapa de caracterización del proceso de gestión de apoyo el cual recopila las entradas, salidas y resultados de las diferentes actividades en cumplimiento de su misión, y cuyo alcance inicia con la identificación de las necesidades de recursos



de todos los procesos y culmina con la provisión oportuna de los mismos de acuerdo a la disponibilidad presupuestal.

Se observa que dentro de sus parámetros de control, seguimiento y medición solo cuentan con dos indicadores presupuestales: Porcentaje de ejecución presupuestal y ejecución del plan de compras.

Cuadro 7. Caracterización del Proceso de Gestión de Apoyo

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE APOYO	
Código: AP-GA-CA01	Versión: 03
Aprobado: 24/07/2015	Página: 8 de 10
<ul style="list-style-type: none"> <li>computo</li> <li>➤ Procedimiento para la realización de copias de seguridad – (back-up)</li> <li>➤ Procedimiento contable</li> <li>➤ Procedimiento mantenimiento correctivo de equipos de computo</li> <li>➤ Procedimiento ingreso de bienes al almacén</li> <li>➤ Procedimiento para dar de baja bienes muebles</li> <li>➤ Procedimiento de egreso de bienes del almacén</li> </ul>	
PARÁMETROS DE CONTROL, SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
DENOMINACIÓN	FÓRMULA
Porcentaje de ejecución presupuestal.	Recursos ejecutados/recursos presupuestados * 100
Ejecución plan de compras	plan de compras ejecutado/Plan de compras programado * 100
% de ejecución del cronograma de capacitaciones 2013	Capacitaciones realizadas/ Capacitaciones programadas * 100
Infraestructura Tecnológica (IC-6)	# de computadores según nivel de actualización de computadores
Eficiencia tecnológica	# De equipos de cómputo en biblioteca
Cobertura de biblioteca	Total usuarios atendidos por semestre
Eficiencia espacio físico construido	Área de espacio físico construido/ # de estudiantes

Fuente. Archivo Universidad del Pacífico

**5.4.5 Mapa de Riesgos Institucional.** Actualizado hasta el año 2016, en el proceso de gestión de apoyo, cuyo objetivo es “fortalecer la gestión administrativa y financiera de forma que permita el suministro adecuado y oportuno de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución de acuerdo a la disponibilidad presupuestal”<sup>26</sup> se observa que presentan cuatro riesgos de categoría “Extrema” con una probabilidad de “Posible” a “Casi Seguro”. Estos riesgos son los siguientes:

- Error – Inexactitud: La información contable no refleja la realidad financiera de la entidad en términos de revelación, pertinencia, confiabilidad y oportunidad.
- Incumplimiento: No cumplir con la planeación financiera.
- Incumplimiento: Baja respuestas a las convocatorias.
- Inoportunidad en la Adquisición de bienes y servicios

El riesgo que se encuentra más enlazado con el área de presupuesto es “Incumplimiento: No cumplir con la planeación financiera.”<sup>27</sup> Un riesgo extremo con probabilidad casi seguro según muestra el mapa, después de los controles el riesgo residual sigue siendo de la misma categoría. Esto es causado por “deficiente planeación financiera, deficiente monitoreo a la ejecución, excesivos trámites para acceder a bienes y servicios”<sup>28</sup>.

Dentro de las acciones de control se observa como primera medida un informe de ejecución presupuestal y como segunda medida: Estructurar un plan de gastos, racionalización de las actividades de trámite de recursos financieros (menos CDP y estudios de conveniencia, diseño de un formato de requisición de bienes y servicios, procedimiento o proceso de reporte. Pero no se observa un seguimiento por medio de indicadores presupuestales.



---

<sup>26</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Manual Integrado de Gestión: Código:ES-MC-MI01. Buenaventura. 2015 P 16.

<sup>27</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Mapa de Riesgos. 2016

<sup>28</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Mapa de Riesgos. 2016

Cuadro 8. Matriz de Riesgos 2016

		UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO												
		MAPA DE GESTIÓN DE RIESGOS 2016												
IDENTIFICACION DEL RIESGO				VALORACIÓN DEL RIESGO										
Proceso / Objetivo	CAUSAS	RIESGO	CONSECUENCIAS	Análisis del Riesgo			Valoración del Riesgo							
				Riesgo Inherente			CONTROLES	Riesgo Residual			Acciones asociadas al control			
				PROBABILIDAD	IMPACTO	ZONA DE RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO	ZONA DE RIESGOS	PERIODO DE EJECUCIÓN	ACCIONES	REGISTROS	
	*No existe una Oficina de Contratación que controle el proceso de Adquisición de Bienes y Servicios. *No existe un cronograma para realizar las solicitudes de los bienes y servicios requeridos. *Limitación de proveedores en la ciudad. *Plan de compra con mal elaborado.	Desacuerdo: Inoportunidad en la Adquisición de bienes y servicios	* Interrupción de la actividad o proyecto desarrollado. * No cumplimiento de objetivos y metas Institucionales. *Fraccionamiento de Contratos.	Casi seguro	Mayor	Extremo	*Procedimiento de adquisiciones *Acuerdo 03 del 2014, Compras. *Comité de Contratación	Casi seguro	Mayor	Extremo	2016	*Nombrar un líder y/o coordinador para el Proceso de Adquisición Bienes y Servicios. * Creación de una Base de Datos Proveedores de Bienes y Servicios. * Actualización de la Funciones del Comité de Contratación. *Seguimiento al Plan de Compras.	Cronograma de Solicitudes de Bienes y Servicios, Formato para creación del Banco de datos de Proveedores.	
4	Gestión de apoyo: Fortalecer la gestión administrativa y financiera, de forma que permita el suministro adecuado y oportuno de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos misionales de la Institución, de acuerdo a la disponibilidad presupuestal.	Error - Inexactitud. La información contable no refleja la realidad financiera de la entidad en términos de revelación, pertinencia, y contabilidad oportuna	* Sanciones * Investigaciones * Afectación de la imagen Institucional * Mala toma de decisiones * Intervenciones de entes de control o reguladores * Investigaciones penales, fiscales o disciplinarias	Posible	Mayor	Extremo	* Conciliaciones * Registros controlado *Procedimiento Aplicados Formales	Posible	Mayor	Extremo	2016	* Implementación del aplicativo GESTASOFT * Revisión diaria a través de los diferentes reportes generados por el mismo * Conciliación entre dependencias involucradas	* Reportes del Sistema *Actas de Conciliación	
5	Deficiente planeación financiera Deficiente monitoreo a la ejecución Excesivos tramites para acceder a bienes y servicios	Incumplimiento. No cumplir con la planeación financiera	Bajo cumplimiento de objetivos y metas Interrupción de las operaciones	Casi seguro	Mayor	Extremo	Informe de ejecución presupuestal	Casi seguro	Mayor	Extremo	2016	Estructurar un plan de gastos Racionalización de las actividades de tramite de recursos financieros (Menos CDP y Estudios de conveniencia Diseño de un formato de requisición de bienes y servicios. Procedimiento o proceso de reporte	Plan de ejecución financiera Proceso e instrumentos generados y procesados (Informes, CDP, Estudios de conveniencia y formato de requisición de bienes y servicios)	
6	Desconocimiento de las necesidades y requerimientos básicos de los clientes. Falta de planeación de las actividades o tareas Concurencia de actividades simultaneas	Incumplimiento. Baja respuesta a las convocatorias	Incumplimiento de metas y objetivos Reproceso de actividades	Posible	Mayor	Extremo	No existen	Posible	Mayor	Extremo	2016	1. Promocionar las convocatorias por los diferentes medios existentes en la universidad (Afiches, Web, carteleras, etc. 2. Efectuar las convocatorias de manera oportuna y en momentos de baja carga laboral y académica (Al Inicio de semestre 3. Alimentar permanentemente el Banpro	Afiches promocionales de las convocatorias Anuncios en pagina Web Vigencia de las promociones en los medios utilizados. Registro de proyectos en el Banpro	

Fuente. Archivo Universidad del Pacífico

En el **Plan de Desarrollo Institucional 2016 – 2019**, la Dirección Administrativa y financiera, responsable de la Perspectiva Desarrollo y Fortalecimiento Institucional– Recursos Financieros, tiene como objetivo “Aumentar los ingresos para el cumplimiento de los fines institucionales, avanzando en la diversificación de fuentes de ingreso y en la ejecución efectiva de los mismos”<sup>29</sup>.

En el documento se manifiesta:

“una necesidad de lineamientos o políticas claras que guíen cómo debe ser el manejo de recursos financieros, y que además trasciendan más allá del período de gestión de cada Rector. De igual forma se requieren protocolos y herramientas de apoyo adecuadas para la gestión financiera y contable, con lo cual sea posible conocer cuál es la ejecución presupuestal real. Este objetivo pretende lograr en la institución el cumplimiento efectivo de los fines institucionales, a través de un manejo apropiado y efectivo de los recursos, lo cual sugiere diversificar las fuentes y contar con herramientas idóneas para la ejecución y seguimiento del presupuesto con base en lo planeado”.<sup>30</sup>

Los indicadores que se establecieron para la medición de este objetivo son:

- Nuevas fuentes de ingresos para la universidad. Busca medir el porcentaje de aumento de ingresos a la Universidad por nuevas fuentes, lo que representa un gran esfuerzo en la identificación y la gestión de los mismos.
  
- Cumplimiento de programación de ejecución presupuestal. Este indicador quiere garantizar que exista una planeación presupuestal y un seguimiento a la ejecución de la misma, lo que garantizará una apropiación óptima de los recursos públicos. Ambos indicadores darán cuenta sobre si la institución avanza en la consecución y ejecución de recursos que le permitan lograr los fines institucionales.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Plan de Desarrollo Institucional 2016-2019. Buenaventura. 2016 P 59.

<sup>30</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Plan de Desarrollo Institucional 2016-2019. Buenaventura. 2016 P 59.

<sup>31</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Plan de Desarrollo Institucional 2016-2019. Buenaventura. 2016 P 59.

Para el cumplimiento de estos indicadores se establecieron en el PDI una serie de actividades para el alcanzar la meta:

Cuadro 9. Iniciativa Estratégica Apropriación y Ejecución Efectiva de Recursos.

*Iniciativa Estratégica:* Apropriación y ejecución efectiva de recursos.

Proyecto: Plan para el mejoramiento de la apropiación y ejecución efectiva de los recursos.

Proyecto	Responsable	Actividades a realizar	Indicador	Línea Base	Metas por cumplir				
				2015	2016	2017	2018	2019	
Plan para el mejoramiento de la apropiación y ejecución efectiva de los recursos	Director(a) Administrativo(a) y Financiero(a)	Identificar las principales causas de la baja ejecución presupuestal	Estudio de identificación de causas de baja ejecución presupuestal realizado	0	4to trimestre - 100%	0	0	0	0
		Establecer los criterios que permiten priorizar la asignación de los recursos en la institución	Criterios de priorización definidos	0	4to trimestre - 100%	0	0	0	0
		Establecer las medidas necesarias para mitigar las causas de baja ejecución presupuestal identificadas. Este trabajo se realiza con los responsables identificados en el análisis de causas.	Plan con las medidas de mitigación programadas	0	3er trimestre - 100%	0	0	0	0
		Implementar las medidas establecidas para contrarrestar los problemas de la baja ejecución presupuestal	Plan implementado	0	4to trimestre - 100%	0	0	0	0
		Definir un proceso orientado al seguimiento efectivo de las diferentes etapas de ejecución de los contratos	Proceso caracterizado y aprobado	0	3er trimestre - 100%	0	0	0	0
		Evaluar el resultado efectivo en la apropiación y ejecución efectiva de los recursos después de implementadas las acciones propuestas	Evaluación de resultados realizada	0	0	Trimestral	0	0	0

Fuente: Plan Desarrollo Institucional Universidad del Pacífico 2016-2019

Pese que el Plan de Desarrollo Institucional exige un Plan para el Mejoramiento de la Apropriación y Ejecución Efectiva de los Recursos y cuya meta estaba para cumplirse en el último trimestre del año 2016, no se evidencia en el POAI del año 2016 y 2017 este proyecto programado para su ejecución, cabe resaltar que este PDI fue implementado a partir de septiembre de 2016.

Más sin embargo en el Informe de gestión del año 2016 realizaron actividades significantes para el mejoramiento de los procesos financieros entre ellas está:

Contratación de soporte técnico con la Universidad de Pamplona para la realización de un Diagnostico del software académico ACADEMUSOFT, administrativo y financiero GESTASOFT, estos se actualizaron y capacitaron a funcionarios conforme a los módulos requeridos con la finalidad que se aprovecharan las herramientas y agilizar los procesos administrativos. Esto permitió a la Universidad superar alguno de los hallazgos de las medidas preventivas interpuesta por el Ministerio de Educación mediante la Resolución No. 07361 del 25 de mayo del 2015, debido que los procesos contables y presupuestales eran llevados en cuadros en Excel y existía baja ejecución presupuestal. Al año 2017 y 2018 la Universidad continúa en el proceso de actualización de sus procesos contables y presupuestales en el software.

Cuadro 10. Hallazgo de Baja Ejecución Presupuestal año 2014.

<p>Se evidenció que la Universidad del Pacifico, durante el período 2014 (enero a diciembre) y lo corrido del año 2015 (enero – abril), ha mantenido una baja ejecución presupuestal. De acuerdo con la información suministrada en medio magnético, denominada ejecución presupuestal 2014 saldos consolidados y ejecución presupuestal al 23-04-2015, se observa una ejecución del 54,15% durante el 2014 y del 13,69% durante el 2015. (Folios 1723 archivo magnético)</p>	<p>Adoptar de manera inmediata, previa programación y planeación de los gastos que requiera la Universidad del Pacifico, las medidas que le permitan ejecutar el presupuesto garantizando la efectiva prestación del servicio.</p>	<p>Ejecución presupuestal 2014 saldos consolidados y ejecución presupuestal 2014 saldos consolidados y ejecución presupuestal 23-04-2015. (Folios 1723 archivo magnético)</p>
---	--	---

Fuente: Resolución No. 07361 del 25 de mayo del 2015.

## 6 IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS, LOS BENEFICIOS DE LOS TIPOS DE INDICADORES

“Un INDICADOR es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo”<sup>32</sup>.

En ese sentido los indicadores permiten contar con información administrable que permite un ágil análisis y facilita la toma de decisiones esto debido que se procesan datos, que al ser analizados nos muestra un fenómeno y dan sentido a una situación en específica.

Los indicadores como instrumento de seguimiento, medición y control permiten mejoras en el desempeño de la institucional, en la administración de los riesgos y en el cumplimiento de la misión de la entidad.

### 6.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES PRESUPUESTALES

Según la “Guía para la construcción de Indicadores de Gestión” para la función pública, todo indicador debe cumplir con las siguientes cualidades.

Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.

Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.

---

<sup>32</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión. Versión 2 Bogotá, D.C. 2012 P 17.

**Prácticos:** Que se facilite su recolección y procesamiento.

**Claros:** Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.

**Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.

**Sensibles:** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.

**Transparente/Verificable:** Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.<sup>33</sup>

## 6.2 BENEFICIOS DE SU APLICACIÓN

Estos son algunos de los beneficios que indica la “Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión”:

- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios.
- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.

---

<sup>33</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión. Versión 2 Bogotá, D.C. 2012 P 17.



- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.
- Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.

Otros de los beneficios derivados de los indicadores de gestión son:

La satisfacción del cliente: La identificación de las prioridades del cliente para una organización marca la pauta para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en la medida en que se logre monitorear a través de los indicadores la satisfacción del cliente, permitiendo el logro de los resultados deseados.

Seguimiento del proceso: El mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Gerencia del cambio: Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.<sup>34</sup>

### **6.3 TIPOS DE INDICADORES**

Entre los diferentes tipos de indicadores contamos con la siguiente clasificación:

- Indicadores de Eficacia
- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Efectividad
- Indicadores de Economía

---

<sup>34</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión. Versión 2 Bogotá, D.C. 2012 P 20.

Estos tipos de indicadores tienen una conexión con las actividades que se desarrollan a partir del modelo de operación por procesos, los cuales soportan toda la operación de la entidad pública. Estos permiten medir el desempeño de las entidades públicas, y su resultado busca que se tomen acciones de mejora de la gestión, tener una base para las asignaciones presupuestales y diferente toma de decisiones.

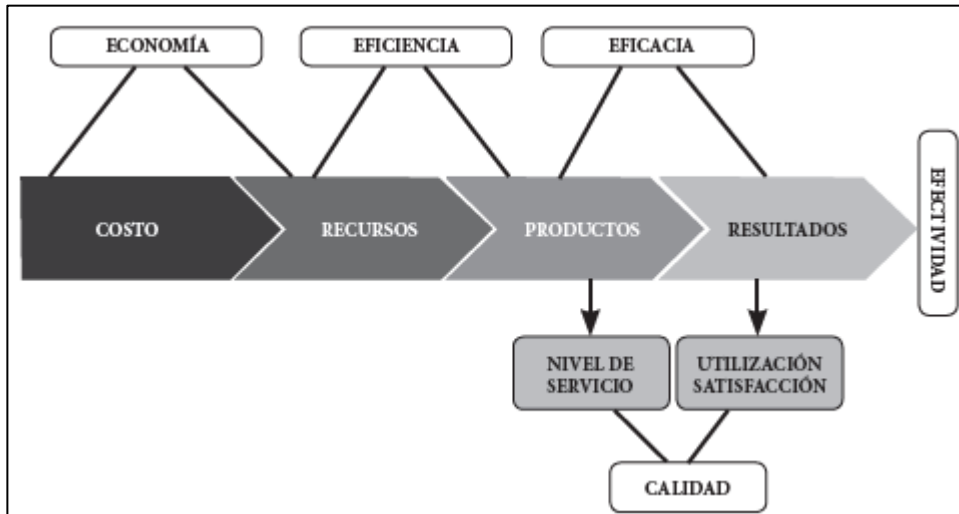
**6.3.1 Indicadores de Eficacia.** Con este indicador se establece el desempeño de planes y programas de la entidad, permite evaluar el cumplimiento de la meta en el plazo estipulado al igual que la generación de bienes y servicios en el tiempo.

**6.3.2 Indicadores de Eficiencia.** Este indicador mide la forma en que las entidades públicas utilizan el recurso durante el proceso de producción de un bien y servicios en el alcance de sus objetivos y resultado, midiendo su grado de aprovechamiento y los costos.

**6.3.3 Indicadores de Efectividad.** Este indicador involucra la eficiencia y eficacia, aquí se evalúan los resultados finales, el grado de satisfacción del cliente, el logro de los objetivos con el mejor aprovechamiento de los recursos.

**6.3.4 Indicadores de Economía.** Este indicador mide la capacidad de las entidades en la administración eficiente de su patrimonio, en la capacidad de generar recursos propios y conducirlos de forma adecuada en post del cumplimiento de sus objetivos, evitando el detrimento patrimonial.

Figura 3. Interrelación entre los procesos y los tipos de indicadores



Fuente. Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión

## 6.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTALES

Es deber del servidor público, conforme al artículo 34 de la Ley 734 de 2002: «Formular, decidir oportunamente o ejecutarlos planes de desarrollo y los presupuestos, y cumplir las leyes y normas que regulan el manejo de los recursos económicos públicos, o afectos al servicio público»

La Ley 819 de 2003 nos indica en el numeral i del artículo 1 “En todo presupuesto se deben incluir indicadores de gestión presupuestal y de resultado de los objetivos, planes y programas desagregados para mayor control del presupuesto”.

Los indicadores presupuestales son un instrumento de control y seguimiento financiero que sirve para analizar las ejecuciones periódicas y permiten a la entidad constituir criterios y efectuar estrategias para la eficiente ejecución y oportuna toma de decisiones.

Con el buen uso de estos indicadores podemos controlar y prever un: superávit, déficit, reservas, cuentas por pagar, el PAC, decidir por un aplazamiento presupuestal para dar cumplimiento al presupuesto, entre otras decisiones oportunas y en el momento oportuno.

## 7 FORMULACIÓN DE INDICADORES Y MEDICIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Esta herramienta “Indicadores Presupuestales” dentro de los procesos de gestión de apoyo brindar una información más precisa y oportuna que permite la toma de decisiones de manera oportuna, con la finalidad de cumplir las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad del Pacífico.

### 7.1 INDICADORES PRESUPUESTALES FORMULADOS Y SUS APLICACIONES PRÁCTICAS PARA LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Los indicadores presupuestales formulados para la Universidad del Pacífico son tomados con base al autor Enrique Romero quien nos dice que correcto seguimiento es aquél que permite analizar periódicamente cada rubro presupuestal y efectuar comparaciones estadísticas, para analizar el comportamiento de las variaciones y su impacto. Entre ellos se encuentran:

NOMBRE DEL INDICADOR PRESUPUESTAL	FORMULA	TIPO DE INDICADOR
Indicador de Modificación Presupuestal:	$(\text{Valor modificado} / \text{Presupuesto inicial}) \times 100$	Eficacia
Indicadores de Presupuesto de Ingresos:	a) $\text{Ingresos corrientes} / \text{presupuesto total} \times 100.$ b) $\text{Ingresos de recurso capital} / \text{Presupuesto total} \times 100$ c) $\text{Ingresos de establecimientos públicos} / \text{presupuesto total} \times 100$ d) $\text{Recaudos totales} / \text{Presupuesto total} \times 100$ e) $\text{Recaudos totales} / \text{Reconocimientos} \times 100$	Eficacia
Indicadores del Presupuesto de Gastos:	a) $\text{Gastos de funcionamiento} / \text{Presupuesto total} \times 100$ b) $\text{Gastos de servicio de la deuda} / \text{presupuesto total} \times 100$	Eficacia

	<ul style="list-style-type: none"> <li>c) Gastos de Inversión / Presupuesto total x 100</li> <li>d) Disponibilidad / Presupuesto total x 100</li> <li>e) Compromisos / Presupuesto total x 100</li> <li>f) Obligaciones contraídas / Presupuesto total x 100</li> <li>g) Obligaciones contraídas / compromisos totales x 100</li> <li>h) Pagos totales / Presupuesto total x 100</li> <li>i) Pagos totales / Compromisos x 100</li> <li>j) Pagos totales / Obligaciones contraídas x 100</li> </ul>	
Indicadores del PAC:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reconocimientos / compromisos x 100</li> <li>b) Recaudos totales / Pagos Totales x 100</li> <li>c) Ingresos por ejecutar / gastos por ejecutar x 100</li> </ul>	Eficacia

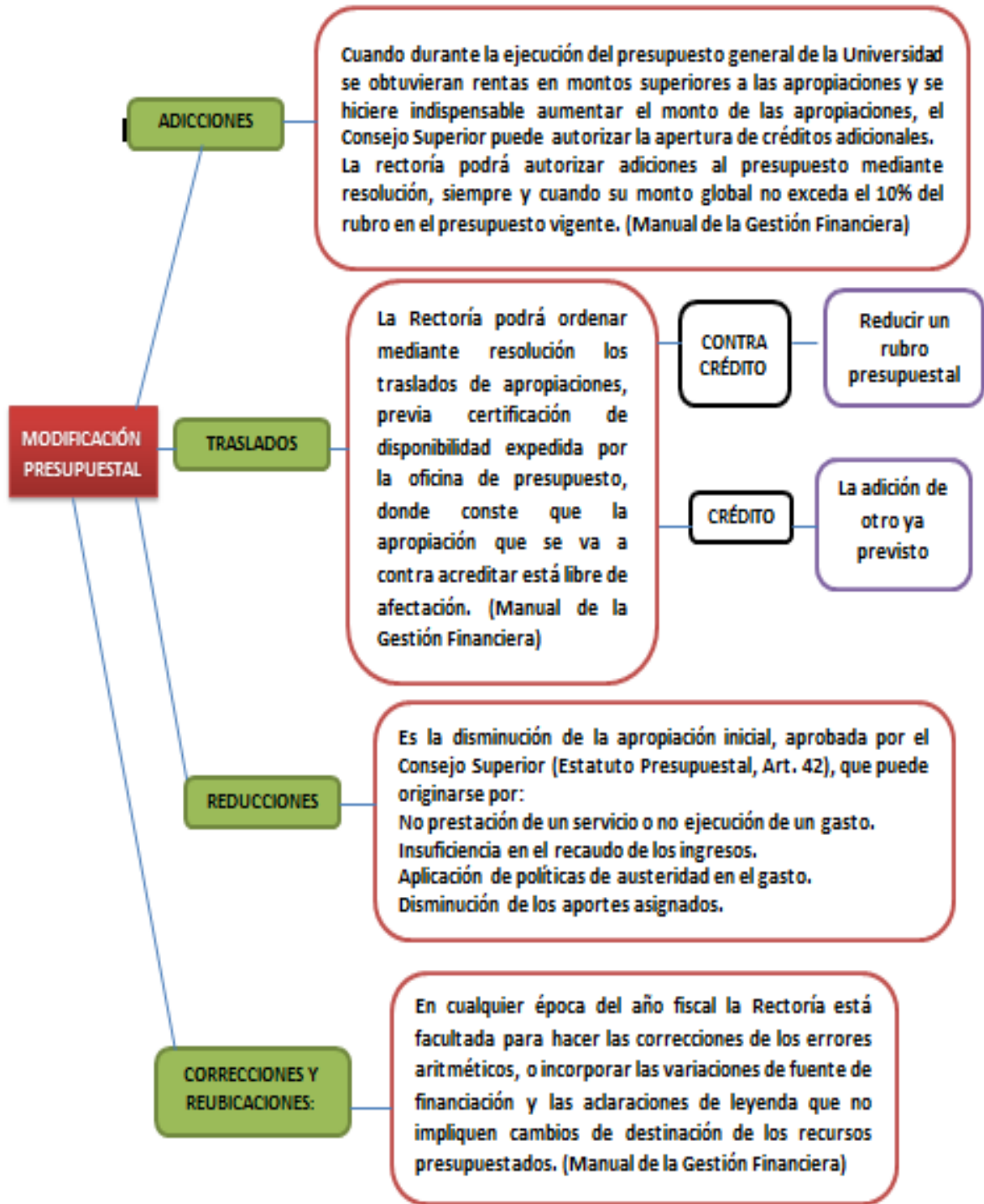
Fuente. ROMERO, Enrique. Presupuesto Público y contabilidad pública, Ed Ecoe Ediciones 2003 Ed 2 pág 49, 50 y 51.

**7.1.1 Indicador de Modificación Presupuestal.** “Miden las variaciones posteriores a la proyección inicial del presupuesto de ingresos y gastos”<sup>35</sup>. El artículo 38 del Estatuto Presupuestal de la Universidad del Pacífico, establece que en cualquier mes del año fiscal se podrá reducir, aplazar o aumentar total o parcialmente las apropiaciones presupuestales a solicitud de Rectoría al Consejo Superior cuando las circunstancias lo justifiquen.

Pese que es legal realizar modificaciones en el presupuesto, resulta nocivo cuando se realizan de manera repetitiva ya que es señal de una mala planeación.

<sup>35</sup> ROMERO, Enrique. Presupuesto Público y contabilidad pública, Ed Ecoe Ediciones 2003 Ed 2 P. 49.

Figura 4. Esquema de Modificación Presupuestal



Fuente Propia

Formula: (Valor modificado / Presupuesto inicial) x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se saca la diferencia del presupuesto final y el inicial y se divide por la suma del presupuesto inicial multiplicado por cien. Si se desea ser más específico y realizar un análisis más detallado es necesario realizar esta operación por cada rubro presupuestal que contiene los proyectos. Tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 4. Modificación Presupuestal

RUBRO NOMBRE	PRESUPUESTO					PRESUPUESTO FINAL
	INICIAL	ADICIONES	CRÉDITOS	REDUCCIONES	CONTRACRÉDITO	
2 GASTOS	20.054.823.440	7.357.405.404	4.495.117.345	3.891.130.020	4.495.117.345	23.521.098.824
<b>21 GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>20.054.823.440</b>	<b>7.357.405.404</b>	<b>4.495.117.345</b>	<b>3.891.130.020</b>	<b>4.495.117.345</b>	<b>23.521.098.824</b>
2101 GASTOS DE PERSONAL	16.699.973.440	2.301.429.849	3.720.397.345	-	3.530.397.345	19.191.403.289
2102 GASTOS GENERALES	2.277.850.000	5.055.975.555	656.720.000	3.891.130.020	522.720.000	3.576.695.535
2103 TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1.077.000.000	-	118.000.000	-	442.000.000	753.000.000
<b>9 INVERSIONES</b>	<b>4.413.036.550</b>	<b>16.817.747.223</b>	<b>5.966.557.237</b>	<b>880.376.550</b>	<b>5.966.557.237</b>	<b>20.350.407.223</b>
92 GASTOS DE INVERSION	4.413.036.550	16.817.747.223	5.966.557.237	880.376.550	5.966.557.237	20.350.407.223
9205 PROYECCION SOCIAL	-	81.000.000	36.300.000	-	58.300.000	59.000.000
GESTION ADMINISTRATIVA Y						
9207 FINANCIERA	-	1.049.000.000	353.787.603	-	319.787.603	1.083.000.000
9210 PLANES DE FOMENTO	3.912.376.550	15.687.747.223	5.476.469.634	880.376.550	5.316.469.634	18.879.747.223
9211 PLANEACION INSTITUCIONAL	82.000.000	-	-	-	32.000.000	50.000.000
DESARROLLO DEL TALENTO						
9212 HUMANO	168.660.000	-	100.000.000	-	140.000.000	128.660.000
SISTEMA INTEGRADO DE						
9213 GESTION	80.000.000	-	-	-	-	80.000.000
9214 CALIDAD ACADEMICA	170.000.000	-	-	-	100.000.000	70.000.000
<b>TOTALES</b>	<b>24.467.859.990</b>	<b>24.175.152.627</b>	<b>10.461.674.582</b>	<b>4.771.506.570</b>	<b>10.461.674.582</b>	<b>43.871.506.047</b>

Fuente. Archivos Universidad del Pacífico

Ejemplo: (Valor modificado / Presupuesto inicial) x 100

(\$19.403.646.057 / \$24.467.859.990)

= -0,7930 x 100 = **79,30%**

**7.1.2 Indicadores de Presupuesto de Ingresos.** “Hace un análisis de la proyección inicial de todos los grupos en relación con el presupuesto total y evalúa la gestión de los recaudos con las metas propuestas para la dirección”<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> ROMERO, Enrique. Presupuesto Público y contabilidad pública, Ed Ecoe Ediciones 2003 Ed 2 P. 49.

Tabla 5. Presupuesto de Ingresos Archivo Universidad del Pacífico.

Concepto	Ingresos Programados
<b>INGRESOS PROPIOS</b>	
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>2.632.0</b>
Tributarios	0.0
Contribuciones	0.0
<b>No Tributarios</b>	<b>2.632.0</b>
Venta de Bienes y Servicios	2.424.0
Operaciones Comerciales	208.0
<b>RECURSOS DE CAPITAL</b>	<b>87.0</b>
Crédito externo	0.0
Crédito Interno	0.0
Rendimientos Financieros	87.0
<b>Recursos del Balance</b>	<b>0.0</b>
Venta de Activos	0.0
Excedentes Financieros	0.0
<b>CONTRIBUCIONES PARAFISCALES</b>	<b>0.00</b>
<b>APORTES DE LA NACIÓN</b>	<b>21.749.0</b>
Funcionamiento	17.336.0
Servicio de la Deuda	0.0
Inversión	4.413.0
	<b>24.468.0</b>

Fuente. Archivos Universidad del Pacífico

Los siguientes ejemplos se realizan con el valor del presupuesto definitivo luego de la modificación presupuestal al ser incluidos los \*Recursos del Balance, el presupuesto total esta por un valor de **\$43.871.506.047** y los Recursos de Capital pasaron de 87.000.000 a **19.490.646.057**.

Formula Ingresos Corrientes frente al presupuesto:

Medición: Calcula el porcentaje de participación de los ingresos corrientes en el presupuesto total.

Ingresos corrientes/ presupuesto total x 100.

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos del presupuesto de ingresos "Ingresos Corrientes" y se divide por el Presupuesto Total multiplicado por cien.

Ejemplo: Ingresos corrientes/ presupuesto total x 100



$(\$2.632.000.000 / 43.871.506.047)$

$= (0.060) \times 100 = \mathbf{6\%}$

Formula Ingresos Recurso Capital frente al presupuesto:

Medición: Calcula el porcentaje de participación de los ingresos de recursos del capital en el presupuesto total.

Ingresos de recurso capital / Presupuesto total x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos del presupuesto de ingresos “Recurso Capital” y se divide por el Presupuesto total multiplicado por cien.

Ejemplo: Ingresos Recurso Capital / presupuesto total x 100

$(\$19.490.646.057 / 43.871.506.047)$

$= (0.4423) \times 100 = \mathbf{44.23\%}$

Formula Ingresos Establecimientos Públicos:

Medición: Calcula el porcentaje de participación de los ingresos de establecimientos públicos en el presupuesto total.

Ingresos de establecimientos públicos / presupuesto total x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos del presupuesto de ingresos “Aportes de la Nación” y se divide por el Presupuesto Total multiplicado por cien.

Ejemplo: Ingresos establecimientos públicos / presupuesto total x 100

$(\$21.749.000.000 / 43.871.506.047) \times 100$

$= (0.4957) \times 100 = \mathbf{49.57\%}$

En los siguientes indicadores tomaremos como fuente los datos de la siguiente tabla:

Tabla 6. Ejecución del presupuesto de ingresos

INGRESOS				
PRESUPUESTO DEFINITIVO	RECONOCIMIENTOS	RECAUDO	SALDO POR RECAUDAR	INGRESOS POR EJECUTAR
43.871.506.047	43.635.000.000	43.497.309.618	137.690.382	236.506.047

Fuente Propia

Formula Recaudos Totales frente al Presupuesto total:

Medición: Calcula el grado de gestión del recaudo de los recursos del presupuesto total.

Recaudos totales / presupuesto total x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma el dato del total de los recursos recaudados y se divide por el Presupuesto Total multiplicado por cien.

Ejemplo: Recaudos totales / presupuesto total x 100

$(\$43.497.309.618 / 43.871.506.047) \times 100$

$= (0.9914) \times 100 = \mathbf{99.14\%}$

Formula Recaudos Totales frente a los Reconocimientos:

Medición: Calcula el grado en que se cumplen los ingresos, reflejando el ritmo con el que se efectúan los cobros. Un número alto es señal de una eficiente gestión en los recaudos

Recaudos totales / Reconocimiento total x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma el dato del total de los recursos recaudados y se divide por los reconocimientos registrados multiplicado por cien.

Ejemplo: Recaudos totales / Reconocimiento total x 100

$(\$43.497.309.618 / \$43.635.000.000) \times 100$

$= (0.9968) \times 100 = \mathbf{99.68\%}$

**7.1.3 Indicadores de Presupuesto de Gastos.** “Se evalúa el direccionamiento de la aplicación de los recursos en cada uno de los rubros de mayor importancia, así como el comportamiento de la ejecución frente a las metas inicialmente propuestas por la entidad que pueda generar un aplazamiento en los programas y proyectos de inversión.”<sup>37</sup>

Tabla 7. Direccionamiento del Presupuesto de Ingresos Archivo Universidad del Pacífico

<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	\$ 20.055.0
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	\$ 16.700.0
<b>GASTOS GENERALES</b>	\$ 2.278.0
<b>TRANSFERENCIAS</b>	\$ 1.077.0
<b>SERVICIO A LA DEUDA</b>	\$ 0.0
<b>INVERSION</b>	\$ 4.413.0
<b>EDUCACION SUPERIOR</b>	\$ 4.413.0
<b>TOTAL</b>	\$ 24.468.0

Fuente. Archivos Universidad del Pacífico

En la vigencia fiscal del año 2017 se realizaron modificaciones al presupuesto el ejemplo se realiza con el presupuesto actualizado, tal como se muestra la tabla No. 8.

Formula de Gastos de Funcionamiento frente al presupuesto total:

Medición: Calcula el porcentaje de participación o de direccionamiento de los gastos de funcionamiento en el presupuesto total.

Gastos de funcionamiento/ presupuesto total x 100.

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos del presupuesto de gastos “Gastos de Funcionamiento” y se divide por el Presupuesto Total multiplicado por cien.

Ejemplo: Gastos de funcionamiento / presupuesto total x 100

<sup>37</sup> ROMERO, Enrique. Presupuesto Público y contabilidad pública, Ed Ecoe Ediciones 2003 Ed 2 P. 50.

(\$23.521.098.824 /43.871.506.047)

= (0.5361) x 100 = **53.61%**

Formula de Gastos de Servicio a la Deuda frente al presupuesto total

Medición: Calcula el porcentaje de participación o de direccionamiento de los gastos de servicio de la deuda en el presupuesto total.

Gastos de servicio a la deuda/ presupuesto total x 100.

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos del presupuesto de gastos “Gastos de Servicio a la Deuda” y se divide por el Presupuesto Total multiplicado por cien.

Ejemplo: Gastos de servicio a la deuda/ presupuesto total x 100.

(\$0 /43.871.506.047) x 100 = **0%**

Formula de Gastos de Inversión frente al Presupuesto Total:

Medición: Calcula el porcentaje de participación o de direccionamiento de los gastos de inversión en el presupuesto total.

Gastos de inversión/ presupuesto total x 100.

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos del presupuesto de gastos “Gastos de inversión” y se divide por el Presupuesto Total multiplicado por cien.

Ejemplo: Gastos de inversión/ presupuesto total x 100.

(\$20.350.407.223 /43.871.506.047)

= (0.4639) x 100 = **46.39%**

En los siguientes indicadores se toma como fuente los datos de la siguiente tabla ya que se evaluará y medirá la gestión y el comportamiento de la ejecución presupuestal frente al presupuesto total:

Tabla 8. Comportamiento de la ejecución Presupuestal

RUBRO NOMBRE	PRESUPUESTO INICIAL	PRESUPUESTO FINAL	DISPONIBILIDAD	REGISTRO	DEFINITIVAS	GIROS	PRESUPUESTO DISPONIBLE	FINAL - DISPONIBILIDAD
2 GASTOS	20.054.823.440	23.521.098.824	20.125.436.181	19.778.711.495	19.145.727.795	17.055.266.716	3.742.387.329	3.395.662.643
<b>21 GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>20.054.823.440</b>	<b>23.521.098.824</b>	<b>20.125.436.181</b>	<b>19.778.711.495</b>	<b>19.145.727.795</b>	<b>17.055.266.716</b>	<b>3.742.387.329</b>	<b>3.395.662.643</b>
2101 GASTOS DE PERSONAL	16.699.973.440	19.191.403.289	16.070.485.200	16.015.646.019	15.795.811.410	13.929.351.155	3.175.757.270	3.120.918.089
2102 GASTOS GENERALES	2.277.850.000	3.576.695.535	3.423.334.497	3.198.310.092	2.865.663.458	2.709.275.317	378.385.443	153.361.038
2103 TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1.077.000.000	753.000.000	631.616.484	564.755.384	484.252.927	416.640.245	188.244.616	121.383.516
<b>9 INVERSIONES</b>	<b>4.413.036.550</b>	<b>20.350.407.223</b>	<b>19.105.033.719</b>	<b>8.055.484.170</b>	<b>5.077.690.389</b>	<b>4.387.070.591</b>	<b>12.294.923.053</b>	<b>1.245.373.504</b>
92 GASTOS DE INVERSION	4.413.036.550	20.350.407.223	19.105.033.719	8.055.484.170	5.077.690.389	4.387.070.591	12.294.923.053	1.245.373.504
9205 PROYECCION SOCIAL	-	59.000.000	59.000.000	56.200.000	44.866.000	41.533.000	2.800.000	-
GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	-	1.083.000.000	1.025.503.341	1.025.503.341	614.369.638	525.254.310	57.496.659	57.496.659
9207 FINANCIERA	-	1.083.000.000	1.025.503.341	1.025.503.341	614.369.638	525.254.310	57.496.659	57.496.659
9210 PLANES DE FOMENTO	3.912.376.550	18.879.747.223	17.856.792.968	6.824.818.981	4.373.524.903	3.781.666.267	12.054.928.242	1.022.954.255
9211 PLANEACION INSTITUCIONAL	82.000.000	50.000.000	25.000.000	25.000.000	18.000.000	16.000.000	25.000.000	25.000.000
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	168.660.000	128.660.000	72.000.000	70.000.000	-	-	58.660.000	56.660.000
9212 HUMANO	168.660.000	128.660.000	72.000.000	70.000.000	-	-	58.660.000	56.660.000
SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	80.000.000	80.000.000	59.087.410	46.311.848	26.929.848	22.617.014	33.688.152	20.912.590
9213 GESTION	80.000.000	80.000.000	59.087.410	46.311.848	26.929.848	22.617.014	33.688.152	20.912.590
9214 CALIDAD ACADEMICA	170.000.000	70.000.000	7.650.000	7.650.000	-	-	62.350.000	62.350.000
<b>TOTALES</b>	<b>24.467.859.990</b>	<b>43.871.506.047</b>	<b>39.230.469.900</b>	<b>27.834.195.665</b>	<b>24.223.418.184</b>	<b>21.442.337.308</b>	<b>16.037.310.382</b>	<b>4.641.036.147</b>

Fuente. Archivos Universidad del Pacífico

Formula de Disponibilidad frente al Presupuesto Total:

Medición: Calcula el grado de inicio de la ejecución presupuestal, el volumen de disponibilidades solicitadas del presupuesto total. Se sugiere cancelar los CDP que luego de tres meses no sean afectados de forma definitiva.

Disponibilidad / Presupuesto total x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos totales de las Disponibilidades y se divide por el Presupuesto Total multiplicado por cien.

Ejemplo: Disponibilidad / Presupuesto total x 100

(\$39.230.469.900 /43.871.506.047)

= (0.8942) x 100 = **89,42%**

Formula de Compromisos (Registros) al Presupuesto Total:

Medición: Calcula el grado de afectación definitiva de la apropiación del presupuesto total. Un número alto es señal de una eficaz ejecución presupuestal.

a) Compromisos / Presupuesto total x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos totales de los Compromisos (Registros) y se divide por el Presupuesto Total multiplicado por cien.

Ejemplo: Compromisos / Presupuesto total x 100

$(\$27.834.195.665 / 43.871.506.047) \times 100$

$= (0.6344) \times 100 = \mathbf{63.44\%}$

Formula de Obligaciones Contraídas (Definitivas) frente al Presupuesto Total:

Medición: Calcula el grado de ejecución de los gastos y el porcentaje del monto adeudado del ente público por el cumplimiento a satisfacción de los contratos. Un monto alto es señal de una eficaz gestión.

Obligaciones Contraídas / Presupuesto total x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos totales de las Obligaciones Contraídas (Definitivas) y se divide por el Presupuesto Total multiplicado por cien.

Ejemplo: Obligaciones Contraídas / Presupuesto total x 100

$(\$24.223.418.184 / 43.871.506.047) \times 100$

$= (0.5521) \times 100 = \mathbf{55.21\%}$

En los siguientes indicadores tomaremos como fuente los datos de la siguiente tabla:

Tabla 9. Comportamiento de la ejecución Presupuestal Registros Vs Definitivas - Fuente Archivos Universidad del Pacífico

RUBRO NOMBRE	PRESUPUESTO		DISPONIBILIDAD	REGISTRO	DEFINITIVAS	GIROS	PRESUPUESTO		FINAL - DISPONIBILIDAD
	INICIAL	FINAL					DISPONIBLE		
2 GASTOS	20.054.823.440	23.521.098.824	20.125.436.181	19.778.711.495	19.145.727.795	17.055.266.716	3.742.387.329	3.395.662.643	
<b>21 GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>20.054.823.440</b>	<b>23.521.098.824</b>	<b>20.125.436.181</b>	<b>19.778.711.495</b>	<b>19.145.727.795</b>	<b>17.055.266.716</b>	<b>3.742.387.329</b>	<b>3.395.662.643</b>	
2101 GASTOS DE PERSONAL	16.699.973.440	19.191.403.289	16.070.485.200	16.015.646.019	15.795.811.410	13.929.351.155	3.175.757.270	3.120.918.089	
2102 GASTOS GENERALES	2.277.850.000	3.576.695.535	3.423.334.497	3.198.310.092	2.865.663.458	2.709.275.317	378.385.443	153.361.038	
2103 TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1.077.000.000	753.000.000	631.616.484	564.755.384	484.252.927	416.640.245	188.244.616	121.383.516	
<b>9 INVERSIONES</b>	<b>4.413.036.550</b>	<b>20.350.407.223</b>	<b>19.105.033.719</b>	<b>8.055.484.170</b>	<b>5.077.690.389</b>	<b>4.387.070.591</b>	<b>12.294.923.053</b>	<b>1.245.373.504</b>	
92 GASTOS DE INVERSION	4.413.036.550	20.350.407.223	19.105.033.719	8.055.484.170	5.077.690.389	4.387.070.591	12.294.923.053	1.245.373.504	
9205 PROYECCION SOCIAL	-	59.000.000	59.000.000	56.200.000	44.866.000	41.533.000	2.800.000	-	
GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	-	1.083.000.000	1.025.503.341	1.025.503.341	614.369.638	525.254.310	57.496.659	57.496.659	
9210 PLANES DE FOMENTO	3.912.376.550	18.879.747.223	17.856.792.968	6.824.818.981	4.373.524.903	3.781.666.267	12.054.928.242	1.022.954.255	
9211 PLANEACION INSTITUCIONAL	82.000.000	50.000.000	25.000.000	25.000.000	18.000.000	16.000.000	25.000.000	25.000.000	
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	168.660.000	128.660.000	72.000.000	70.000.000	-	-	58.660.000	56.660.000	
SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	80.000.000	80.000.000	59.087.410	46.311.848	26.929.848	22.617.014	33.688.152	20.912.590	
9214 CALIDAD ACADEMICA	170.000.000	70.000.000	7.650.000	7.650.000	-	-	62.350.000	62.350.000	
<b>TOTALES</b>	<b>24.467.859.990</b>	<b>43.871.506.047</b>	<b>39.230.469.900</b>	<b>27.834.195.665</b>	<b>24.223.418.184</b>	<b>21.442.337.308</b>	<b>16.037.310.382</b>	<b>4.641.036.147</b>	

Fuente. Archivos Universidad del Pacífico

### Formula de Obligaciones Contraídas frente a los Compromisos:

Medición: Calcula el grado de cumplimiento y el ritmo de realización de los compromisos adquiridos.

Obligaciones Contraídas / Compromisos Totales x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos totales de las Obligaciones Contraídas (Definitivas) y se divide por los Compromisos Totales multiplicado por cien.

Ejemplo: Obligaciones Contraídas / Compromisos Totales x 100

(\$24.223.418.184/27.834.195.665)

= (0.8703) x 100 = **87.03%**

En los siguientes indicadores se observa el comportamiento de los Pagos Totales (Giros) frente a cada dato de la cadena de ejecución presupuestal. Tomaremos como fuente los datos de la siguiente tabla:

Tabla 10. Comportamiento de la ejecución Presupuestal Cadena Presupuestal Vs giros - Fuente Archivos Universidad del Pacífico

RUBRO NOMBRE	PRESUPUESTO		DISPONIBILIDAD	REGISTRO	DEFINITIVAS	GIROS	PRESUPUESTO		FINAL - DISPONIBILIDAD
	INICIAL	FINAL					DISPONIBLE		
2 GASTOS	20.054.823.440	23.521.098.824	20.125.436.181	19.778.711.495	19.145.727.795	17.055.266.716	3.742.387.329	3.395.662.643	
<b>21 GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>20.054.823.440</b>	<b>23.521.098.824</b>	<b>20.125.436.181</b>	<b>19.778.711.495</b>	<b>19.145.727.795</b>	<b>17.055.266.716</b>	<b>3.742.387.329</b>	<b>3.395.662.643</b>	
2101 GASTOS DE PERSONAL	16.699.973.440	19.191.403.289	16.070.485.200	16.015.646.019	15.795.811.410	13.929.351.155	3.175.757.270	3.120.918.089	
2102 GASTOS GENERALES	2.277.850.000	3.576.695.535	3.423.334.497	3.198.310.092	2.865.663.458	2.709.275.317	378.385.443	153.361.038	
2103 TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1.077.000.000	753.000.000	631.616.484	564.755.384	484.252.927	416.640.245	188.244.616	121.383.516	
<b>9 INVERSIONES</b>	<b>4.413.036.550</b>	<b>20.350.407.223</b>	<b>19.105.033.719</b>	<b>8.055.484.170</b>	<b>5.077.690.389</b>	<b>4.387.070.591</b>	<b>12.294.923.053</b>	<b>1.245.373.504</b>	
92 GASTOS DE INVERSION	4.413.036.550	20.350.407.223	19.105.033.719	8.055.484.170	5.077.690.389	4.387.070.591	12.294.923.053	1.245.373.504	
9205 PROYECCION SOCIAL	-	59.000.000	59.000.000	56.200.000	44.866.000	41.533.000	2.800.000	-	
GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	-	1.083.000.000	1.025.503.341	1.025.503.341	614.369.638	525.254.310	57.496.659	57.496.659	
9210 PLANES DE FOMENTO	3.912.376.550	18.879.747.223	17.856.792.968	6.824.818.981	4.373.524.903	3.781.666.267	12.054.928.242	1.022.954.255	
9211 PLANEACION INSTITUCIONAL	82.000.000	50.000.000	25.000.000	25.000.000	18.000.000	16.000.000	25.000.000	25.000.000	
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	168.660.000	128.660.000	72.000.000	70.000.000	-	-	58.660.000	56.660.000	
SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	80.000.000	80.000.000	59.087.410	46.311.848	26.929.848	22.617.014	33.688.152	20.912.590	
9214 CALIDAD ACADEMICA	170.000.000	70.000.000	7.650.000	7.650.000	-	-	62.350.000	62.350.000	
<b>TOTALES</b>	<b>24.467.859.990</b>	<b>43.871.506.047</b>	<b>39.230.469.900</b>	<b>27.834.195.665</b>	<b>24.223.418.184</b>	<b>21.442.337.308</b>	<b>16.037.310.382</b>	<b>4.641.036.147</b>	

Fuente. Archivos Universidad del Pacífico

### Formula de Pagos Totales (Giros) frente al Presupuesto:

Medición: Calcula el grado de ejecución real del presupuesto total.

Pagos Totales (Giros) / Presupuesto total x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos totales de los Pagos Totales (Giros) y se divide por el Presupuesto total multiplicado por cien.

Ejemplo: Pagos Totales (Giros) / Presupuesto total x 100

(\$21.442.337.308/43.871.506.047) x 100

= (0.4888) x 100 = **48,88%**

### Formula de Pagos Totales (Giros) frente a la Disponibilidad:

Medición: Calcula el grado de realización y ritmo de los pagos frente a las disponibilidades.

Pagos Totales (Giros) / Disponibilidad x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos totales de los Pagos Totales (Giros) y se divide por la Disponibilidad multiplicado por cien.



Ejemplo: Pagos Totales (Giros) / Disponibilidad x 100

$(\$21.442.337.308/39.230.469.900) \times 100$

$= (0.5466) \times 100 = \mathbf{54,66\%}$

Formula de Pagos Totales (Giros) frente a los Compromisos:

Medición: Calcula el grado y ritmo de realización de los pagos frente a los compromisos que se adquieren.

Pagos Totales (Giros) / Compromisos x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos totales de los Pagos Totales (Giros) y se divide por los Compromisos (Registros) multiplicado por cien.

Ejemplo: Pagos Totales (Giros) / Compromisos x 100

$(\$21.442.337.308/27.834.195.665) \times 100$

$= (0.7704) \times 100 = \mathbf{77,04\%}$

Formula de Pagos Totales (Giros) frente a las Obligaciones Contraídas:

Medición: Calcula el grado y ritmo del cumplimiento de los gastos, permite evidenciar la capacidad de pago del ente público.

Pagos Totales (Giros) / Obligaciones Contraídas (Definitivas) x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos totales de los Pagos Totales (Giros) y se divide por las Obligaciones Contraídas (Definitivas) multiplicado por cien.

Ejemplo: Pagos Totales / Obligaciones Contraídas x 100

$(\$21.442.337.308/24.223.418.184)$

$= (0.8852) \times 100 = \mathbf{88,52\%}$

**7.1.4 Indicadores del PAC.** “Indicadores combinados en las proyecciones del presupuesto de los ingresos y gastos para que haya concordancia entre lo recaudado y lo comprometido y así evitar un desequilibrio presupuestal de ejecución, así como déficit de liquidez y déficit de ejecución”<sup>38</sup>.

Formula Reconocimientos frente a los compromisos:

Medición: Refleja el grado de equilibrio entre los recursos que se encuentran pendientes por recaudar con los compromisos. Un desequilibrio nos prende las alarmas ante un superávit o déficit.

Reconocimientos / compromisos x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos totales de los Reconocimientos causados (del presupuesto de ingresos) y se divide por el total de los Compromisos (presupuesto de gastos) multiplicado por cien.

Ejemplo: Reconocimientos / compromisos x 100

\$43.635.000.000 / 27.834.195.665 x 100

=1.5676 x 100 = **156.76%**

Formula Recaudos totales frente a Pagos Totales:

Medición: Refleja el grado de equilibrio entre los recursos recaudados con los pagos totales. Un desequilibrio nos prende las alarmas ante un superávit o déficit de liquidez.

Recaudos totales / Pagos Totales x 100

Aplicación: Para realizar esta operación se toma los datos totales de los Recaudos (del presupuesto de ingresos) y se divide por el total de los Pagos totales (presupuesto de gastos) multiplicado por cien.

Ejemplo: Recaudos totales / Pagos Totales x 100

\$ 43.497.309.618 / 21.442.337.308

---

<sup>38</sup> ROMERO, Enrique. Presupuesto Público y contabilidad pública, Ed Ecoe Ediciones 2003 Ed 2 P. 51

$$=2.0285 \times 100 = \mathbf{202.85\%}$$

Formula Ingresos por ejecutar frente a gastos por ejecutar:

Medición: Nos muestra el nivel de concordancia entre los ingresos por ejecutar y los gastos por ejecutar. Un desequilibrio nos anuncia un déficit de ejecución.

$$\text{Ingresos por ejecutar} / \text{gastos por ejecutar} \times 100$$

Aplicación: Para realizar esta operación se toman los ingresos por ejecutar (resta el total del presupuesto de ingresos menos los reconocimientos del presupuesto de ingresos) y se divide por el total de los gastos por ejecutar (resta del total del presupuesto de gastos menos los compromisos) multiplicado por cien.

Ejemplo:  $\text{Ingresos por ejecutar} / \text{gastos por ejecutar} \times 100$

$$\$ 236.506.047 / 16.037.310.382,0$$

$$=0.0147 \times 100 = \mathbf{1.47 \%}$$

**7.1.5 Análisis de los resultados.** El análisis debe contener todas las variables que influyeron en el resultado y se evalúan versus la meta propuesta.

**Rango:**

<b>META:</b>	Depende de cada indicador ( <b>Los valores aquí expuesto son tomados a modo de ejemplo ya que en el momento la Universidad del Pacífico no cuenta con esta herramienta</b> ).	
<b>*RANGO DE GESTIÓN</b>	<b>MÁXIMO</b>	90 a 100
	<b>ACEPTABLE</b>	71 a 89
	<b>MÍNIMO</b>	0 a 70

Fuente: Propia

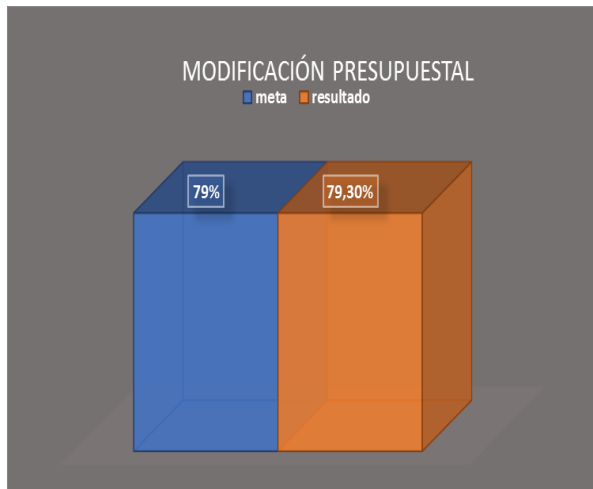
\*Se toman en cuenta los rangos de cumplimiento mayores a 100% en los casos que el indicador requiera hacer una comparación porcentual (indicadores del PAC).

**ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE SEGUIMIENTO  
PRESUPUESTAL**

**INDICADOR MODIFICACIÓN PRESUPUESTAL  
(Ejemplo meta lograda)**

meta	resultado	% cumplimiento de la meta	Rango
*79.30%	79.30%	100%	MÁXIMA

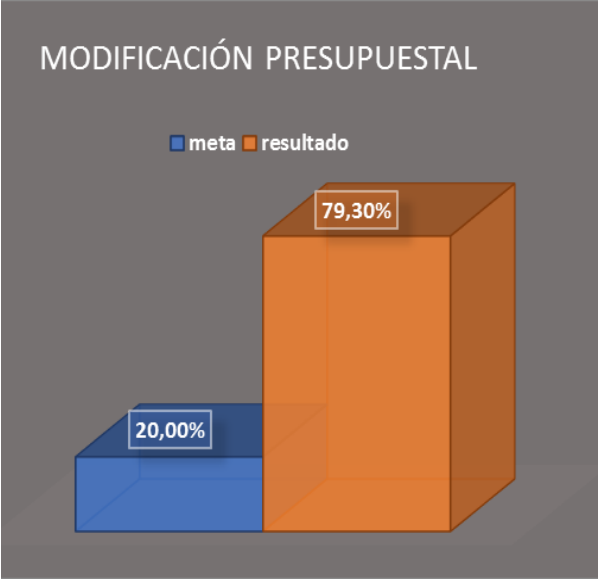
Gráfico	Análisis
---------	----------

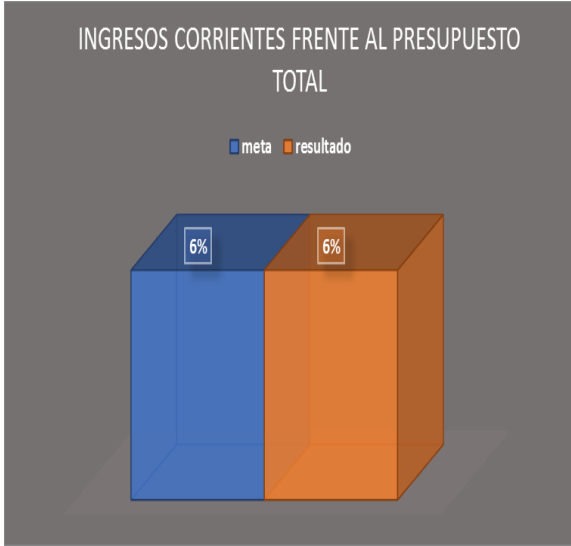
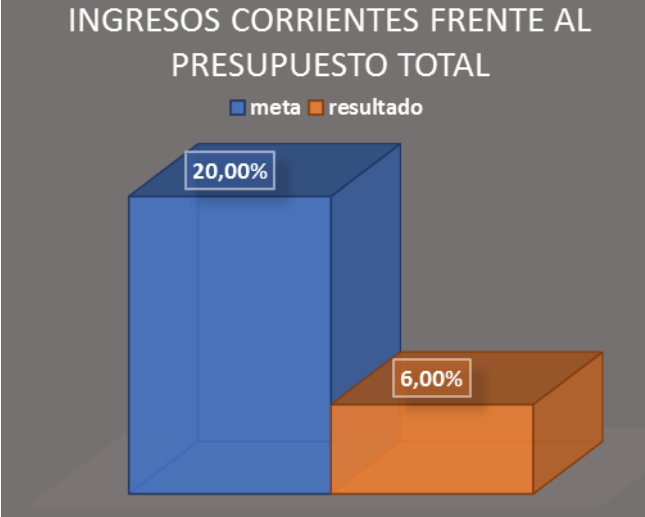


Al término del periodo fiscal 2017 la modificación del presupuesto tuvo un incremento de 79.30% del presupuesto inicial. Fueron incorporados recursos del balance que ascendieron a más de DIECINUEVE MILLONES DE PESOS MCTE (\$19.000.000.000.0) entre recursos del CREE y recursos propios. En el momento de la liquidación del presupuesto inicial, no se contó con el valor total de los recursos del balance.

**\*El valor de la meta corresponde al porcentaje de los recursos del balance, los cuales debían ser incorporados obligatoriamente al presupuesto de este periodo fiscal.**

**Se hace la aclaración por ser este indicador de tendencia negativa.**

(Ejemplo meta no lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento de la meta	Rango
20%	79.30%	396%	SUBESTIMADA
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
 <p>MODIFICACIÓN PRESUPUESTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>20,00%</p> <p>79,30%</p>		<p>Al terminar el periodo fiscal 2017 la modificación del presupuesto tuvo un incremento de 79.30% a la inicial. Fueron incorporados recursos que ascendieron a más de DIECINUEVE MILLONES DE PESOS MCTE (\$19.000.000.000.0) durante la vigencia.</p> <p><b>Se incumplió la meta en un 396% lo que significa que no fue efectiva la planeación del presupuesto y fue subestimado.</b></p> <p><b>Se deben implementar acciones correctivas.</b></p>	

INDICADOR INGRESOS CORRIENTES FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL (Ejemplo meta lograda)			
<b>meta</b>	<b>resultado</b>	<b>% cumplimiento</b>	<b>Rango</b>
6%	6%	100%	MÁXIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
 <p>INGRESOS CORRIENTES FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>6% 6%</p>		<p>Durante la vigencia del periodo fiscal 2017 los recursos de Ingresos Corrientes correspondieron al 6% del valor total del presupuesto. Y con respecto a la meta se cumplió en un 100%</p>	
(Ejemplo meta no lograda)			
<b>meta</b>	<b>resultado</b>	<b>% cumplimiento</b>	<b>Rango</b>
20%	6%	30%	MÍNIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
 <p>INGRESOS CORRIENTES FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>20,00% 6,00%</p>		<p>En el periodo fiscal del 2017, los recursos de ingresos corrientes correspondieron al 6% del valor total del presupuesto. El cumplimiento de la meta fue de un 30% de la esperada.</p> <p>No fueron incorporados al presupuesto de ingresos, las rentas operacionales que se esperaban recaudar.</p> <p>Se deben implementar acciones correctivas.</p>	

INGRESOS DE RECURSOS DE CAPITAL FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL (Ejemplo meta lograda)			
<b>meta</b>	<b>resultado</b>	<b>% cumplimiento</b>	<b>Rango</b>
44.23%	44.23%	100%	MÁXIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>INGRESOS DE RECURSO CAPITAL FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>44,23% 44,23%</p>		<p>Se observa que durante el periodo fiscal del 2017 los recursos de Ingresos Capital correspondieron al 44.23% del valor total del presupuesto y con un cumplimiento del 100% del valor de la meta. Fueron incorporados recursos del balance.</p>	
(Ejemplo meta no lograda)			
<b>meta</b>	<b>resultado</b>	<b>% cumplimiento</b>	<b>Rango</b>
65%	44.23%	68.04%	MÍNIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>INGRESOS DE RECURSO CAPITAL FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>65,00% 44,23%</p>		<p>En el periodo fiscal del 2017 los recursos de Ingresos de Capital correspondieron al 44.23% del valor total del presupuesto y con un cumplimiento del 68.04% del valor de la meta. No fueron aprobados al presupuesto recursos por créditos externos por no ser aprobados.</p> <p>Se deben implementar acciones correctivas.</p>	

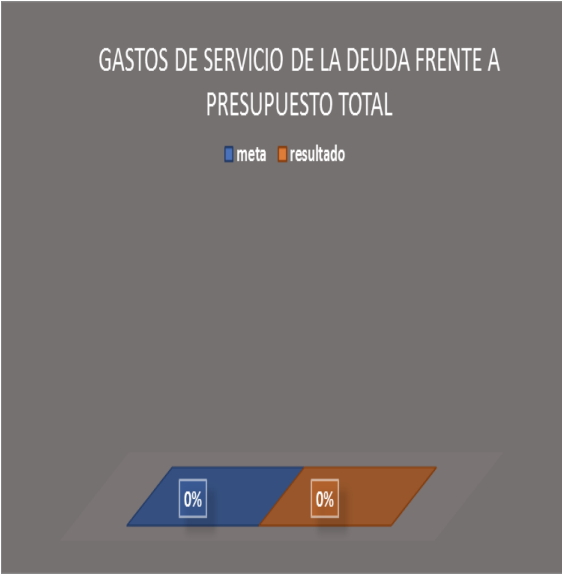
INGRESOS DE ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL (Ejemplo meta lograda)			
<b>meta</b>	<b>resultado</b>	<b>% cumplimiento</b>	<b>Rango</b>
50%	49.57%	99.14%	MÁXIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>INGRESOS DE ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>50%</p> <p>49,57%</p>		<p>Se observa que durante el periodo fiscal del 2017 los recursos de Ingresos de Establecimientos Públicos correspondieron al 49.57% del valor total del presupuesto y con un cumplimiento del 99.14% del valor de la meta.</p>	
(Ejemplo meta no lograda)			
<b>meta</b>	<b>resultado</b>	<b>% cumplimiento</b>	<b>Rango</b>
75%	49.57%	66.09%	MÍNIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>INGRESOS DE ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>75,00%</p> <p>49,57%</p>		<p>En el periodo fiscal del 2017 los recursos de Ingresos de Establecimientos Públicos correspondieron al 49.57% del valor total del presupuesto y con un cumplimiento del 66.09% del valor de la meta. No fueron aprobados recursos de inversión productos de convenios interinstitucionales para la ejecución de proyectos.</p> <p>Se deben implementar acciones correctivas.</p>	



RECAUDOS TOTALES FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL (Ejemplo meta lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
100%	99.14%	99.14%	MÁXIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>RECAUDOS TOTALES FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>100%</p> <p>99,14%</p>		<p>En la finalización del periodo fiscal 2017 los recaudos totales correspondieron al 99.14% del valor total del presupuesto. Se evidencia un cumplimiento del 99.14% del valor de la meta. Lo que indica que el presupuesto de ingresos fue ejecutado en su totalidad.</p>	
(Ejemplo meta no lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
70%	99.14%	141.62%	SUBESTIMADA
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>RECAUDOS TOTALES FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>70,00%</p> <p>99,14%</p>		<p>Se observa que en el periodo fiscal 2017 los recaudos totales correspondieron al 99.14% del valor total del presupuesto. Se evidencia una subestimación de la meta, ya que fue superada en un 141.62%. Lo que indica que se adicionaron recursos que no fueron contempladas en las metas propuestas.</p>	

RECAUDOS TOTALES FRENTE A RECONOCIMIENTOS TOTAL (Ejemplo meta lograda)			
<b>meta</b>	<b>resultado</b>	<b>% cumplimiento</b>	<b>Rango</b>
100%	99.68%	99.68%	MÁXIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>RECAUDOS TOTALES FRENTE A RECONOCIMIENTOS</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>100%</p> <p>99,68%</p>		<p>El cálculo de este indicador nos indica que durante la vigencia fiscal 2017 los recaudos totales correspondieron al 99.68% del valor total de los reconocimientos y con un cumplimiento del 99.68% del valor de la meta. Lo que indica que el total de reconocimientos fue recaudado casi en su totalidad.</p>	
(Ejemplo meta no lograda)			
<b>meta</b>	<b>resultado</b>	<b>% cumplimiento</b>	<b>Rango</b>
65%	99.68%	153%	SUBESTIMADA
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>RECAUDOS TOTALES FRENTE A RECONOCIMIENTOS</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>65,00%</p> <p>99,68%</p>		<p>Durante la vigencia fiscal 2017 los recaudos totales correspondieron al 99.68% del valor total de los reconocimientos y con un alcance de la meta del 153%. Lo que indica que fueron recaudados ingresos que no estaban programados en las metas propuestas.</p>	


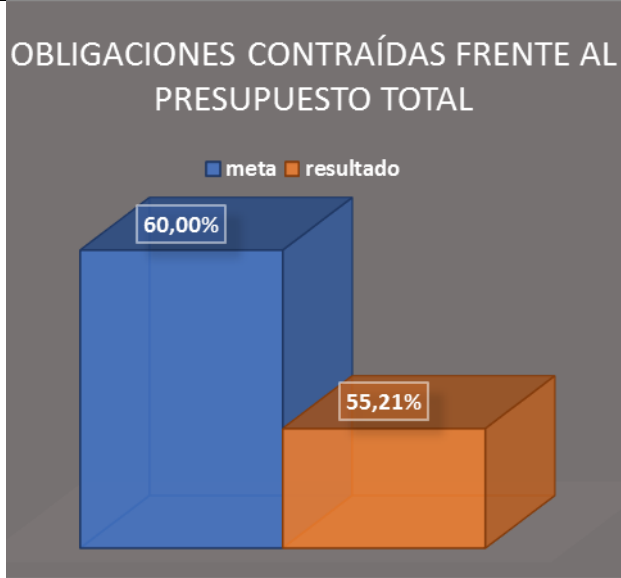
<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO FRENTE A PRESUPUESTO TOTAL (Ejemplo meta lograda)</b>			
<b>meta</b>	<b>resultado</b>	<b>% cumplimiento</b>	<b>Rango</b>
54%	53.61%	99.28%	MÁXIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO FRENTE A PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p>		<p>Este indicador nos indica que los gastos de funcionamiento correspondieron al 53.61% del valor total del presupuesto y con un cumplimiento del 99.28% del valor de la meta.</p>	
<b>(Ejemplo meta no lograda)</b>			
<b>meta</b>	<b>resultado</b>	<b>% cumplimiento</b>	<b>Rango</b>
35%	53.61%	153.17%	SUBESTIMADO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO FRENTE A PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p>		<p>El resultado de este indicador nos muestra que los gastos de funcionamiento correspondieron al 53% del valor total del presupuesto y un alcance de la meta de 153.17%.</p> <p>Esto indica que fue subestimada el valor de la meta, los gastos de personal se incrementaron en un 53.17% durante este periodo fiscal.</p>	

GASTOS DE SERVICIO DE LA DEUDA FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
0%	0%	0%	MÁXIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
 <p>GASTOS DE SERVICIO DE LA DEUDA FRENTE A PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>0% 0%</p>		<b>NO PROGRAMADO</b>	

<b>GASTOS DE INVERSIÓN FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL (Ejemplo meta lograda)</b>			
<b>meta</b>	<b>resultado</b>	<b>% cumplimiento</b>	<b>Rango</b>
46%	46.39%	100%	MÁXIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>GASTOS DE INVERSIÓN FRENTE A PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>46% 46%</p>		<p>Durante la vigencia fiscal 2017 los gastos de inversión programados correspondieron al 46.39% del valor total del presupuesto y con un cumplimiento del 100% del valor de la meta.</p>	
<b>(Ejemplo meta no lograda)</b>			
<b>meta</b>	<b>resultado</b>	<b>% cumplimiento</b>	<b>Rango</b>
70%	46.39%	66.27%	MÍNIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>GASTOS DE INVERSIÓN FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>70,00% 46,39%</p>		<p>Durante el periodo fiscal 2017 las apropiaciones de Inversión correspondieron al 46.39% del valor total del presupuesto y con un alcance de la meta 66.09%. No fueron programados para ejecución recursos de inversión productos de convenios interinstitucionales para la ejecución de proyectos.</p> <p>Se deben implementar acciones correctivas.</p>	

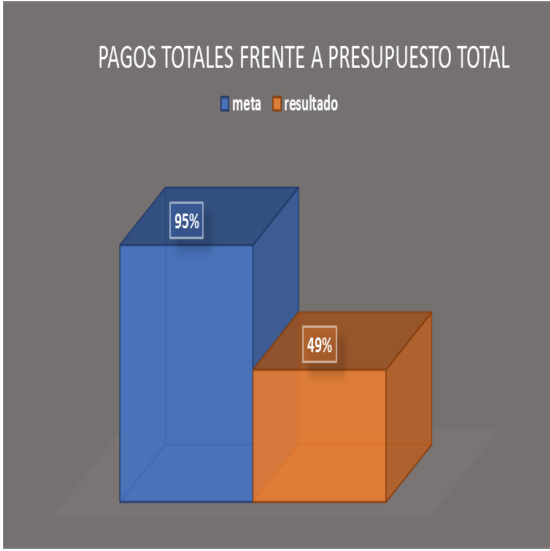
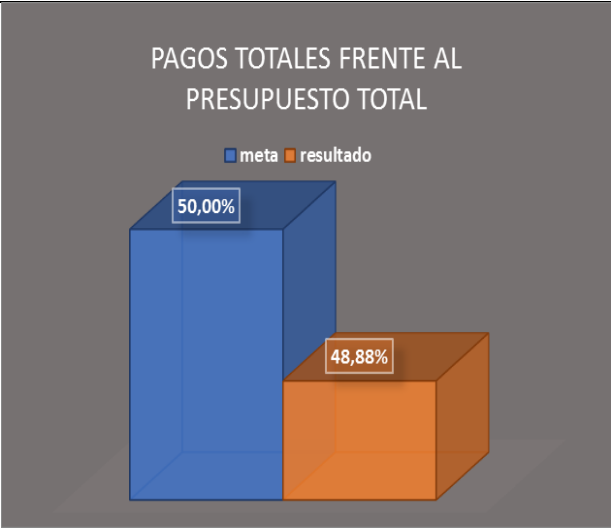
DISPONIBILIDAD FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL (Ejemplo meta lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
100%	89,42%	89.42%	ACEPTABLE
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>DISPONIBILIDAD FRENTE A PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>100% 89%</p>		<p>En la finalización del periodo fiscal las Certificados de Disponibilidades correspondieron al 89.42% del valor total del presupuesto y con un cumplimiento del 89.42% del valor de la meta. Con un rango Aceptable, pero si se compara con los resultados de los otros indicadores se observa que no todos los CDP fueron comprometidos, por lo tanto, la tendencia es a la baja ejecución presupuestal.</p>	
DISPONIBILIDAD FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL (Ejemplo meta no lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
60%	89,42%	149%	SUBESTIMADA
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>DISPONIBILIDAD FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>60,00% 89,42%</p>		<p>El resultado de este indicador nos muestra que los Certificados de Disponibilidades correspondieron al 89.42% del valor total del presupuesto y con un alcance de la meta de 149%.</p> <p>Se observa un mayor número de Certificados de Disponibilidad Presupuestal generados de acuerdo a lo programado. Se espera que estos sean perfeccionados en el menor tiempo posible y los que no logren afectarse sean anulados para liberar las apropiaciones.</p>	

COMPROMISOS FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL (Ejemplo meta no lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
%100	63.44%	63.44%	MÍNIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>COMPROMISOS FRENTE A PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>100% 63%</p>		<p>El resultado de esta variable nos muestra que los Compromisos correspondieron al 63.44% del valor total del presupuesto y con un cumplimiento del 63.44% del valor de la meta. No se cumplió el objetivo.</p> <p>Esto evidencia una baja ejecución presupuestal.</p> <p>Se deben implementar acciones correctivas.</p>	
(Ejemplo meta lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
70%	63.44%	90.62%	MÁXIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>COMPROMISOS FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>70,00% 63,44%</p>		<p>El resultado de esta variable nos indica que los Compromisos correspondieron al 63.44% del valor total del presupuesto y con un cumplimiento del 90.62% del valor de la meta.</p> <p>Esto evidencia una buena gestión en el perfeccionamiento de los contratos de acuerdo al programado.</p>	

OBLIGACIONES CONTRAÍDAS FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL (Ejemplo meta no lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
95%	55.21%	58.11%	MÍNIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
 <p>OBLIGACIONES CONTRAÍDAS FRENTE A PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>95%</p> <p>55%</p>		<p>En el periodo fiscal 2017 las obligaciones contraídas correspondieron al 55.21% del valor total del presupuesto y con un cumplimiento del 58.11% del valor de la meta. No se cumplió el objetivo.</p> <p>Se evidencia una baja ejecución presupuestal. Los contratos culminados a satisfacción correspondieron a la mitad del presupuesto total.</p> <p>Se deben implementar acciones correctivas.</p>	
OBLIGACIONES CONTRAÍDAS FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL (Ejemplo meta lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
60%	55.21%	92.%	MÁXIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
 <p>OBLIGACIONES CONTRAÍDAS FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>60,00%</p> <p>55,21%</p>		<p>El resultado de este indicador nos indica que durante el periodo fiscal del 2017 las obligaciones contraídas correspondieron al 55.21% del valor total del presupuesto y con un cumplimiento del 92% del valor de la meta.</p> <p>Indica que los contratos y servicios fueron culminados a satisfacción de acuerdo a lo programado.</p>	




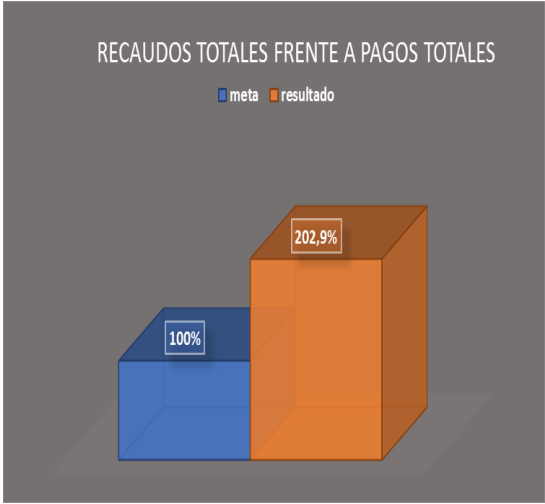
OBLIGACIONES CONTRAÍDAS FRENTE A COMPROMISOS TOTALES (Ejemplo meta Aceptable)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
100%	87.03%	87.03%	ACEPTABLE
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>OBLIGACIONES CONTRAÍDAS FRENTE A COMPROMISOS TOTALES</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>100%</p> <p>87,03%</p>		<p>Este indicador nos arroja como resultado que las obligaciones contraídas correspondieron al 87.03% del valor total de los compromisos y con un cumplimiento del 91.61% del valor de la meta durante el periodo fiscal del 2017.</p> <p>Se evidencia que al término de la vigencia fiscal no se culminaron la totalidad de los contratos. Los contratistas no han finalizado el objeto contractual. Como consecuencia se constituirán <u>reservas presupuestales</u>, violando el principio de Anualidad. Se deben implementar acciones preventivas.</p>	
(Ejemplo meta lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
90%	87.03%	96.7%	MÁXIMA
<p>OBLIGACIONES CONTRAÍDAS FRENTE AL COMPROMISOS TOTALES</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>90,00%</p> <p>87,03%</p>		<p>La evaluación de este indicador nos arroja como resultado que las obligaciones contraídas correspondieron al 87.03% del valor total de los compromisos y con un cumplimiento del 96.7% del valor de la meta.</p> <p>Se evidencia que los compromisos totales fueron culminados cerca de su totalidad, dando como resultado una buena gestión de acuerdo a la meta programada.</p>	

PAGOS TOTALES FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL (Ejemplo meta no lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
95%	48.88%	51.42%	MÍNIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
 <p>PAGOS TOTALES FRENTE A PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>95%</p> <p>49%</p>		<p>Durante la vigencia fiscal 2017 los pagos totales correspondieron al 48.88% del valor total del presupuesto, con un alcance del 51.42% del valor de la meta. No se cumplió el objetivo.</p> <p>Se evidencia que al término de la vigencia fiscal hubo una baja gestión del pago de las obligaciones frente a la ejecución presupuestal.</p> <p>Se deben implementar acciones correctivas.</p>	
PAGOS TOTALES FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL (Ejemplo meta lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
50%	48.88%	97.76%	MÁXIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
 <p>PAGOS TOTALES FRENTE AL PRESUPUESTO TOTAL</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>50,00%</p> <p>48,88%</p>		<p>El resultado de este indicador nos muestra que los pagos totales correspondieron al 48.88% del valor total del presupuesto, y con un alcance del 97.76% del valor de la meta.</p> <p>Los pagos realizados fueron efectuados de acuerdo a lo programado. Se observa una buena gestión en el pago de las obligaciones.</p>	

PAGOS TOTALES FRENTE A COMPROMISOS (Ejemplo meta aceptable)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
95%	77,04%	81,09%	ACEPTABLE
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>El gráfico muestra dos barras 3D. La barra azul (meta) tiene un valor de 95%. La barra naranja (resultado) tiene un valor de 77%. El título del gráfico es 'PAGOS TOTALES FRENTE A COMPROMISOS'.</p>		<p>Los resultados arrojados en este indicador informan que los pagos totales correspondieron al 77.04% del valor total de los compromisos y un cumplimiento del 81.09% del valor de la meta. En riesgo el cumplimiento del objetivo.</p> <p>Se evidencia una demora en la culminación de los compromisos adquiridos lo que generará <u>Reservas Presupuestales</u>.</p> <p>Se deben implementar acciones preventivas.</p>	
PAGOS TOTALES FRENTE AL COMPROMISOS (Ejemplo meta lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
80%	77,04%	96.3%	MÁXIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>El gráfico muestra dos barras 3D. La barra azul (meta) tiene un valor de 80,00%. La barra naranja (resultado) tiene un valor de 77,04%. El título del gráfico es 'PAGOS TOTALES FRENTE AL COMPROMISOS'.</p>		<p>Este indicador informa que los pagos totales correspondieron al 77.04% del valor total de los compromisos, con un cumplimiento del 96.3% del valor de la meta.</p> <p>Se evidencia buena gestión en la culminación de los compromisos adquiridos de acuerdo a lo programado.</p>	

PAGOS TOTALES FRENTE A OBLIGACIONES CONTRAIDAS (Ejemplo meta aceptable)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
100%	88.52%	88.52%	ACEPTABLE
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>PAGOS TOTALES FRENTE A OBLIGACIONES CONTRAIDAS</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>100% 88,5%</p>		<p>La variable analizada no indica que los pagos totales correspondieron al 88.52% del valor total de las obligaciones contraídas y un cumplimiento del 88.52% del valor de la meta. En riesgo el cumplimiento del objetivo.</p> <p>Se evidencia una aceptable gestión de los pagos de las obligaciones contraídas. El saldo será constituido en <u>cuentas por pagar</u>.</p> <p>Se deben implementar acciones preventivas.</p>	
PAGOS TOTALES FRENTE AL OBLIGACIONES CONTRAIDAS (Ejemplo meta no lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
60%	88.52%	147.5%	SUBESTIMADA
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>PAGOS TOTALES FRENTE AL OBLIGACIONES CONTRAIDAS</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>60,00% 88,52%</p>		<p>La variable analizada nos indica que los pagos totales correspondieron al 88.52% del valor total de las obligaciones contraídas y un alcance del 147.5% del valor de la meta.</p> <p>Los pagos efectuados fueron superiores a los programados, esto debido a mayores ingresos programados en el PAC que permitió la disminución de las obligaciones contraídas, que no fue tenido en cuenta en la programación de la meta.</p>	

RECONOCIMIENTOS FRENTE A COMPROMISOS (Ejemplo meta no lograda)			
<b>meta</b>	<b>resultado</b>	<b>% cumplimiento</b>	<b>Rango</b>
<b>95%</b>	<b>156.76%</b>	<b>165%</b>	<b>SUBESTIMADO</b>
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
 <p>RECONOCIMIENTOS FRENTE A LOS COMPROMISOS</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>95%</p> <p>156,8%</p>		<p>El resultado del siguiente indicador nos indica que los reconocimientos son iguales en un 156.76% del valor total de los compromisos, con un alcance de la meta de 165%. Se evidencia un desequilibrio en ambas variables.</p> <p>Hay más recursos que se pretenden ingresar que comprometido. Por lo que no habrá un equilibrio y se generará un <u>Superávit</u> que se convertirá en <u>Recursos del Balance</u> para la siguiente vigencia.</p>	
(Ejemplo meta lograda)			
<p>Debido que la naturaleza del indicador es mostrar un equilibrio porcentual de ambas variables (lo más cercano a 100), no podemos realizar un ejemplo con meta por encima del resultado 156.76% arrojado, para mostrar un resultado positivo.</p>			

RECAUDOS TOTALES FRENTE AL PAGOS TOTALES (Ejemplo meta no lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
100%	202.85%	202.85%	<b>SUBESTIMADO</b>
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
 <p>RECAUDOS TOTALES FRENTE A PAGOS TOTALES</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>100%</p> <p>202,9%</p>		<p>En la finalización del periodo fiscal del 2017 los recaudos totales fueron iguales en un 202.85% del valor total de los pagos totales y un cumplimiento del 202.85% del valor de la meta que fue subestimada. El cumplimiento de la meta se da como aceptable. Se evidencia baja ejecución presupuestal. Los ingresos recaudados fueron por el doble de los pagos realizados. Por lo que se genera un <u>Superávit de Tesorería</u> que se convertirá en Recursos del Balance para la siguiente vigencia.</p>	
(Ejemplo meta lograda)			
<p>Debido que la naturaleza del indicador es mostrar un equilibrio porcentual de ambas variables (lo más cercano a 100), no podemos realizar un ejemplo con meta por encima del resultado 202.85% arrojado, para mostrar un resultado positivo.</p>			

INGRESOS POR EJECUTAR FRENTE AL GASTOS POR EJECUTAR (Ejemplo meta no lograda)			
meta	resultado	% cumplimiento	Rango
100%	1.47%	1.47%	MÍNIMO
<b>Gráfico</b>		<b>Análisis</b>	
<p>INGRESOS POR EJECUTAR FRENTE A GASTOS POR EJECUTAR</p> <p>■ meta ■ resultado</p> <p>100%</p> <p>1.47%</p>		<p>En la finalización del periodo fiscal 2017 los ingresos por ejecutar corresponden al 1.47% del valor total de los gastos por ejecutar y un cumplimiento del 1.47% del valor de la meta. En riesgo el cumplimiento del objetivo.</p> <p>Se evidencia que existe una mayor acción en el momento de ejecutar los ingresos frente a la ejecución de los gastos, se puede interpretar que hay una sobre estimación de los gastos a ejecutar, y no se evidencia sincronía entre los ingresos y gasto.</p> <p>Se deben implementar acciones preventivas.</p>	
(Ejemplo meta lograda)			
Debido que la naturaleza del indicador es mostrar un equilibrio porcentual de ambas variables (lo más cercano a 100), no podemos realizar un ejemplo con meta por debajo del resultado 1.47% arrojado, para mostrar un resultado positivo.			

### Ejemplo de Análisis general de los indicadores:

De acuerdo a los datos arrojados en los indicadores presupuestales analizados de forma individual al corte del 31 de diciembre del periodo fiscal 2017 se concluye de manera general:

La gestión de ejecución en el presupuesto de ingresos se desarrolló de manera más eficiente, el recaudo fue del 99.14% del presupuesto total.

Se evidencio una falta de gestión en la ejecución del presupuesto de gastos, hubo una sobre estimación de los costos y no se realizaron los correctivos en el momento justo, como por ejemplo una reducción del presupuesto o un plan de choque para una ejecución efectiva.

Nota: Se aclara que estos análisis se realizaron de acuerdo a la información suministrada y algunos datos complementados de fuente propia para la realización de los respectivos ejemplos.



## **8 INSTRUMENTO CON INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MEDIR Y EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

A continuación, se presenta la guía para la aplicación de indicadores presupuestales para la medición y seguimiento presupuestal de la Universidad del Pacífico, está diseñada de acuerdo a los criterios de la “Guía Para La Construcción De Indicadores Presupuestales” del Departamento de la Función Pública de la República de Colombia”

### **8.1 DISEÑO DE LA GUIA PARA LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES PRESUPUESTALES QUE PERMITAN MEDIR Y REALIZAR SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL**

**8.1.3 Objetivo.** Establecer los lineamientos que orienten el proceso de seguimiento, medición y control por medio de indicadores la ejecución presupuestal de la Universidad del Pacífico, para permitir una utilización eficiente de los recursos y sirva como fortaleza de la gestión institucional.

**8.1.4 Alcance.** Desde la recepción del Acuerdo de Aprobación Presupuestal de Ingresos y Gastos y la Resolución de Distribución Presupuestal y termina con el envío del informe del comportamiento de la Ejecución Presupuestal de ingresos y gastos a la Rectoría para la toma de decisiones.

#### **8.1.5 Términos y Definiciones.**

**Acciones Correctivas:** Son todas aquellas actividades o medidas que buscan eliminar de raíz la causa principal de un problema.

**Acciones Preventivas:** Son todas aquellas actividades o medidas que buscan corregir una potencial amenaza del problema.

**Apropiación:** Es el monto máximo autorizado para asumir compromisos con un objeto determinado durante la vigencia fiscal.

**Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP):** Es un instrumento administrativo de carácter formal que permite certificar la disponibilidad de recursos de una asignación presupuestaria dentro el rubro del presupuesto.

**Certificado de Disponibilidad Presupuestal:** Cualquier acto administrativo que afecte las apropiaciones presupuestales debe contar con el certificado de disponibilidad presupuestal, este es un documento expedido por el jefe de presupuesto o por quien haga sus veces con el cual se garantiza la existencia de apropiación presupuestal disponible y libre de afectación para la asunción de compromisos con cargo al presupuesto de la respectiva vigencia fiscal. Este documento afecta preliminarmente el presupuesto mientras se perfecciona el compromiso.

**Compromisos:** Son los actos realizados por los órganos que en desarrollo de la capacidad de contratar y de comprometer el presupuesto a nombre de la persona jurídica de la cual hagan parte, se encuentren en el proceso de llevar a cabo el objeto establecido en los mismos. Dichos actos deben desarrollar el objeto de la apropiación.

**Ejecución Presupuestal:** Se inicia el primer día de la vigencia fiscal y consiste en desarrollar el presupuesto definitivamente aprobado, es decir, la realización de las operaciones financieras que permitan cumplir con los programas, objetivos y metas trazadas por la administración.

**Gastos de Funcionamiento:** Es la denominación de los gastos que se destinan al servicio directo o inmediato de la Universidad del Pacífico, sin que su utilización produzca un aumento del patrimonio de la Institución. Están constituidos por los Servicios Personales, los Gastos Generales y las Transferencias.

**Gastos de Inversión:** Son las apropiaciones destinadas a la ejecución de los proyectos que se encuentran relacionados en el Plan Operativo Anual de Inversión. También son incluidas las erogaciones susceptibles a generar utilidades económicamente productivas o equivalentes a bienes de capital, el objetivo de estos gastos es aumentar la capacidad de producción y la mayor productividad de la infraestructura física, económica y social.

**Gastos Servicio de la Deuda:** Son las apropiaciones destinadas a la cancelación o pago de la deuda contraída con plazo mayor a un año, tanto interna como externa, que comprende el pago de capital, los intereses, las comisiones, y los imprevistos originados en operaciones de crédito público que incluyen los gastos necesarios para la consecución de los créditos externos, realizadas conforme a la ley.

**Indicador:** Expresión cualitativa o cuantitativa observable que permita describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación de variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

**Indicadores Presupuestales:** son un instrumento de control y seguimiento financiero que sirve para analizar las ejecuciones periódicas y permiten a la entidad constituir criterios y efectuar estrategias para la eficiente ejecución y oportuna toma de decisiones.

**Ingresos Corrientes:** Son los recursos que en forma permanente y en razón a sus funciones y atribuciones obtiene la Universidad del Pacífico. Están conformados por: rentas propias operacionales, no operacionales y en aportes.

**Ingresos de Establecimientos Públicos:** Son los recursos girados de la nación.

**Ingresos de Recurso Capital:** Estos comprenden los recursos del balance y los créditos internos y externos que tienen un vencimiento mayor a un año de acuerdo a los cupos autorizados por el Consejo Superior Universitario.

**Meta:** Resultado deseado en el cumplimiento de los objetivos.

**Obligaciones Contraídas:** Se entiende por obligación exigible de pago el monto adeudado por el Ente Público como consecuencia del perfeccionamiento y cumplimiento total o parcial de los compromisos adquiridos equivalentes al valor de los bienes recibidos, servicios prestados y demás exigibilidades pendientes de pago, incluidos los anticipos no pagados, que se hayan pactado en desarrollo de las normas presupuestales y de contratación administrativa.

**Programa Anual Mensualizado de Caja (PAC):** La ejecución de los gastos del Presupuesto General de la Universidad, se hará a través del programa Anual Mensualizado de Caja, PAC. Es el instrumento mediante el cual se define el monto máximo mensual de fondos disponibles, y el monto máximo mensual de pagos.

**Pagos Totales:** Son la suma total de las cancelaciones de las obligaciones contraídas.

**Presupuesto:** El Presupuesto General de la Universidad del Pacífico, es el instrumento mediante el cual el Consejo Superior de la Universidad fija el monto de sus Ingresos y autoriza el monto máximo de egresos dentro de un periodo fiscal, con base en el proyecto del presupuesto presentado por el Rector. El Presupuesto General de la Universidad del Pacífico se compone de las siguientes partes: Ingresos o Rentas, Gastos o Apropriaciones y Disposiciones Generales.

**Recaudos Totales:** Total de dineros depositados en las cuentas bancarias de la Universidad o en la ventanilla de la tesorería por los diferentes conceptos

**Reconocimientos** ingresos que al cierre de la vigencia fiscal no han ingresado a la Tesorería, pero de los cuales se tiene certeza que se recaudarán en una fecha posterior al 31 de diciembre.

**Recursos del Balance:** Son los excedentes financieros (superávit) provenientes del cierre del ejercicio fiscal del año anterior. Estas deben de constituirse mediante un documento por el ordenador del gasto.

**Registro Presupuestal (RP):** Es la imputación presupuestal mediante la cual se afecta en forma definitiva la apropiación, garantizando que esto solo se utilizará para ese fin de acuerdo al rubro. Esta operación indica el valor y el plazo a las que haya lugar.

**Reserva Presupuestal:** Son los compromisos adquiridos que al 31 de diciembre no han entregado a entera satisfacción el bien o servicio para la realización de su pago. Estas deben de constituirse mediante un documento por el ordenador del gasto.

**Superávit:** Se genera cuando al cierre de la vigencia fiscal los ingresos son mayores a los gastos ejecutados.

**8.1.6 Condiciones Generales.** La Ley 819 de 2003 nos indica en el numeral i del artículo 1 “En todo presupuesto se deben incluir indicadores de gestión presupuestal y de resultado de los objetivos, planes y programas desagregados para mayor control del presupuesto”.

Los indicadores presupuestales son un instrumento de control y seguimiento financiero que sirve para analizar las ejecuciones periódicas y permiten a la entidad constituir criterios y efectuar estrategias para la eficiente ejecución y oportuna toma de decisiones.

Para el efectivo seguimiento de la ejecución presupuestal:

- ✓ **Responsable:** de realizar el seguimiento de la ejecución presupuestal mediante indicadores estará a cargo del jefe de la oficina de presupuestos quien a su vez presentará al Director Administrativo y Financiero el informe arrojado de esta operación.
- ✓ **Meta:** El Director Administrativo y Financiero fijará la meta a alcanzar para cada lapso de tiempo, de acuerdo a las actividades programas en los proyectos incluidos en Plan Operativo Anual de Inversión, al Plan de Compras, PAC entre otros.
- ✓ **Análisis:** El profesional de Presupuestos será el encargado de realizar los análisis respectivos y el Director Administrativo y Financiero tomará las acciones correctivas o preventivas para el buen cumplimiento de las metas.
- ✓ **Fuente:** Los Libros de Ingresos y Gastos Presupuestales que deben estar actualizados en el momento de realizar el seguimiento de la ejecución presupuestal con la finalidad que el resultado sea veraz, confiable, eficaz y oportuna.
- ✓ **Periodicidad:** El seguimiento se realizará con una periodicidad máxima de 2 meses.

### 8.1.7 Relación de Indicadores Presupuestales

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Indicador de Modificación Presupuestal:</b> Miden las variaciones posteriores a la proyección inicial del presupuesto de ingresos y gastos				
<b>Formula</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición de la Variable</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Tipo de Indicador</b>
(Valor modificado / Presupuesto inicial) x 100	Valor modificado	diferencia del presupuesto final y el inicial	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	Presupuesto inicial	Sumatoria del presupuesto total al iniciar un periodo	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Indicadores de Presupuesto de Ingresos:</b> Hace un análisis de la proyección inicial de todos los grupos en relación con el presupuesto total y evalúa la gestión de los recaudos con las metas propuestas para la dirección igualmente pueda comprometer los gastos en el flujo del efectivo y se evalúe la gestión de la administración.				
<b>Formula</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición de la Variable</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Tipo de Indicador</b>
Ingresos corrientes/ presupuesto total x 100.	Ingresos corrientes	Sumatoria de los ingresos corrientes	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	presupuesto total	Sumatoria del presupuesto total	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
Ingresos de recurso capital / Presupuesto total x 100	Ingresos de recurso capital	Sumatoria de los ingresos de capital	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia

	presupuesto total	Sumatoria del presupuesto total	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
Ingresos de establecimientos públicos / presupuesto total x 100	Ingresos de establecimientos públicos	Sumatoria de los ingresos de establecimientos públicos	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	presupuesto total	Sumatoria del presupuesto total	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
Recaudos totales / Presupuesto total x 100	Recaudos totales	Sumatoria de los recaudos totales	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	presupuesto total	Sumatoria del presupuesto total	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
Recaudos totales / Reconocimientos x 100	Recaudos totales	Sumatoria de los recaudos totales	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	Reconocimientos	Sumatoria de los reconocimientos totales	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Indicadores del Presupuesto de Gastos</b> Se evalúa el direccionamiento de la aplicación de los recursos en cada uno de los rubros de mayor importancia, así como el comportamiento de la ejecución frente a las metas inicialmente propuestas por la entidad que pueda generar un aplazamiento en los programas y proyectos de inversión.				
<b>Formula</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición de la Variable</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Tipo de Indicador</b>
Gastos de funcionamiento / Presupuesto total x 100	Gastos de funcionamiento	Sumatoria de los Gastos de funcionamiento	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	presupuesto total	Sumatoria del presupuesto total	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
Gastos de servicio de la deuda / presupuesto total x 100	Gastos de servicio de la deuda	Sumatoria de los Gastos de servicio de la deuda	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	presupuesto total	Sumatoria del presupuesto total	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
Gastos de Inversión / Presupuesto total x 100	Gastos de Inversión	Sumatoria de los Gastos de Inversión	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	presupuesto total	Sumatoria del presupuesto total	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
Disponibilidad / Presupuesto total x 100	Disponibilidad	Sumatoria de las disponibilidades presupuestales generadas	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia



	presupuesto total	Sumatoria del presupuesto total	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
Compromisos / Presupuesto total x 100	Compromisos	Sumatoria de los Compromisos generados	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	presupuesto total	Sumatoria del presupuesto total	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
Obligaciones contraídas / Presupuesto total x 100	Obligaciones contraídas	Sumatoria de las obligaciones contraídas	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	presupuesto total	Sumatoria del presupuesto total	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
Pagos totales / Presupuesto total x 100	Pagos totales	Sumatoria de los pagos totales	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	presupuesto total	Sumatoria del presupuesto total	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
Pagos totales / Compromisos x 100	Pagos totales	Sumatoria de los pagos totales	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	Compromisos	Sumatoria de los Compromisos generados	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		

Pagos totales / Obligaciones contraídas x 100	Pagos totales	Sumatoria de los pagos totales	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	Obligaciones contraídas	Sumatoria del Obligaciones contraídas	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Indicadores del PAC:</b> Indicadores combinados en las proyecciones del presupuesto de los ingresos y gastos para que haya concordancia entre lo recaudado y lo comprometido y así evitar un desequilibrio presupuestal de ejecución, así como déficit de liquidez y déficit de ejecución.				
<b>Formula</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición de la Variable</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Tipo de Indicador</b>
(Reconocimientos / compromisos x 100)	Reconocimiento	Sumatoria del total de los reconocimientos	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	Compromisos	Sumatoria de los Compromisos generados	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		
(Recaudos totales / Pagos Totales x 100)	Recaudos totales	Sumatoria del total de los recaudos consignados	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	Pagos totales	Sumatoria de los pagos totales	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		

(Ingresos por ejecutar / gastos por ejecutar x 100)	Saldos por recaudar	Sumatoria de los saldos por recaudar	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos	Porcentaje	Eficacia
	gastos por ejecutar	Saldo de los gastos por ejecutar	Matriz de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos		

### 8.1.8 Interpretación de los Indicadores

<b>META:</b>	Resultados propuestos fijada por la Dirección Administrativa y Financiera y	
<b>RANGO DE GESTIÓN</b>	<b>MÁXIMO</b>	Se van cumpliendo los resultados propuestos en las metas.
	<b>ACEPTABLE</b>	En riesgo el cumplimiento de los resultados propuestos en las metas se debe instaurar acciones preventivas.
	<b>MÍNIMO</b>	No se están cumpliendo los resultados propuestos en las metas se debe instaurar acciones correctivas.
<b>TENDENCIA</b>	<b>ASCENDENTE:</b>	Comportamiento creciente con el paso del tiempo
	<b>DESCENDENTE:</b>	Comportamiento decreciente con el paso del tiempo

Se tomarán en cuenta los rangos de cumplimiento mayores a 100%

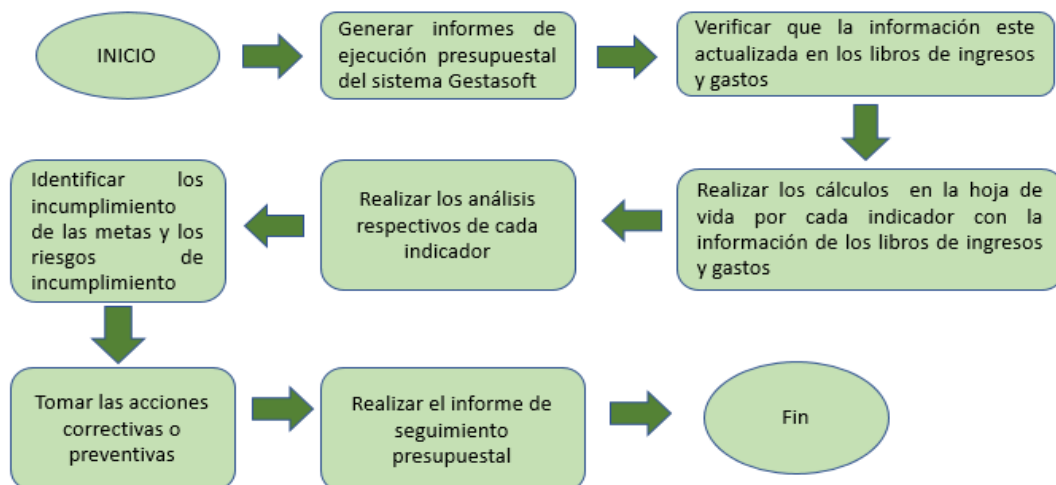
\*Se toman en cuenta los rangos de cumplimiento mayores a 100% en los casos que el indicador requiera hacer una comparación porcentual (indicadores del PAC).

### 8.1.9 Análisis de los Resultados de la Medición del Indicador

Periodo	Análisis del Resultado	Acciones de Mejora
Contiene el plazo estipulado de la evaluación de la meta.	Se redacta los análisis de los resultados arrojados del correspondiente periodo de tiempo	Planteamiento de acciones puntuales de mejora cuando los resultados arrojados no son los esperados. Estas pueden ser correctivas o preventivas.

Fuente propia.

### 8.1.10 Diagrama De Flujo



Fuente Propia

### 8.1.11 Documentos de Referencia

**Constitución política** Art 2, 209, 339, 342, 343.

**Ley 42 de 1993** Sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen

**Ley 87 de 1993** por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.

**Ley 152 de 1994** por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

**Ley 190 de 1995** Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.

**Ley 489 de 1998** por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

**Ley 872 de 2003** Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

**Decreto 4110 de 2004** por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

**Decreto 943 de 2014** Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

**Norma ISO 9001** Sistema de gestión de calidad.

**Decreto 2482 de 2012** Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.

**Ley 30 de 1992** por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.

**Decreto Ley 111/1996** Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto".

**Ley 617/2000** Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional.

**Acuerdo No. 016 /2005 y No. 010/2010** Estatuto orgánico Universidad del Pacifico.

**Ley 1815 de 2016** Por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 1° de enero al 31 de diciembre de 2017.

## 8.1.12 FORMATO HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR									
Codigo:					Version: 01				
Fecha de Aprobación:					Pagina 1 de 2				
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR									
PROCESO	EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO	CLASE DE PROCESO	APOYO		OBJETIVO DEL PROCESO				
LIDER DEL PROCESO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS		PROFESIONAL ESPECIALIZADO DE PRESUPUESTO			
NOMBRE DEL INDICADOR		FORMA DE CALCULO	NOMBRE DE LA VARIABLE		UNIDAD DE MEDIDA VARIABLE	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META ANUAL	%	
					NÚMERO	Libros de Ingresos y gastos	FRECUENCIA	BIMENSUAL	
					NÚMERO	Libros de Ingresos y gastos	UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE	
CATEGORIZACIÓN DEL INDICADOR	EFICIENCIA	CLASE DE INDICADOR	PROPORCIÓN	TENDENCIA	META DEL PERIODO	RANGO DE GESTIÓN	MÁXIMO	90% a 100%	
							ACEPTABLE	71% a 89%	
							MÍNIMO	0% a 70%	
II. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL INDICADOR									
PERIODO DE MEDICIÓN	META	RESULTADO DEL PERIODO	NÚMERADOR	DENOMINADOR	GRÁFICO DEL RESULTADO				
ENERO - FEBRERO	5%	5%							
MARZO - ABRIL	10%	10%							
MAYO - JUNIO	30%	30%							
JULIO - AGOSTO	30%	30%							
SEPTIEMBRE - OCTUBRE	20%	20%							
NOVIEMBRE - DICIEMBRE	5%	5%							
	META ACUMULADA	RESULTADO ACUMULADO							
TOTAL	100%	100%							
GRÁFICO ACUMULADO DEL RESULTADO									

Fuente propia

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		
Codigo:		Version: 01
Fecha de Aprobación:		Página 2 de 2
III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		
PERIODO DE MEDICIÓN	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	ACCIONES DE MEJORA
ENERO - FEBRERO		
MARZO - ABRIL		
MAYO - JUNIO		
JULIO - AGOSTO		
SEPTIEMBRE - OCTUBRE		
NOVIEMBRE - DICIEMBRE		

Fuente propia

## 9 CONCLUSIONES

Con la realización del presente trabajo se pudo identificar que la Universidad del Pacífico tiene bien estructurado el sistema presupuestario, manuales, procedimiento y normatividades, pero a la vez se observa que estos no son cumplidos fielmente, gran parte de esto a causa de la falta de una correcta planificación, lo que se encuentra como “casi seguro” en el mapa de riesgos y la rotación de personal que desconocen los conductos regulares. No solo el área administrativa y financiera es la responsable de la ejecución de los recursos, también se incluyen los responsables de los proyectos del Plan Operativo Anual de Inversión asignados a las diferentes dependencias dueñas de los diferentes procesos del Alma Mater, los cuales deben planificar sus actividades de acuerdo al Plan Anual Mensualizado de Caja (PAC).

Durante la realización de este trabajo se tuvo dificultad en la obtención del documento del PAC y de la persona responsable de su manejo, lo cual impidió conocer el manejo en este procedimiento dentro de la Universidad.

Con el ánimo de aportar al fortalecimiento de la gestión presupuestal, en especial al seguimiento efectivo, veraz y oportuno del presupuesto, se identificaron las características y los beneficios de implementar indicadores de seguimiento que permitan medir su desempeño de forma periódica en el transcurso de la vigencia fiscal. Se denotó la importancia de su aplicación porque los indicadores son herramientas fundamentales para evaluar la gestión de los resultados que se están obteniendo versus con los inicialmente planeados y de esa forma conocer si se está apuntando al objetivo, al cumplimiento de las metas del Plan Operativo de Anual de Inversión y por ende al Plan de Desarrollo Institucional. Se observó que la Universidad no cuenta con este tipo de indicadores dentro de sus procedimientos el único que se identificó fue “porcentaje de ejecución presupuestal” cuya formula es: recursos ejecutados/recursos presupuestados, pero este no da un panorama general y detallado del comportamiento de la ejecución y tampoco muestra en que parte del proceso se está cumpliendo o no el objetivo.

Para la formulación se tomó como referencia los indicadores presupuestales del autor Enrique Romero de su libro Presupuesto Público y Contabilidad Pública, los cuales recopilan el presupuesto de Ingresos, Gastos y del PAC, se realizaron ejemplos prácticos con la información suministrada por la Universidad del Pacífico y se mostró de manera detallada su utilización para su análisis efectivo. El ejercicio



fue realizado con datos al 31 de diciembre del 2017, pero la información no fue suministrada en su totalidad en especial la ejecución del presupuesto de ingresos por lo cual algunos datos fueron estimados para poder mostrar de manera practica la aplicación de algunos indicadores. Y así demostrar la efectividad de estos.

Finalmente con toda la información recolectada y luego de demostrar su aplicación práctica se logra diseñar la “Guía para la Aplicación de los Indicadores Presupuestales que Permitan Medir y Realizar Seguimiento Presupuestal” para la Universidad del Pacífico, la cual está planteada de acuerdo a los criterios de la “Guía para la Construcción de Indicadores Presupuestales del Departamento de la Función Pública de la República de Colombia”, junto con los formatos de hoja de cálculo para su análisis e implementación al Sistema de Gestión de Calidad de la Institución.

Este trabajo como aporte a nuestra carrera de Contaduría Pública nos invita a tener sentido de pertenencia con nuestra profesión y con las entidades en las que prestamos el servicio tanto público como privadas, en administrar de forma correcta las finanzas, en el entendido que la misión del contador es brindar información útil, confiable, oportuna para el control y la toma de decisiones y la responsabilidad es mayor cuando de recursos públicos se trata.

## 10 RECOMENDACIONES

Después de realizar esta investigación se observa que la Universidad cuenta con herramientas como procedimientos, guías, políticas que cumpliéndolas a cabalidad e implementado la Guía para la Aplicación de los indicadores para la medición y seguimiento presupuestal, se puede lograr una organización y una correcta ejecución presupuestal, por lo tanto, se recomienda:

- Dar cumplimiento estricto a los manuales y procedimientos con los que cuenta actualmente la Institución, se observa una asincronía entre el hacer y lo estipulados en estos documentos.
- Asignar responsable para el manejo del Plan Mensualizado de Caja y darle cumplimiento ya que esto permite armonizar los ingresos a recaudar con los compromisos adquiridos en especial de los proyectos de inversión.
- Incluir al Sistema de Gestión de Calidad la Guía la Aplicación de los indicadores para la medición y seguimiento presupuestal como fortaleza a la gestión institucional.
- Realizar campañas de sensibilización al personal administrativo y financiero sobre la correcta administración del presupuesto de la entidad de acuerdo a las normatividades que lo regulan.

## BIBLIOGRAFÍA

ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO PRESUPUESTAL COLOMBIANO, Minhacienda, 2016

CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Acuerdo 2016 (27, marzo, 2005). Por el cual se expide el estatuto presupuestal de la Universidad del Pacífico. Buenaventura

Constitución Política de Colombia de 1991 Edición especial preparada por la Corte Constitucional Consejo Superior de la Judicatura. Edición 2016

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión. Versión 2 Bogotá, D.C. 2012

ROMERO, Enrique. Presupuesto Público y contabilidad pública, Ed Eco Ediciones 2003

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Manual de la Gestión financiera: Código: AP-GA-MA01. Buenaventura. 2017

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Manual Integrado de Gestión: Código:ES-MC-MI01. Buenaventura. 2015

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Mapa de Riesgos. 2016

<https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-56903.html>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 30 (28, diciembre, 1992) Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Disponible en internet [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437\\_Archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Resolución No. 07361 (25, mayo,2015)

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Plan de Desarrollo Institucional 2016-2019. Buenaventura. 2016

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1815 (7, diciembre, 2016) Por el cual se decreta el presupuesto de rentas, recursos de capital y ley de apropiación para la vigencia fiscal 2017.

<http://www.unipacifico.edu.co:8095/web3.0/institucional.jsp?opt=2&opt2=pg>

## ANEXOS

Anexo 1. Resolución Rectoral No. 1228 de 201 Por la que se aprueba el presupuesto para la vigencia del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017.



### RESOLUCION No 1228 -2016 (28 de diciembre de 2016)

"Por el cual se liquida el presupuesto de ingresos y gastos de la Universidad del Pacífico, para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero y el 31 de Diciembre de 2017"

**EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DEL PACIFICO, En uso de sus atribuciones legales, estatutarias y**

#### CONSIDERANDO:

1.- Que mediante acuerdo superior No 024 del 27 de diciembre de 2016 el consejo superior de la Universidad del Pacífico, aprobó el presupuesto de Ingresos y Gastos para la vigencia fiscal 2016.

2.- Que mediante acuerdo 016 del 27 de mayo de 2008, capítulo VII artículo 33 del estatuto presuppuestal de la Universidad del Pacífico establece que corresponde a el rector dictar la liquidación del presupuesto de la Universidad.

En virtud de lo anterior,

#### RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO:** Adóptese el Presupuesto de Ingresos para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2017, en la suma de **Veinticuatro Mil Cuatrocientos Sesenta y Ocho Millones de Pesos Moneda Corriente Legal Colombiana (\$24.468.000.000.00)**, de acuerdo al siguiente detalle:

CONCEPTO	APORTE NACIONAL	RECURSOS PROPIOS	TOTAL
<b>A. FUNCIONAMIENTO</b>	<b>17.375.553.440</b>	<b>2.679.270.000</b>	<b>20.054.823.440</b>
<b>DERECHOS ACADEMICOS</b>	<b>0.000</b>	<b>1.944.810.000</b>	<b>1.944.810.000</b>
Inscripciones	0.000	258.580.000	258.580.000
Matriculas	0.000	1.533.570.000	1.533.570.000
Carnet estudiantil	0.000	10.000.000	10.000.000
Derechos de grado	0.000	65.900.000	65.900.000
Derechos de expedición de certificados y constancias	0.000	31.900.000	31.900.000
Derechos complementarios 20% del valor de la matricula	0.000	39.200.000	39.200.000
Otros derechos académicos	0.000	5.660.000	5.660.000

2

### Universidad del Pacífico

km 13 vía al aeropuerto Barrio el triunfo Campus universitario  
No. 544-10 Teléfonos (092)2405555  
Correo Electrónico: info@unipacifico.edu.co  
Página Web: www.unipacifico.edu.co  
Buenaventura – Valle del Cauca – Colombia



<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>0.000</b>	<b>479.180.000</b>	<b>479.180.000</b>
Diplomados	0.000	250.000.000	250.000.000
Cursos libres	0.000	199.180.000	199.180.000
Convenios	0.000	10.000.000	10.000.000
Otros Ingresos	0.000	20.000.000	20.000.000
<b>RENTAS PROPIAS NO OPERACIONALES</b>	<b>0.000</b>	<b>255.280.000</b>	<b>255.280.000</b>
Rendimientos financieros	0.000	87.010.000	87.010.000
Devolución I.V.A	0.000	168.270.000	168.270.000
<b>APORTES</b>	<b>17.375.553.440</b>	<b>0.000</b>	<b>17.375.553.440</b>
Recursos artículo 86 ley 30 de 1992 - BASE-	16.672.123.440	0.000	16.672.123.440
Funcionamiento art 87 Ley 30 de 1992 SUE	663.810.000	0.000	663.810.000
Votación	39.620.000	0.000	39.620.000
<b>RECURSOS DE CAPITAL</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>
Recursos del balance	0.000	0.000	0.000
<b>B. INVERSION</b>	<b>4.413.036.550</b>	<b>0.000</b>	<b>4.413.036.550</b>
<b>APORTES</b>	<b>4.413.036.550</b>	<b>0.000</b>	<b>4.413.036.550</b>
Estampilla pro Universidad Nacional	48.990.000	0.000	48.990.000
Recursos CREE	3.912.376.550	0.000	3.912.376.550
Artículo 86 ley 30 de 1992	451.670.000	0.000	451.670.000
<b>TOTAL</b>	<b>21.788.589.990</b>	<b>2.679.270.000</b>	<b>24.467.859.990</b>

**ARTICULO SEGUNDO:** Adóptese el Presupuestos de Gastos de Funcionamiento para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2017, en la suma de **Veinticuatro Mil Cuatrocientos Sesenta y Ocho Millones de Pesos Moneda Corriente Legal Colombiana (\$24.468.000.000.00)**, de acuerdo al siguiente detalle:

CTA PRO	SUBC SUBP	DBI PRO	ORD SPRY	REC	CONCEPTO	APORTES		RECURSOS PROPIOS	TOTAL
						NACION	PROPIOS		
2					TOTAL PRESUPUESTO	21.788.589.990	2.679.270.000	24.467.859.990	
2	1				GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	17.375.553.440	2.679.270.000	20.054.823.440	
A	2	1	01		GASTOS DE PERSONAL	16.402.553.440	297.420.000	16.699.973.440	
2	1	01	01		Servicios Personales Asociados a Nómina	5.774.510.000	0.000	5.774.510.000	
2	1	01	01	01	10	Sueldos Personal de nómina	3.063.910.000	0.000	3.063.910.000
2	1	01	01	05	10	Bonificación por Servicios Prestados	116.900.000	0.000	116.900.000
2	1	01	01	07	10	Bonificación especial de Recreación	55.200.000	0.000	55.200.000
2	1	01	01	13	10	Horas Extras y Días Festivos	97.200.000	0.000	97.200.000
2	1	01	01	17	10	Prima de Navidad	896.600.000	0.000	896.600.000
2	1	01	01	19	10	Prima de Servicios	413.200.000	0.000	413.200.000
2	1	01	01	21	10	Prima de Vacaciones	430.400.000	0.000	430.400.000
2	1	01	01	23	10	Subsidio de Alimentación	64.200.000	0.000	64.200.000
2	1	01	01	25	10	Prima Técnica	125.000.000	0.000	125.000.000
2	1	01	01	31	10	Auxilio de Transporte	81.500.000	0.000	81.500.000
2	1	01	01	32	10	Vacaciones	430.400.000	0.000	430.400.000
2	1	01	02			Servicios Personales Indirectos	6.792.143.440	297.420.000	7.089.563.440
2	1	01	02	03	10	Honorarios	202.543.440	0.000	202.543.440
2	1	01	02	03	20	Honorarios	0.000	297.420.000	297.420.000

### Universidad del Pacífico

Km 13 vía al Aeropuerto Barrio el Triunfo Campus Universitario Teléfono:  
 (092)2405555  
 Correo Electrónico: [info@unipacifico.edu.co](mailto:info@unipacifico.edu.co)  
 Página Web: [www.unipacifico.edu.co](http://www.unipacifico.edu.co)  
 Buenaventura – Valle del Cauca - Colombia



2	1	01	02	09	10	Remuneración Servicios Técnicos	1.926.500.000	0.000	1.926.500.000
2	1	01	02	11	10	Personal de Mantenimiento	538.300.000	0.000	538.300.000
2	1	01	02	9801	10	Docentes TC,MT,TP	3.491.400.000	0.000	3.491.400.000
2	1	01	02	9802	10	Docentes HC	633.400.000	0.000	633.400.000
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>01</b>	<b>03</b>			<b>Contribuciones inherentes a Nómina</b>	<b>3.835.900.000</b>	<b>0.000</b>	<b>3.835.900.000</b>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>01</b>	<b>03</b>	<b>01</b>		<b>Al Sector publico</b>	<b>1.491.499.000</b>	<b>0.000</b>	<b>1.491.499.000</b>
2	1	01	03	010101	10	Fondo Nacional del Ahorro	314.985.000	0.000	314.985.000
2	1	01	03	010103	10	Colpensiones	568.800.000	0.000	568.800.000
2	1	01	03	010105	10	Nueva EPS	260.214.000	0.000	260.214.000
2	1	01	03	010303	10	ICBF	296.300.000	0.000	296.300.000
2	1	01	03	010309	10	Empresas de Riesgos Profesionales	51.200.000	0.000	51.200.000
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>01</b>	<b>03</b>	<b>03</b>		<b>Al Sector Privado</b>	<b>2.344.401.000</b>	<b>0.000</b>	<b>2.344.401.000</b>
2	1	01	03	030101	10	Cesantías	639.515.000	0.000	639.515.000
2	1	01	03	030105	10	Empresas Promotoras de Salud	579.186.000	0.000	579.186.000
2	1	01	03	030103	10	Fondo de Pensiones	616.200.000	0.000	616.200.000
2	1	01	03	03010102	10	Intereses a la cesantías	114.500.000	0.000	114.500.000
2	1	01	03	0303	10	Cajas de Compensación	395.000.000	0.000	395.000.000

CTA	SUBC	OBJ	ORD	REC	CONCEPTO	APORTES		RECURSOS		TOTAL	
						NACION	PROPIOS	PRO	SPRY		
<b>B</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>02</b>		<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>299.000.000</b>	<b>1.978.850.000</b>	<b>2.277.850.000</b>			
	2	1	02	01	Adquisición de Bienes	0.000	350.000.000	350.000.000			
	2	1	02	01	01	20	Materiales y Suministros	0.000	150.000.000	150.000.000	
	2	1	02	01	03	20	Compra de Equipos	0.000	90.000.000	90.000.000	
	2	1	02	01	05	20	Dotación de Personal	0.000	100.000.000	100.000.000	
	2	1	02	01	98	20	Otras Adquisiciones de Bienes	0.000	10.000.000	10.000.000	
	2	1	02	01			Adquisición de Servicios	299.000.000	1.578.850.000	1.877.850.000	
	2	1	02	02	01	20	Capacitación	0.000	50.000.000	50.000.000	
	2	1	02	02	03	20	Viáticos y Gastos de Viaje	0.000	300.000.000	300.000.000	
	2	1	02	02	05	20	Comunicaciones y Transporte	0.000	100.000.000	100.000.000	
	2	1	02	02	07	10	Servicios Públicos	149.000.000	0.000	149.000.000	
	2	1	02	02	07	20	Servicios Públicos	0.000	201.000.000	201.000.000	
	2	1	02	02	09	10	Seguros	50.000.000	0.000	50.000.000	
	2	1	02	02	09	20	Seguros	0.000	60.000.000	60.000.000	
	2	1	02	02	11	20	Publicidad	0.000	50.000.000	50.000.000	
	2	1	02	02	13	20	Impresos y Publicaciones	0.000	100.000.000	100.000.000	
	2	1	02	02	15	20	Mantenimiento de Bienes	0.000	150.000.000	150.000.000	
	2	1	02	02	17	20	Vigilancia	0.000	300.000.000	300.000.000	
	2	1	02	02	21	20	Arrendamiento	0.000	50.000.000	50.000.000	
	2	1	02	02	27	20	Bienestar Social	0.000	52.850.000	52.850.000	
	2	1	02	02	30	20	Gasto de Ejecución de Convenios	0.000	10.000.000	10.000.000	
	2	1	02	02	31	10	Salidas Pedagógicas	100.000.000	0.000	100.000.000	
	2	1	02	02	31	20	Salidas Pedagógicas	0.000	150.000.000	150.000.000	
	2	1	02	02	98	20	Otras Adquisiciones de Servicios	0.000	5.000.000	5.000.000	
	2	1	02	03	01	20	Impuestos y Multas	0.000	50.000.000	50.000.000	
<b>C</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>03</b>			<b>TRANSFERENCIAS</b>	<b>674.000.000</b>	<b>403.000.000</b>	<b>1.077.000.000</b>		
	2	1	03	98		Transferencias al Sector Público	40.000.000	0.000	40.000.000		
	2	1	03	98	05	10	Cuota de Auditaje	40.000.000	0.000	40.000.000	
	2	1	03			Otras Transferencias	634.000.000	403.000.000	1.037.000.000		
	2	1	03	98	02	10	Bienestar Universitario	334.000.000	0.000	334.000.000	
	2	1	03	98	04	20	Actividades Extra Curriculares	0.000	93.000.000	93.000.000	
	2	1	03	98	07	10	Sentencias y Conciliaciones	300.000.000	0.000	300.000.000	

## Universidad del Pacífico

Km 13 vía al Aeropuerto Barrio el Triunfo Campus Universitario Teléfonos  
(092)240555  
Correo Electrónico: [info@unipacifico.edu.co](mailto:info@unipacifico.edu.co)  
Página Web: [www.unipacifico.edu.co](http://www.unipacifico.edu.co)  
Buenaventura – Valle del Cauca – Colombia



2	1	03	98	07	20	Sentencias y Conciliaciones	0.000	300.000.000	300.000.000
2	1	03	98	08	20	Devoluciones de Derechos y Servicios	0.000	10.000.000	10.000.000

CTA	SUBC	OBJ	ORD	REC	CONCEPTO	APORTES		RECURSOS		TOTAL
						NACION	PROPIOS			
E	9				INVERSION	4.413.036.550	0.000			4.413.036.550
	9	2			EDUCACION SUPERIOR	4.413.036.550	0.000			4.413.036.550
	9	2	10		Planes de Fomento	3.912.376.550	0.000			3.912.376.550
	9	2	10	19	Diseño e Implementación del Sistema de Gestión Documental de la Universidad del Pacífico	130.000.000	0.000			130.000.000
	9	2	10	19	01	Implementar las Tablas de Retención Documental	30.000.000	0.000		30.000.000
	9	2	10	19	02	Elaborar e Implementar las Tablas de Valoración Documental	95.500.000	0.000		95.500.000
	9	2	10	19	03	Formular, Adoptar y Reglamentar la Política de Gestión Documental de la Universidad	4.500.000	0.000		4.500.000
	9	2	10	20	10	Implementación del Sistema Integrado de Comunicación e Información	125.000.000	0.000		125.000.000
	9	2	10	20	01	Formulación del Plan de Comunicación y de Medios	5.000.000	0.000		5.000.000
	9	2	10	20	02	Implementación del Plan de Comunicación y de Medios	80.000.000	0.000		80.000.000
	9	2	10	20	03	Revisión, Análisis y Reglamentación de la Política de Comunicaciones, el Manual de Imagen e Identidad Corporativa y Manual de Comunicaciones de Crisis	40.000.000	0.000		40.000.000
	9	2	10	21	10	Plan para el fortalecimiento arquitectónico del campus de la Universidad	973.376.550	0.000		973.376.550
	9	2	10	21	01	Medición, análisis de la capacidad instalada y costos, frente a los escenarios de crecimiento institucional	20.000.000	0.000		20.000.000
	9	2	10	21	02	Seleccionar interventoría para la formulación del Plan Maestro de la Universidad del Pacífico	20.000.000	0.000		20.000.000
	9	2	10	21	03	Formular el Plan Maestro de Infraestructura de la Universidad del Pacífico (20 años) + (Definición del Alcance del Plan Maestro)	100.000.000	0.000		100.000.000
	9	2	10	21	04	Ejecución de la interventoría para la Formulación del Plan Maestro	10.000.000	0.000		10.000.000
	9	2	10	21	05	Implementación del Plan Maestro de Infraestructura con corte al 2019	753.376.550	0.000		753.376.550
	9	2	10	21	06	Interventoría y seguimiento a las actividades arquitectónicas y tecnológicas de la Universidad del Pacífico	70.000.000	0.000		70.000.000
	9	2	10	22	10	Plan estratégico de tecnología y sistemas de información	1.078.000.000	0.000		1.078.000.000
	9	2	10	22	01	Implementación del plan estratégico de tecnología y sistemas de información	1.030.000.000	0.000		1.030.000.000

da

## Universidad del Pacífico

Km 13 vía al Aeropuerto Barrio el Triunfo Campus Universitario Teléfonos  
(092)2405555  
Correo Electrónico: [info@unipacifico.edu.co](mailto:info@unipacifico.edu.co)  
Página Web: [www.unipacifico.edu.co](http://www.unipacifico.edu.co)  
Buenaventura – Valle del Cauca - Colombia



9	2	10	22	02	10	Automatización de Procesos y Formatos	48.000.000	0.000	48.000.000
9	2	10	23		10	<b>Acreditación de Programas</b>	<b>69.000.000</b>	<b>0.000</b>	<b>69.000.000</b>
9	2	10	23	01	10	Identificación de la brecha entre el estado actual de todos los programas de la Universidad y los factores o estándares definidos por el MEN	48.000.000	0.000	48.000.000
9	2	10	23	02	10	Definición de los programas que ingresan a los procesos de acreditación	21.000.000	0.000	21.000.000
9	2	10	24		10	<b>Análisis y ajuste de la oferta académica</b>	<b>117.000.000</b>	<b>0.000</b>	<b>117.000.000</b>
9	2	10	24	01	10	Realizar un análisis de contexto para identificar los temas del entorno que requieren atención	35.000.000	0.000	35.000.000
9	2	10	24	02	10	Realizar y presentar un análisis de la oferta actual y potencial de la Universidad frente a la posibilidad de cambios significativos y constantes en el tiempo	10.000.000	0.000	10.000.000
9	2	10	24	03	10	Plan de ajustes de nueva oferta, revisión curricular, entre otros	72.000.000	0.000	72.000.000
9	2	10	25		10	<b>Regionalización de la Universidad del Pacífico</b>	<b>400.000.000</b>	<b>0.000</b>	<b>400.000.000</b>
9	2	10	25	01	10	Creación de un Centro de Regionalización	70.000.000	0.000	70.000.000
9	2	10	25	02	10	Implementar la oferta académica en otros territorios de la región pacífico	221.000.000	0.000	221.000.000
9	2	10	25	03	10	Implementación de estrategias para el acceso y permanencia de estudiantes de otros municipios de la región pacífico (infraestructura física y tecnológica)	109.000.000	0.000	109.000.000
9	2	10	26		10	<b>Fortalecimiento de los grupos de investigación</b>	<b>1.020.000.000</b>	<b>0.000</b>	<b>1.020.000.000</b>
9	2	10	26	01	10	Revisión y ajuste del estado actual de los grupos de investigación reconocidos y clasificados, y no reconocidos (líneas, participantes, estructura, productos, recursos tecnológicos)	225.000.000	0.000	225.000.000
9	2	10	26	02	10	Asignación de recursos financieros a los grupos de investigación (mediante convocatoria interna)	730.000.000	0.000	730.000.000
9	2	10	26	03	10	Capacitación en formulación y gestión de proyectos	15.000.000	0.000	15.000.000
9	2	10	26	04	10	Desarrollo del centro de iniciativas para la Paz CIPAZ	50.000.000	0.000	50.000.000
9	2	11			10	<b>Planeación Institucional</b>	<b>82.000.000</b>	<b>0.000</b>	<b>82.000.000</b>
9	2	11	01			<b>Implementación de un Proyecto Orientado a la Generación de Cultura del Autocontrol, Autogestión y Autorregulación</b>	<b>50.000.000</b>	<b>0.000</b>	<b>50.000.000</b>
9	2	11	01	01	10	Implementar Campaña de Sensibilización	40.000.000	0.000	40.000.000
9	2	11	01	02	10	Divulgación de los Principios y Valores de la Institución	3.000.000	0.000	3.000.000

4

## Universidad del Pacífico

Km 13 vía al Aeropuerto Barrio el Triunfo Campus Universitario Teléfonos  
(092)2405555  
Correo Electrónico: [info@unipacifico.edu.co](mailto:info@unipacifico.edu.co)  
Página Web: [www.unipacifico.edu.co](http://www.unipacifico.edu.co)  
Buenaventura – Valle del Cauca - Colombia





9	2	11	01	03	10	Diseño e Implementación de un Sistema de Estímulos y Recompensas por Desempeño Laboral	7.000.000	0.000	7.000.000
9	2	11	02			<b>Diseño e implementación del sistema de planeación institucional</b>	<b>32.000.000</b>	<b>0.000</b>	<b>32.000.000</b>
9	2	11	02	01	10	Identificación y análisis de las causas raíz de las deficiencias en la planeación a nivel institucional/ Diagnostico de necesidades de planeación	4.346.250	0.000	4.346.250
9	2	11	02	02	10	Diseño e implementación del modelo de planeación conjunta/ Diseño e implementación de un esquema de seguimiento y medición institucional	21.375.833	0.000	21.375.833
9	2	11	02	03	10	Estructuración del Banco de Proyectos	2.897.500	0.000	2.897.500
9	2	11	02	04	10	Implementación del Banco de Proyectos	3.380.417	0.000	3.380.417
9	2	12			10	<b>Desarrollo del Talento Humano</b>	<b>168.660.000</b>	<b>0.000</b>	<b>168.660.000</b>
9	2	12	01		10	<b>Elaboración e implementación de mecanismos para el bienestar laboral del talento humano</b>	<b>50.000.000</b>	<b>0.000</b>	<b>50.000.000</b>
9	2	12	01	01	10	Medición del clima laboral de la Universidad	5.000.000	0.000	5.000.000
9	2	12	01	02	10	Estudio de cultura organizacional	5.000.000	0.000	5.000.000
9	2	12	01	03	10	Implementación del plan estratégico de recursos humanos	15.000.000	0.000	15.000.000
9	2	12	01	04	10	Implementación del plan estratégico de recursos humanos de acuerdo a los ajustes realizados	25.000.000	0.000	25.000.000
9	2	12	02		10	<b>Diseño e implementación de un programa de competencias laborales que permita la cualificación del talento humano</b>	<b>118.660.000</b>	<b>0.000</b>	<b>118.660.000</b>
9	2	12	02	01	10	Diagnóstico de las brechas de cualificación del talento humano de la Universidad	10.000.000	0.000	10.000.000
9	2	12	02	02	10	Elaborar Plan Institucional de Capacitación	5.000.000	0.000	5.000.000
9	2	12	02	03	10	Implementar Plan Institucional de Capacitación	103.660.000	0.000	103.660.000
9	2	13			10	<b>Sistema Integrado de Gestión</b>	<b>80.000.000</b>	<b>0.000</b>	<b>80.000.000</b>
9	2	13	01		10	<b>Implementación y certificación de un sistema integrado de gestión: MECI-calidad, ambiental, y salud y seguridad en el trabajo</b>	<b>80.000.000</b>	<b>0.000</b>	<b>80.000.000</b>
9	2	13	01	01	10	Fortalecer y certificar el sistema de gestión de calidad (ISO9001 y NTCGP1000)	34.500.000	0.000	34.500.000
9	2	13	01	02	10	Fortalecer el Sistema MECI	12.000.000	0.000	12.000.000
9	2	13	01	03	10	Plan de formación y sensibilización en sistemas integrados articulado al plan de formación institucional	25.500.000	0.000	25.500.000
9	2	13	01	04	10	Plan de comunicaciones del SIG	8.000.000	0.000	8.000.000
9	2	14			10	<b>Calidad Académica</b>	<b>170.000.000</b>	<b>0.000</b>	<b>170.000.000</b>
9	2	14	01		10	<b>Fortalecimiento de actividades comunicativas en segunda lengua dirigidos a la comunidad académica</b>	<b>100.000.000</b>	<b>0.000</b>	<b>100.000.000</b>

24

## Universidad del Pacífico

Km 13 vía al Aeropuerto Barrio el Triunfo Campus Universitario Teléfonos  
(092)2405555  
Correo Electrónico: [info@unipacifico.edu.co](mailto:info@unipacifico.edu.co)  
Página Web: [www.unipacifico.edu.co](http://www.unipacifico.edu.co)  
Buenaventura – Valle del Cauca - Colombia



9	2	14	01	01	10	Creación del Centro de Lenguas del Pacífico	100.000.000	0.000	100.000.000
9	2	14	02		10	<b>Fortalecimiento de los procesos de aseguramiento de la calidad en la Universidad del Pacífico</b>	<b>70.000.000</b>	<b>0.000</b>	<b>70.000.000</b>
9	2	14	02	01	10	Creación de la unidad de aseguramiento de la calidad con las condiciones mínimas para el cumplimiento de sus funciones	60.000.000	0.000	60.000.000
9	2	14	02	02	10	Implementación de procesos de autoevaluación	10.000.000	0.000	10.000.000

4

**ARTICULO TERCERO:** Envíese copia al Director del Departamento Administrativo y Financiero para su trámite correspondiente.

**ARTICULO CUARTO:** La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

Dado en Buenaventura a los 28 días del mes de Diciembre de 2016.

*(Signature)*  
**VICTOR HUGO MORENO MORENO**  
 Rector (e)

**Universidad del Pacífico**

Km 13 vía al Aeropuerto Barrio el Triunfo Campus Universitario Teléfonos  
 (092)2405555  
 Correo Electrónico: [info@unipacifico.edu.co](mailto:info@unipacifico.edu.co)  
 Página Web: [www.unipacifico.edu.co](http://www.unipacifico.edu.co)  
 Buenaventura – Valle del Cauca - Colombia