

# CLAVES

## PARA EL DEBATE PÚBLICO

Bogotá, Colombia, mayo de 2011, número 46

### RENDICIÓN DE CUENTAS

*La gestión de la Universidad Nacional de Colombia  
de cara al país y su sociedad*



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
ciencia, tecnología e innovación para el país

unimedios  
centro de información

# SUMARIO

Este documento muestra un recuento general de la Rendición de Cuentas como instrumento a través del cual un Estado o cualquier Organización de la Sociedad Civil (OSC) presenta un balance de su gestión. Destaca cómo su aplicación ha contribuido a brindar transparencia en sus relaciones.

## *Introducción*

*La república* de Platón fue la primera caracterización de la sociedad y de las formas de gobierno, y su contenido se convirtió en la fuente de inspiración de los pensadores modernos. En esta obra, el filósofo griego plantea el modelo ideal de administrar un Estado y describe a cada uno de sus miembros. El hombre, ciudadano principal, es objeto de un análisis profundo. En segundo plano se menciona a la mujer y a los esclavos.

Más adelante, en 1789, luego del Feudalismo, periodo en el que las relaciones entre los ciudadanos se daban en términos de amo y esclavo, la Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano marcó el final de esta época y el inicio de una etapa de búsqueda de la reivindicación frente a los otros estamentos de la sociedad.

Más tarde, con los procesos de independencia de los países latinoamericanos, y en la mitad del siglo XX con los de las naciones africanas y algunas asiáticas, el ciudadano se constituyó en pieza deliberante de la sociedad y su posición empezó a tomar fuerza con la creación de organismos que lo defendían.

Los gobiernos, el sector productivo y otros miembros de la sociedad civil se convirtieron en objeto de escrutinio. Su accionar quedó expuesto al ojo fiscalizador de una ciudadanía ávida por conocer el porqué y el cómo de las decisiones de los mandatarios, de los legisladores a la hora de ejercer el control político, de las empresas en su acción manufacturera, entre otros entes que interactúan en un ambiente de relaciones cada vez más complejo.

En ese sentido, la rendición de cuentas se ha constituido en un instrumento valioso para que cada integrante de la sociedad le pida a sus pares un balance de su gestión y así ejercer control ante posibles desafueros y castigar a quienes incurrieren en ellos. En dicho proceso, han empezado a aflorar atributos como la transparencia, que garantiza un accionar en condiciones de legalidad y respeto por los demás.

## **I. Antecedentes**

La rendición de cuentas surge en los escritos de John Locke, uno de los mayores representantes del liberalismo, como un ejercicio de vigilancia del quehacer político que permitía a los ciudadanos exigir explicación al Estado sobre sus actuaciones. Las apreciaciones del pensador británico aparecen como respuesta al Despotismo Ilustrado –periodo en el que los gobernantes tenían poderes ilimitados y violaban los derechos ciudadanos–, planteando la necesidad de controlar los excesos y generar equilibrio en las relaciones entre los miembros de una sociedad, principalmente los que mandan y los que obedecen.

“El liberalismo busca una sociedad caracterizada por su libertad de pensamiento, cuya población limite los poderes del gobierno y las religiones a través de las leyes



del derecho, el libre intercambio de ideas, la libertad de empresas y de mercados, con igualdad de derechos para todas las personas. En resumen, es la fe en la libertad del individuo y reclama una constitución que defina las libertades básicas de la persona en la democracia”<sup>1</sup>.

Más adelante, los principios de Locke toman forma con la aparición de la Democracia Participativa, que se constituye, en buena medida, gracias al trabajo académico de los artífices de la independencia de Estados Unidos, especialmente James Madison, quien introdujo una serie de valores al Estado en busca de garantizar la equidad en la interacción entre el gobernante y el gobernado.

Según Madison, “el conocimiento gobernará por siempre a la ignorancia. Y las personas que quieren ser sus propios gobernantes deben armarse con el poder que da el conocimiento. Un gobierno popular, sin información popular o los medios de adquirirla, es un prólogo a una farsa o una tragedia; o quizá ambas”<sup>2</sup>.

Entretanto, a Locke le preocupaban las seducciones que inducían a quienes detentaban el mando del Estado a ejercer sus funciones de manera incorrecta. “Entregar a quienes ya tienen el poder de legislar, el de ejecutar las leyes, sería provocar una tentación demasiado fuerte para la fragilidad humana, de por sí sujeta a la ambición. Porque entonces les sería muy fácil dejar de obedecer las leyes que han promulgado, o rehacerlas y aplicarlas de acuerdo con sus intereses”<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Vallejo Mejía, Pablo. *Historia de las relaciones internacionales*, Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit, julio de 2006, p. 236.

<sup>2</sup>James Madison, carta a W.T. Barry, 4 de agosto de 1822. Citado por Jeremy Pope. “Acceso a la información: ¿de quién es el derecho y de quién la información?”. En: *Informe Global de la Corrupción 2003, Transparencia Internacional*, p. 8.

<sup>3</sup>Locke, John. *Ensayo sobre el gobierno civil*, caps. II, III, IV, Madrid: Aguilar, 1969, pp. 5-21.

A partir de entonces, aunque no siempre con el rótulo de rendición de cuentas, este mecanismo se convirtió en un instrumento para vigilar el accionar de las organizaciones de la sociedad civil y de los diferentes estamentos o instituciones del Estado en frentes como el uso de recursos, el desarrollo de su trabajo y su impacto en las comunidades. Con el transcurso del tiempo se han ampliado las dimensiones del esquema y son varios los actores sobre los que puede recaer la necesidad u obligación de solicitar cuentas.

Esta herramienta les ha permitido a los ciudadanos pedirles razón de sus actos a los gobernantes. Incluso estuvo presente en los procesos de independencia. Un ejemplo notable en el siglo XX fue la emancipación de la India del dominio británico. Mahatma Gandhi y Jawaharlal Nehru la lideraron, basados en pedir cuentas a la metrópoli sobre su gestión.

Apelando al no uso de la violencia como bastión, Gandhi fue sensibilizando a la ciudadanía sobre su papel escrutador en la sociedad. En 1922, luego de publicar algunos artículos en los que criticaba a la metrópoli europea por sus desafueros con la sociedad india, fue acusado de subversivo. Frente a los cuestionamientos de los fiscales, respondió: “Estoy aquí para pedirles que me inflijan la pena más dura por lo que es, a los ojos de la ley, un crimen deliberado, y para mí, el más alto deber de un ciudadano. Su única decisión, señor juez, está entre dimitir o infligirme la pena más dura, si cree que el sistema legal que usted ayuda es bueno para el pueblo”<sup>4</sup>.

La utilización de la rendición de cuentas también ha involucrado al sector productivo. En la década del setenta del siglo XX, grupos de ciudadanos en varios lugares del mundo, acompañados y liderados por estrellas del cine y la música como la francesa Brigitte Bardot, empezaron a manifestarse en contra del actuar de las multinacionales, al considerar que causaban daño a segmentos de la población y a las especies animales, debido en este último caso a la caza indiscriminada de especies para la elaboración de productos textiles. En ese sentido, fustigaron a los gobiernos por no tomar decisiones que castigaran dichas conductas. Lo que buscaban era que los procesos de este sector se dieran con transparencia y sus acciones se produjeran de cara a todos los públicos.

La importancia de la aplicación de esta figura en el Estado y los sectores productivos se ha basado, según especialistas como Simon Zadek, en “lograr que sean responsables quienes tienen poder sobre las vidas de la gente y finalmente en ser una voz o canal de expresión de la gente sobre temas que repercuten en sus propias vidas”<sup>5</sup>, y de esta manera generar legitimidad en el accionar del escrutado.

En el caso de las multinacionales, aunque pasaron varios años antes de que la presión ciudadana produjera efecto, se elaboraron códigos o normas de conducta que las obligaban, entre otros aspectos, a respetar los derechos humanos, el medioambiente, a promover políticas de calidad en la producción y a construir espacios de trabajo dignos para sus empleados.

Paralelamente, a finales de la década del noventa del siglo XX, los miembros del sector productivo empezaron a asociarse y a crear agremiaciones que reunían empresas del mundo, cuya misión fue velar porque estas normas se cumplieran y darle forma a un ambiente de buenas prácticas. Uno de los casos emblemáticos lo constituyó Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP), creada por las textileras en 1998 y “destinada a la certificación de las instalaciones dedicadas a la

<sup>4</sup>Attali, Jacques. *Gandhi. Vida y enseñanzas del padre de la nación india*, Barcelona: Kairós, 2009, p. 181.

<sup>5</sup>Zadek, S. *Reflections on accountability*, Londres: AccountAbility, 2006.

producción legal, humana y ética”<sup>6</sup>.

WRAP diseñó una serie de principios que debían ser cumplidos por sus asociados: “1. Cumplimiento de leyes y reglamentos en el lugar de trabajo (...) 2. Prohibición del trabajo forzado (...) 3. Prohibición del trabajo de menores (...) 4. Prohibición del acoso o abuso (...) 5. Compensación y beneficios (...) 6. Horas de trabajo (...) 7. Prohibición de la discriminación (...) 8. Salud y seguridad (...) 9. Libertad de asociación y negociación colectiva (...) 10. Medioambiente (...) 11. Cumplimiento en aduanas (...) y 12. Seguridad”<sup>7</sup>.

Los organismos multilaterales han sido actores adicionales en el proceso de salvaguarda de los derechos ciudadanos. Desde años atrás han exigido el acatamiento de estas normas como requisito para otorgar avales o empréstitos. Por ejemplo, en 1999, Naciones Unidas lanzó un proyecto denominado Pacto Global, cuya esencia se encaminó a promover la participación del sector productivo en el cumplimiento de los Objetivos del Milenio<sup>8</sup>.

“Su propósito, según el preámbulo del documento, es ‘que la adopción de valores y principios compartidos den rostro humano al mercado mundial’, y pretende ‘ayudar a las organizaciones a definir sus estrategias y modalidades de acción de forma que todas las personas, y no solo unos pocos afortunados, puedan beneficiarse de las ventajas de la globalización’”<sup>9</sup>.

Por su parte, desde el 2006, la Corporación Financiera Internacional (CFI), organismo del Banco Mundial, entrega créditos al sector privado para emprender proyectos de infraestructura que generen desarrollo en los países del Tercer Mundo. Sin embargo, para aprobarlos, las empresas deben garantizar beneficios a la comunidad, a la que deben empoderar de cada uno de los planes que adelanten por medio de campañas de sensibilización y divulgación.

“Estos préstamos no son para que las empresas hagan labores sociales, sino para que el conjunto de la acción empresarial, que es fortalecida con la inyección de capital, sea generadora de valor social. Esto quiere decir que el plan de mejoramiento, crecimiento, reconversión tecnológica, ensanchamiento de mercados, innovación o de cualquiera que sea el componente en el que se harán las inversiones, debe ser diseñado de tal manera que se garantice, por lo menos en cuanto a la CFI se refiere, que se cumplan requisitos de gestión social y ambiental, de respeto por los derechos laborales; de salud y seguridad de las comunidades y, en general, de prevención y disminución de daños a la sociedad”<sup>10</sup>.

Todo tipo de institución que tenga contacto con la población civil, incluidas las organizaciones no gubernamentales (ONG), es objeto de dicha vigilancia y del escrutinio público. Incluso, este instrumento también se usa para vigilar los aportes económicos que se hacen a las campañas electorales. En tal sentido, aunque la norma es que no haya controles, en tres países latinoamericanos sí existe legislación al respecto.

<sup>6</sup>Ver más en: <http://www.wrapcompliance.org>.

<sup>7</sup>Ibidem.

<sup>8</sup>Los Objetivos del Milenio son: 1) Erradicar la pobreza extrema y el hambre, 2) Educación universal, 3) Igualdad entre los géneros, 4) Reducir la mortalidad de los niños, 5) Mejorar la salud materna, 6) Combatir el VIH/sida, 7) Sostenibilidad del medioambiente y 8) Fomentar una asociación mundial.

<sup>9</sup>Urcelay Alonso, Jaime. *La responsabilidad social de la empresa en la gestión de las Pymes*, Madrid: Fundación EOI, 2006, p. 46.

<sup>10</sup>Salinas, Luis Ernesto. “La irrupción de un nuevo modelo”. En: *Portafolio*, Bogotá, septiembre de 2006, p. 6.



“Únicamente en tres países se especifica la rendición de cuentas directa de los donantes (Bolivia, Brasil y Colombia). En el caso de Bolivia, se establece que las donaciones realizadas por las empresas privadas nacionales deben constar en la contabilidad de la propia empresa. En el caso de Brasil, las donaciones de personas físicas o jurídicas deben ser efectuadas mediante depósitos bancarios, directamente a la cuenta del fondo partidario, y las donaciones en recursos financieros deben obligatoriamente ser efectuadas por cheque cruzado a nombre del partido político. (...) Por su parte, en el caso de Colombia, las donaciones hechas por personas jurídicas deben contar con la autorización de la mitad más uno de los miembros de la Junta Directiva, Junta de Socios o de Accionistas, dejando constancia de ello en el acta respectiva”<sup>11</sup>.

También se usa para controlar la administración de las donaciones que se entregan a las autoridades de un país luego de una catástrofe natural. Así se busca garantizar su uso en beneficio de los damnificados. No obstante, esta faceta aún está llena de vacíos que potencian el despilfarro y el desvío de recursos financieros y en especie, como ha ocurrido en muchos países, por ejemplo en Colombia, en los últimos dos años, debido a la ola invernal.

Como instrumento de control, la rendición ha ampliado sus horizontes y se han

<sup>11</sup>Alcántara Sáez, Manuel y Barahona, Elena M. *Política, dinero e institucionalización partidista en América Latina*, México: Universidad Iberoamericana AC, 2003, p. 98.



creado sellos de calidad que certifican la gestión de las organizaciones (públicas y privadas), entre ellas las normas ISO 14.001, que se enfoca en la vigilancia medioambiental, y la ISO 26000:2010, dirigida a la responsabilidad social. Este último sello “es diseñado para ser utilizado por organizaciones de todo tipo, tanto en el sector público y privado, en los países desarrollados y en vías de desarrollo, como en las economías en transición, lo que ayudará en sus esfuerzos para operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más”<sup>12</sup>.

Adicionalmente, hay instituciones como Transparencia Internacional (TI), que aplican encuestas y producen indicadores para dimensionar la gestión de los gobiernos, teniendo en cuenta la medición de facetas como la corrupción, entendida como “el abuso del poder encomendado en beneficio privado”<sup>13</sup>, el soborno y el manejo de los ingresos. Sus calificaciones se constituyen en fuentes de información invaluable para que las organizaciones de la sociedad civil tengan claridad sobre el desempeño del Estado y otras instituciones.

“Transparencia Internacional cuestiona la inevitabilidad de la corrupción y ofrece esperanza a las víctimas. Desde su fundación en 1993, TI ha desempeñado un papel fundamental en la mejora de las vidas de millones de personas en todo el mundo, mediante la construcción de un impulso para el movimiento anticorrupción. TI crea

<sup>12</sup>Ver más en: [http://www.iso.org/iso/iso\\_9000](http://www.iso.org/iso/iso_9000)

<sup>13</sup>Ver más en: <http://www.transparency.org>

conciencia y disminuye la apatía y tolerancia de la corrupción, y diseña y ejecuta acciones prácticas para hacerle frente”<sup>14</sup>.

## II. Colombia

Aunque de manera tácita, la Rendición de Cuentas en Colombia es un mandato constitucional. El artículo 2 de la Carta Política de 1991 así lo señala: “Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación”.

El paso siguiente para hacerlo efectivo fue la expedición, a partir de 1993, de una variada legislación que la reguló y reglamentó. Entre las principales normas aprobadas figura la Ley 80 de ese año, que indica en su artículo 66: “Todo contrato que celebren las entidades estatales estará sujeto a la vigilancia y control ciudadano. Las asociaciones cívicas, comunitarias, de profesionales, benéficas o de utilidad común podrán denunciar ante las autoridades competentes las actuaciones, hechos u omisiones de los servicios públicos de los particulares, que constituyen delitos, contravenciones o delitos en materia de contratación estatal”.

Ese mismo año se aprobó la Ley 87, que regulaba la organización interna de las entidades del Estado. El artículo 1 especifica: “Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”<sup>15</sup>.

En 1994, la promoción de buenas prácticas en el quehacer del Estado y de la vigilancia de su accionar prosiguió con el montaje de un esquema de monitoreo de los recursos que son transferidos a los municipios y departamentos por medio del Sistema General de Participaciones (SGP) para financiar sus servicios (salud, educación y otros sectores). En el 2001 se reguló la evaluación de los recursos del SGP mediante del artículo 90 de la Ley 715.

“Las secretarías de planeación departamental, o quien haga sus veces, deberán elaborar un informe semestral de evaluación de la gestión y la eficiencia con indicadores de resultado e impacto de la actividad local, cuya copia se remitirá al Departamento Nacional de Planeación y deberá ser informado a la comunidad por medios masivos de comunicación. El contenido de los informes lo determinará cada departamento, garantizando como mínimo una evaluación de la gestión financiera, administrativa y social, en consideración al cumplimiento de las disposiciones legales y a la obtención de resultados, conforme a los lineamientos que expida el Departamento Nacional de Planeación”<sup>16</sup>. Más adelante se crea un modelo de seguimiento, con base en las exigencias de los decretos 028 del 2008 y 168 del 2009.

---

<sup>14</sup>Ibidem.

<sup>15</sup>Diario Oficial 41.120 de noviembre 29 de 1993. Ley 87 de 1993.

<sup>16</sup>Diario Oficial 44.654 del 21 de diciembre de 2001. Ley 715 de 2001. Ver más en: [http://www.secretariase-nado.gov.co/senado/basedoc/ley/2001/ley\\_0715\\_2001.html](http://www.secretariase-nado.gov.co/senado/basedoc/ley/2001/ley_0715_2001.html)



Otras normas que le ofrecieron herramientas al ciudadano para escrutar al Estado son: la Ley 142 de 1994, que en su artículo 62, posteriormente modificado por el artículo 10 de la Ley 689 del 2001, dice: “En desarrollo del artículo 369 de la Constitución Política de Colombia, en todos los municipios deberán existir comités de desarrollo y control social de los servicios públicos domiciliarios, compuestos por usuarios, suscriptores o suscriptores potenciales de uno o más de los servicios públicos a los que se refiere esta ley, sin que por el ejercicio de sus funciones se causen honorarios”<sup>17</sup>.

Asimismo, la Ley 136 de 1994, que dicta normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios (artículos 167 y 178); la Ley 134 de 1994, que dicta normas sobre participación ciudadana (artículo 100); la Ley 489 de 1998 (artículos 32 a 35), que reglamenta la organización y funcionamiento de entidades del orden nacional, y el documento Conpes 3294 del 2004, por el que se reforma el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (Sinergia), en el marco del Programa de Renovación de la Administración Pública.

Igualmente, en Colombia existe un capítulo de TI que vigila los asuntos relacionados con la corrupción. Aunque varias instituciones como el Departamento Nacional de Planeación (DNP) propusieron un modelo de rendición de cuentas, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) presentó un proyecto para la creación de un sistema nacional.

Dicho estudio, citando a Ackerman, señala los retos que implica la aplicación de este tipo de prácticas para la región: “De hecho, las principales experiencias latinoamericanas de rendición de cuentas, así como el grueso de teorías al respecto, muestran una relación simbiótica entre la rendición de cuentas y la confianza ciudadana en las instituciones públicas, en la que ambas ejercen influencias recíprocas. Así, si bien es claro que un gobierno no puede mantener o recuperar la confianza pública en sus acciones sin mostrar procesos transparentes y una efectiva rendición de cuentas, también parece innegable que en sociedades con bajos niveles de confianza estatal la rendición de cuentas no encontrará terreno fértil para consolidarse”<sup>18</sup>.

Teniendo en cuenta a Rodolfo Saborío Valverde, en este modelo se planteaban una serie de roles en los que el ciudadano se desenvolvía como sujeto primario de la rendición de cuentas y, como contraparte, estarían los funcionarios y las agencias del Estado obligados a rendir cuentas que, a su vez, se dividirían en institucionales<sup>19</sup> y no institucionales<sup>20</sup>.

En esencia, el estudio plantea que “el marco institucional de este sistema estará encargado de generar las condiciones institucionales e incentivos requeridos para que todos los sujetos de la RC puedan ejercer su estado de rendidores o rendidos,

<sup>17</sup>Diario Oficial 41.433 del 11 de julio de 1994. Ley 142 de 1994. Ver más en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2752>

<sup>18</sup>Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *Fortaleciendo la gobernabilidad a través de una efectiva rendición de cuentas: Hacia la formulación de un Sistema Nacional de Rendición de Cuentas en Colombia*, Bogotá, octubre de 2007, p. 3.

<sup>19</sup>El estudio reseña en este grupo de los institucionales a: el Ministerio Público - Procuraduría; Contraloría; Auditoría y Defensoría del Pueblo; el Congreso de la República; las autoridades del Ejecutivo delegadas de la regulación de la administración pública (ej. Consejo de Planeación Económica y Social, Conpes; Dirección de Evaluación de Políticas Públicas, DEPP; Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible, DDTS; Dirección de Justicia y Seguridad, DJS; Ministerio de Hacienda y Crédito Público; Ministerio del Interior y de Justicia; Departamento Administrativo de la Función Pública; Oficina Presidencial de Lucha contra la Corrupción, y las Superintendencias de Regulación).

<sup>20</sup>En este grupo son clasificados: las veedurías ciudadanas, las organizaciones no gubernamentales, los grupos de interés, los partidos políticos y los medios de comunicación.

independientemente de su naturaleza o fin. Esto se basa en una ampliación de la afirmación de Nuria Cunill, quien afirma que no puede haber real control social institucionalizado orgánicamente sobre la administración pública si no existe una apropiada institucionalidad desde el Estado, controlador y judicial. En la comprensión más global de RC en la que estamos basando este documento, la distinción entre control social y otros tipos de ejercicios de RC es irrelevante al momento de estudiar la institucionalidad necesaria<sup>21</sup>.

En el último tiempo se ha vuelto común la aplicación de este tipo de acciones, e incluso algunas con cobertura general. Tal es el caso del ejercicio colectivo de rendición de cuentas en Colombia que, desde hace cuatro años, vienen adelantando varias agremiaciones de ONG y en la que participan invitados extranjeros ante un público diverso.

“Este año, el ejercicio colectivo irá mucho más allá y resultará un reto para Colombia, ya que se orienta a fortalecer la cultura de la transparencia en las ONG colombianas. La rendición de cuentas también apuesta a generar convencimiento entre las entidades de que ser transparentes es un valor que genera desarrollo institucional y confianza ante la ciudadanía y las entidades públicas y privadas<sup>22</sup>.”

Con base en el mandato de la Ley 87 de 1993, en el 2005 la Presidencia de la República expidió el Decreto 1599, con el fin de armonizar los sistemas de control interno, para lo cual creó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), cuya aplicación se hizo de obligatorio cumplimiento para las instituciones del Estado. La vigilancia del acatamiento de las normas corresponde a la Contraloría General de la República.

En el documento oficial del MECI hay tres menciones sobre el proceso de presentar balance a la sociedad por los actos de cada institución. En el capítulo de los objetivos de control de ejecución se reseña que este modelo debe “establecer los procedimientos que garanticen la generación y el registro de información oportuna y confiable necesaria para la toma de decisiones, el cumplimiento de la misión y la rendición de cuentas a la comunidad<sup>23</sup>”, y más adelante, este debe “garantizar el suministro de información veraz y oportuna para el proceso de rendición de cuentas públicas<sup>24</sup>.”

Finalmente, incluye la RC en el componente de información de las instituciones: “Conjunto de elementos de control conformado por datos que, al ser ordenados y procesados, adquieren significado para los grupos de interés de la entidad pública a los que va dirigido. Forma parte fundamental de la operación de la entidad al convertirse en insumo para la ejecución de los procesos y, a su vez, en producto de estos. Garantiza la base de la transparencia de la actuación pública, la rendición de cuentas a la comunidad y el cumplimiento de obligaciones de información<sup>25</sup>.”

### III. *Universidad Nacional de Colombia*

En ese contexto, la Universidad como entidad pública debe cumplir esta normatividad. Por ello, desde hace cuatro años ajusta su gestión a la obtención

<sup>21</sup>Banco Interamericano de Desarrollo, Ob. cit., p. 16.

<sup>22</sup>Ver más en: <http://rendircuentas.org/2011/06/ejercicio-colectivo-de-rendicion-de-cuentas-en-colombia/>

<sup>23</sup>República de Colombia. *Modelo estándar de control interno para el Estado colombiano*, p. 5.

<sup>24</sup>Ibidem, p. 6.

<sup>25</sup>Ibidem, p. 11.



de estándares mínimos, a la promoción de la cultura de la calidad y a la apertura de espacios para contarle a la ciudadanía sobre los resultados de su quehacer. La Institución ha adelantado este proceso desde cuatro frentes: la Vicerrectoría General, la Oficina Nacional de Planeación, la Oficina Nacional de Control Interno y la Gerencia Nacional Administrativa y Financiera.

Si bien hay exigencias normativas, Beatriz Sánchez Herrera, vicerrectora general, sostiene que la búsqueda de la calidad no es un tema nuevo en la Institución: “La Universidad es reconocida por su excelencia académica, sin embargo, desde el 2007 se trazó la meta de convertirse en un sistema de excelencia administrativa, modelo de la educación pública”.

Así, la UN asumió el liderazgo del proceso que condensa en una misma línea de acción el cumplimiento de las normas y los parámetros institucionales de gestión. “El deseo de ser cada día mejores se combina con la autonomía universitaria. Este sistema se desarrolla al estilo Universidad Nacional”, afirma la Vicerrectora General.

El proyecto consta de tres etapas: diagnóstico y alistamiento, implementación, y mejoramiento y sostenibilidad. Inicialmente se realizó un barrido general que permitió establecer el número de procesos que se realizan en la Institución. Se contaron 17, entre los que se encuentran macroprocesos de carácter estratégico, misional y de apoyo, así como otros especiales (seguridad social en salud y en pensiones). Esta información se clasificó y el reto es mejorarlos.

La Vicerrectora explica que consolidar la tercera etapa, de mejoramiento, y hacer sostenible en el tiempo el esfuerzo que ha venido adelantando la Universidad, implica realizar acciones como la generación de una cultura, incorporar a la gente en el proceso,

identificar las responsabilidades, motivar e incentivar a los miembros de la institución y, en esencia, consolidar una sinergia colectiva, para que cada uno aporte a un fin común. De esta manera se podrá enrutar la segunda etapa, de implementación.

“La forma de estructurar el proyecto ha permitido crear subproyectos que responderán a cada uno de los macroprocesos de la Institución. Ello involucra todo el direccionamiento estratégico y la medición y documentación para la toma de decisiones. La Universidad debe estructurar su sistema de Planeación, con lo cual se construye un régimen hasta hoy inexistente en este campo y se fortalece la planeación operativa. Es necesario generar indicadores que permitan saber cómo estamos trabajando”, sostiene.

Respecto a la gestión administrativa y financiera, se desarrolló un proyecto de procedimientos y trámites ágiles que busca acuerdos entre el nivel central o nacional y las sedes, sobre cómo llevarlos a cabo. Requirió identificar los equipos de trabajo, las necesidades de cada sede y organizar la legislación. Se estableció que actualmente hay 780 normas. El objetivo es revisarlas, organizarlas, unificarlas y estandarizarlas.

La Vicerrectora explica que se culminó la modernización del Manual de Procesos y Procedimientos, cuyo atraso era de 30 años, y se fortaleció el componente formativo dirigido a los funcionarios, para lo cual se activó la carrera administrativa. Esto significó la revisión de los requisitos de los cargos, la creación de incentivos para aplicar a las vacantes y la realización de concursos de ascenso y abiertos.

Adicionalmente, con el fin de ofrecer condiciones adecuadas de trabajo, la Institución elaboró un Plan Maestro de Salud Ocupacional que fue aprobado por el Consejo Superior Universitario y se encuentra en etapa de implementación. Asimismo, se reajustó el concurso docente y se le hizo un análisis de riesgo.

## Componentes

La estructuración de un soporte que facilite las donaciones y la adquisición de recursos ha requerido especial atención. Al respecto, se han dado pasos importantes con la generación de una resolución que explica cómo hacerlo, con el montaje electrónico de la logística, sin causar dificultades al oferente.

En la segunda etapa, de implementación, está el ordenamiento jurídico. La Vicerrectora indica que la Universidad cuenta con un régimen normativo disponible para consulta en la página web [www.unal.edu.co](http://www.unal.edu.co), en la cual los usuarios pueden conocer la legislación producida en la Institución, con un nivel de detalle que les permite saber qué está vigente o derogado.

Con el fin de implementar una hoja de ruta que señale cómo proceder según la legislación, la profesora Sánchez Herrera puntualiza: “Este proceso está acompañado por un análisis que apoya la toma de decisiones, y por rutas que permiten seguir y mantener el orden establecido”.

En la proyección interna y externa de la Universidad, la comunicación desempeña un papel importante. En esta participan la Unidad de Medios de Comunicación - Unimedios, la Dirección Nacional de Divulgación, la Editorial y la Secretaría General. La finalidad es “generar sinergias”, asegura la Vicerrectora.

En el capítulo de buen servicio y gobierno para la comunidad, se trabaja con los miembros de la Institución en la generación del compromiso ético y en la puesta en marcha del proceso de rendición de cuentas, que se ha cumplido en los últimos años, pero en esencia es una novedad en la alma máter.

Este ejercicio, más la aplicación de encuestas de percepción a los diferentes públicos

de la Universidad, les ha permitido a las directivas conocer cómo va la gestión. “El proyecto es de alta complejidad porque atraviesa toda la actividad institucional. No obstante, la respuesta de la Universidad ha sido inmejorable”, subraya.

El medioambiente tiene un espacio significativo en este proyecto, del que han surgido propuestas como la creación del Gran Jardín Botánico<sup>26</sup> y la implementación de una política operativa que fomenta el desarrollo de este campo en el conjunto de la Institución. Ya se ha creado un grupo de gestión y se acondicionará una oficina que responda por dicho componente.

También se desarrolló un Plan Maestro en Informática y se adelanta el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información, lo que significa planear la inversión durante una década. Adicionalmente, como se mencionó en la edición número 44 de *Claves para el debate público*, la Universidad adelanta procesos de autoevaluación interna y externa y prosigue con la acreditación de programas de pregrado y posgrado, con el fin de garantizar la excelencia académica.

“Los proyectos cumplirán, en su mayoría, con las normas. La Universidad tomó la decisión de comprometerse y hacerlo a su estilo”, señala la Vicerrectora. Para el proceso se ha implementado la herramienta PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

Finalmente, valoró la entrega del primer Manual de Mejor Gestión, que condensa los resultados obtenidos hasta el momento; el montaje de un sistema de verificación denominado Universidad Nacional por el Buen Trato, que contribuye a la corrección de trámites, y un componente comunicativo para mantener informada a la comunidad sobre los avances.

La vigilancia de este proyecto en la Institución está a cargo de la Oficina de Control Interno y Externo, la Contraloría General de la República y Transparencia por Colombia.

## Construcción de futuro

Teniendo como punto de análisis la variable tiempo, la presencia del rector Moisés Wasserman en los últimos dos periodos ha permitido brindarle continuidad a los proyectos que alcanzaron un nivel importante de consolidación; así lo afirma José Vidal Betancur Velásquez, director de la Oficina Nacional de Planeación de la Universidad.

Según el funcionario, este factor contribuye a evitar riesgos como el que la administración de turno, aun manteniendo ciertas líneas de trabajo, afecte proyectos por incluir alguna novedad.

Al referirse a los principales enfoques del trabajo desde hace cuatro años, Betancur Velásquez señala la investigación como uno de los temas cardinales de los últimos dos planes de desarrollo (2007-2009 y 2010-2012). Aunque la producción de nuevo conocimiento es un procedimiento que se cumple internamente desde hace cerca de 20 años, “ahora tiene más identidad y personalidad, pues desde el punto de vista financiero, el 25% de los recursos que se llevan a inversión (tanto de la Nación como propios) se destinan a ese ítem. Este ejercicio se ha consolidado y madurado más en las dos últimas administraciones”.

<sup>26</sup>Proyecto de la Universidad Nacional de Colombia que “conjuga los principales símbolos ecológicos de las ocho sedes de la institución educativa, por medio de sus 21 facultades, 18 institutos de investigación y 654 laboratorios”. Ver más en: Tafur, Francisco. “El jardín botánico más grande del país”. En: *UN Periódico* No. 134, p. 12, junio 13 de 2010.



En lo operativo, la construcción de un régimen o estatuto de planeación y de evaluación de resultados se constituye en un logro que le permite a la Universidad pensarse a largo plazo. Esta característica, manifiesta, es común en las instituciones de educación superior de países del Primer Mundo, y es un imperativo en esta alma máter.

“Es necesario saber cuáles son las apuestas de la Universidad y las líneas estratégicas que desarrollará en los próximos 10 ó 15 años (...) El plan debe trascender las administraciones de turno y ser materializado en el periodo rectoral que corresponda”, explica.

El Director de la Oficina de Planeación asegura que, aunque la diversidad y la amplia cobertura en el país hacen de la Nacional una universidad multisedes por naturaleza, esta debe funcionar soportada en la unidad o identidad institucional, y sin transgredir la autonomía, entendida como las particularidades de las regiones en las que tiene asiento y del componente humano, trascender a la sociedad civil.

La idea es que haya un plan nacional del cual se nutran las sedes para proyectar sus propios derroteros, enfocados en las necesidades de cada región.

Advierte que, de no tenerse en cuenta esta premisa, podría echarse al traste la sostenibilidad de los proyectos institucionales. “Este sistema perdería sentido si cada sede o facultad no se piensa como un proyecto e ignora para dónde va. Sin un derrotero claro y un norte, y aunque se saquen adelante desarrollos académicos, se podría perder la continuidad de los procesos”, sostiene.

Aunque se adelantó una sensibilización con la realización de seminarios y cursos de capacitación y en abril se presentó al Consejo Superior para su revisión, el proyecto

de régimen todavía se encuentra en estado de propuesta y se prevé su presentación en el próximo consejo para aprobación.

“Buscamos que el estatuto no recoja como materialización de los planes el proyecto de inversión, sino que salgan de la planeación operativa de cada dependencia de la Universidad, que con el mismo recurso (humano y físico) se saquen adelante y hagan parte de un plan de desarrollo”, explica el profesor Betancur Velásquez.

## Trámites y recursos

La UN busca alcanzar estándares de calidad en lo administrativo y financiero. Así lo señala Ángela María González Lozada, gerente nacional administrativa y financiera, quien explica que desde hace dos años la Institución asumió el Sistema de Mejor Gestión (Simege) como guía en el accionar de estos campos.

La funcionaria explica que el primer reto asumido por la Gerencia fue la estandarización de los procedimientos en las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería, adquisición de bienes y servicios y gestión de bienes. Este ejercicio requirió el aporte de todos los funcionarios. Su implementación en las sedes inició a finales de mayo pasado y proseguirá durante el segundo semestre del 2011.

“Se levantaron procedimientos, instructivos y formatos para que la gestión en la Universidad sea más ágil y breve en cualquier lugar del país. No importa si se trata de una facultad en Bogotá o de una sede de presencia nacional, la forma de hacerlo y los documentos exigidos serán los mismos”, dice.

Precisa que debido a la excesiva legislación vigente en la Institución en el campo administrativo y financiero, actualmente son 250 normas de las 800 expedidas para regular los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve la Universidad. Esta dependencia emprendió un proceso de depuración porque “muchas resultan ser muy inoficiosas, contradictorias o confusas frente a los procedimientos que se realizan en la UN”.

Aunque reconoce “lentitud” en la gestión de la Universidad, González Lozada explica que este ritmo administrativo se debía, en buena parte, a la ausencia de armonía entre los procedimientos, al desconocimiento de su desarrollo por parte de los funcionarios y algunos docentes, y al temor de hacerlo “en corto tiempo”.

Ante este panorama se propuso el diseño y puesta en marcha de una página web que guíe al usuario. “El objetivo es que muestre lo que en el Simege se llama “momentos de verdad”. Es decir, lo que el usuario debe saber para que el administrativo no le devuelva un trámite, el formato a diligenciar y los requisitos. Si el proveedor o contratista llega con los documentos en regla, se empiezan a cumplir los tiempos”, explica.

La segunda etapa establece tiempos mínimos que dependerán del tipo de procedimiento (la Institución lleva a cabo 90). La funcionaria se comprometió a que este plan estará en pleno funcionamiento antes de finalizar el primer semestre del 2012.

En lo financiero, la Gerente Nacional argumenta que los últimos años han sido desfavorables para las universidades públicas del país porque experimentaron disminución en el presupuesto, debido a que el gasto ha crecido por encima del índice de precios al consumidor. Recalca que aunque aumentó la inversión para mejorar la infraestructura, ampliar la investigación y capacitar a los docentes, entre otros aspectos, los aportes del Estado se han mantenido iguales en los últimos 17 años.

Por el contrario, explica que algunas normas, decretos, leyes y sentencias han hecho

que el presupuesto de la Universidad, desde el punto de vista del gasto, haya crecido sin una fuente de financiación. “Este año es evidente esa dificultad y el aporte de la Nación, a duras penas, alcanza para cubrir los gastos de nómina”, especifica.

Como consecuencia del acatamiento de esta legislación, el hueco fiscal de las instituciones de educación superior públicas asciende a un billón de pesos, según cálculos del Sistema Universitario Estatal (SUE). Ese total, de acuerdo con la funcionaria, le ha generado a la Universidad Nacional de Colombia un desfinanciamiento cercano a 160 mil millones de pesos.

Ante este panorama, el tamaño de la Universidad y su impacto en la sociedad colombiana le ha impedido parar actividades y sobrevivir gracias a la consecución de contratos, consultorías, convocatorias y concursos que le dejan un *overhead*<sup>27</sup> que le permite cubrir parte de sus recursos. Otro “colchón” fue el aumento de las matrículas de posgrado y las medidas de austeridad asumidas en el último tiempo.

## Más control

Por su parte, la Oficina de Control Interno viene adecuando su quehacer a las exigencias del Decreto 1599 y, según Sandra Parra, jefe encargada, la Universidad ha mejorado su desempeño en la Auditoría para la Evaluación de la Gestión sobre el Sistema de Control Interno, que anualmente realiza la Contraloría en todas las instituciones del Estado y se enfoca en dos frentes: los estados financieros y la gestión (contratación y cumplimiento de las actividades misionales).

En el examen del 2009, la Institución alcanzó la calificación máxima de 100 sobre 100, lo que significó tener un nivel de riesgo bajo, es decir, adecuado, confiable y eficiente. Respecto a las evaluaciones del ente de control en años anteriores, la Universidad ha registrado mejoría en sus resultados. En efecto, en el 2006 recibió cero como calificación, lo que supuso un nivel de riesgo alto; en el 2007 logró 60 puntos, lo que significó disminuirlo a riesgo medio, y en el 2008 logró 70 unidades, ubicándose en riesgo medio.

La razón de ser del desempeño positivo ha sido el trabajo mancomunado entre las directivas y la Oficina de Control Interno, relacionado con el Sistema de Mejor Gestión, expone la funcionaria: “La Universidad fortaleció el sistema de control interno, cuya columna vertebral es el autocontrol. Este es ejercido por cada área de acuerdo con su desempeño y sus actividades. Los directores son los responsables y tienen el deber de autorregular todas las actividades que desarrollamos”.

Reconoció que la valoración inicial en la Institución les permitió establecer la existencia de apatía generalizada de los empleados de la Universidad hacia el autocontrol y la autorregulación, al considerar que ello correspondía al quehacer propio de Control Interno.

Frente al diagnóstico, dicha oficina desarrolló talleres de sensibilización de los públicos sobre los siguientes conceptos básicos: el autocontrol se entendió como el establecimiento de mecanismos que permiten el monitoreo continuo de las actividades de los integrantes de una unidad de trabajo, y su responsabilidad corresponde al jefe de cada área. La autorregulación, como la capacidad institucional de emitir sus propias normas que propendan por el mejor desarrollo de su quehacer.

“La idea es socializar que Control Interno somos todos y no es solamente una oficina con 10 ó 15 personas que controlan una institución. Se debe entender que CI

<sup>27</sup>Gastos generales.



forma parte de nuestra función como empleados públicos”, sostiene.

Asimismo, la utilización de algunas de las herramientas del Simege, como la evaluación de procesos y procedimientos y la construcción de mapas de riesgo, contribuyó a mejorar la gestión y fortalecer el sistema. La oficina se encarga, como evaluador independiente, de medir la eficacia del sistema y robustecerlo frente a miradas externas.

El Comité Nacional de Coordinación del Sistema de Control Interno, presidido por el Rector de la Universidad, se encarga de remarcar las prioridades anuales que, en el presente año, han girado en torno a la evaluación de actividades misionales de carácter administrativo y la producción de los informes periódicos que exige la ley.

Otra de las funciones de Control Interno es fomentar el uso del Sistema de Quejas y Reclamos, y realizar su seguimiento para medir el nivel de respuesta ante los requerimientos de los usuarios.

## IV. Rendición de cuentas

La Universidad Nacional de Colombia presentó el pasado 29 de abril un completo reporte de su quehacer a la comunidad académica y a la sociedad en la *Rendición de cuentas 2009–2010*, ejercicio tradicional en el que las instituciones públicas muestran el cómo, el porqué y el para qué de sus actuaciones en un periodo determinado.

El informe partió de las metas impuestas en el Plan Global de Desarrollo 2007–2009 y se dividió en cuatro capítulos que muestran los logros y avances alcanzados por la UN en el cumplimiento de su misión y visión.

### Resultados

En el capítulo “Educación de calidad: modernización, excelencia e internacionalización académica”, la gestión de la Universidad se encaminó hacia la búsqueda de la acreditación institucional por parte del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), la actualización y el reconocimiento de los programas académicos, el refuerzo de la formación docente, el fortalecimiento y la modernización de la capacidad instalada y la suscripción de alianzas estratégicas.

Entre los principales logros en estos campos se destacó el cumplimiento de las diferentes etapas exigidas por el CNA para otorgar dicha certificación institucional, se obtuvo el aval del organismo para el 87% de las carreras y se realizó una prueba piloto de evaluación de 18 programas de posgrado, el ordenamiento y la regularización de los espacios académicos y la adopción del Estatuto Estudiantil.

“Recibimos, primero, la mayor acreditación institucional que se haya entregado en Colombia y, segundo, el premio por obtener los mejores Ecaes desde que existe este examen. Otro logro importante es nuestra formación, basada en la investigación y la creación artística. Por eso, el 25% de la producción científica del país registrada internacionalmente proviene de la Nacional, y el 39% de los proyectos avalados por Colciencias son nuestros”, asegura Moisés Wasserman, rector de la UN.

En este periodo se fortaleció la actividad docente con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). En efecto, se capacitaron 317 estudiantes (160 de pregrado, 137 de posgrado y 20 de extensión) y 398 profesores en el uso de las plataformas Blackboard y Moodle, en la creación y desarrollo de contenidos de ambientes virtuales de aprendizaje (AVA) y en el uso de herramientas web 2.0. Para llevar a cabo esta actividad, la Universidad contó con un total de 1.169 aulas virtuales.

En términos de la oferta académica, la Institución experimentó un crecimiento del 19,5% en el número de programas de posgrado, al pasar de 266 a 331. Al discriminar, en las modalidades de maestría y especialidades médicas el aumento fue del 14,9%, llegando a 170 programas. En doctorado, se registró un incremento del 43,8%, alcanzando 46.

En este periodo, de una planta de 2.959 docentes, se amplió en 31% el número de profesores formados en doctorado. Además, 8% del total, equivalente a 237 profesores, se encontraba en comisión de estudios de doctorado.

“Para nosotros, el logro más importante son nuestros egresados, motivo de ser de la Universidad. Hemos avanzado en superar la medición simplista de cobertura por irnos más bien a tasa de graduación, y puedo decir con orgullo que la duplicamos en los últimos cinco años”, sostiene el Rector de la UN.

En cuanto a la modernización de la planta física y tecnológica, entre el 2009 y el 2010 la Institución se suscribió a 62 bases de datos (57 de contenidos académicos y 5 de herramientas bibliotecarias) y se incrementó el número de consultas de las bases de la Universidad, llegando a 868.732.

En este periodo se adquirieron 5.396 volúmenes, correspondientes a 1.748 títulos distribuidos en las bibliotecas de todas las sedes, lo que significó alcanzar el millón y medio de ejemplares. En este rubro se realizó una inversión de \$ 5.467.881.405.

El Sistema Nacional de Laboratorios invirtió \$ 6.445.207.698 en la adecuación de su capacidad instalada. La distribución de estos recursos se hizo así: \$ 120.011.857 a la Dirección Nacional de Laboratorios, \$ 473.502.474 a la Sede Bogotá, \$ 2.233.779.617 a la Sede Medellín, \$ 2.568.221.452 a la Sede Manizales, \$ 783.525.401 a la Sede Palmira, \$ 170.412.866 a la Sede Orinoquia y \$ 95.754.031 a la Sede Caribe.

En comunicaciones e informática, uno de los principales logros fue la aprobación de las políticas que regirán dicho sector por parte del Consejo Superior Universitario. Asimismo, se superó el 90% de cubrimiento en la instalación de redes inalámbricas en todo el país y la adquisición de 1.516 computadores para uso de estudiantes, docentes y administrativos.

El Rector expone que la Universidad avanzó en la aplicación de sistemas de mejor gestión que contribuyeron a consolidar un quehacer administrativo “más transparente y efectivo”. Además, explica que si bien se han recibido premios nacionales e internacionales por la gestión académica, este no es el fin misional, pues la Institución “planifica su trabajo, lo piensa y lo diseña de acuerdo con sus objetivos y con análisis profundo. Los reconocimientos nos sirven para evaluar en qué medida estamos haciendo las cosas correctamente y cómo nos comparamos con otras entidades parecidas en el país y el mundo”.

En términos de infraestructura, se invirtieron \$ 24.576.864.887 en obras civiles como la construcción, adecuación y remodelación. Por ejemplo, en Bogotá se destacó la inauguración del nuevo edificio de la Biblioteca Central, en Medellín se construyó el edificio de laboratorios de Química y Biociencias, en Palmira se amplió la Sala de Biometría y en Manizales se construyó el Edificio de Bienestar, entre otras acciones.

## Líder en investigación

En el capítulo “Universidad intensiva en investigación”, la Nacional destinó \$ 4.039.356.900 para la realización de convocatorias internas, ganadas por 255 grupos de diferentes facultades de todo el país.

Rafael Molina Gallego, vicerrector de investigación, señala que “la Universidad ha



hecho una clara apuesta por la investigación, no solo trazando políticas sino creando, con grandes esfuerzos, un fondo para tener un mínimo de recursos propios para su desarrollo”.

La Vicerrectoría creó un rubro para la movilidad de docentes e investigadores al que asignó un presupuesto de \$ 915.684.000, de los cuales \$ 840.446.562 fueron ejecutados. En este periodo se apoyó la participación de 80 docentes extranjeros en eventos internos y de 204 en eventos internacionales.

En un ejercicio que implicó una revisión exhaustiva del quehacer académico, la Institución robusteció el sistema de medición en este campo con la creación de una nueva batería de 38 indicadores y más de 100 subindicadores, lo que significó un crecimiento notable si se tiene en cuenta que hasta ese momento solo se operaba con 10 indicadores.

Ello permitió la construcción de un proyecto denominado Agendas del Conocimiento, que otorgará un minucioso inventario del quehacer de la Institución y despejará el panorama para afrontar proyectos en diversos campos, con gran impacto en el desarrollo del país.

“Este proceso requiere de cinco etapas. Las dos primeras ya concluyeron. Una correspondía a la conceptualización y generación de insumos y herramientas para que los expertos pudieran dar una mirada institucional en cada una de las agendas y relacionarla con una de vigilancia tecnológica a nivel nacional e internacional. Otra etapa consistía en un proceso de sensibilización de la comunidad académica y en la selección y compromiso de los expertos en cada área. Actualmente se desarrolla la tercera fase, en la que los expertos construyen la propuesta de proyección del área a

corto, mediano y largo plazo. Con algunas agendas nos estamos acercando a las fases cuatro y cinco”, explica el Vicerrector.

La Institución alcanzó el 13% del total de revistas indexadas en el país en el fichero Publindex. En total, fueron 42 las publicaciones aceptadas en las categorías A1, A2, B y C.

También participó en tres de los ocho centros de investigación e innovación de excelencia reconocidos y financiados por Colciencias y, pese a los cambios introducidos por este organismo en el sistema de medición de grupos de investigación, mantuvo su liderazgo nacional al alcanzar cerca de la quinta parte de todos los categorizados, y más de la cuarta parte de los de mayor jerarquía (30,4% en nivel A1 y 24,3% en A).

La Universidad fortaleció su interacción con los diferentes actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y logró que 27 de sus estudiantes fueran escogidos por la Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe para realizar su pasantía de posgrado en instituciones de educación superior de Brasil, Argentina, México, Cuba, Ecuador y Uruguay.

Adicionalmente, se concertó y concibió una reforma a las políticas de extensión gracias a la aprobación del Acuerdo 036 del 2009 del Consejo Superior Universitario, por el cual se ordenará y caracterizará este campo de acción. Para ello se aprobaron recursos por \$ 139.488.160.830.

## **Bienestar y sedes**

En el capítulo “Bienestar integral” fueron reglamentados 18 de los 29 programas, se creó el Programa de Admisión Especial para Mejores Bachilleres de Población Negra, Afrocolombiana, Palenquera y Raizal, mediante el Acuerdo 013 del 2009, y se otorgaron 101 becas de posgrado para los mejores estudiantes de pregrado.

Un total de 5.776 funcionarios se beneficiaron del Programa de Bienestar para Docentes y Administrativos y se mejoró la relación con los egresados al generar espacios de concertación entre las diferentes asociaciones, el mejoramiento de la página web y la vinculación de 1.179 nuevos graduados al Sistema de Información Académica (SIA). La inversión total en este rubro fue de \$ 14.071.146.778.

En el cuarto capítulo, “Universidad multisedes”, se fortaleció la presencia de la Institución en todo el país con la concepción del diseño institucional por el que se promovió la creación del modelo de mejor gestión, se articuló el trabajo interno, se creó el Proyecto Bicentenario –que impulsó la Biblioteca Virtual de Pensamiento Colombiano– y se consolidaron las actividades editoriales y de difusión dentro y fuera del campus, entre otros resultados.

La UN participó activamente en la discusión del Proyecto de Ley de Fronteras, defendiendo la permanencia de un artículo que garantizaba la entrega de un 25% de recursos adicionales. En este proceso, inició la construcción de un documento de políticas públicas para las regiones limítrofes, con el que el país no contaba.

La Sede Caribe amplió su actividad hacia el exterior y dictó cursos en español a académicos de los países isleños, además de ofrecer 22 becas para estudios de posgrado, de las cuales fueron otorgadas tres a alumnos de Venezuela, México y Cuba.

Según Natalia Ruiz Rodgers, ex vicerrectora académica, la internacionalización es un factor fundamental para el posicionamiento en otras latitudes, tanto que “a nivel institucional nos organizamos y nos presentamos al *ranking* Times QS. Hicimos este primer ejercicio de mostrar datos de la Universidad que permitieran decirle al mundo en qué lugar somos visibles”.

## Premios

Entre el 2009 y el 2010, la UN recibió diversos reconocimientos académicos nacionales e internacionales y se consolidó como la primera institución de educación superior del país, al ser la responsable del 25% de la producción científica de Colombia. A continuación se reseñan algunos de los principales reconocimientos obtenidos en este periodo:

➤ Premios a los Mejores en Educación 2009, otorgados por el Ministerio de Educación Nacional. La Universidad recibió los galardones en las categorías de mejor Ecaes, gracias al estudiante de Ingeniería de Sistemas Diego Fernando Salas; mejor grupo de investigación, dirigido por la maestra del Departamento de Química Carmenza Duque; la carrera de Administración de Empresas fue reconocida con la Orden de la Educación Superior y a la Fe Pública Luis López de Mesa, y se otorgó el Premio Excelencia Educativa Orden Francisco José de Caldas a la Sede Medellín por sus programas de Ingeniería de Minas y Metalurgia, Física y Química.

➤ Premio Cemex de Arquitectura al Edificio de Ciencia y Tecnología en la Sede Bogotá.

➤ Premio Nacional de Ingeniería a Ómar Darío Cardona Arboleda, docente e investigador adscrito al Instituto de Estudios Ambientales (IDEA) de la Sede Manizales, exaltado como Gran Canciller de la Orden al Mérito Julio Garavito Armero en el Grado de Cruz de Comendador, otorgado por la Fundación de la Sociedad Colombiana de Ingenieros.

➤ Primer puesto en la categoría social Talento e Innovación a Celbit, empresa de Manizales conformada en su mayoría por estudiantes de pregrado, posgrado y egresados de la Sede Manizales, entregado en la XXXIX Asamblea General de la OEA en San Pedro Sula (Honduras).

➤ Premio India Catalina al Mejor Documental para Televisión Pública por *Lleras, entre la acción y la pasión*.

➤ Reconocimiento al Sistema de Inclusión Educativa de la Universidad, por su audioexamen para la población invidente, concedido por el Ministerio de Comunicaciones, el Instituto Nacional para Ciegos (INCI) y la Universidad Pedagógica Nacional.

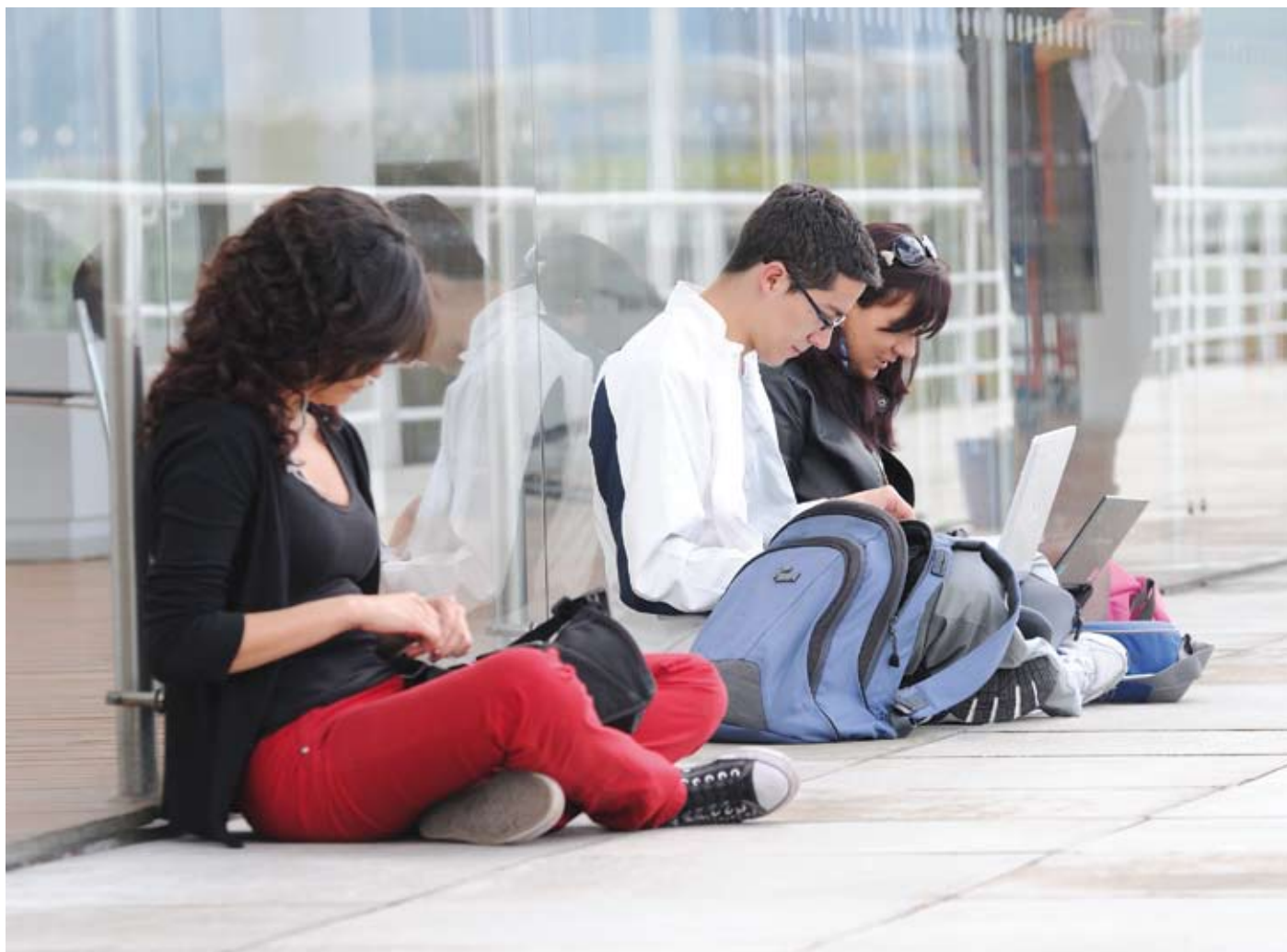
➤ Premio a la obra integral de un científico, al neuropatólogo cirujano, profesor emérito y médico de la Universidad Nacional Gabriel Toro, otorgado por la Academia Colombiana de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales.

➤ Premio Nacional de Matemáticas al profesor Jorge Iván Cossio Betancur, de la Escuela de Matemáticas de la Sede Medellín, otorgado por Sociedad Colombiana de Matemáticas.

➤ Premio Gonzalo Esguerra Gómez por la elaboración de una guía de práctica médica sobre los medios de contraste radiológicos que se usan en pacientes, realizado por el Departamento de Radiología de la Sede Bogotá, conferido por la Asociación Colombiana de Radiología.

➤ Premio Nacional de Cultura por el proyecto *Recuperación y conservación del material audiovisual de la Universidad Nacional de Colombia*, otorgado por el Ministerio de Cultura.

➤ Dos primeros puestos en el Premio Santander a la Ciencia y la Innovación con proyectos que se desarrollan en Palmira y Bogotá. Además, el primer puesto del Premio al Emprendimiento, junto con la Universidad de La Sabana, concedidos por el Banco Santander.



► Premio de la Asociación Americana de Microbiología por la investigación sobre los genes y los lípidos de las bacterias que causan la tuberculosis (TB) latente, realizada por el Grupo Bioquímica y Biología Molecular de las Micobacterias del Departamento de Química de la Sede Bogotá, entregado en el XIX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Microbiología (ALAM) en Ecuador.

► Premio Nacional de Alta Gerencia–Banco de Éxitos por el proyecto *Sistema de consulta y voto electrónico*, en la categoría Tecnología y Comunicaciones, otorgado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

► Premio Mundial en Estudios de Acuicultura a tres estudiantes de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia por sus investigaciones en peces (nutrición de arawana, rendimiento en filete de tilapia y exigencia de fósforo en tilapia nilótica), por parte del Congreso Mundial de Acuicultura en México.

► La Universidad Nacional de Colombia fue la única institución de educación superior de América Latina aceptada como ponente de la reunión bianual de la Shanghai Jiao Tong University, creadora del Ranking de Shanghai, una de las más influyentes clasificaciones universitarias internacionales. Entretanto, es la institución de educación superior del país con mayor presencia en internet. Así lo confirma el Ranking Mundial de Visibilidad de Universidades en la Web, publicado por el Centro de Información y Documentación Científica y el Laboratorio de Cibermetría del Ministerio de Educación y Ciencia de España.

## Conclusiones

Beatriz Sánchez Herrera, vicerrectora general de la UN, asegura que el montaje del Sistema de Mejor Gestión ha permitido que la Institución acate las normas de obligatorio cumplimiento en un 98%, mientras que al comienzo del proyecto dicha meta solo llegaba al 11%. Otro avance notable ha sido la disminución del número de procedimientos que se realizan en la Universidad, al caer de 815 a 580.

“Se lanzó una propuesta de estrategia gerencial que ha dejado huella porque sabemos que la Institución lo va a ir requiriendo, y se estableció un cronograma que nos permite tener el ordenamiento jurídico, el mapa de riesgos para cada uno de los procesos y una política de administración de este instrumento. Se ha hecho gran énfasis en los usuarios y los ciudadanos, para lo cual se montó una estrategia de servicio”, resalta.

Igualmente, asegura que este proyecto ha permitido darle forma a la figura del gestor, funcionarios o empleados de la Universidad que, de manera voluntaria y sin quitarle tiempo a su jornada laboral, participan en la sensibilización de otros públicos, y la conformación de un grupo asesor, que cumple la función de acompañamiento.

A la hora de enumerar los retos, la Vicerrectora señala que los principales han sido “adaptar un espíritu que compartimos de mejoramiento y transmitir en un lenguaje que se acople a la cultura universitaria una serie de normas que no provienen de entes educativos. Por ejemplo, no aceptamos hablar de clientes porque nuestros estudiantes no lo son. Son ciudadanos y usuarios de nuestro sistema y las normas hablan del núcleo del negocio y esto no lo es. Es un reto que parece sencillo, pero no lo es. Hemos estado muy pendientes de que esto tenga sentido para la gestión universitaria, y de no ser así, hemos convocado a las diversas instancias porque para el mundo universitario los procesos deben tener lógica y razón y están sujetos a modificación y mejoramiento”.

Para José Vidal Betancur, director de la Oficina Nacional de Planeación, la generación de un régimen para regular este campo permite que la Institución se proyecte a futuro. “Buscamos que las sedes y las facultades también tengan una visión a largo plazo y una mirada prospectiva”.

El funcionario recalca que esta debe ser la postura de la Institución y no debe modificarse con el cambio de las directivas, aunque estas impongan un sello personal a su gestión. “Hay procesos que no se pueden desarrollar en una sola administración, y hay trazos que con el paso del tiempo pueden consolidarse”, explica.

Asimismo, convoca a la comunidad universitaria a plantear las prioridades sobre las que la UN debe enfocar sus energías. Señala que estos lineamientos deben ser la carta de navegación de quienes detentan el manejo de la Universidad para que “sepan a qué apuntarle de ahí en adelante. También, a decir cuáles son las propuestas programáticas que permitirán materializar esas visiones y planes a largo plazo”.

Finalmente, el director valoró la importancia de la construcción de Planes de Desarrollo como un mecanismo para trazar el futuro. “El régimen llama la atención de la institución y las dependencias para que se piense como un proyecto con suficiente fuerza en el medio regional y nacional. (...) El sistema vela por que haya articulación no solo en una política o en una normatividad macro, sino a todo nivel entre las sedes sobre la base de nuevas problemáticas, nodos y agendas temáticas”, sostiene.

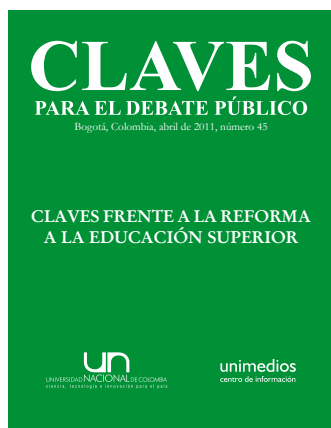
Ángela María González Lozada, gerente nacional administrativa y financiera, sostiene que buena parte del éxito de la estandarización de procedimientos dependerá de un sistema de información robusto, con el que aún no cuenta la Universidad.

Frente al reto financiero, la funcionaria advierte que la reforma de la Ley 30 será clave. Hizo un llamado a las universidades a “unirse en un mismo objetivo” y alertó al Gobierno en lo concerniente a que “un mejor país tendrá que aumentar el aporte a sus instituciones de educación superior”.

“El país no puede darse el lujo de no apoyar la educación pública. Estamos buscando demostrar por todos los medios la importancia de las universidades públicas y vamos a lograr el acercamiento”, asegura González Lozada respecto a la responsabilidad del Estado y la sociedad civil.

En síntesis, este documento mostró la valía de la Rendición de Cuentas como un instrumento de control ciudadano, cuyo uso le ha permitido a la Universidad Nacional de Colombia presentar el balance de su gestión a la sociedad.

Claves puede ser consultado en:  
<http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/nc/claves/>



ORGULLO  UN



UNIDAD DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN  
**UNIMEDIOS**  
CENTRO DE INFORMACIÓN

Bogotá, Colombia, mayo de 2011, número 46

**Director Unimedios**  
Carlos Alberto Patiño Villa

**Producción**  
Unimedios

**Impresión**  
Panamericana Formas e Impresos Ltda.

ISSN: 1909-9096

Esta es una publicación de la  
Unidad de Medios de Comunicación  
(Unimedios)  
Universidad Nacional de Colombia  
Edificio Uriel Gutiérrez  
Carrera 45 N° 26-85, of. 531  
PBX: 316 5000 Ext. 18109