

PA PNA ONCI-21 PZ ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SEDE DE LA PAZ

1. PRESENTACIÓN.
2. OBJETIVO GENERAL.
3. ALCANCE.
4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y PLANES DE MEJORAMIENTO FORMULADOS.
5. LIMITACIONES DURANTE LA EVALUACIÓN.
6. EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES.
7. ZONA DE RIESGO GENERAL.
8. TRASLADO DE RIESGOS Y NOTIFICACIÓN A OTRAS INSTANCIAS DE CONTROL.
9. CONCLUSIONES.

1. PRESENTACIÓN.

La Oficina Nacional de Control interno ONCI, incluyó dentro del Plan Nacional de Auditorías para la vigencia 2021, apoyar en calidad de asesoría y acompañamiento, a la Sede de La Paz en tres aspectos fundamentales de la gestión administrativa, como son el componente de Planeación, Estructura Organizacional y Controles a partir de las Líneas de Defensa.

Lo anterior, con fundamento en ejercicio del rol de enfoque hacia la prevención, establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, en la Guía rol de las Unidades de Control Interno, auditoría interna o quien haga sus veces¹.

La ONCI realiza la presente actividad, sobre la base del fortalecimiento del control preventivo, materializado en asesorías y acompañamientos; así como los seguimientos a la ejecución de los recursos con enfoque de riesgos, a través de los planes de auditoría, de acuerdo con su importancia frente al logro de los objetivos institucionales.

Previo al trabajo realizado por la ONCI, se verificó la no existencia de Quejas y Reclamos realizados en la vigencia 2020, sobre requerimientos relacionados con el objetivo del presente acompañamiento. Tampoco se identificaron informes y/o requerimientos realizados por entes de control relacionados con el tema objeto de asesoría y acompañamiento.

Es importante anunciar que el presente Informe Ejecutivo corresponde a un resumen del Informe Final, el cual fue entregado a la Rectoría y partes interesadas por medio de los oficios N.1.011-298-21 y N.1.011-299-21, del 5 de abril de 2021. Cabe anotar, que en el informe final se referenció 1 observación Tipo II (impacto medio), la cual se relaciona en el presente informe ejecutivo.

Es importante tener en cuenta que las acciones que se describen en el numeral Resultados de la Evaluación y Planes de Mejoramiento Formulados, están debidamente registrados en el aplicativo *SoftExpert*.

2. OBJETIVO GENERAL.

Brindar asesoría y acompañamiento a la Sede de La Paz en aspectos relativos a la Gestión Administrativa, con énfasis en los procesos de Planeación y Estructura Organizacional; mediante la orientación técnica de metodologías y prácticas formalmente establecidas por la Universidad, a fin de mejorar la efectividad del Sistema de Control Interno en la Sede.

3. ALCANCE.

La asesoría y acompañamiento se dirigió a aspectos puntuales de la Gestión Administrativa, con énfasis en los procesos de Planeación, Estructura Organizacional y mecanismos de control a través de las Líneas de Defensa. Lo anterior, durante las vigencias 2019 y 2020.

¹ Ibídem

4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y PLANES DE MEJORAMIENTO FORMULADOS.

Durante el proceso de asesoría, la ONCI realizó el abordaje de los tres aspectos relacionados con: a) Planeación, b) Estructura Organizacional y c) Controles basados en las líneas de Defensa. En el informe final, se desarrollaron así:

4.1. Análisis del proceso de Planeación Institucional.

A través del Acuerdo 251 de 2017, el Consejo Superior Universitario (CSU) estableció la estructura interna académico administrativa de la Sede de La Paz, en la cual se definió el Consejo de Sede como máxima autoridad de dirección académica administrativa de la Sede, así como sus funciones y la del Vicerrector(a) de Sede. De igual modo, estableció jerárquicamente las instancias que dependen de la Vicerrectoría de la Sede, como son la Secretaría de Sede, Dirección Académica, Dirección de Investigación y Extensión, Dirección de Bienestar Universitario y Dirección Financiera y Administrativa.

En el Informe final, se analizaron en detalle proyectos de inversión aprobados en la Sede, haciendo especial referencia a la revisión de los avances de los proyectos estratégicos, así: i) 544 Laboratorio de Innovación Pedagógica, ii) 545 Piloto de Transformación Digital de la Sede de La Paz; iii) 547 Diseño e implementación del proyecto fase II de la Sede de La Paz - campus universitario sustentable y iv) 548 Laboratorio de Paz Territorial.

Igualmente, a dichos proyectos se les realizó análisis de los componentes financiero y contractual, y se propusieron las siguientes recomendaciones:

- i. Efectuar un análisis de riesgos de los proyectos de inversión, en donde se identifiquen posibles riesgos que atenten contra el cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto, y se defina su plan de tratamiento. Los controles preventivos y correctivos que se establezcan, garantizarán en gran medida tanto el avance como el cumplimiento eficaz de los objetivos del Plan Global de Desarrollo.

Para lo anterior, se sugiere solicitar el acompañamiento al SIGA (Sistema Integrado de Gestión Académica y Administrativa) a fin de adquirir conocimiento de las últimas actualizaciones de gestión de riesgos a los proyectos, realizadas en este tema por parte del Sistema.

- ii. En el marco del punto anterior, es recomendable analizar la necesidad de replantear los tiempos establecidos para la ejecución de los proyectos de inversión, teniendo en cuenta que para el caso del proyecto BPUN 544, se cuenta con 10 meses para el cumplimiento del 70 % de los objetivos del proyecto, así, para el proyecto BPUN 547, en ese mismo tiempo se espera el cumplimiento del 97 % del proyecto, y para los proyectos BPUN 545 y 548, en los citados 10 meses la ejecución del 100 %.

Lo anterior, podría representar un riesgo de cumplimiento de los proyectos de inversión y por ende de las metas y actividades relacionadas con aspectos tanto administrativos como misionales de la Sede de La Paz.

- iii. Respecto al cumplimiento de actividades a corto plazo, se recomienda a los Directores de los proyectos BPUN 547 y 548, dinamizar el cumplimiento de las actividades prioritarias, cuyas fecha de finalización se encuentran planteadas para los meses de marzo y abril de 2021, y de los cuales no se ha alcanzado a la fecha un avance importante en términos cuantitativos.

Teniendo en cuenta los recursos destinados para la ejecución del proyecto BPUN 547 “Diseño e implementación del proyecto Fase II de la Sede de La Paz – Campus Universitario Sustentable” y de su importancia para la Sede de La Paz, se sugiere solicitar a la Oficina Nacional de Control Interno, la evaluación del proyecto, una vez cuente con el avance suficiente, de manera que de forma razonable y objetiva, se evalúe tanto los controles definidos para su cumplimiento, como lo que corresponde a la gestión financiera y contractual del citado proyecto.

En este mismo sentido, se abordó el proyecto BPUN 336, denominado Laboratorio de Paz Territorial, con el cual la Rectoría logró poner en operación el *campus* de la Sede de La Paz.

En la verificación del proyecto, se evidenciaron algunas debilidades, por las cuales la ONCI formuló la siguiente observación:

Observación N° 1. Tipo II.

Debilidades de Planeación y ejecución del proyecto de inversión BPUN 336.

Situación Evidenciada:

Conforme al análisis de ejecución de actividades realizado al proyecto BPUN-336, no se identificaron solicitudes de modificación de fechas de finalización por parte de la Dirección del Proyecto, por lo que las actividades formuladas desde la vigencia 2018, no se han cumplido y se han venido aplazando con causas de retraso expuestas en el sistema de información, que a la fecha no han sido subsanadas.

Así, realizando una verificación por actividades, se evidenció que de las 38 definidas en el proyecto de inversión (A la fecha), se identificó el cumplimiento de 15 de ellas, es decir del 39 %, lo cual ha sido ejecutado durante las vigencias 2018, 2019 y 2020.

Teniendo presente los porcentajes de cumplimiento de las actividades, y que el proyecto tenía como fecha de finalización el 31 de diciembre de 2018, no se identificó en el sistema de información BPUN, solicitud de suspensión del proyecto, tanto por la Dirección del proyecto como por la DNPE.

De acuerdo con el registro del avance acumulado del proyecto BPUN 336 es del 87.79 %; en consecuencia, el proyecto aún tiene por ejecutar el 12.21% de las metas previstas en su formulación y ejecución. Lo anterior, aunado a que la ejecución total de recursos durante las vigencias 2016-2019, alcanzó el 61.57%.

Actividad de mejora sugerida:

Se recomienda a la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, definir mecanismos de control que garanticen que la aprobación de las actividades del proyecto sea viable respecto al tiempo solicitado, a los recursos financieros y a la eficacia en relación con el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Lo anterior, conforme a lo expuesto en el criterio normativo.

Adicionalmente, y de manera correctiva, se sugiere a la Vicerrectoría de la Sede de La Paz, analizar la situación actual del proyecto BPUN-336, a fin de que se formulen acciones a corto plazo, por parte de la Dirección del proyecto, que permitan el cumplimiento de los objetivos formulados.

Con relación a la acción de mejora, se recomienda que el entregable, esté orientado a la definición de mecanismos de control que den cumplimiento al criterio normativo, y a evidenciar la formulación de acciones a corto plazo en el marco del cumplimiento de los objetivos del proyecto BPUN 336. Para el desarrollo de la acción de mejora se recomienda tener en cuenta un plazo para su ejecución que no exceda de manera dilatoria la gestión de la administración.

Cabe resaltar que en el caso en que se defina contar con un procedimiento, o cualquier otro documento que apoye la gestión de la DNPE, la acción de mejora debe incorporar la acción final de aprobación del documento por parte del sistema de calidad de la Universidad.

IMPA-CTO	Acción de Mejora			
	Código – Descripción (SoftExpert)	Entregable	Responsable Ejecución	Período de ejecución
TIPO II	CI.1063-1 La DNPE diseñará la metodología adecuada a la fase preoperativa y establecerá la política a seguir cuando la operación de una sede se inicia progresivamente de manera que una parte opera a satisfacción y otra parte de la operación se difiere en el tiempo.	Informe con la documentación del avance de las actividades realizadas. Un documento de política de gestión de proyectos de inversión en la fase preoperativa. Un instructivo dirigido al ordenador del gasto y a los directores de proyecto (gerente del proyecto).	Dirección Nacional de Planeación y Estadística	Del 2021-04-26 Al 2021-08-13

En respuesta al Informe Preliminar, la Vicerrectoría de la Sede de La Paz, envió comentarios por medio del oficio LP.1.001-077-21, del 23 de marzo de 2021, los cuales fueron considerados en el informe final.

Por su parte, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, por medio del oficio DNPE-64-21, fechado el 26 de marzo de 2021, indicó una serie de elementos que por su importancia, fueron transcritos en el Informe Final.

La ONCI en la Asesoría y Acompañamiento, respecto a los proyectos financiados con recursos del Sistema General de Regalías SGR, observó que el proyecto «Desarrollo, transferencia de tecnología y conocimiento e innovación para la re-activación económica en seguridad y soberanía alimentaria derivadas de la emergencia económica, social y ecológica causada por el COVID-19 en la ciénaga de la Zapatosa – Cesar», fue presentado al OCAD a finales de la vigencia 2020.

En relación con lo anterior, y teniendo en cuenta que el proyecto se considera el primer acercamiento de ejecución por parte de la Sede con el SGR, la ONCI en el marco del rol de acompañamiento y asesoría, considera oportuno recomendar a la Sede de La Paz, algunos aspectos relevantes definidos por la Sede Amazonía y dados a conocer a diferentes instancias de la Universidad, a fin de que la Sede, cuente con elementos relevantes del proceso de ejecución que contribuyan a establecer controles preventivos y hojas de ruta que garanticen la eficacia y eficiencia de la ejecución del proyecto.

Los elementos referidos, se encuentran consignados en el documento “Procesos de Formulación, Ejecución, Seguimiento y Cierre de Proyectos financiados con recursos del Sistema General de Regalías–SGR: Lecciones aprendidas Proyecto: Fortalecimiento de la Cultura Ciudadana y democrática en CTEI a través de la IEP apoyada en las TIC para el Departamento del Amazonas Periodo 2014-2018”, presentado por la Sede Amazonía.

4.2 Estructura Organizacional y Mapa de Procesos.

En análisis realizado a la Estructura Organizacional de la Sede de La Paz, se referencia que la Resolución de Rectoría 215 de 2019, “por la cual se establece la planta de cargo de personal administrativo”, estableció una estructura básica compuesta por 32 cargos. De igual forma, también estableció los roles y las funciones esenciales de cada uno de los cargos, lo que le ha permitido a la Sede fijar criterios respecto de las líneas de autoridad y la funcionalidad de los roles que se desarrollan en la Sede.

En este mismo contexto, es importante mencionar que la Resolución de Rectoría 052 de 2020, “por la cual se actualizan los perfiles de tres cargos de profesional universitario”, y estableció la inclusión de tres cargos con perfil de “profesional universitario” adscritos a la Coordinación de Servicios Académicos de la Sede. Estos cargos, entran a reforzar la Dirección Académica en el componente de los laboratorios.

Ahora, en enero de 2021, por medio de la Resolución de Rectoría 040, por la cual se modifica la planta de personal administrativo de la Sede de La Paz, se estableció la creación de 2 cargos bajo la nomenclatura de libre nombramiento y remoción LNR, y en calidad de asesores de tiempo completo. Estos 2 cargos entran a colaborar en la línea de jerarquía de la Vicerrectoría de Sede en las funciones de Planeación, y cuyo propósito fundamental es asesorar a la Vicerrectoría y a las diferentes dependencias, en el diseño y ejecución de los procesos de planeación, de acuerdo con las políticas y los planes establecidos en el Nivel Nacional y en las normas vigentes.

De igual manera, los cargos en referencia, tienen el propósito de asesorar y participar en la formulación, gestión y seguimiento de los proyectos institucionales e interinstitucionales, lo mismo que apoyar los proyectos de inversión necesarios para el desarrollo de los planes y programas de la Vicerrectoría de Sede, por lo que dentro de las funciones esenciales está la participación en la consolidación del manejo de los proyectos, de acuerdo con los lineamientos establecidos, y cumpliendo los criterios de oportunidad y calidad conforme a las directrices de la Universidad.

Lo anterior, denota que la Sede de La Paz ha venido reorganizando su estructura organizacional acorde a las necesidades que presenta el medio, en atención a las especificidades que tiene la Universidad en la región.

Con relación al Mapa de Procesos, se observó que la Sede de La Paz ha venido configurando de manera gradual las diferentes áreas de trabajo, u oficinas. Es importante destacar de manera positiva, que la Sede está realizando una apuesta a la planeación institucional, como un escenario sobre el cual puede fundamentar su intervención, acorde a la construcción de su Visión en un

mediano y largo plazo, atendiendo los retos que los programas académicos le presenta, lo mismo que el desarrollo de las funciones misionales de investigación y extensión acorde a los requerimientos de la región norte colombiana.

En tal sentido, la ONCI recomienda como punto clave, que en la estructura formal de la Sede de La Paz, se considere la inclusión de la instancia de Planeación, de acuerdo con los roles que se defina de manera coordinada entre el Consejo de Sede y la Rectoría, de tal forma que la función de Planeación esté claramente definida e identificable por los actores de la Sede.

Lo anterior, puede generar una mayor fluidez en el proceso de toma de decisiones, ya que al disponer de una unidad formalmente instituida para el componente estratégico de la Planeación, podría permitir que la Vicerrectoría de Sede, no asuma las funciones operativas que implica la planeación táctica.

En el contexto descrito, la ONCI recomienda que los cargos creados mediante la Resolución de Rectoría 040 de 2021, sean provistos de manera prioritaria; para que los profesionales que lleguen a integrar el equipo de dirección, lo hagan atendiendo las necesidades que establece la Sede, y sea posible avanzar de manera significativa en la construcción y consolidación de los proyectos estratégicos que se encuentran en curso, lo mismo que aquellos que están en etapa de formulación.

De igual manera, es positiva la creación de la Dirección Financiera y Administrativa, como responsable de todo el proceso de “Gestión Administrativa y Financiera”, en el cual se da el manejo de los componentes Presupuestal, Tesorería y Contable básicamente, lo que va en orden a lograr una mayor desconcentración de las labores del Nivel Nacional, acudiendo a la descentralización como estrategia institucional.

4.3. Controles basados en las líneas de Defensa.

La función de control institucional, requiere necesariamente, disponer de información en tiempo real y partiendo de los canales formales, donde sea claramente identificables los criterios y parámetros de evaluación y control, de acuerdo con características medibles y viables para la Universidad.

En este contexto, las Líneas de Defensa brindan una posibilidad de incorporar el concepto de que “El control interno somos todos”, ya que implica que los diferentes momentos de los procesos académico-administrativos, tengan conocimiento de la complejidad de las decisiones que les corresponde tomar, lo que indudablemente redundará en un mayor conocimiento y compromiso institucional.

Teniendo como base lo anterior, la ONCI recomienda que la Sede de La Paz, incorpore a su cotidianidad de gestión, las Líneas de Defensa, principalmente la Primera y Segunda, las cuales pueden generar en su gestión del día – día, un mejor conocimiento de las particularidades de cada proceso, lo que a su vez permite “empoderar” a sus equipos humanos en el compromiso Universitario. Por su parte la ONCI, como Tercera Línea de Defensa, incorporará la Sede de La Paz en su condición de Sede Andina, como un sujeto del proceso auditor para las siguientes vigencias.

En síntesis, la Asesoría brindada por la ONCI en este aspecto, deja a manera de reflexión una serie de preguntas, sobre las cuales las líneas de defensa pueden aportar elementos que contribuyan al establecimiento de controles fundamentados en los principios de i) autocontrol, ii) autorregulación y iii) autogestión.

Cabe resaltar, que este aspecto a la fecha, no se encuentra incorporado en la Guía de Administración del Riesgo de la Universidad, pero está actualmente definida como una acción de mejora, que involucra la actualización del citado documento y cuya fecha de finalización corresponde al segundo semestre de 2021.

Por lo anterior, se recomienda que la Sede de La Paz, tenga en cuenta las 6 variables establecidas por el DAFP, y la formulación de preguntas sobre las cuales las líneas de defensa pueden aportar elementos que contribuyan al diseño de los controles.

La ONCI como la Tercera Línea de Defensa.

La Universidad Nacional de Colombia, atendiendo los mandatos constitucionales y legales, ha venido consolidando el Sistema de Control Interno, el cual tiene el propósito de contribuir a la construcción de una entidad cada vez más fortalecida en su proceso

de toma de decisiones; y adicionalmente, se han venido desarrollando por la institución, de cara a la consolidación de la cultura del autocontrol, la autorregulación y la autogestión institucional.

Uno de estos avances, lo constituye la configuración del Comité Nacional de Coordinación del Sistema de Control Interno, creado por medio de la Resolución de Rectoría 316 de 2018 "Por la cual se actualiza el Sistema de Control Interno de la Universidad Nacional de Colombia, y se derogan las Resoluciones de Rectoría 1428 de 2006 y 139 de 2018"

Es clave recordar que el Artículo 12 de la norma universitaria, definió que: "El Comité Nacional de Coordinación del Sistema de Control Interno de la Universidad Nacional de Colombia, es un órgano asesor del Rector, responsable del diseño de estrategias y políticas orientadas al fortalecimiento del Sistema de Control Interno".

De igual manera, los Artículos 17y 18, establecieron que: "Los Subcomités de Coordinación del Sistema de Control Interno en las Sedes Principales, son órganos de naturaleza asesora y de seguimiento a la ejecución de las estrategias y políticas orientadas al fortalecimiento del Sistema de Control Interno". "Artículo 18. MIEMBROS DE LOS SUBCOMITÉS DE LAS SEDES PRINCIPALES. El Vicerrector de la Sede quien lo presidirá, el Jefe de la Oficina Nacional de Control Interno quien actuará como secretario técnico con voz pero sin voto, un funcionario de la Oficina Nacional de Control Interno asignado a la respectiva Sede, con voz pero sin voto, y los Directores o funcionarios de mayor jerarquía en las áreas de planeación, investigación, financiera y administrativa y Secretaría de Sede."

En virtud de lo anterior, la ONCI recomienda a la Vicerrectoría de la Sede de La Paz y su Equipo de Dirección, incluir en sus escenarios de diálogo y decisión, la incorporación del Subcomité de Coordinación del Sistema de Control Interno de Sede, en atención a lo establecido en el Artículo 18 de la Resolución de Rectoría 316 de 2018.

Para el efecto, es recomendable escalar tal necesidad a la Rectoría, para a su vez plantearla ante el Consejo Superior Universitario, debido a que dicha decisión requerirá el compromiso y atención de las máximas instancias del Gobierno Universitario, por las implicaciones que tiene frente a la disponibilidad de recursos.

Entre tanto se avanza en este proceso, la Oficina Nacional de Control Interno, incorporará la Sede de La Paz dentro de las prioridades para la realización de los procesos de evaluación, asesoría y acompañamiento definidos en el Mapa de Procesos Institucional.

5. LIMITACIONES DURANTE LA EVALUACIÓN.

Durante el desarrollo de la asesoría, no se presentaron limitaciones que afectaran de manera significativa, el cumplimiento de los objetivos definidos en la evaluación.

6. EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES.

Por tratarse de un informe de Asesoría y Acompañamiento, no se abordó este componente.

7. ZONA DE RIESGO GENERAL.

Por tratarse de un informe de Asesoría y Acompañamiento, no se abordó este componente.

8. TRASLADO DE RIESGOS Y NOTIFICACIÓN A OTRAS INSTANCIAS DE CONTROL.

No se realizaron traslados a instancias de control disciplinario internas ni externas a la Universidad.

9. CONCLUSIONES.

A continuación, se presentan las conclusiones consolidadas de acuerdo a los objetivos abordados en la asesoría así:

9.1. Conclusión del Proceso de Planeación Institucional en la Sede de La Paz

En el marco de la Planeación Institucional en la Sede de La Paz, se obtuvo como resultado de la asesoría realizada por la ONCI, que las necesidades internas que requieren mayor énfasis por parte de actores nacionales de la Universidad, constituyen aquellas que tienen relación directa con la ejecución de los proyectos de inversión BPUN, números 544, 545, 547, 548 definidos por la Sede de La Paz.

En razón a ello, la gestión eficiente, eficaz, y efectiva de diversos actores sociales, no solo de aquellos involucrados en la Universidad si no también entes externos, juega un papel fundamental en términos de estudio y análisis con el fin de tener un grado de certeza de los posibles riesgos que podrían desencadenarse de los mencionados proyectos de inversión, donde el cumplimiento y alcance de los objetivos y metas de estos puedan verse afectados.

En este sentido, la ONCI propone fijar la atención en definir planes de tratamiento que ayuden a mitigar aquellos posibles riesgos, por lo tanto, se recomienda acudir al SIGA (Sistema Integrado de Gestión Académica y Administrativa) a sabiendas de que en este sistema es donde se encuentran registradas las últimas actualizaciones relacionadas con la gestión de riesgos a los proyectos.

Además de lo anterior, la ONCI destaca la importancia de revisar la ejecución de los proyectos de inversión y en ese orden de ideas redefinir los periodos fijados por la Sede de La Paz, en consideración con el riesgo derivado de su cumplimiento.

Es importante advertir que el proyecto BPUN 336 no se presenta una reestructuración respecto a las fechas de finalización, debido a que, desde el 2018 se vienen aplazando las actividades que determinan su cumplimiento.

En relación al proyecto BPUN 547, se aconseja que la ONCI conozca de la etapa de ejecución del mismo para evaluar de manera razonable y objetiva, los avances y controles definidos del proyecto, y lo concerniente a la gestión financiera y contractual cuando sea el caso, es decir, cuando se tenga un avance suficiente de este.

9.2. Conclusión de la Estructura Organizacional de la Sede de La Paz para el abordaje de los procesos institucionales

La Sede de La Paz ha venido reorganizando su estructura organizacional acorde a las necesidades y especificidades que presenta la Universidad en la región. Lo anterior, se denota como aspecto positivo, ya que se ha venido incorporando en sus líneas de decisión la inclusión de áreas encargadas de ejecutar las funciones propias de la gestión académico-administrativa, en armonía con lo definido en el Mapa de Procesos institucional.

La ONCI destaca de manera positiva, que la Sede de la Paz está realizando una apuesta a la planeación institucional, acorde a la construcción de su Visión en un mediano y largo plazo, atendiendo los retos que los programas académicos le presenta; lo mismo que el desarrollo de las funciones misionales de investigación y extensión acorde a los requerimientos regionales, en los que la Universidad es llamada a liderar procesos de transformación.

Con base en lo anterior, es recomendable que en la estructura formal de la Sede, se considere la inclusión de la instancia de Planeación, de acuerdo con los roles que se defina de manera coordinada entre el Consejo de Sede de La Paz y la Rectoría; de tal manera que la función de Planeación esté claramente definida e identificable por los actores internos y externos de la Sede.

Como valor agregado, es factible que la nueva instancia responsable de la Planeación institucional, pueda generar una mayor fluidez en el proceso de toma de decisiones, ya que al disponer de una unidad formalmente instituida para este componente estratégico, podría permitir que la Vicerrectoría de Sede se concentre en funciones de "Cancillería", y no asuma las funciones operativas que implica la planeación táctica.

9.3. Establecimiento de Controles basados en las Líneas de Defensa

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en la Asesoría, la ONCI reitera la necesidad de concebir el control desde una perspectiva integral, y en la cual la Sede de La Paz pueda contar con información útil y válida, que le sirva para mejorar el proceso de toma de decisiones administrativas. Este proceso, en efecto, se viene realizando de manera comprometida por las Directivas de la Sede, y con el tiempo tiende a consolidarse teniendo en cuenta las particularidades de la Sede de La Paz.

En aras de lo expresado, la ONCI recomienda adoptar y adaptar las Líneas de Defensa, como un elemento que puede proporcionar mejoramientos en la gestión del día-día. Lo anterior, permitirá que los servidores de la Sede, conciban el control no desde una mirada coercitiva, sino con enfoque hacia la Prevención, donde sea fundamental la práctica cotidiana de los principios del autocontrol, la autorregulación y la autogestión.

INFORME EJECUTIVO ELABORADO POR:

Luisa Fernanda Ríos Giraldo & Luis Fernando Bañol Betancur
Asesores ONCI.

REVISADO POR:

Profesor Ángel Múnica Pineda
Jefe ONCI.