

Trabajo de Grado

Mitigación de riesgos identificados en el proceso de nómina de Secretaría de Educación de
Antioquia

Preparado Por
Valeria García Gaviria
Estudiante Octavo Semestre



Asesora Metodológica:
ISIS MIOSOTIS ALVAREZ FLÓREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN
2018

RESUMEN

El presente Plan de Mejora se lleva a cabo con el fin de identificar los riesgos financieros existentes en el área de nómina de la Secretaría de Educación de Antioquia para contribuir así con su mitigación.

Con la ayuda de diversas técnicas y herramientas (revisión documental, encuestas, entre otras), se diseña un Mapa de Riesgos con el fin de recomendar a la Organización determinadas acciones preventivas que sirvan para mitigar los riesgos financieros encontrados.

Si la Secretaría de Educación de Antioquia cuenta con una gestión adecuada para sus riesgos, es muy probable optimizar la utilización de los recursos que se emplean en su operación, además de incrementar su eficiencia y brindar una mejor calidad respecto a la Educación en el departamento de Antioquia.

PALABRAS CLAVE: Eficiencia, Impacto, Gestión por Procesos, Gestión de Riesgo, Probabilidad, Organizaciones Públicas.

ABSTRACT

The present Improvement Plan is carried out in order to identify the financial risks existing in the payroll area of the Secretary of Education of Antioquia to contribute with its mitigation.

Trought diverse techniques and tools (documentary review, surveys, among others), a Risk Map is designed in order to recommend to the Organization certain preventive actions that serve to mitigate the financial risks encountered.

If Secretary of Education of Antioquia has an adequate management for its risks, it is very likely to optimize the use of the resources used in its operation, in addition to increasing its efficiency and providing a better quality with respect to Education in the department of Antioquia.

KEY WORDS: Efficiency, Impact, Process Management, Risk Management, Probability, Public Organizations.

AGRADECIMIENTO

Tengo la gran bendición de llegar hasta este punto inicialmente gracias a Dios. Sin él no hubiera sido posible.

También debo agradecer a mis familiares, quienes siempre me apoyaron en este proceso tan importante para mi crecimiento como profesional y como ser humano.

Quiero agradecer también a todos los docentes de los que tuve el privilegio de aprender tantas cosas, en especial a Ramiro Vélez Rivera, quien me enseñó sin saberlo que las barreras las ponemos nosotros mismos. A Carlos Mario Medina Arango, quién me enseñó siempre a ir más allá de los límites conocidos, ampliar mi capacidad de pensar, desde todos los puntos de vista posibles. A Isis Miosotis Álvarez Flórez, quién demostró por medio de nosotros los estudiantes la pasión que siente por su profesión, dado que siempre con su forma de ser tan particular estuvo al lado de nuestro proceso desde el principio hasta el día de hoy. A David Sardi Marín, quien cambió completamente la manera en que percibía la realidad laboral. Por medio de su ejemplo pude entender que las responsabilidades no se pueden dejar a un lado por la vida personal, por más difícil que se ponga.

También quiero agradecer a mis amigos cercanos, quienes fueron testigos de los sacrificios que deben hacerse para hacer realidad los sueños.

Agradezco también a todas las personas que me dificultaron mi proceso, porque gracias a ellos sé lo que soy capaz de lograr.

Tabla de Contenido

RESUMEN	2
AGRADECIMIENTO	3
INTRODUCCIÓN	6
PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	7
OBJETIVOS	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
JUSTIFICACIÓN	11
MARCO DE REFERENCIA.....	12
Referente Contextual.....	12
Referente Teórico.....	13
Referente Legal	19
DISEÑO METODOLOGICO	23
Enfoque	23
Modalidad	23
Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis	24
Revisión documental	24
Observación	24
Entrevista	24
Cuestionario.....	24
Encuesta	25
Matriz de datos	25
Herramientas ofimáticas	25
Herramientas estadísticas.....	26
Consideraciones Éticas	26
HALLAZGOS Y PROPUESTAS	27
Momento I: Estado actual del proceso de nómina de Secretaría de Educación de Antioquia	27

MOMENTO II: Caracterización de puntos críticos para la elaboración del Mapa de Riesgos	31
MOMENTO III: Propuesta: Plan para mitigar el riesgo financiero.....	41
RECOMENDACIONES.....	43
CONCLUSIONES	44
REFERENTES BIBLIOGRAFICOS	45
ANEXOS	47
Anexo 1: Consolidación Resultados Encuesta.....	47
Anexo 2: Encuesta Nómina.....	48
Anexo 3: Identificación de Probabilidad e Impacto.....	49

INTRODUCCIÓN

La gestión del riesgo es fundamental para la evolución continua de las Organizaciones donde se realice, a la vez que contribuye al cumplimiento de las metas establecidas por las mismas y les permite mantenerse en su entorno socioeconómico. Dicha gestión debe emplearse en todas las organizaciones sin excepción, con el fin de garantizar una adecuada preparación con el fin de que los riesgos inherentes o potenciales no se materialicen.

La Gobernación de Antioquia busca por medio de su plan de Desarrollo “Antioquia Piensa en Grande” mejorar la calidad de vida de la población antioqueña y enfatiza su deseo de mejorar la educación que presta a través de las instituciones educativas ubicadas en los 117 municipios certificados del departamento.

El propósito principal del presente Plan de Mejora es brindar a la Secretaría de educación de Antioquia una serie de acciones preventivas que permitan la mitigación de los riesgos financieros existentes en el área de nómina. Dichopropósito se consigue por medio del diseño de un mapa de riesgos, el cual evidencia los riesgos financieros más predominantes del área de nómina de la Secretaría.

Una adecuada gestión de riesgos permite que una Organización identifique claramente cuáles son los puntos críticos de su operación y contribuye a la mitigación o control de los mismos. Para el caso de la Secretaría de Educación de Antioquia es de suma importancia específicamente porque cuenta con una supervisión permanente de diferentes entes de control que buscan la optimización en el uso de los recursos del Estado (Contraloría, Procuraduría y Fiscalía).

Para la realizar del presente ejercicio se utiliza una gran cantidad de técnicas y herramientas que facilitan la adquisición de información y desarrollo de la propuesta diseñada para la Organización. En cuatro momentos se posibilita dar respuesta a la pregunta planteada al inicio del ejercicio y se recomienda un conjunto de acciones que faciliten la mitigación de los riesgos financieros existentes en la Secretaría de Educación de Antioquia.

De igual forma, se enfatiza en la importancia de que la Secretaría de Educación de Antioquia tenga un plan de Contingencia que respalde las acciones preventivas iniciales e pro de la mitigación de los riesgos financieros.

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

La Gobernación de Antioquia hace parte de la rama ejecutiva del poder público, que actúa bajo las normas establecidas por la Constitución Política de Colombia, la cual señala que las obligaciones de ésta son:

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; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. (Gobernación de Antioquia, 2016)

El propósito de esta entidad gubernamental es lograr que Antioquia para el año 2019 sea:

Una región más próspera, productiva, competitiva, pujante y ambientalmente sostenible, a partir de la ejecución de proyectos visionarios y de la lucha frontal contra la desigualdad social, la inequidad, el desempleo, el analfabetismo, el pesimismo, el atraso, la miseria y el hambre. Todo ello concebido y desarrollado con base en la acción conjunta y articulada entre los actores públicos, privados y sociales del departamento, los municipios y el nivel nacional, bajo el presupuesto básico de trabajar corresponsable y solidariamente en el desarrollo integral de nuestro departamento, aprovechando todas sus potencialidades, los recursos compartidos, las afinidades sociales, culturales, étnicas, la riqueza de la biodiversidad, la infraestructura con la que contamos y el privilegio de nuestra ubicación geográfica, orientado a encaminar el presente y nuestro futuro hacia la competitividad sistémica que Antioquia requiere para incidir efectiva y significativamente en la prosperidad de sus gentes y en el desarrollo del país, mediante un nuevo modelo educativo, la transformación real del campo y la igualdad de oportunidades con seguridad y justicia. (Gobernación de Antioquia, 2016).

La Gobernación de Antioquia cuenta actualmente con 14 secretarías que contribuyen al cumplimiento del propósito anteriormente mencionado. Dichas secretarías son: Secretaría de Gobierno, Secretaría General, Secretaría Privada, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Educación, Secretaría de Salud y Protección Social, Secretaría de Infraestructura Física, Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, Secretaría de Minas, Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organización, la, Secretaría de Productividad y Competitividad, Secretaría de Medio Ambiente, Secretaría de las Mujeres, Secretaría de Participación ciudadana y desarrollo social.

Entre las 14 secretarías antes mencionadas, se encuentra la Secretaría de Educación Departamental, cuyo propósito se centra en “garantizar el derecho a la educación de los niños, niñas y jóvenes en cada una de las nueve regiones del departamento, teniendo como gran reto fortalecer la calidad de la educación pública, en procura del mejoramiento de las condiciones de vida de los antioqueños”

La Secretaría de Educación departamental tiene jurisdicción en 117 municipios de los 125 que tiene Antioquia. En los 8 municipios restantes (Rionegro, Medellín, Apartadó, Bello, Itagüí, Envigado, Sabaneta y Turbo), la Secretaría no puede tener incidencia debido a que dichos municipios cuentan con sus propios recursos económicos.

Por medio de 4 subsecretarías (Administrativa, Innovación, de Planeación y de Calidad), la Secretaría de Educación lleva a cabo determinados proyectos que contribuyen al cumplimiento del propósito general que la rige. Dichos proyectos son liderados por profesionales especializados, los cuales identifican plenamente los aspectos a mejorar en su respectiva área y las medidas que deben ser tomadas para asegurar su buen desempeño y sostenimiento en el tiempo.

Cada uno de los proyectos llevado a cabo por las Subsecretarías, están alineados con el plan de desarrollo realizado desde la Gobernación de Antioquia llamado “Antioquia Piensa En Grande”.

La Subsecretaría Administrativa es responsable de “administrar los recursos del Sistema General de Participaciones; diseñar y ejecutar el plan de formación y capacitación docente, establecer el sistema de estímulos, con el fin de incrementar la capacidad individual y la colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional”.

Esta Subsecretaría cuenta con un departamento de nómina, encargado de realizar todo el proceso de liquidación de los docentes vinculados a la Gobernación de Antioquia. Nómina cuenta con un profesional especializado, quien dirige todos los procedimientos realizados en el área y aproximadamente 10 auxiliares, los cuales tienen asignados alrededor de 2000 docentes cada uno, agrupados por las subregiones del departamento de Antioquia (Oriente, Bajo Cauca, Suroeste, Valle de Aburrá, Norte, Magdalena medio, Noroeste, Occidente, Urabá). Los auxiliares se encargan de ingresar todas las novedades que se puedan presentar en las nóminas de los respectivos docentes (horas extras, incapacidades, activación y desactivación de difícil acceso, transitorias, encargos, ausencias laborales, cambios de cuenta bancaria, inicio y terminación de labores, etc) en los primeros días de cada mes. Las novedades que reciben los auxiliares de nómina son emitidas por otras áreas que tienen incidencia en la liquidación de nómina de los docentes. Tales áreas son: Personal, Escalafón, I. P. S e Instituciones Educativas. Posterior a eso, las novedades son ingresadas al software especializado que posee el área de nómina

por los auxiliares y son revisadas por un ingeniero encargado exclusivamente de manejar dicho software.

Por medio del software, se revisan las posibles inconsistencias que puedan tener las novedades ingresadas con el fin de corregirlas para, posteriormente, liquidar la nómina. Luego de esto, las liquidaciones son entregadas al área financiera, la cual se encarga de revisar nuevamente que no existan errores para poder desembolsar el dinero de los salarios de los docentes adscritos a la Gobernación de Antioquia.

Desde su llegada en el año 2017, el profesional especializado identifica que en el área de nómina existe una cantidad considerable de riesgos que han significado pérdidas económicas para la Secretaría de Educación. Tales riesgos deben ser identificados y mitigados con el fin de optimizar las labores que se realizan en nómina y no incurrir en errores que puedan tener implicaciones legales o económicas.

Es por ello que surge la inquietud de identificar y mitigar los riesgos financieros del área de nómina, por medio de un proyecto realizado en una colaboración conjunta entre el profesional especializado, los auxiliares del área de nómina y dos practicantes de excelencia expresada en la pregunta ¿Cómo mitigar los riesgos financieros en el área de nómina de Secretaría de Educación de Antioquia para la optimización del uso de los recursos del Departamento a partir del período 2018-2?

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer acciones que permitan la identificación y mitigación de los riesgos financieros del área de nómina de la Secretaría de Educación de Antioquia para la optimización de uso de los recursos del Departamento para el segundo semestre del año 2018.

Objetivos Específicos

Identificar los procedimientos que generan riesgos financieros en el área de nómina de Secretaría de Educación de Antioquia.

Definir los puntos críticos y sus respectivos niveles de riesgo por medio de un mapa de riesgos.

Diseñar un plan para la mitigación de riesgos financieros en el área de nómina de la Secretaría de Educación de Antioquia

JUSTIFICACIÓN

La gestión de riesgos es un segmento fundamental del ápice estratégico de cualquier organización y sus determinadas áreas, ya que, mediante éste las empresas pueden tener claro cuáles son los riesgos existentes dentro de sus procesos y procedimientos y la manera en como dichos riesgos pueden ser controlados. Si las empresas identifican y controlan sus riesgos claramente, pueden alinearse a la consecución de sus objetivos de una manera más eficiente.

El Plan de Desarrollo “Antioquia Piensa en Grande” está comprometido a garantizar el derecho a las poblaciones excluidas, mediante la combinación de estrategias que amplíen la cobertura, brinden una educación adecuada y pertinente a las particularidades de estas poblaciones. Además, eficiente racionalidad en la gestión de los recursos y en el buen funcionamiento del sector, bajo los parámetros de eficacia institucional, descentralización administrativa y autonomía del establecimiento educativo. (Pérez, 2016, p. 297)

Debido a la importancia que tienen los recursos públicos, se debe tener especial cuidado con su manejo y disposición, razón por la cual se debe enfatizar en la prevención del malgasto de dichos recursos. Con la realización del presente plan de mejora, se pretende solucionar la problemática que presenta la Secretaría de Educación de Antioquia con respecto a los riesgos financieros que se producen actualmente en el área de nómina, con el fin de darle un tratamiento óptimo a los recursos que el Estado destina para la Educación en el departamento de Antioquia.

Si los riesgos financieros son mitigados, los docentes y funcionarios públicos vinculados a Secretaría de Educación van a sentirse más comprometidos con la misma, debido a que no van a tener inconvenientes con el pago de sus salarios, lo que se va a ver reflejado en la calidad del servicio que les prestan a los ciudadanos.

Al dar solución a la problemática que presenta Secretaría de Educación de Antioquia en el área de nómina, la organización va a evitar los reprocesos en la liquidación de la nómina mensual de los docentes, lo que disminuye significativamente los reclamos por parte de los grupos de interés y pérdidas de dinero de la entidad y tiempo de los funcionarios.

MARCO DE REFERENCIA

Referente Contextual

Con el fin de contextualizar al lector acerca del entorno en el que se desenvuelve la Gobernación de Antioquia se hace necesario relacionar la información pertinente para ello.

Hoy en la era de la información, los estados, que son las organizaciones más grandes y complejas requieren sistemas de información confiables, que les permitan desenvolverse de manera adecuada en el entorno en el que se están, el cual es cada vez más competitivo. Entre dichos sistemas se encuentran a modo de ejemplo los ERP (Enterprise Resource Planning), el cual integra la información de las áreas funcionales de las organizaciones y CRM (Customer Relationship Management), entendido como el software que permite a las organizaciones tener una relación óptima con sus clientes, abordados desde los autores Álvaro Gómez Vieites y Carlos Suárez Rey específicamente.

En sintonía con lo anterior, el ministerio de la función pública tiene como foco la fiscalización y veeduría de los recursos públicos, a través de los sistemas de información anteriormente mencionados. De ahí radica su importancia.

“La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley” (Constitución Política de Colombia, artículo 209 consultado abril de 2018)

Todo funcionario público está regido por un control que ejerce la entidad a la que pertenece. En la Gobernación de Antioquia existe un área denominada “Control Interno”, la cual se encarga de regular el accionar de los servidores públicos del departamento.

Del total de recursos del Sistema General de Participaciones, el 58,5% es destinado para educación. Por ello se hace indispensable que dichos recursos sean manejados de manera eficiente, con el fin de garantizar un uso responsable de los mismos. Para el departamento de Antioquia es de gran importancia la calidad de educación brindada en los primeros años escolares de los ciudadanos, por lo que se busca siempre usar los recursos de manera transparente y óptima. De acuerdo con el Sistema General de Participaciones, “es clave para el desarrollo del país a largo plazo pensar en el fortalecimiento de los municipios pequeños. Es claro que muchos de esos municipios difícilmente logran ser autosostenibles.

Por ello es fundamental trabajar en su desarrollo para lograr una mayor generación de recursos propios”

La Gobernación de Antioquia tiene injerencia en 117 municipios del departamento, y busca su crecimiento especialmente en el área de educación, porque entiende que ésta es la base para el desarrollo individual y colectivo de dichos municipios y del país.

Según el Sistema General de Participaciones, “Con fundamento en el Decreto 4807 de 2011, a partir de 2012 se universalizó la política de gratuidad educativa en todas las instituciones educativas estatales para todos los estudiantes desde grado cero hasta undécimo”. Por ello se hace necesario intensificar los esfuerzos de los diferentes funcionarios de la Secretaría de Educación de Antioquia, quienes deben velar por brindar una calidad de educación adecuada para los estudiantes de las instituciones educativas del Departamento, ya que el tema económico ya no es un limitante para ellos y posibilita su acceso a la educación.

La eficiencia en el uso de los recursos del Sistema General de Participaciones se controla por medio de veedurías: Contraloría, entendida como el máximo órgano de control fiscal del Estado y cuya misión es procurar el buen uso de los recursos y bienes público, Procuraduría, la cual vigila el actuar de los servidores públicos y advierte cualquier hecho que pueda violar las normas vigentes Y Fiscalía, orientada a brindar a los ciudadanos una cumplida y eficaz administración de justicia. Dichas veedurías buscan el manejo eficiente y transparente de los recursos provenientes del Estado para los ámbitos que mejoren la calidad de vida de los colombianos, entre ellos el sector educativo.

Referente Teórico

La presente propuesta de mejora se sustenta en los postulados de Gestión de Procesos y Gestión del Riesgo, en particular las teorías propuestas por Pérez y Estupiñán (1999), (2010), y por Pérez Fernández (1996). Además, se sustenta en la Guía para la Administración del riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública para el desarrollo el proceso de identificación de riesgos.

Mapa de riesgos

De acuerdo con la Guía para la Administración del Riesgo, “el mapa de riesgos es una representación final de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos frente a un proceso, programa o proyecto” (p. 38)

Las organizaciones o las áreas de las mismas deben tener identificados plenamente los riesgos con los que cuentan en su operación, ámbito legal, financiero y demás, con el fin de poder evitar que estos se materialicen.

En el mapa de riesgos se evidencian los riesgos con los que cuenta la entidad analizada, con sus respectivas causas y consecuencias, con el fin de determinar claramente el lugar donde se originan dichos riesgos y lo que puede generar su materialización. Además se puede determinar por parte de los actores implicados en el análisis el nivel de los riesgos por medio de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que se generaría.

Si la organización analizada cuenta con controles actuales que contribuyan a la mitigación de los riesgos evidenciados, se presenta en el mapa de riesgos el nivel de riesgo que resultaría de la aplicación de dichos controles.

El fin último del mapa de riesgos es evidenciar el escenario actual en el que se encuentra ubicada la organización, y con la aplicación de determinadas recomendaciones finales se expone el escenario potencial en el que quedaría ubicada la organización si dichas acciones se aplican de una manera ordenada.

Características de la gestión por procesos

Según Pérez (1996), “El proceso es la forma natural de organización del trabajo. Entre diferentes empresas sus procesos son similares, lo que varía es la forma organizativa adoptada por ellas para realizarlos” (p.201)

Independientemente de cual sea la razón social de una organización, se puede encontrar frecuentemente con lineamientos que le pueden ayudar a desempeñar mejor sus procesos. Dichos lineamientos pueden ser adaptados de acuerdo con las necesidades que presente la empresa.

Además, Pérez (1997) define el proceso como “una secuencia de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente. También se puede definir proceso como un mecanismo para transformar inputs en outputs, es decir, forma de utilizar los recursos” (p. 151).

De nada sirve que una organización cuente con los insumos necesarios para desempeñar su actividad, si no sabe cómo hacerlo. Por lo anterior, es de suma importancia que los colaboradores conozcan plenamente cuales son los procesos que deben llevar a cabo para lograr los objetivos planeados por el ápice estratégico de la organización.

Todas las actividades de un proceso deben tener un objetivo común relacionado con la satisfacción del cliente del output del proceso. La gestión por procesos ha de servir para desplegar internamente las necesidades de los clientes externos. No existe una interpretación homogénea sobre el alcance de los procesos. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio en la empresa y mantenerlo a lo largo del tiempo. Parece lógico que sea una unidad adecuada para gestionarlo. (Pérez, 1999, p.152)

Todas las organizaciones públicas, sin importar el tipo o cantidad de servicios que presten, deben estar enfocadas en satisfacer las necesidades de sus usuarios. Para ello es indispensable tener organizada la manera como realizan sus procesos. Si las empresas no cuentan con una adecuada gestión para sus procesos, se les puede dificultar considerablemente desempeñarse de una manera óptima dentro del ambiente socioeconómico en el que se desenvuelven.

De esta manera, se deben reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización, la cual los sustenta para hacerlos operativos. Ahora se trata de, a través del enfoque hacia los procesos globales, reducir la ineficacia interna de la organización funcional. (Pérez, 1996, p. 202)

Teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que intervienen en el desempeño de las organizaciones, se hace necesario poder controlar todo aquello que sea posible, con el fin de minimizar los errores y optimizar la eficiencia y eficacia de la empresa. Lo anterior facilita un poco la consecución de los objetivos de la organización y contribuyen a su permanencia en el tiempo.

La gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos
- Identificar las necesidades del cliente externo y orientar la empresa hacia su satisfacción (cambio en la estructura de la Organización)
- Organizar la realización de las actividades del proceso así como los puntos de toma de decisiones lo más cerca posible al lugar de contacto con el cliente.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hacen)
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso

- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo, a veces no incremental, de mejora.
- Evaluar la capacidad de proceso para satisfacerlos
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias para hacer predecibles calidad y coste
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común
- Medir el grado de satisfacción del cliente, interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño del personal

En los procesos reside casi siempre la causa de error, de las reclamaciones, de la insatisfacción del cliente y de la baja competitividad. (Pérez, 1996, p. 203)

Por lo anterior, es fundamental identificar claramente cuáles son los procesos existentes en una organización y cuál es la manera de llevarlos a cabo de una manera más óptima, evitando el desperdicio en los recursos y tiempo.

El principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Dichos objetivos se consiguen a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios: reducción del despilfarro e ineficiencia, eliminando actividades sin valor añadido
- Acortar los plazos de entrega: reducción del tiempo
- Mejorar la calidad y el valor percibidos por el cliente de forma que a este le resulte agradable trabajar con el suministrador
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (por ejemplo, información). (Pérez, 1996, p. 206)

Para ser siempre competitivas, las organizaciones deben tener en cuenta que existen muchas otras que se dedican a lo mismo. La diferencia va a radicar en el valor agregado que se le dé a todo producto realizado o servicio prestado. Las empresas deben estar enfocadas en ir más allá de la satisfacción de sus usuarios, diferenciarse de su competencia por la calidad de sus servicios o bienes ofrecidos, su atención y demás detalles que puedan garantizar la permanencia en el tiempo de sus grupos de interés.

Elementos de un proceso

- Input (proveedor) que responda al estándar o criterio de aceptación definido

- Medios y determinados requisitos de los recursos para desarrollarlo siempre bien a la primera
- Output (cliente) con la calidad exigida por el estándar del proceso
- Sistema de control conocido con medidas e indicadores del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces)
- Límites claros y conocidos, comenzando con una necesidad concreta de un cliente y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha. O sea, que todo proceso debería comenzar y acabar en el cliente. (Pérez, 1999, p. 152)

La razón de ser de todas las empresas en las diferentes naciones son las personas que acceden a los productos o servicios brindados por ellas. Debido a eso, se hace indispensable que todos los procesos de las organizaciones sean realizados pensando en el usuario y en la satisfacción de sus necesidades. Si se logra, va a ser más fácil para la organización tener recordación por parte de sus usuarios existentes y obtener muchos más.

No se trata de seguir pensando en cómo hacemos mejor lo que estamos haciendo, sino por qué y para quién lo hacemos; estas dos reflexiones son la esencia de la Gestión por procesos, lo que requiere capacidad para ver la empresa como un conjunto de procesos, no como una serie de departamentos con funciones especializadas. (Pérez, 1996, p. 204)

La razón de una empresa debe ser entendida y acogida por todos los integrantes de la misma, porque de esa manera todos los colaboradores van a estar alineados en la consecución de un mismo objetivo y van a garantizar el cumplimiento de las metas de la organización.

Con el fin de soportar teóricamente el presente plan de mejora, además de la gestión por procesos se hace necesario abordar también la teoría de riesgos, ya que es uno de los pilares fundamentales para la adecuada gestión en las organizaciones. Dicho esto a continuación se presenta las teorías planteadas por Estupiñan (2010), con el fin de dar un mayor entendimiento al lector respecto al tema en cuestión.

De acuerdo con Estupiñan (2010), “se produce riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos.” (p. 103)

Si una organización tiene plenamente identificados cuáles son sus riesgos (sin importar de qué tipo sean), va a poder reducir la probabilidad de que ocurran o el impacto que se genere en caso de que se materialicen. Lo anterior permite que la empresa reduzca

pérdidas económicas y las implicaciones legales o disciplinarias que pueda acarrear la materialización de dichos riesgos.

Origen de los riesgos

Los riesgos pueden ser derivados por las amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificados y otros no originados específicamente por inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal, por la mala calidad de los productos, por exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, liquidez, tasas de interés exageradas, aumento de precios de los proveedores, pérdida de imagen, por inadecuada auditoría externa e interna o por autocontroles no aplicados. (Estupiñan, 2010, p. 102)

De acuerdo con la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), tan sólo el 29% de las empresas que son creadas en Colombia, pueden sobrevivir a los primeros cinco años de labor. Lo anterior significa que más del 70% de los nuevos emprendimientos del país fracasan continuamente, una cifra que es desalentadora para toda aquella persona natural o jurídica que desee crear una empresa. En muchas ocasiones, los empresarios no tienen en cuenta las barreras que pueden tener en el entorno en el que su empresa vaya a desempeñar su labor. Si a lo anterior se le suma el hecho de que muchos colaboradores no están alineados en la consecución de los objetivos de la empresa, o que los precios de los insumos que debe adquirir la organización tengan un alto costo, se hace muy complejo que la empresa pueda sobrevivir

Si una organización tiene plenamente identificados cuáles son sus riesgos (sin importar de qué tipo sean),

va a poder reducir la probabilidad de que ocurran o el impacto que se genere en caso de que se materialicen. Lo anterior permite que la empresa reduzca pérdidas económicas y las implicaciones legales o disciplinarias que pueda acarrear la materialización de dichos riesgos.

Todas las organizaciones deben enfrentarse día a día a una gran cantidad de riesgos, pero, dependiendo de su operación, existe un mayor énfasis en determinadas áreas. Para este plan de mejora en particular, se analizan los riesgos financieros existentes en el área de nómina, con el fin de poder identificarlos plenamente para su posterior mitigación.

Área financiera

El área financiera es el eje central de una organización, porque de ella depende el manejo de los presupuestos de una entidad, la elaboración de los estados financieros, los

pagos, el manejo de excedentes de tesorería y el adecuado control sobre los bienes de una empresa. De la eficiencia en el manejo de recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá el éxito o fracaso de las ejecuciones gerenciales. (Estupiñan, 2010, p. 207)

La importancia del área financiera de una empresa radica en que esta área debe darle un manejo eficiente de los recursos de toda la organización. Este manejo depende de las decisiones que emanen de esta área, las cuales se espera que sean lo más acertadas posibles, siempre en pro de la evolución de la organización.

Las entidades corren riesgos permanentes durante todas las transacciones efectuadas dentro de las funciones inherentes al desarrollo y por tanto es indispensable tener en cuenta que en las entidades hay que controlar, de alguna manera, todas las contingencias, es necesario que cada departamento se desempeñe convenientemente, exista un departamento de tesorería, ubicando personal idóneo en el cargo apropiado, porque no se puede esperar que un empleado tenga la capacidad de controlar todo. (Estupiñan, 2010, p. 106)

Todas las organizaciones se enfrentan a riesgos constantemente que en ocasiones no dependen de su desempeño. Por ello es muy complejo tener un control sobre todos ellos, pero en este caso el ápice estratégico es quien decide a cuáles riesgos se les debe prestar más atención, con el fin de afectar lo menos posible su operación y recursos. Para evitar la materialización de los riesgos más importantes de una empresa se hace necesario que esta se prepare lo mayor posible para mitigarlos o eliminarlos. Aunque existen muchos riesgos que las empresas no pueden prever, existen otros que sí. En ese sentido, se debe tener el control de la mayor cantidad de casos posibles en los que la organización se pueda ver envuelta en un inconveniente de cualquier índole, principalmente financiero.

Los riesgos en el área financiera de una organización son más frecuentes que en cualquier otra área. Por lo tanto, se hace necesario estar más alerta en la detección de situaciones irregulares, con el fin de ejercer los mayores mecanismos de control necesarios.

Referente Legal

Debido a que la Gobernación de Antioquia es una organización de carácter público, se hace necesario comprender la normativa relacionada con el desempeño de la misma. Por otro lado, la información necesaria para el presente ejercicio es confidencial y debe ser tratada de una manera apropiada para no incurrir en faltas.

Ley 1581/2012

“Esta ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.”(Régimen Legal de Bogotá D.C, 2012)

La ley anteriormente mencionada, conocida como “Ley de Habeas Data” es de gran importancia en el presente Plan de Mejora porque contiene la manera en que deben ser tratados los datos que son suministrados por las personas que brindan información para el correcto desarrollo del ejercicio.

Plan de Desarrollo

Es un documento de gestión que tiene como fin contribuir con el desarrollo de un territorio. Establece bases para que las necesidades de los ciudadanos queden satisfechas y así mejorar su calidad de vida. (Definición. DE 2008-2018)

En Antioquia, cada Gobernador crea su Plan de Desarrollo con el fin de llevarlo a cabo durante su tiempo de mandato. Se busca que las soluciones allí planteadas sean sostenibles.

Plan de Ordenamiento Territorial

De acuerdo con la Ley 388 de 1997, “es un conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas, destinadas a orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del subsuelo”

Este Plan establece e qué se va a invertir el dinero tanto en el ámbito público como en el privado (construcción de parques, colegios, hospitales, comercio, etc). (Cámara de Comercio de Bogotá, consultado Abril de 2018)

Debido a que la Secretaría de Educación de Antioquia emplea recursos del Sistema General de participaciones, es de suma importancia conocer el POT, porque puede dar una muestra del dinero con el que se puede contar eficientemente para la educación del Departamento.

Derecho al trabajo

Artículo 53. Algunos de los principios mínimos fundamentales para los ciudadanos son:

- Igualdad de oportunidades para los trabajadores
- Remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo
- Estabilidad en el empleo
- Irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales

Por lo anterior, es de gran importancia que los docentes que hacen parte de la nómina de Secretaría de Educación de Antioquia no tengan inconveniente alguno con su remuneración. No se puede negar que todo goce de derecho está ligado al cumplimiento del respectivo deber, por lo que se hace necesario que tanto funcionarios públicos como docentes vinculados cumplan con su labor de manera adecuada.

Decreto 319 de 2008:

De acuerdo con este decreto, para el presente año, las asignaciones salariales de los docentes, etnoeducadores y directivos docentes son las siguientes:

Tabla 1: Asignación salarial docentes

Título	Asignación Mensual Básica
Bachiller u Otro Tipo de Formación	1.268.482
Normalista Superior o tecnólogo en educación	1.506.519
Licenciado o Profesional no Licenciado	1.896.063
Licenciado o Profesional no Licenciado con posgrado	2.060.890

Fuente: Decreto 319 de 2008

De manera anual, el Gobierno emite los decretos en los que se encuentran consignados los valores de los salarios de los docentes vinculados a la Gobernación de Antioquia, incluyendo todas aquellas bonificaciones con las que cuentan en caso de laborar en una institución educativa con difícil acceso o ser etnoeducadores (son aquellos docentes que educan en comunidades indígenas).

Artículo 3: Asignación adicional para directivos docentes.

a. Rector de escuela normal superior, el 35%.

b. Rector de institución educativa que tenga por lo menos un grado de educación preescolar y los niveles de educación básica y media completos, el 30%.

c. Rector de institución educativa que tenga por lo menos un grado del nivel de educación preescolar y la básica completa, el 25%.

d. Rector de institución educativa que tenga sólo el nivel de educación media completo, el 30%.

e. Coordinador de institución educativa, el 20%.

f. Director de centro educativo rural, el 10%.

Debido a que su nivel de responsabilidad es mayor, los directivos docentes cuentan con un salario mayor que el de los docentes. (Espacio virtual de asesoría de la Función Pública, 2018)

La razón de ser de la Secretaría de Educación de Antioquia son los docentes y directivos docente que desempeñan su labor en los municipios certificados de Antioquia, por lo que es de suma importancia conocer sus asignaciones salariales y entender que el nivel de estas proviene de la preparación académica que tienen los docentes, lo que incrementa el valor del servicio prestado a la comunidad.

DISEÑO METODOLOGICO

Enfoque

El enfoque del presente ejercicio se puede definir como cualitativo (porque se realiza un análisis de las dimensiones que puedan tener incidencia en la problemática abordada) con características cuantitativas (porque para determinar elementos específicos del plan de mejora se recurre a encuestas que posteriormente se consolidan y tabulan obteniendo resultados específicos).

Este método comprende un cúmulo de procesos empíricos y críticos, los cuales, a través de una integración y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, permite la realización de inferencias que posibiliten la comprensión del objeto de estudio.

El enfoque cualitativo con características cuantitativas se caracteriza por garantizar una revisión exhaustiva de las fuentes requeridas en el desarrollo de los ejercicios en los que se implemente, porque entre otras cosas integra armónicamente las características probabilísticas y propositivas de los métodos tradicionales (cualitativo y cuantitativo).

Modalidad

Un Plan de Mejora constituye una oportunidad para generar y consolidar acuerdos internos, conciliar intereses, esfuerzos y recursos con la visión institucional e igualmente conlleva una oportunidad para dialogar con los otros niveles del sistema educativo y las demás organizaciones que se relacionan habitualmente con el establecimiento. (Garavito, 2006, p. 11)

Los Planes de Mejora hacen referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del servicio prestado y las condiciones en que se desarrolla cada institución. Los procesos de mejoramiento que requieren estructuras académicas y administrativas actualizadas que estén en capacidad de responder pertinentemente a las necesidades organizacionales y a los requerimientos operativos, procedimentales y de gestión que se precisan para facilitar el desarrollo de los procesos formativos. (Garavito, 2006, p. 15)

Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis

Revisión documental

Los documentos han sido, desde los inicios de la investigación social, fuente privilegiada de información numérica y no numérica y paso obligado de los investigadores sociales, independientemente de la perspectiva investigativa que adopten. El desarrollo de toda propuesta de investigación supone la revisión cuidadosa y sistemática de estudios, informes de investigación, literatura existente sobre el tema con el fin de contextualizarlo y lograr estar al día sobre lo que circula en el medio en relación con el tema que se pretende investigar. (Toro y Parra, 2010, p. 412)

A su vez, la revisión documental se compone de: fuentes primarias (aquellas que brindan datos de primera mano, tales como conversaciones informales o entrevistas) y fuentes secundarias (normalmente son producto de análisis de fuentes primarias, tales como libros).

Observación

No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. Los elementos más específicos que podemos observar son:

- Ambiente físico (entorno)
- Ambiente social y humano
- Actividades (acciones) individuales y colectivas
- Artefactos que utilizan los participantes
- Retratos humanos de los participantes

(Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 399)

Entrevista

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998 citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 403).

Cuestionario

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir

(Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento de problema o hipótesis (Brace, 2013). Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo, pero también se implementan en otros campos” (p. 217).

Encuesta

“La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. El método de encuesta es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados” (Estudio de encuestas, consultado Mayo de 2018)

Matriz de datos

“La matriz de datos es una forma de ordenar los datos de manera que sea visible su estructura y es de suma importancia en toda investigación porque es la manera ordenada y estructurada de interpelar la realidad con la teoría para hacerla inteligible (entendible). Una de las finalidades más importantes de la matriz de datos es la de sistematizar la información recolectada durante una investigación científica con el objetivo de resolver el problema que se planteado por la misma. Desde este punto de vista la matriz es una estructura sumamente útil en las últimas etapas de la investigación, cuando ya hemos recolectado nuestros datos y debemos emprender la tarea de procesar y analizar los mismos.” (El dato científico y la matriz de datos, consultado Mayo de 2018)

Herramientas ofimáticas

“Es una recopilación de programas, los cuales sirven para diferentes funciones como crear, modificar, organizar, escanear, imprimir etc. archivos y documentos. Son ampliamente usados en varios lugares, ya que al ser eso (una recopilación), hace que sea asequible adquirir toda la suite, que programa por programa, lo cual es más complejo, al tener que conseguir programa por programa, y en caso del software pagado, más caro. En la actualidad las suites ofimáticas dominantes en el mercado son, por parte del software pagado, Microsoft Office, la cual posee sus propios formatos cerrados de documentos para cada uno de sus programas (Word, Excel, Acces, Power Point, Outlook)

Con el uso de Excel, una persona puede crear facturas, hojas de balance, control de gastos, llevar estados de cuenta, incluso puede manejar toda la economía de su hogar y empresa, incluyendo el manejo de sueldos, y el control de su tarjeta de crédito. Podemos confiarle estadísticas y complicados cálculos, compartir los datos

de manera sencilla e incluso ponerlos en la web. Además podemos insertarle todo tipos de objetos al igual que en Word, sonidos, imágenes, etc... y los tan bienvenidos comentarios, que pueden ser introducidos en cada celda. Como beneficio adicional, maneja en forma muy útil los datos, filtrando los contenidos para darnos solo la información que nos interesa” (Herramientas ofimáticas, consultado Mayo de 2018)

Herramientas estadísticas

“La estadística es una disciplina matemática que estudia las formas de recopilar, resumir y sacar conclusiones de los datos. Las funciones estadísticas de Excel permiten realizar el análisis estadístico de información, ya que este requiere de fórmulas para obtener la media, varianza mediana, desviación estándar y otras” (Funciones estadísticas, 2015)

Consideraciones Éticas

Para el presente plan de mejora se hace necesario hacer uso de información aprobada de alrededor de veinte personas que tienen incidencia directa o indirecta en la problemática a tratar.

Por lo anterior se hace necesario obtener por parte de los mismos un consentimiento informado, entendido comola autorización que hace una persona para el uso responsable de su información personal o laboral, de acuerdo con los fines pactados.

Antes de proporcionar la información requerida, los participantes son informados de los fines que va a tener dicha información, garantizando total confidencialidad, con el fin de no tener sesgos en los datos suministrados. De igual forma, los participantes pueden solicitar la eliminación de aquella información que no consideren apropiada o necesaria para el desempeño del Plan de Mejora, aunque haya sidomanifestada antes, durante o después delas entrevistas y encuestas.

En congruencia con la ley 1581/2012 (más conocida como Ley de Habeas Data), Toda aquella información suministrada por los participantes será exclusivamente empleada para el desarrollo del presente ejercicio.

HALLAZGOS Y PROPUESTAS

El presente apartado se lleva a cabo a partir del despliegue de los objetivos específicos en tres momentos

Momento I: Estado actual del proceso de nómina de Secretaría de Educación de Antioquia

A partir de la revisión documental de las fuentes primarias, hallada por medio de una entrevista realizada a los funcionarios públicos responsables del área de nómina de Secretaría de Educación de Antioquia, se logra identificar los procedimientos que posiblemente lleguen a generar riesgos financieros indagando a los funcionarios públicos encargados de llevar a cabo el proceso de liquidación de nómina. Lo anterior se evidencia en los resultados de la entrevista detallados a continuación.

La entrevista se realiza a trece funcionarios públicos del área de nómina de la Secretaría de Educación de Antioquia (doce nominadores y el profesional especializado). Cuenta con cuatro preguntas (dos cerradas y dos abiertas). En la primera y segunda pregunta se cuestiona acerca del tiempo con que cuentan los funcionarios para desempeñar sus funciones y las situaciones dentro de sus procesos en las cuales ha tenido consultar con otro compañero.

La tercera pregunta se refiere a las actividades o procesos que los funcionarios consideran indispensable para el desarrollo favorable de todo el proceso de liquidación de nómina. La cuarta y última pregunta cuestiona si existen alguno o algunos riesgos financieros que los nominadores han podido identificar plenamente.

Los funcionarios contestan las entrevistas de acuerdo con sus experiencias personales y finalmente se confronta esa información con el hecho de que en el área no existe un manual para realizar el proceso de liquidación de nómina adecuadamente.

Tabla 2: Interpretación de respuestas de entrevistas realizadas a funcionarios del área de Nómina.

PREGUNTA	RESPUESTA	INTERPRETACIÓN
1. ¿El tiempo que tiene para realizar las labores que le corresponden le parece suficiente?	Sí 46%, No 54%	La mayoría de funcionarios pertenecientes al área de nómina consideran que no cuentan con el tiempo necesario para

		realizar sus labores, lo que puede significar que se ven enfrentados a cargas laborales que superan su capacidad, posiblemente por la cantidad de municipios o docentes asignados. Lo anterior puede implicar errores en las responsabilidades de los funcionarios que pueden afectar la imagen de la organización o sus recursos.
2. ¿Se han presentado situaciones dentro de sus procesos en las que deba consultar con otro compañero?	Totalidad de entrevistados dicen que Sí	Todos los entrevistados han requerido la ayuda de uno de sus compañeros en determinadas situaciones, lo que significa que sin importar la experiencia que tengan algunos nominadores, no saben todo lo relacionado con el proceso de nómina. En este caso se hace imprescindible que los funcionarios cuenten con capacitaciones periódicas que le permitan desempeñar de mejor manera su labor
3. ¿Considera usted que existe(n) alguna(s) actividad(es) o proceso(s) que sea(n) indispensable (s) para el desarrollo favorable de la nómina?	Entre las respuestas más comunes se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> •Información de cambios en el software •Comunicación con áreas relacionadas con Nómina •Ingreso de novedades •Emisión oportuna de decretos que impliquen incrementos en los salarios de los docentes 	Las respuestas que dan los entrevistados se tornan generales, lo que denota inconformidades por parte de los funcionarios respecto a los procesos desempeñados en el área de Nómina. Lo anterior puede deberse también a la inexistencia de un manual de procesos. En este punto específico de la consulta a expertos se evidencia la importancia del trabajo mancomunado de las áreas que intervienen en el proceso de liquidación de nómina de la Secretaría de Educación de Antioquia
4. En su opinión, ¿existe algún riesgo en el área de nómina que deba ser mitigado?	Las repuestas más comunes por parte de los funcionarios son: <ul style="list-style-type: none"> •Rotación de personal •Imperfecciones de software 	Las respuestas arrojadas en este punto específico de la entrevista demuestra la preocupación que existe por parte de los nominadores y profesional especializado, ya

	<ul style="list-style-type: none"> •Control de novedades 	<p>que la no mitigación de riesgos puede implicar procesos disciplinarios y pérdidas de patrimonio para los funcionarios que tengan relación con el caso específico.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

A través de la entrevista realizada a los funcionarios del área de nómina de Secretaría de Educación de Antioquia, se logra evidenciar que para el proceso de liquidación de nómina existe siete riesgos, bien sea en sus procesos o procedimientos, que pueden desencadenar un detrimento en los recursos de la organización y generar un impacto negativo en el entorno en el que la Secretaría de Educación desempeña su labor: pago de nómina a docente que no corresponde, no pago de nómina a docentes, no reintegro por parte de docentes, ausencia de personal para liquidar nómina, fallo en revisión de variables para liquidar nómina, no ingreso de novedades en alguna subregión y liquidación de nómina con valor distinto a lo estipulado normalmente. Sin embargo, para el presente ejercicio se priorizan 4 riesgos predominantes, porque se logra determinar que los demás riesgos pueden ser causas o consecuencias de los riesgos finales. Tales riesgos son:

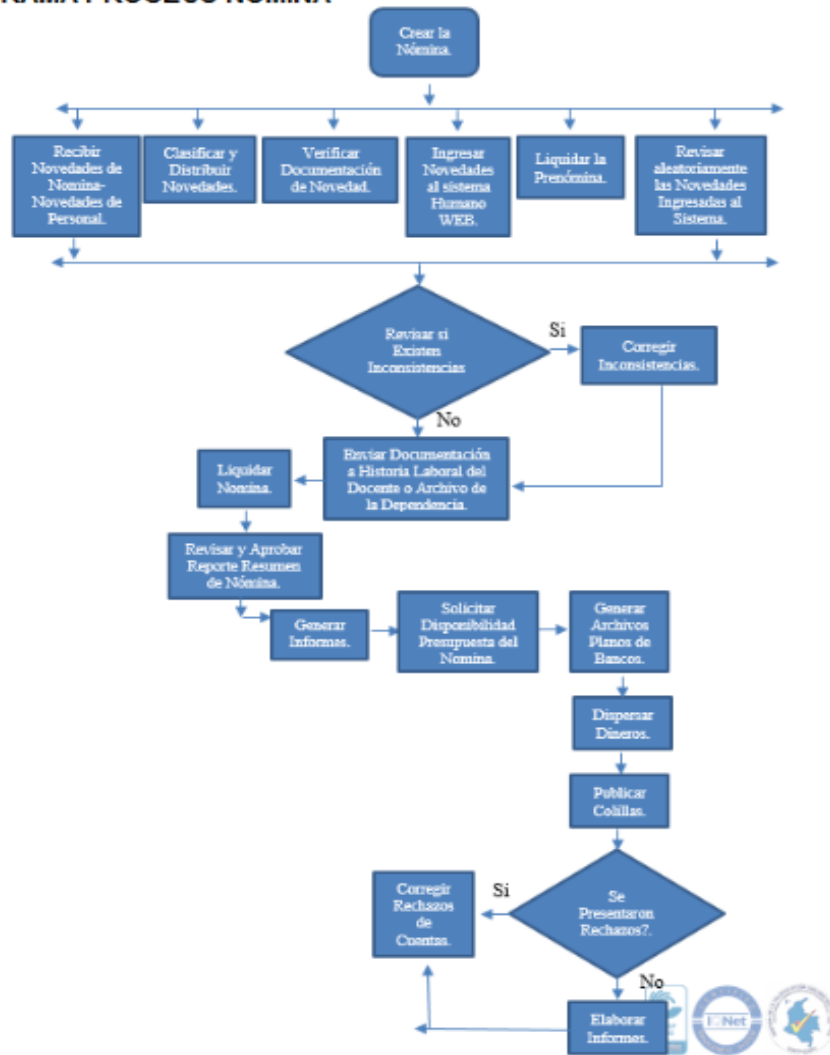
1. Liquidación de nómina con valores no correspondientes a los estipulados legalmente
2. Liquidación extemporánea de nómina
3. Liquidación de nómina a docente posterior a su desvinculación legal
4. No liquidación de nómina en los tiempos requeridos

Para este momento también se hizo uso de fuentes secundarias, específicamente de: Guía para la Administración del Riesgo, del Departamento Administrativo de la Función Pública, en el cual se encuentran los lineamientos para llevar a cabo el proceso de elaboración de Mapa de Riesgos, el cual es el objeto del presente Plan de Mejora. Dicho Mapa no existe actualmente en la Organización. Debido a eso, se evidencia la necesidad de realizar el presente Plan de Mejora.

A través de la revisión documental se logra evidenciar un flujograma en el que se indican los procedimientos que conducen a la elaboración del proceso de liquidación de nómina para los docentes vinculados a la Secretaría de Educación de Antioquia.

Esquema1: Flujograma del proceso de liquidación de nómina de Secretaría de Educación de Antioquia relacionado con los riesgos financieros

FLUJOGRAMA PROCESO NÓMINA

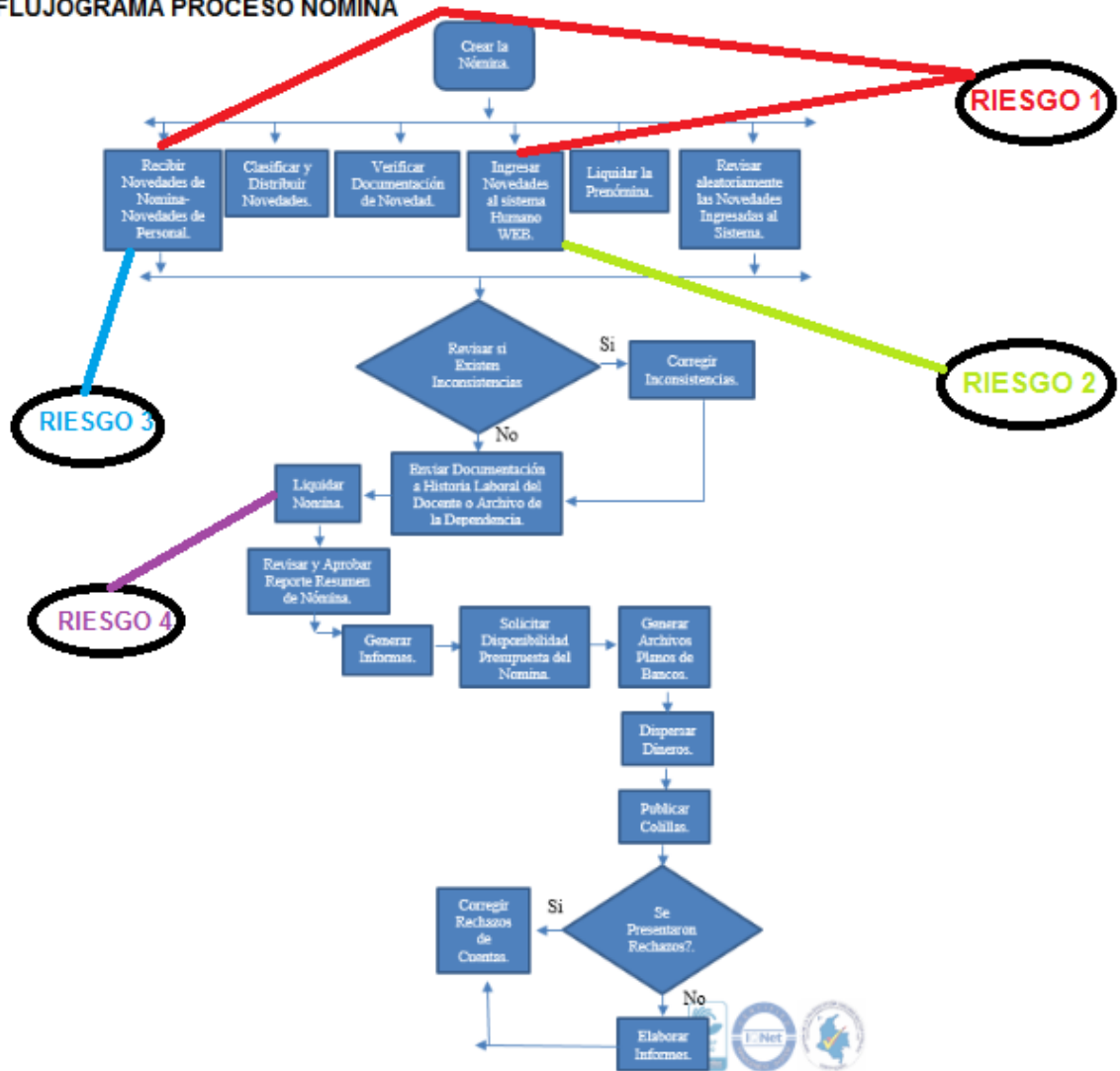


Fuente: Secretaría de Educación de Antioquia

A partir de los hallazgos encontrados en este momento se pueden determinar en qué momentos del anterior flujograma ocurren los riesgos financieros. A continuación se muestra dicha información.

Esquema 2: Flujograma del proceso de liquidación de nómina de Secretaría de Educación de Antioquia relacionado con los riesgos financieros con relación de ocurrencia de riesgos

FLUJOGRAMA PROCESO NÓMINA



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se puede relacionar claramente en qué procedimientos de la liquidación de nómina ocurren los riesgos financieros descritos en presente ejercicio, con el fin de dar más claridad al lector.

MOMENTO II: Caracterización de puntos críticos para la elaboración del Mapa de Riesgos

En este momento se caracterizan los puntos críticos del área de nómina de secretaria de educación de Antioquia y sus respectivos niveles de riesgo por medio de un Mapa de Riesgos. Este momento se lleva a cabo en seis pasos.

En el primer paso se caracterizan los puntos críticos / riesgos:

1. Liquidación de nómina con valores no correspondientes a los estipulados legalmente: este riesgo comprende el proceso completo que realiza el área de nómina, específicamente en los valores de los salarios de los docentes pertenecientes al departamento de Antioquia (municipios no certificados). Generalmente este riesgo se evidencia cuando un docente hace una reclamación formal o informal de la inconsistencia existente en la colilla de pago de su sueldo o cuando las entidades encargadas de revisar la nómina de cada mes hacen un llamado de atención por la misma situación.
2. Liquidación extemporánea de nómina: La fecha en que la remuneración de los docentes es consignada en sus cuentas bancarias es el primer o segundo día de cada mes. Cuando existe alguna eventualidad, se retrasa dichas consignaciones. Las eventualidades mencionadas ocurren con poca frecuencia y pueden ser ocasionadas por fallas en la plataforma de la entidad financiera en la que los docentes tienen su cuenta bancaria, o por la demora en la emisión de los recursos disponibles para liquidación de nómina.
3. Liquidación de nómina a docente posterior a su desvinculación legal: Este riesgo sucede cuando un docente por medio de un convenio interadministrativo pasa a prestar su servicio a un municipio certificado o renuncia, por lo que el pago de su salario ya no hace parte de la jurisdicción de la Secretaría de Educación de Antioquia. En este caso, la materialización de este riesgo puede tener implicaciones legales negativas para la organización, además de ocasionar una pérdida de recursos.
4. No liquidación de nómina en los tiempos requeridos: este riesgo puede llegar a ocurrir cuando no se liquidan las nóminas de los docentes vinculados a la Secretaría de Educación de Antioquia. Este riesgo se presenta cuando el funcionario encargado de manejar el software utilizado para la liquidación de nómina no se encuentra presente.

A continuación, se presenta la tabla donde se evidencian los cuatro riesgos financieros predominantes para el área de nómina de Secretaría de Educación de Antioquia con los subprocesos en los que suceden.

Tabla 3: Riesgos financieros del área de nómina de Secretaría de Educación de Antioquia

MAPA DE RIESGOS FINANCIEROS EN EL ÁREA DE NÓMINA DE SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE ANTIOQUIA		
RIESGO N°	SUBPROCESO	NOMBRE DEL RIESGO
1	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de novedades (provenientes de Personal, I. E o Escalafón) Ingresar novedad al Sistema Humano Web 	Liquidación de nómina con valores no correspondientes a los estipulados legalmente
2	Ingresar novedad al Sistema Humano Web	Liquidación extemporánea de nómina
3	Recepción de novedades (provenientes de Personal, I. E o Escalafón)	Liquidación de nómina a docente posterior a su desvinculación legal
4	Creación de nómina	No liquidación de nómina

Fuente: Elaboración propia

Los cuatro riesgos presentados anteriormente son el resultado de las evidencias arrojadas por las entrevistas realizadas a los funcionarios del área de nómina, luego de hacer su respectiva interpretación.

En el segundo paso se definen las respectivas causas y consecuencias de lo cuatro riesgos definidos en el paso anterior. Para ello se realiza una interpretación de las respuestas de los funcionarios y una compilación de los riesgos iniciales (siete), la cual se puede identificar en la siguiente tabla.

Tabla 4: Causas, consecuencias y clasificación de riesgos financieros del área de nómina de Secretaría de Educación de Antioquia

MAPA DE RIESGOS FINANCIEROS EN EL ÁREA DE NÓMINA DE SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE ANTIOQUIA		
CAUSAS	CONSECUENCIAS	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> •Base de datos de docentes desactualizada •Notificación extemporánea por parte del rector de las I.E 	<ul style="list-style-type: none"> •No reintegro por parte de docentes •Implicaciones jurídicas •Pérdidas económicas producto de demandas y/o intereses •Implicaciones disciplinarias y fiscales •Reprocesos 	Financiero
<ul style="list-style-type: none"> •No activación de docente en nómina •Ausencia temporal o permanente de funcionarios responsables de Ingresar las novedades •Fallo en el ingreso oportuno de novedades por parte del funcionario encargado •Inconsistencia en nómina generada •Fallas en parametrización de Sistema Humano en Línea 	<ul style="list-style-type: none"> •Implicaciones jurídicas •Pérdidas económicas producto de demandas e intereses •Suspensión del servicio por parte de docentes •Desgaste administrativo del Estado •Implicaciones disciplinarias y fiscales •Reprocesos 	<ul style="list-style-type: none"> •Financiero •De cumplimiento •De imagen
<ul style="list-style-type: none"> •Base de datos de docentes desactualizada •Incumplimiento de las funciones por parte de los funcionarios 	<ul style="list-style-type: none"> •Pérdidas económicas •Implicaciones disciplinarias y fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> •Financiero •De imagen

Ausencia de personal para liquidar nómina (contrato por prestación de servicios)	<ul style="list-style-type: none"> •Implicaciones jurídicas •Pérdidas económicas producto de demandas, intereses 	<ul style="list-style-type: none"> •Financiero •De imagen •De cumplimiento
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Las causas de los riesgos identificados difieren entre sí porque éstos son diferentes. Sin embargo, las consecuencias en general se repiten en varias ocasiones, debido a que la ocurrencia de casi todos los riesgos tiene las mismas implicaciones económicas, disciplinarias, jurídicas, entre otras. Además de las causas y consecuencias se define la clasificación de los riesgos financieros, establecidos desde la Guía para el riesgo de la Función Pública.

En el tercer paso se realiza una encuesta a los funcionarios del área de nómina y otras áreas (financiera y jurídica), con el fin de determinar a criterio de ellos cual es la probabilidad y el impacto de la ocurrencia de los riesgos en cuestión. Una parte de los funcionarios respondió la encuesta de manera virtual, mientras que con los demás fue necesaria una reunión en la que respondían la encuesta de manera física. Los valores de la probabilidad e impacto deben ser en un rango de 1 a 4, debido a que el nivel de riesgo es el resultado de la multiplicación entre la probabilidad y el impacto y su valor máximo es 16.

Luego de obtener las respuestas de los funcionarios cuestionados, se realiza un consolidado expuesto a continuación, en el que por medio de fórmulas se obtienen los promedios respectivos de los valores de probabilidad e impacto, debido a que cada funcionario tiene un porcentaje definido previamente para su decisión, de acuerdo con la injerencia que tiene en el proceso de liquidación de nómina.

Tabla 5: Consolidado resultados de probabilidad e impacto

CONSOLIDACIÓN								
FUNCIONARIO	RIESGO 1		RIESGO 2		RIESGO 3		RIESGO 4	
	PROBABILIDAD	IMPACTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PROBABILIDAD	IMPACTO
JULIO TORRES	3	3	3	3	3	3	4	4
BEATRIZ MUÑOZ	4	3	4	4	2	3	4	3
EMMA QUINTERO	4	3	3	2	4	3	4	4
JUAN ARROYAVE	3	3	1	3	4	3	3	3
CLAUDIA OSPINA	4	3	3	4	4	3	1	4
RENE PEREZ	4	3	1	1	1	4	1	3
LUIS MIGUEL CALDERON	2	3	2	2	3	3	1	4
HERNAN QUICENO	2	3	2	3	2	3	2	3
LEON TABARES	2	3	1	2	1	3	1	3
YEHISON VERTEL	3	4	4	3	1	3	1	4
EDWIN VALENCIA	2	3	2	3	2	3	1	3
CESAR BARRERA	4	3	4	3	4	4	4	4
MATEO QUINTERO	3	3	4	3	1	3	1	3
JANETH CARDOZO	2	3	1	3	1	3	1	3
JUAN CARLOS LOPEZ	2	3	4	3	2	3	1	4
TOTAL	2,93	3,07	2,60	2,80	2,33	3,13	2,00	3,47

Fuente: Elaboración propia

En la tabla presentada a continuación, se logra evidenciar los resultados de las encuestas mencionadas.

Tabla 6: Probabilidad e impacto de los riesgos financieros del área de nómina de Secretaría de Educación

MAPA DE RIESGOS FINANCIEROS EN EL ÁREA DE NÓMINA DE SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE ANTIOQUIA	
RIESGO INHERENTE	
Probabilidad	Impacto
2,93	3,07
2,60	2,80
2,33	3,13
2,00	3,47

Fuente: Elaboración propia

Luego de consolidar la información suministrada por los funcionarios participantes de la encuesta, se determinan los promedios de los valores de probabilidad e impacto respecto con la ocurrencia de los riesgos financieros. Este promedio se realiza teniendo en cuenta a importancia del funcionario dentro del proceso de liquidación de nómina de

docentes vinculados a la Secretaría de Educación de Antioquia y se realiza con ayuda de fórmulas matemáticas y estadísticas.

Después de definir la probabilidad y el impacto de la ocurrencia de los riesgos financieros, se continúa con el cuarto paso, que comprende nivel de riesgo, el cual es el resultado de una fórmula matemática (multiplicación) en la que se involucran la probabilidad y el impacto anteriormente detallados. De acuerdo con la Guía para la Administración del Riesgo de la Función Pública se determina la zona de riesgo relacionada directamente con el nivel del mismo, evidenciado en la siguiente tabla.

Tabla 7: Nivel y zona de riesgo.

MAPA DE RIESGOS FINANCIEROS EN EL ÁREA DE NÓMINA DE SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE ANTIOQUIA	
RIESGO INHERENTE	
Nivel	Zona de riesgo
9,15	Extrema
7,17	Alta
7,71	Alta
7,50	Alta

Fuente: Elaboración propia

Los colores observados en la tabla anterior hacen referencia al nivel en el que se encuentran los riesgos financieros de la Secretaría de Educación de Antioquia, de acuerdo con la probabilidad y el impacto de su ocurrencia.

El quinto paso se realiza con la ayuda de los dos funcionarios del área de nómina, los cuales describen los controles existentes que se han utilizado para tratar de mitigar los riesgos financieros anteriormente descritos, al igual que su naturaleza: correctivo o preventivo. La información brindada por los dos funcionarios de nómina se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 8: Controles existentes

MAPA DE RIESGOS FINANCIEROS EN EL ÁREA DE NÓMINA DE SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE ANTIOQUIA	
CONTROL EXISTENTE	NATURALEZA DEL CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> •Intervención ocasional del Administrador del Sistema Humano para problemas técnicos 	Correctivo
<ul style="list-style-type: none"> • Validación de los reportes mensuales de las vinculaciones pendientes por confirmar. •Programación anual de las vacaciones de los funcionarios y de quien asumiría las funciones mientras perdure la ausencia. •Remisión a Control Interno por parte del funcionario de toda ausencia laboral que haya sido descontada al docente. 	Preventivo
<ul style="list-style-type: none"> •Verificación de información de docente en base de datos de notificaciones •Una vez detectado el error 	Correctivo

<p>cada funcionario debe realizar el retiro del sistema y solicitar por medio de oficio el reintegro al docente</p>	
N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que en algunos casos no se evidencia un control existente para mitigar o eliminar los riesgos financieros, por lo que se hace imprescindible la realización del presente Plan de Mejora.

Junto con el profesional especializado se hace un análisis que permite modificar la probabilidad o el impacto de la ocurrencia de los riesgos financieros al aplicar los controles existentes, al igual que su opción de manejo. En este apartado se decide si después de disminuir probabilidad e impacto el riesgo se puede asumir, mitigar o controlar. Lo anterior comprende el sexto paso y se manifiesta por medio de la siguiente tabla.

Tabla 9: Riesgo residual y opción de manejo

RIESGO RESIDUAL				Opción de manejo
Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Zona de riesgo	
2,93	1,00	2,93	Baja	Mitigar
1,00	2,79	2,79	Baja	Asumir
2,33	2,23	5,20	Alta	Mitigar
2,16	1,00	2,16	Baja	Mitigar

Fuente: Elaboración propia

El séptimo y último paso comprende las acciones preventivas que recomienda la investigadora, las cuales son determinadas de acuerdo con el análisis de los pasos anteriores. Con este paso se da fin a la elaboración del Mapa de Riesgos.

En el siguiente esquema se manifiesta el proceso del Mapa de Riesgos para la nómina de la Secretaría de Educación de Antioquia. Es importante mencionar que los datos evidenciados en el esquema son propios de la Organización.

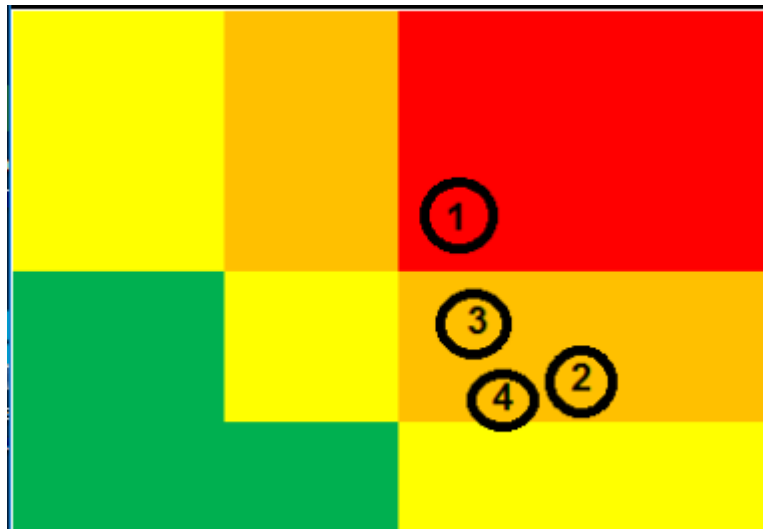
Tabla 10: Mapa de Riesgos Nómina Secretaría de Educación de Antioquia

RIESGO N°	SUBPROCESO	NOMBRE DEL RIESGO	CARENA	CONSECUENCIA	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	RIESGO INHERENTE				CONTROL EXISTENTE	NIVEL DEL CONTROL	RIESGO RESIDUAL				Punto de control	Ocultura
						Probabilidad	Impacto	Exposición	Costo de mitigación			Probabilidad	Impacto	Exposición	Costo de mitigación		
1	Operación de unidades administrativas de Personal, I. E. (Educativa)	Operación de unidades administrativas de Personal, I. E. (Educativa)	Verificación de datos de desarrollo de actividades	Operaciones por parte de desarrollo de actividades	Financiera	2,33	5,87	3,15	Alto	Verificación eventual del Municipio del Sistema de Información	Control	2,33	5,87	2,33	Bajo	Militar	Verificación permanente de actividades de base de datos Capacitación anual de desarrollo de actividades
2	Operación de unidades administrativas de Personal, I. E. (Educativa)	Operación de unidades administrativas de Personal, I. E. (Educativa)	Verificación de datos de desarrollo de actividades	Operaciones por parte de desarrollo de actividades	Financiera	2,33	2,88	2,37	Medio	Verificación de los resultados de los cálculos de los costos de los servicios de los estudiantes y de otros, como lo son los servicios de transporte y otros.	Control	5,88	2,88	2,88	Bajo	Medio	Operación de unidades administrativas de Personal, I. E. (Educativa) Verificación permanente de actividades de base de datos
3	Operación de unidades administrativas de Personal, I. E. (Educativa)	Operación de unidades administrativas de Personal, I. E. (Educativa)	Verificación de datos de desarrollo de actividades	Operaciones por parte de desarrollo de actividades	Financiera	2,33	5,18	2,21	Medio	Verificación de los resultados de los cálculos de los costos de los servicios de los estudiantes y de otros, como lo son los servicios de transporte y otros.	Control	2,33	2,23	2,23	Medio	Militar	Capacitación permanente de actividades de base de datos Verificación permanente de actividades de base de datos Presupuesto operativo de actividades de base de datos
4	Operación de unidades administrativas de Personal, I. E. (Educativa)	Operación de unidades administrativas de Personal, I. E. (Educativa)	Verificación de datos de desarrollo de actividades	Operaciones por parte de desarrollo de actividades	Financiera	2,33	5,47	2,84	Medio	N/A	N/A	2,33	5,48	2	Bajo	Militar	Verificación permanente de actividades de base de datos Verificación permanente de actividades de base de datos Verificación permanente de actividades de base de datos

Fuente: Elaboración propia

Por medio de un mapa de colores, se evidencia la zona en la que se encuentran actualmente los riesgos financieros del área de nómina de la Secretaría de Educación de Antioquia.

Esquema 3: Mapa de colores riesgos financieros



Fuente: Elaboración propia

En el esquema anterior se evidencian los números uno, dos, tres y cuatro encerrados en un círculo y ubicados en distintas áreas. Dichos números hacen referencia a los riesgos financieros evidenciados anteriormente en el presente ejercicio y se ubican de acuerdo con

los colores que obtienen a partir del desarrollo del Mapa de Riesgos financieros de la Secretaría de Educación de Antioquia.

MOMENTO III: Propuesta: Plan para mitigar el riesgo financiero

Para generar un plan que trate los riesgos financieros en el área de nómina de la Secretaría de Educación de Antioquia se hace necesario inicialmente acercarse a la comprensión de un plan para tratar los riesgos es aquel que se utiliza después de aplicar los controles existentes en la organización e identificar cuáles son los riesgos residuales con sus respectivas acciones u opciones de manejo. Dichas opciones de manejo son:

- Compartir o transferir, que significa que el riesgo sea trasladado a otra área en la que pueda existir un control para el riesgo en mención.
- Asumir, lo cual implica que la Organización se haga cargo del riesgo residual después de aplicar los controles existentes.
- Controlar, que consiste en evitar que el riesgo se materialice u ocurra
- Mitigar, que implica hacer que el impacto o probabilidad del riesgo sea mínimo.

Para este plan específicamente, a pesar de tener en cuenta todas las opciones de manejo anteriormente mencionadas, se hace énfasis en la mitigación, lo cual implica disminuir el impacto del riesgo que se pueda generar.

Actualmente, el área de nómina de la Secretaría de Educación de Antioquia es la responsable del proceso de liquidación de nómina de todos los docentes vinculados a las instituciones educativas de los municipios no certificados del departamento. Su funcionamiento se evidencia en la tabla presentada a continuación:

Sin embargo, luego de aplicar la respectiva revisión documental y una observación directa se puede manifestar que, desde su realización, el flujograma no tiene en cuenta varios procesos que se han mejorado en el área de nómina con el fin de incrementar su eficiencia, es decir, se encuentra obsoleto.

Por lo anterior, se hace necesario el diseño unas acciones que contribuyan a la mitigación de los riesgos identificados, especificando la periodicidad, la cual se define como el lapso de tiempo en el que se ejerce el control de las causas de ocurrencia de los riesgos.

Existen cuatro maneras de manejar los riesgos identificados para las organizaciones: asumir, controlar, mitigar y eliminar. De acuerdo con el nivel de riesgo residual existente en la Secretaría de Educación de Antioquia, el profesional especializado del área de nómina decide cuál de las opciones de manejo anteriormente mencionadas va a aplicar.

Para el primer riesgo se diseñan dos acciones: Verificación mensual de actualización de base de datos y capacitación anual de directivos docentes

Para el segundo riesgo las acciones preventivas recomendadas son: Ingreso de novedades durante todo el ciclo de liquidación de nómina, funcionario capacitado para cubrir labores de funcionario ausente, auditoría permanente del proceso de liquidación de nómina y validación sistematizada de cuentas bancarias de docentes. Y

En el caso del tercer riesgo, se recomiendan tres acciones preventivas: capacitación obligatoria de funcionarios encargados del área de nómina, verificación mensual de actualización de base de datos y propiciar espacios de distracción para funcionarios (pausas activas) con el fin de favorecer a su concentración.

Para el cuarto riesgo identificado las acciones preventivas son: vinculación definitiva de funcionario encargado de software de liquidación de nómina, funcionario capacitado para cubrir labores de funcionario ausente y por último capacitación general de las eventualidades que se presenten de forma más frecuentemente y que necesiten al funcionario encargado del software para su solución.

Se busca con la recomendación de las acciones correctivas mencionadas anteriormente, que la Secretaría de Educación de Antioquia pueda dar solución al manejo de los riesgos predominantes en el área de nómina, con el fin de evitar un impacto negativo en los recursos financieros de la entidad.

Tabla 11: Acciones de mitigación

N° RIESGO	NOMBRE DEL RIESGO	OPCIÓN DE MANEJO	ACCIONES PREVENTIVAS	PERIODICIDAD DE CONTROL	RESPONSABLES DE LA ACCIÓN
1	Liquidación de nómina con valores no correspondientes a los estipulados legalmente	Mitigar	-Verificación mensual de actualización de base de datos -Capacitación anual de directivos docentes	Mensual Anual	Área Nómina Área Personal
2	Liquidación extemporánea de nómina	Asumir	-Ingreso de novedades durante todo el ciclo de liquidación de nómina -Funcionario capacitado para cubrir labores de funcionario ausente -Auditoría permanente del proceso de liquidación de nómina -Validación sistematizada de cuentas bancarias de docentes	Diario Mensual Ocasional (cuando funcionario no se encuentre)	Área Nómina
3	Liquidación de nómina a docente posterior a su desvinculación legal	Mitigar	-Capacitación obligatoria de funcionarios encargados del área de nómina -Verificación mensual de actualización de base de datos -Propiciar espacios de distracción para funcionarios (pausas activas) con el fin de favorecer a su concentración	Trimestral Mensual Diario	Profesional Especializado Nómina Área Personal
4	No liquidación de nómina	Mitigar	-Vinculación definitiva de funcionario encargado de software de liquidación de nómina -Funcionario capacitado para cubrir labores de funcionario ausente -Capacitación general de las eventualidades que se presenten de forma más frecuentemente y que necesiten al funcionario encargado del software para su solución	Según programa de inducción o reintroducción	Área Nómina

Fuente: Elaboración propia

RECOMENDACIONES

Para llevar a cabo la implementación del presente Plan de Mejora es necesario inicialmente contar con aval y compromiso de las diferentes dependencias que deben estar involucradas dentro del proceso de mitigación de riesgos financieros, con el fin de garantizar el esfuerzo mancomunado de dichas áreas para optimizar los resultados.

Se debe tener en cuenta la importancia del Mapa de Riesgo, ya que en él se encuentran plenamente evidenciados los controles con los que cuenta el área y que se pueden aplicar para disminuir la probabilidad o el impacto de los riesgos financieros detallados en él.

Luego de presentar la propuesta es necesario que el área denominada de la Secretaría de Educación de Antioquia tenga un Plan de contingencia, entendido como un cúmulo de procedimientos alternos al proceso de una organización que tiene como función principal garantizar el correcto funcionamiento de la misma, sin importar las eventualidades que puedan ocurrir al interior o exterior de la misma, dado que en él se pueden generar las acciones para definir qué hacer si a pesar de aplicar todos los controles se siguen generando los mismos riesgos financieros.

El seguimiento de las acciones preventivas (resultado del presente ejercicio) debe ser acorde con lo evidenciado en este documento, al igual que sus responsables, debido a que es una situación completamente nueva para la Organización y debe ser controlado en todas sus etapas.

CONCLUSIONES

Se logra identificar que los procedimientos que lleva a cabo el área de nómina presentan los mismos riesgos desde hace 5 años aproximadamente hasta la fecha. Lo anterior ocurre porque en el área de planeación se ha logrado identificar que falta un flujograma de procesos donde se indique cómo realizar el proceso de liquidación de nómina detalladamente. Además de lo anterior, se puede evidenciar que en el área de nómina no se cuenta con una adecuada gestión de riesgo, ya que la ocurrencia de los diferentes riesgos es frecuente relacionada con la operación, y a pesar de existir controles que contribuyen un poco a la mitigación de estos, no tienen un impacto tan importante como deberían.

Por medio de la gestión del riesgo se logra identificar que existen cuatro riesgos financieros predominantes en el área de nómina de la Secretaría de Educación de Antioquia. Por lo anterior, llevar a cabo un Mapa de Riesgos es fundamental para inicialmente identificar plenamente cuales son los riesgos a los que las organizaciones se enfrentan día a día con el fin de tomar acciones que permitan su mitigación o control.

Después de utilizar las diferentes herramientas mencionadas durante el presente ejercicio, se logra diseñar un plan que contribuya a la mitigación de los riesgos financieros del área de nómina de Secretaría de Educación, el cual para su implementación debe contar con la participación de los diferentes actores vinculados con el proceso de liquidación de nómina de los docentes de los municipios certificados de Antioquia. Es indispensable que dicho plan cuente con una auditoría interna eficiente que contribuya a su control con la periodicidad establecida con anterioridad.

Se despliega una cantidad considerable de acciones preventivas que buscan mitigar los riesgos financieros existentes en el área de nómina de Secretaría de Educación de Antioquia, con el fin de utilizar los recursos financieros del departamento de una manera más óptima.

REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

Alcaldía de Medellín (2018). Recuperado de <http://medellin.edu.co/>

Banrepcultural (2000) Recuperado de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos

Cámara de Comercio de Bogotá (citado Abril 2018). Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Transformar-Bogota/Gestion-Urbana/Ordenamiento-territorial/Plan-de-Ordenamiento-Territorial>

Clavijo, S. (2017). La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2017-2544638>

Constitución Política de Colombia (citado Abril 2018). Recuperado de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-7/capitulo-5/articulo-209>

Contraloría General de la Nación (2017). Efecto redistributivo del Sistema General de Participaciones. Recuperado de <https://www.contraloria.gov.co/documents/20181/452124/Efecto+redistributivo+del+Sistema+General+de+Participaciones+Resultados+y+perspectivas+en+los+sectores+de+Salud+y+Educaci%C3%B3n-2017.pdf/9651f816-62f3-4a17-8899-94cef6a8d971?version=1.0>

Definición. DE (2008-2018). Recuperado de <https://definicion.de/plan-de-desarrollo/>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2011). Guía para la Administración del Riesgo. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>

Espacio virtual de asesoría de la Función Pública (2018). Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=85272>

Estupiñan, R. (2010). Administración de riesgos E.R.M y la Auditoría Interna. Bogotá: ECOE Ediciones

Galeano, M. (2004). Estrategias de investigación social cualitativa: El giro de la mirada. Medellín: La Carreta Editores

Garavito, C. (2006). Plan de Mejoramiento Institucional. Bogotá: Ediciones S. E. M Ltda

Gómez, A., Suárez, C. (2004). Sistemas de Información: Herramientas prácticas para la gestión empresarial. Madrid: RA- MA Editorial

Gobernación de Antioquia (2018). Recuperado de <http://www.antioquia.gov.co/>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (6° edición) (2014): Metodología de la Investigación. México D. F.: McGraw Hill/ Interamericana Editores

Herramientas ofimáticas (citado Mayo 2018). Recuperado de <http://jorgeofi.galeon.com/>

Herramientas estadísticas (2015). Recuperado de <https://prezi.com/-2n99plansc4/funciones-estadisticas/>

Lauphan, W. (citado Mayo 2018). El dato científico y la matriz de datos. Recuperado de www.fca.uner.edu.ar/files/academica/deptos/catedras/.../ficha_mjatriz_de_datos.doc

Pérez, J. (1999). Gestión de la calidad orientada a los procesos. Madrid: ESIC Editorial

Pérez, J. (1996). Gestión por procesos: Reingeniería y mejora de los procesos de la empresa. Madrid: ESIC Editorial

Régimen Legal de Bogotá D.C. (2012). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=49981>

Toro, I., Parra, R. (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa/ cuantitativa. Bogotá: Fondo Editorial Universidad EAFIT

Thompson, I. (citado Mayo 2018). Estudio de encuestas. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion-1p.html>

ANEXOS

Anexo 1: Consolidación Resultados Encuesta

CONSOLIDACIÓN											
NOMBRE	RIESGO 1		RIESGO 2		RIESGO 3		RIESGO 4		RIESGO 5		NIVEL DE RIESGO
	NIVEL DE RIESGO PORCENTUAL	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	NIVEL DE RIESGO PORCENTUAL	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	NIVEL DE RIESGO PORCENTUAL	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	NIVEL DE RIESGO PORCENTUAL	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	NIVEL DE RIESGO PORCENTUAL	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	
ARIAS	0.63	0.51	0.63	0.44	0.63	0.53	1.12				
Z	0.84	0.88	1.12	0.78	0.42	0.35	0.84				
RO	1.2	0.98	0.6	0.42	1.2	1.01	1.6				
FE	0.9	0.73	0.3	0.21	1.2	1.01	0.9				
VA	0.72	0.59	0.72	0.50	0.72	0.60	0.24				
	0.72	0.59	0.66	0.04	0.24	0.20	0.18				
ALDERON	0.36	0.29	0.24	0.17	0.54	0.45	0.24				
IND	0.36	0.29	0.36	0.25	0.36	0.30	0.36				
S	0.36	0.29	0.12	0.08	0.18	0.15	0.18				
EL	0.72	0.59	0.72	0.50	0.18	0.15	0.24				
JA	0.36	0.29	0.36	0.25	0.36	0.30	0.18				
RA	0.72	0.59	0.72	0.50	0.96	0.81	0.96				
RO	0.54	0.44	0.72	0.50	0.18	0.15	0.18				
ZO	0.36	0.29	0.18	0.12	0.18	0.15	0.18				
LOPEZ	0.36	0.29	0.72	0.50	0.36	0.30	0.24				
TOTAL	9.15	7.45	7.57	5.24	7.71	6.48	7.64				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Encuesta Nómina

28ARRERA

ENCUESTA NÓMINA			
1	¿El tiempo que tiene para realizar las labores que le corresponden le parece suficiente?		
	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	
2	Se han presentado situaciones dentro de sus procesos en las que deba consultar con otro compañero?		
	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	
3	Considera usted que existe(n) alguna(s) actividad(es) o procesos(s) que sea(n) indispensable(s) para el desarrollo favorable de la nómina? SI. ¿CUAL(ES)?		
	- Coparticipación facultativa - Asesoría jurídica - Auditoría por veracidad - enter - consultar en las horas extras.		
4	En su opinión, ¿existe algún riesgo en el área de nómina que deba ser mitigado? SI. ¿CUAL?		
	- No existe ningún control o auditoría a las novedades ingresadas - Rango muy corto de fechas para el ingreso de novedades * Retardo del personal		

Fuente: Elaboración propia

MAPA DE RIESGOS FINANCIEROS EN EL ÁREA DE NÓMINA DE SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE ANTIOQUIA

RIESGO N°	SUBPROCESO	CAUSAS	NOMBRE DEL RIESGO	CONSECUENCIAS	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	RIESGO INHERENTE		
						Probabilidad	Impacto	Nivel
1	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de novedades (provenientes de Personal, I. E o Escalafón) Ingresar novedad al Sistema Humano Web 	<ul style="list-style-type: none"> Base de datos de docentes desactualizada Fallo en el ingreso oportuno de novedades por parte del funcionario encargado 	Liquidación de nómina con valores no correspondientes a los estipulados legalmente	<ul style="list-style-type: none"> No reintegro por parte de docentes Implicaciones jurídicas Pérdidas económicas producto de demandas e intereses Implicaciones disciplinarias 	Financiero	4	3	0
2	Ingresar novedad al Sistema Humano Web	<ul style="list-style-type: none"> No activación de docente en nómina Ausencia temporal o permanente de funcionarios responsables de ingresar las novedades 	Liquidación extemporánea de nómina	<ul style="list-style-type: none"> Implicaciones jurídicas Pérdidas económicas producto de demandas e intereses Suspensión del servicio por parte de docentes 	<ul style="list-style-type: none"> Financiero De cumplimiento De imagen 	3	2	0
3	Recepción de novedades (provenientes de Personal, I. E o Escalafón)	<ul style="list-style-type: none"> Base de datos de docentes desactualizada Incumplimiento de las funciones por parte de los funcionarios 	Liquidación de nómina a docente que no corresponde	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas económicas Fiscales y disciplinarias 	<ul style="list-style-type: none"> Financiero De imagen 	4	3	0
4	Creación de nómina	Ausencia de ingenier@ administrador del sistema para liquidar nómina (contrato por prestación de servicios)	No liquidación de nómina en los tiempos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> Implicaciones jurídicas Pérdidas económicas producto de demandas, intereses 	<ul style="list-style-type: none"> Financiero De imagen De cumplimiento 	4	4	0

Anexo 3: Identificación de Probabilidad e Impacto

GARCIAG

Fuente: Elaboración propia