

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
--	---

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL SANEAMIENTO Y CONCILIACIÓN DE LOS
COBROS POR INCONSISTENCIAS REALIZADOS POR LA ARL SURA A LA UNIDAD
ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS DEL ITM**

MARIA FERNANDA VÁSQUEZ MARÍN

Trabajo de grado para optar al título de Administradora de Empresas

Asesor temático

Asesor Metodológico

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN
2026

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

RESUMEN

El presente trabajo de grado diseña un plan de mejora para la gestión de afiliaciones y aportes a la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) SURA en la Unidad Estratégica de Negocios del Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM). La problemática identificada se centra en 1.014 casos de inconsistencias administrativas registrados entre 2022 y 2025, los cuales generaron un pasivo financiero superior a los COL \$27.000.000 debido a fallas en el reporte de novedades, errores en la asignación de tasas de riesgo y debilidades en el control de archivos. Bajo un enfoque metodológico descriptivo y apoyado en el ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), se estructuró un diagnóstico de causas raíz que permitió la formulación de protocolos estandarizados y flujos de información optimizados. Como resultado, se entrega un plan de acción estratégico orientado a la conciliación de cartera y al fortalecimiento del control interno. Se concluye que la implementación de este modelo técnico-administrativo no solo garantiza el cumplimiento de la Ley 1562 de 2012 del Congreso de Colombia y mitiga riesgos sancionatorios ante entes de control, sino que asegura la sostenibilidad financiera y la protección efectiva de los contratistas vinculados a la institución.

Palabras clave: Gestión de Riesgos Laborales, Plan de Mejora, Ciclo PHVA, Saneamiento de Cartera, Contratación Pública, ITM, ARL SURA.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

ABSTRACT

This Graduation Project designs an improvement plan for the management of affiliations and contributions to the Labor Risk Manager (ARL) SURA at the Strategic Business Unit of the Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM). The identified problem focuses on 1,014 cases of administrative inconsistencies recorded between 2022 and 2025, which generated a financial liability exceeding pesos COL \$27,000,000 due to failures in reporting changes, errors in the assignment of risk rates, and weaknesses in file control. Under a descriptive methodological approach supported by the PDCA (Plan-Do-Check-Act) continuous improvement cycle, a root cause diagnosis was structured, allowing the formulation of standardized protocols and optimized information flows. As a result, a strategic action plan is delivered, oriented toward portfolio reconciliation and the strengthening of internal control. It is concluded that the implementation of this technical-administrative model not only guarantees compliance with Law 1562 of 2012 issued by the Congress of Colombia and mitigates sanctioning risks before control entities but also ensures financial sustainability and effective protection of the contractors linked to the institution.

Keywords: Occupational Risk Management, Improvement Plan, PDCA Cycle, Portfolio Reconciliation, Public Procurement, ARL SURA ITM.

SIGLAS

ARL: Administradora de Riesgos Laborales.

DOFA: Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas.

IBC: Ingreso Base de Cotización.

ITM: Instituto Tecnológico Metropolitano.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar.

REDAM: Registro de Deudores Alimentarios Morosos.

SGSSI: Sistema General de la Seguridad Social Integral.

SG-SST: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

SGRL: Sistema General de Riesgos Laborales

UEN: Unidad Estratégica de Negocios.

UGPP: Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
--	---

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. FORMULACIÓN	11
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Justificación	13
1.3. Objetivos	16
1.3.1. General	16
1.3.2 Específicos	16
1.4. Alcance	16
1.4. Marco de referencia	18
1.5.1. Referente teórico	19
1.5.2. Referente legal	25
1.5. Metodología	29
1.6.1. Enfoque del plan de mejora	29
1.6.2. Método	30
1.6.3. Técnicas para la recolección y el análisis de la información	32
1.6.4. Consideraciones éticas	34
2. PLAN DE MEJORA	35
2.1. Diagnóstico organizacional/área/proceso	35
2.2. Validación del diagnóstico por juicio de expertos	36
2.3. Análisis del proceso	45
2.4. Reformulación del proceso	47
2.5. Descripción de las estrategias para mitigar la situación encontrada y conducirla a la mejora continua	51
3. PLAN DE ACCIÓN	57
3.1. Objetivo	57
3.2. Alcance	57
3.3. Fecha de inicio y de cierre	57
3.4. Actividades desde el ciclo PHVA	58
3.5. Responsables	59
3.6. Controles (seguimiento)	59
3.7. Riesgos.	59

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
---	---

4. RECOMENDACIONES.....	65
5. CONCLUSIONES	67
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
7. ANEXOS	71
Anexo 1.	71

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Resultados estadísticos del diagnóstico</i>	36
Tabla 2. <i>Matriz DOFA</i>	40
Tabla 3. <i>Estrategias establecidas a partir de la Tabla 3. Matriz DOFA</i>	41
Tabla 4. <i>Análisis de no conformidad</i>	46
Tabla 5. <i>Estrategia de priorización PHVA</i>	53
Tabla 6. <i>Ficha del ciclo PHVA</i>	55
Tabla 7. <i>Ciclo PHVA</i>	58
Tabla 8. <i>Riesgos Revisar Plan de acción</i>	60
Tabla 9. <i>Plan de acción</i>	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Esquema general del ciclo PHVA de mejora continua</i>	15
Figura 2. <i>Porcentaje de incidencia de los tipos de inconsistencias halladas</i>	38
Figura 3. <i>Diagrama de proceso inicial</i>	44
Figura 4. <i>Diagrama de Flujo Sugerido (Proceso Optimizado)</i>	50

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

INTRODUCCIÓN

El sistema de seguridad social en Colombia representa uno de los pilares fundamentales para la protección de los trabajadores y la estabilidad jurídica de las organizaciones. En el ámbito de la gestión pública, entidades como el Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), en su rol de operador logístico y administrativo de convenios interinstitucionales, asumen la responsabilidad crítica de garantizar que cada contratista esté correctamente afiliado y protegido ante contingencias laborales. Sin embargo, el crecimiento en el volumen de contratación y la complejidad de los procesos manuales han generado brechas operativas que derivan en inconsistencias financieras y riesgos legales latentes.

De manera que, el presente estudio aborda la problemática identificada en la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) del Instituto Tecnológico Metropolitano, ITM, en donde, entre los años 2022 y 2025 se detectaron 1.014 casos de inconsistencias administrativas con la Administradora de Riesgos Laborales ARL de la filial de Suramericana, ARL SURA, acumulando una deuda superior a los pesos COL \$27.000.000. Este escenario, caracterizado mayoritariamente por la falta de reporte oportuno de novedades y errores en la asignación de tasas de riesgo, evidencia la necesidad imperativa de transitar desde una gestión reactiva basada en archivos planos y procesos fragmentados, hacia un modelo de gestión técnica, proactiva y estandarizada.

Lo anterior, a través de un enfoque metodológico basado en la mejora continua y el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), este trabajo propone un plan de mejoramiento integral para el saneamiento y la conciliación de cartera, por lo tanto, se fundamenta en una tríada conceptual que integra la gestión de la calidad de *Deming*, la administración de recursos humanos por macroprocesos y el control

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
---	---

financiero técnico, apoyados transversalmente por sistemas de información gerencial que buscan eliminar la variabilidad del error humano.

Finalmente, se tiene que, el documento se estructura en tres fases esenciales: un diagnóstico detallado que tipifica las causas raíz de las inconsistencias; una fase de formulación donde se diseñan protocolos y flujos de información optimizados; y finalmente, un plan de acción estratégico que define metas, responsables y mecanismos de control preventivo. Con ello, se pretende no solo mitigar el impacto económico actual, sino blindar jurídicamente a la institución y asegurar que la protección de los contratistas sea real, efectiva y transparente frente a los entes de control.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

1. FORMULACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El ITM es una universidad pública colombiana con sede en Medellín, Antioquia. que además de su función académica, actúa como operador logístico y administrativo para formalizar contratos de prestación de servicios mediante convenios con la Alcaldía de Medellín y otras entidades del sector público. En este rol, el ITM tiene la obligación legal de garantizar la correcta afiliación de sus contratistas de prestación de servicios a la ARL, un requisito esencial para la protección contra accidentes de trabajo y enfermedades laborales según la Ley 1562 de 2012 .(Congreso de la República, 2012)

Actualmente, este proceso de contratación a cargo del operador ITM se realiza directamente con los contratistas. Se resalta que, las personas convocadas son seleccionadas directamente en cada convenio y el ITM solo se encarga de contactar y de la recepción de los documentos digitales en formato en PDF, los cuales son organizados en seis carpetas obligatorias:

1. Recepción de la documentación digital: Información personal, hoja de vida, bienes y rentas, consignación de pagos, carta ARL, cédula de ciudadanía, libreta militar (si aplica) y RUT.
2. Soportes: Certificados académicos y de experiencia laboral.
3. Antecedentes y seguridad social: Certificados de entes de control (Procuraduría, Contraloría, RNMC, Policía, delitos sexuales y REDAM), así como los certificados de afiliación a salud y pensión.
4. Ficha médica ocupacional: Resultados de perfil lipídico y glicemia (para mayores de 40 años o trabajo en alturas), avalados por un médico con licencia vigente.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

5. Información financiera: Certificación bancaria.
6. Registro SECOP: Comprobante de registro en la plataforma de contratación estatal.

A pesar de esta estructura documental, la UEN del ITM presenta deficiencias críticas en la gestión, control y cruce de cartera, específicamente con la ARL SURA. Entre abril de 2022 y abril de 2025, se registraron 1.014 casos de inconsistencias, que han generado una deuda acumulada de \$27.141.700. Estas fallas son categorizadas de la siguiente manera:

- Trabajadores sin pago (527 casos / \$21.750.600): originados por la falta de reporte oportuno de retiros, inconsistencias en documentos o ausencia de registro de novedades.
- Diferencias en la tasa de riesgo (104 casos / \$3.633.400): derivadas de afiliaciones a centros de trabajo erróneos o desconocimiento de las tarifas y códigos correspondientes durante la fase previa a la ejecución.
- Contratistas sin afiliación (315 casos / \$3.228.000): causados por errores administrativos, reportes equivocados de aprendices o inconsistencias en los números de identificación.
- Diferencias en el cálculo (68 casos / \$1.470.300): resultantes de errores en la determinación del Ingreso Base de Cotización (IBC) y omisión de novedades de ausentismo en las planillas.

Estas fallas administrativas han generado un pasivo contingente que, a abril de 2025, asciende a \$27.141.700, si bien esta cifra representa una proporción reducida frente al presupuesto anual del ITM (que supera los \$200.000 millones), su impacto financiero no debe subestimarse por dos razones: en primer lugar, afecta la liquidez operativa de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), porque desvían los recursos que deberían destinarse a nuevos proyectos o al pago oportuno de obligaciones vigentes. En

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

segundo lugar, el riesgo es sobre el monto actual y tiene un efecto multiplicador, es decir, la acumulación de intereses de mora, las sanciones de la UGPP y, sobre todo, la contingencia de un siniestro laboral de un contratista no afiliado, cuyo costo podría ser desproporcionadamente alto.

Además del impacto financiero, estas fallas exponen al ITM a riesgos legales y debilitan la confianza de los contratistas, quienes quedan desprotegidos ante los riesgos profesionales, lo que afecta la reputación institucional frente a la Alcaldía de Medellín y sus aliados estratégicos.

1.2. Justificación

El presente trabajo de grado posee una gran importancia tanto institucional como académica, ya que da respuesta a una problemática que afecta el corazón de la gestión administrativa, financiera y legal del ITM: por un lado, porque el ITM, como operador de convenios interinstitucionales con la Alcaldía de Medellín, asume una responsabilidad civil y administrativa que va más allá de la educativa y, por el otro, porque el acatamiento de las obligaciones en el área de la seguridad social constituye un eje transversal fundamental para la viabilidad de la actividad logística asumida por el ITM; posteriormente, se argumenta dicha pertinencia desde las diferentes perspectivas.

Ahora bien, en la institución se identificó la ausencia de un protocolo estandarizado para el reporte de novedades ha generado que, en múltiples ocasiones, los contratistas que inician labores no sean afiliados a la EPS y pensión en el tiempo establecido por la ley, lo que expone a la institución a sanciones por mora en el pago de aportes. Asimismo, se han detectado casos en los que la información reportada a la UGPP no coincide con los soportes documentales de las seis carpetas obligatorias, lo que se traduce en requerimientos fiscales y procesos de cobro coactivo. Por otra parte, la falta de un sistema integrado

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

de información impide que la UEN consolide los reportes de ausentismo laboral, de tal suerte que las incapacidades médicas de los contratistas no se descuentan oportunamente de la planilla PILA, generando sobrecostos mensuales.

La persistencia de inconsistencias en la gestión de aportes a la ARL SURA entre 2022 y 2025 ha derivado en una afectación económica directa superior a los COL \$27.000.000. No obstante, más allá de la cifra, estas irregularidades representan un riesgo jurídico, ya que el incumplimiento de la Ley 1562 de 2012 expone a la institución a sanciones onerosas por parte de la UGPP. Asimismo, compromete la defensa institucional ante posibles litigios por accidentes laborales de contratistas desprotegidos. Por otra parte, dentro de la institución existen otros problemas asociados a esta misma categoría de fallas administrativas. Por ejemplo, la ausencia de un registro unificado de novedades de contratistas ha generado duplicidad en el pago de aportes para algunos trabajadores activos. En otras palabras, el mismo contratista aparece facturado dos veces en diferentes periodos sin que exista un mecanismo de alerta temprana. De hecho, esta situación se ha detectado en al menos 68 casos asociados a diferencias en el cálculo del Ingreso Base de Cotización. Además, la falta de conciliación periódica con la ARL ha impedido identificar oportunamente a contratistas que, pese a estar activos en el ITM, figuran como retirados en la base de datos de la aseguradora. Esto es, se rompe la trazabilidad del vínculo laboral y se genera una falsa mora. Por consiguiente, la institución no solo enfrenta un pasivo financiero, sino también un deterioro en la calidad de la información para la toma de decisiones gerenciales.

En consecuencia, este estudio es necesario para transitar de una gestión reactiva a una proactiva. El aumento en el volumen de contratación por convenios exige mecanismos de control robustos que el sistema actual no logra cubrir, el plan de mejora propuesto busca estandarizar protocolos de verificación y cruce de cartera, lo que permite la detección temprana de errores en la tasa de riesgo y el IBC. De esta

manera, se optimiza el uso de los recursos públicos y se garantiza que cada peso destinado a la seguridad social cumpla su fin legal.

Desde una perspectiva estratégica, este estudio fortalece la confianza de los aliados externos y de los propios contratistas. Una gestión transparente y eficiente de la ARL reafirma la calidad administrativa del ITM frente a la Alcaldía de Medellín y a los entes de control. En definitiva, consolida su imagen como un operador confiable y socialmente responsable.

Finalmente, este trabajo aporta al campo de la administración pública y el desarrollo empresarial un modelo aplicado de mejora continua. La sistematización de esta experiencia servirá como referente para otras unidades de negocio o instituciones de educación superior que operen convenios estatales, puesto que demuestra cómo la articulación entre el ciclo PHVA (Edwards Deming, 1989) y la normativa de riesgos laborales puede mitigar riesgos operativos en entornos de alta complejidad contractual. Posteriormente, en el apartado 1.6.2. Método, se define en mayor detalle.

Figura 1. Esquema general del ciclo PHVA de mejora continua



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

Considerando que las brechas administrativas identificadas no solo representan un impacto económico superior a los pesos COL \$27 millones, sino que vulneran la seguridad jurídica de la institución, se hace indispensable transitar hacia un modelo de gestión técnica organizada. Por consiguiente, y con el fin de transformar las debilidades operativas en procesos de control eficiente, se establecen los siguientes lineamientos y propósitos que guiarán el desarrollo del presente estudio.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Estructurar un plan de mejora para el saneamiento, conciliación y control de las inconsistencias en los aportes a la ARL SURA a la UEN del ITM con el fin de mitigar el riesgo financiero, asegurar la protección de los contratistas y optimizar los procesos de contratación estatal.

1.3.2 Específicos

Diagnosticar la situación actual de los procesos de afiliación y pago de seguridad social, identificando las causas raíz que generan las deudas por mora e inexactitud con la ARL SURA.

Diseñar los protocolos y flujos de información necesarios para la estandarización del proceso de saneamiento y conciliación de cartera, definiendo roles y responsabilidades claras para los actores involucrados.

Definir un plan de acción bajo la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) que establezca cronogramas de depuración de cartera y mecanismos de control preventivo para futuras contrataciones.

1.4. Alcance

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

El plan de mejora se centra en el diseño de una propuesta de mejora para el proceso de saneamiento y conciliación de cobros por inconsistencias de la ARL SURA en la UEN del ITM. El alcance del proyecto se define bajo los siguientes criterios:

La delimitación toma de base el análisis de los registros y bases de datos institucionales del periodo comprendido entre abril de 2022 y abril de 2025. Espacialmente, la investigación se circunscribe a la UEN del ITM, específicamente en su interacción con la ARL SURA.

Dicho plan se materializa en la entrega de un documento técnico que integra tres fases: la fase diagnóstica que comprende la identificación y tipificación de las causas raíz de orden administrativo y financiero que generan los 1.014 casos de inconsistencias detectados, así como la evaluación del impacto del proceso actual frente al cumplimiento normativo; la fase de formulación incluye la estructuración de protocolos, flujos de información y alternativas de mejora orientadas a estandarizar la gestión de novedades y la conciliación de cartera; por último, dentro de las fases del documento, la fase de planificación contempla el diseño de un plan de acción basado en el ciclo PHVA, el cual establece estrategias, responsables y cronogramas para una futura puesta en marcha (Edwards Deming, 1989).

No obstante, es preciso resaltar que el alcance de este trabajo se limita a la entrega de la propuesta técnica y analítica. En consecuencia, dicho alcance no incluye la ejecución directa de los pagos o trámites ante la ARL, tampoco la implementación física de los nuevos protocolos en los sistemas de información del ITM, ni la medición de resultados posteriores a la implementación. Por esta razón, estas actividades se plantean como una fase posterior a la entrega y aprobación del presente documento, de tal suerte que quedan a discreción de la dirección administrativa de la institución su ejecución operativa.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

1.5. Marco de referencia

El sustento teórico y legal de la presente investigación no se limita a una revisión aislada de conceptos, sino que se articula mediante la integración sinérgica de tres pilares científicos que permiten comprender la complejidad operativa de la UEN del ITM. Esta tríada conceptual facilita el análisis desde la raíz del problema (la variabilidad de los procesos) hasta su impacto final (la salud financiera institucional).

En primer lugar, se aborda la gestión de la calidad aplicada a los procesos administrativos. Partiendo de las premisas de Deming (Edwards Deming, 1989), en donde se establece que, la eficiencia de una organización depende de la reducción sistemática de la variabilidad y el error. En este sentido, la propuesta se apoya en lo que Ojeda y López definen como una mejora continua basada en hechos y datos, permitiendo que el saneamiento de la cartera no sea una acción reactiva, sino el resultado de un sistema de gestión estandarizado y preventivo (Ojeda & López, 2000).

En segundo lugar, el estudio se fundamenta en la administración de recursos humanos bajo un enfoque de macroprocesos. De acuerdo con García-Solarte (García-Solarte, 2009) se entiende que, la gestión del talento humano en la UEN del ITM debe trascender al cumplimiento de trámites y transformarse en un proceso estratégico donde la vinculación y el análisis del marco legal laboral estén intrínsecamente conectados. Este pilar se complementa con la visión de Chiavenato, quien sostiene que, la protección del capital humano a través de una correcta afiliación a la seguridad social es una obligación ética y legalmente irrenunciable que garantiza la continuidad operativa (Chiavenato, 2009).

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

Finalmente, el tercer pilar corresponde a la gestión financiera técnica. Desde la perspectiva de Gitman y Zutter, la administración de pasivos corrientes y el control estricto de las cuentas por pagar son los determinantes de la liquidez y solvencia institucional (Gitman & Zutter, 2012). Este enfoque se refuerza con los planteamientos de Guevara-Estupiñán, quien subraya que, la toma de decisiones gerenciales en entidades públicas debe estar respaldada por información contable fidedigna (Guevara-Estupiñán, 2024). Así, la conciliación técnica de la cartera con ARL SURA se presenta como el mecanismo indispensable para evitar costos de oportunidad y riesgos sancionatorios que afecten el presupuesto público.

Esta estructura tridimensional se apoya transversalmente en la teoría de los sistemas de información gerencial de Laudon y Laudon, reconociendo que, la tecnología es el vehículo necesario para transformar los datos brutos de la contratación en información estratégica y que, a su vez, elimine el error humano y optimice el flujo de trabajo de la institución (Laudon & Laudon, 2016).

1.5.1. Referente teórico

A continuación, se desarrolla el fundamento teórico que sustenta la presente propuesta de mejora, articulando de manera sistémica los conceptos de la administración moderna con la realidad operativa de la UEN del ITM. Este marco se estructura a partir de la convergencia de tres ejes fundamentales. En primer lugar, la gestión de la calidad total, bajo el enfoque del ciclo PHVA (Edwards Deming, 1989)¹ como metodología para reducir la variabilidad y el error en los procesos de afiliación. En segundo lugar, se aborda la gestión humana por macroprocesos, integrando las teorías de García-Solarte (García-Solarte, 2009) y Chiavenato (Chiavenato, 2009), para comprender la seguridad social no como un trámite

¹ Aunque Deming siempre lo llamó el "Ciclo de Shewhart", en este libro se populariza las etapas del ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, como el motor para la reducción de variabilidad.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

administrativo, sino como un eslabón crítico en la protección del capital humano. Finalmente, se examinan los principios de administración financiera, apoyados en los planteamientos de Gitman y Zutter (Gitman & Zutter, 2012), para fundamentar la necesidad de una conciliación técnica que garantice la salud presupuestaria y la transparencia en el saneamiento de las obligaciones con la ARL SURA. Esta base teórica se complementa con el análisis de los sistemas de información gerencial, los cuales actúan como el soporte tecnológico necesario para transformar datos dispersos en decisiones estratégicas y controles preventivos.

Inicialmente, la abordar de manera estructural las inconsistencias en los cobros de la ARL, el plan de mejoramiento adopta el enfoque de Deming, cuya filosofía sostiene que, la calidad no es un resultado accidental, sino el producto de la reducción sistemática de la variabilidad en los procesos (Edwards Deming, 1989). En el contexto de la UEN del ITM, la variabilidad se manifiesta críticamente en los 1.014 casos de errores detectados entre 2022 y 2025, lo que evidencia la ausencia de métodos estandarizados que garanticen la exactitud en la afiliación y pago de aportes.

De acuerdo con Ojeda y López, la mejora organizacional no debe entenderse como un evento único, sino como un ciclo constante de aprendizaje y ajuste (Ojeda & López, 2000). Bajo esta premisa, el ciclo PHVA se convierte en la hoja de ruta para la UEN. Primero, identificando las brechas técnicas en la fase de planeación. Segundo, ejecutando controles robusto. Tercero, monitoreando la reducción de la mora. Y finalmente, cuarto, estandarizando las mejores prácticas para evitar la reincidencia del error. La eficiencia, según estos autores, se alcanza eliminando los procesos que no agregan valor, como los reprocesos administrativos derivados de registros incorrectos.

Complementando este enfoque, el uso del Diagrama de Ishikawa, tal como lo plantea Sefiani, permite realizar una evaluación multidimensional de la problemática (Sefiani, 2023). En lugar de atribuir

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

los errores exclusivamente a fallas humanas, esta herramienta de diagnóstico facilita la identificación de causas raíz en diversas categorías. En la UEN, se observa que el problema es sistémico con el análisis sobre:

- Métodos: La falta de manuales de procedimientos actualizados para el manejo de las seis carpetas PDF de los contratistas.
- Sistemas de Información: La carencia de una base de datos unificada que, en términos de Laudon & Laudon (Laudon & Laudon, 2016), impide una visibilidad gerencial en tiempo real de los pagos.
- Entorno: La complejidad normativa de la ARL SURA que requiere una actualización constante del conocimiento técnico.

Así, como señala Sayritupac, la estandarización de procesos es la respuesta técnica a la variabilidad (Sayritupac, 2026). Al definir un flujo de trabajo único y obligatorio, la UEN no solo busca sanear la deuda actual de \$27.141.700, sino crear una estructura de control interno que, siguiendo a Malo-Toral y Reyes-Chacho (Malo-Toral & Reyes-Chacho, 2023) genere un “valor agregado” mediante la seguridad jurídica y financiera de la institución, protegiendo tanto el patrimonio del ITM como el derecho fundamental a la seguridad social de sus contratistas.

En este sentido, La interacción administrativa entre el ITM y sus contratistas debe entenderse como un trámite documental que se enmarca en lo que García-Solarte (García-Solarte, 2009) define como “macro-procesos de gestión humana”. Según la autora, la gestión del talento humano ha evolucionado de un enfoque puramente operativo a uno estratégico, donde procesos como la vinculación, la compensación y fundamentalmente, el análisis y entendimiento del marco legal laboral, deben actuar de manera integrada para generar valor real en la organización.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

En la UEN del ITM, la desarticulación de estos macro-procesos es la causa principal de las fallas en la seguridad social. Cuando el proceso de contratación no se comunica eficazmente con el de afiliación y pago, se rompe la cadena de valor, resultando en los 315 casos de contratistas sin afiliación detectados. García-Solarte sostiene que, si la organización no domina el marco legal que la rige, los procesos de gestión humana se vuelven reactivos y deficientes (García-Solarte, 2009). En este caso, el desconocimiento de las tasas de riesgo y las novedades de ausentismo refleja una ruptura en la planificación estratégica del talento humano que la autora propone como base para cualquier administración moderna.

Complementariamente, Chiavenato, en su obra sobre la Administración de Recursos Humanos, sostiene que las organizaciones dependen del capital humano para su supervivencia y competitividad. Por lo tanto, la administración de este capital tiene la responsabilidad ética y legal de garantizar su protección integral. Chiavenato enfatiza que la organización debe funcionar como un sistema que provee seguridad a sus miembros (Chiavenato, 2009). En el contexto del ITM, la correcta y oportuna afiliación a la ARL constituye la “garantía mínima de protección”.

Siguiendo nuevamente a Chiavenato, el incumplimiento en la afiliación no es solo un error contable, sino una vulneración a la protección del capital humano que pone en riesgo la continuidad operativa y legal de la institución (Chiavenato, 2009). Si un contratista sufre un accidente laboral y el macro-proceso de gestión humana ha fallado en su cobertura, el ITM asume una responsabilidad directa que compromete su patrimonio y su reputación. Por tanto, la propuesta de mejora busca alinear estas teorías mediante la estandarización de procesos, asegurando que la gestión humana en la UEN deje de ser una fuente de riesgos financieros y se convierta en un sistema de soporte robusto y confiable.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

Desde la perspectiva técnica de Gitman y Zutter, la salud financiera de cualquier organización depende de una gestión rigurosa del capital de trabajo, específicamente de la administración de pasivos corrientes y el control de cuentas por pagar (Gitman & Zutter, 2012). Para el ITM, las obligaciones con la ARL SURA constituyen pasivos de corto plazo que deben ser liquidados con precisión. Cuando surgen inconsistencias en los aportes, estos pasivos dejan de ser controlados y se convierten en lo que los autores identifican como una “fuga de efectivo” indirecta, asociado al pago de intereses de mora, a los recargos y al crecimiento de una deuda evitable que compromete la liquidez institucional. El control de las cuentas por pagar, según este enfoque, no es solo un registro contable, sino una estrategia para maximizar los recursos y mantener la solvencia.

En este sentido, el estudio de Guevara-Estupiñán resalta que, las decisiones de la alta dirección deben estar basadas en información contable fidedigna y oportuna (Guevara-Estupiñán, 2024). En la UEN, la falta de una “conciliación técnica” entendida como el cruce sistemático entre los registros de nómina y los reportes de la ARL genera una asimetría de información que induce al error. Sin datos precisos, el ITM incurre en altos costos de oportunidad, desviando recursos financieros y humanos para atender procesos sancionatorios y reclamaciones, en lugar de invertirlos en su objeto misional.

Además, siguiendo a Botina y Portilla, el saneamiento de cartera es un proceso de depuración indispensable para que los estados financieros reflejen la realidad económica (Botina-Tobar & Portilla-Ordoñez, 2022). En una entidad pública como el ITM, esto cobra una relevancia especial, ya que las inconsistencias afectan el presupuesto público y pueden derivar en responsabilidades fiscales. Por lo tanto, la propuesta de conciliación técnica aquí planteada busca alinear la gestión operativa con la transparencia financiera, asegurando que cada peso reportado coincida con la protección efectiva del

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

contratista, eliminando así los riesgos de sanciones administrativas y garantizando una ejecución presupuestaria eficiente y libre de deudas ocultas.

Ahora bien, la carencia de una base de datos unificada en la UEN no es solo un problema de almacenamiento, sino un desafío de arquitectura organizacional que puede resolverse bajo la perspectiva de Laudon y Laudon (Laudon & Laudon, 2016). Los autores sostienen que, un sistema de información no es simplemente tecnología, sino una solución organizacional y administrativa capaz de transformar datos brutos —en este caso, los registros dispersos de los 1.014 casos de inconsistencias— en soluciones de negocios que mejoren la toma de decisiones. Para el ITM, esto implica transitar de procesos manuales y fragmentados hacia una plataforma integrada que centraliza la información de los contratistas.

Según Laudon y Laudon, los Sistemas de Información Gerencial (MIS) sirven a las funciones de planificación y control al proporcionar informes detallados sobre el desempeño operativo (Laudon & Laudon, 2016). Un sistema adecuado permitiría al ITM automatizar el cruce de carteras, una actividad que actualmente se realiza con alta dependencia del criterio humano. Al implementar herramientas tecnológicas robustas, se minimiza el error humano en la digitación de planillas de seguridad social y en la clasificación de las tasas de riesgo, asegurando que la información que llega a la ARL SURA sea exacta y coherente con los archivos PDF de contratación.

Asimismo, los autores sostienen que los sistemas de información permiten a las organizaciones alcanzar una excelencia operativa mediante la eficiencia de los procesos. En la UEN, la integración de una base de datos evitaría la duplicidad de tareas y la pérdida de soportes documentales, permitiendo una “visibilidad de extremo a extremo” del ciclo de vida del contratista. Como resultado, el ITM no solo lograría el saneamiento de la deuda actual, sino que desarrollaría una capacidad tecnológica instalada

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

para detectar discrepancias en tiempo real, transformando el área de cartera de una unidad reactiva a una unidad proactiva y estratégicamente alineada con los objetivos institucionales.

En conclusión, la integración de estos referentes teóricos permite abordar la problemática de la UEN del ITM como un desafío de carácter sistémico y no como una serie de errores aislados. Mientras que la gestión de calidad proporciona la metodología para reducir los errores detectados mediante el ciclo PHVA, las teorías de gestión humana fundamentan la obligación legal de proteger al contratista. Al complementar esta base con el control financiero y el soporte tecnológico, la propuesta de saneamiento de cartera se transforma en una estrategia de sostenibilidad. De este modo, el referente teórico se convierte en el eje operativo para optimizar la administración institucional, garantizando que la eficiencia económica y la seguridad social se articulen en un modelo de gestión pública eficiente

1.5.2. Referente legal

El pago de riesgos laborales en Colombia se encuentra respaldado por un conjunto de disposiciones normativas que tienen como fundamento los principios constitucionales de seguridad social, salud y trabajo digno. La Constitución Política de 1991 establece en sus artículos 48, 49 y 53, la seguridad social como un servicio público obligatorio, el derecho a la salud como un bien de carácter fundamental y la garantía de principios mínimos que rigen las relaciones laborales (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

En el desarrollo de estas disposiciones, la Ley 100 de 1993 creó el SGSSI (Sistema General de la Seguridad Social Integral), dentro del cual se incluyó el Sistema General de Riesgos Profesionales, hoy denominado Sistema General de Riesgos Laborales. Esta ley define la responsabilidad de los empleadores de afiliar a sus trabajadores a una ARL y de realizar los aportes correspondientes para

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

garantizar la cobertura frente a accidentes de trabajo y enfermedades laborales (Congreso de la República, 1993).

El Decreto Ley 1295 de 1994 reglamenta la organización y administración del sistema, estableciendo los mecanismos de afiliación, el cálculo de las cotizaciones y las coberturas que deben asumir las ARL (El ministro de Gobierno de la República de Colombia, 2022). Posteriormente, la Ley 776 de 2002 precisa las prestaciones económicas y asistenciales derivadas de los riesgos laborales, reforzando la obligación del empleador de mantener al día los aportes para asegurar el acceso de los trabajadores a dichos beneficios (Congreso de la República, 2002).

La Ley 1562 de 2012 introduce modificaciones sustanciales al sistema, ampliando la cobertura, redefiniendo el concepto de riesgo laboral y fortaleciendo la prevención como un eje esencial de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (Congreso de la República, 2012). En la misma línea, el Decreto 1072 de 2015, con modificación por decretos, compila la normatividad laboral vigente, incorporando la obligación empresarial de implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), lo cual se relaciona de manera directa con los aportes a las ARL, dado que estos constituyen la fuente de financiación de las acciones de prevención, promoción y atención (Presidente de la República, 2026).

Por último, la Resolución 0312 de 2019 estableció los estándares mínimos del SG-SST, ajustados al tamaño y nivel de riesgo de las organizaciones, reforzando la articulación entre el cumplimiento de las obligaciones económicas y la implementación de medidas preventivas en el entorno laboral (Ministra del trabajo, 2019)

De esta manera, el marco normativo colombiano configura el pago de riesgos laborales no solo como una obligación de carácter financiero, sino como un mecanismo esencial para garantizar la

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

protección integral de los trabajadores y el cumplimiento de los principios constitucionales de dignidad, salud y seguridad social.

En el ámbito internacional, la gestión de los riesgos laborales y la seguridad social se rigen por los principios del “Trabajo Decente” promovidos por la OIT(OIT, 1952). Al respecto, el Convenio C155 sobre Seguridad y Salud de los trabajadores de 1981, el cual entra en vigor en 1983 y es ratificado por Colombia (Torres & Riaño-Casallas, 2018), establece la obligación de las instituciones de implementar sistemas de control para prevenir accidentes y daños a la salud derivados del trabajo. En el contexto de la UEN del ITM, este mandato internacional sustenta la necesidad de garantizar una afiliación efectiva y sin errores administrativos, pues cualquier fallo en el reporte de novedades vulnera el derecho fundamental del trabajador a una protección real.

Asimismo, la gestión administrativa de los aportes se alinea con el Convenio 102 sobre la seguridad social, el cual define las normas mínimas para las prestaciones de salud (OIT, 2012). Este convenio internacional respalda el objetivo central de la presente propuesta de mejora, al señalar que la sostenibilidad de los sistemas de protección depende de una administración eficiente y transparente. Por lo tanto, el saneamiento de la cartera y la conciliación de inconsistencias con la ARL SURA no son solo tareas contables, sino mecanismos para asegurar que la protección social sea efectiva y no se vea interrumpida por deficiencias operativas.

Finalmente, se puede decir que, la metodología de mejora continua aplicada en este estudio encuentra su base técnica en las directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. Estas directrices conocidas como ILO-OSH 2001, promueven el uso de los principios del ciclo PHVA como la herramienta idónea para la estructuración de procesos organizacionales. Según la OIT (OIT, 2001), la documentación sistemática y la evaluación periódica de los procesos son elementos

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

esenciales para reducir la variabilidad del error humano, lo cual justifica la implementación de la base de datos unificada y los protocolos de conciliación preventiva propuestos para la UEN.

2. METODOLOGÍA

El presente plan de mejoramiento adopta un enfoque mixto, el cual combina elementos del enfoque cuantitativo y del enfoque cualitativo, con el propósito de obtener una comprensión integral del fenómeno analizado. Según Hernández-Sampieri *et al*, el enfoque mixto se fundamenta en la recolección, análisis e integración de datos tanto cuantitativos como cualitativos en una misma investigación, con el fin de aprovechar las fortalezas de ambos métodos y minimizar sus limitaciones individuales.

Desde la perspectiva teórica, el enfoque cuantitativo se orienta a la medición objetiva de variables y al análisis estadístico de los datos recolectados, permitiendo identificar patrones, tendencias y relaciones numéricas entre los elementos del proceso estudiado. Este componente resulta pertinente para establecer la magnitud de las inconsistencias en los cobros por parte de la ARL SURA y cuantificar su impacto económico dentro de la Unidad

2.1. Enfoque del plan de mejora

Por su parte, el enfoque cualitativo se centra en la comprensión profunda de las percepciones, experiencias y significados que los actores institucionales atribuyen a los procesos administrativos vinculados a la gestión de la seguridad social. Según Creswell, este enfoque busca interpretar la realidad desde la perspectiva de los participantes, proporcionando una visión contextualizada que enriquece el análisis de los resultados numéricos (Barreto & Lezcano, 2023).

De acuerdo con Tashakkori y Teddlie, la esencia del enfoque mixto radica en su carácter complementario, al integrar la precisión de los métodos cuantitativos con la profundidad interpretativa

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

de los métodos cualitativos. En este estudio, dicha integración permite obtener un diagnóstico más completo sobre el proceso de saneamiento y conciliación de cobros, ya que combina el análisis documental y la revisión de datos financieros con entrevistas, observaciones y encuestas dirigidas al personal involucrado (Tashakkori et al., 2021).

En consecuencia, el enfoque mixto posibilita abordar la problemática desde una perspectiva amplia, en la que los datos cuantitativos sustentan los hallazgos objetivos, mientras los datos cualitativos explican los factores humanos, organizacionales y procedimentales que los originan. De esta manera, se fortalece la validez del estudio y se garantiza una base metodológica sólida para la formulación de la propuesta de mejora institucional.

2.2 Método

El plan de mejora propuesto se fundamenta en la aplicación del Ciclo PHVA, también conocido como método Deming es una herramienta de gestión orientada al mejoramiento continuo de los procesos organizacionales (Edwards Deming, 1989). Este modelo metodológico se basa en una secuencia lógica y permanente de actividades que permiten planificar acciones, ejecutarlas, evaluarlas e implementar los ajustes necesarios para optimizar los resultados obtenidos. De acuerdo con Deming, el Ciclo PHVA permite establecer una dinámica de mejora constante mediante la integración de cuatro fases interdependientes: la planificación, la ejecución, la verificación y la actuación (Edwards Deming, 1989).

En la primera etapa, denominada “Planear”, se identifican los problemas o desviaciones existentes, se analizan sus causas y se formulan los objetivos y estrategias de mejora. Posteriormente, en la fase de “Hacer”, se ejecutan las acciones planificadas, aplicando los procedimientos y herramientas definidos para la intervención. La tercera etapa, “Verificar”, consiste en evaluar los resultados alcanzados

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

y compararlos con los objetivos establecidos, identificando avances, desviaciones o aspectos susceptibles de mejora. Finalmente, en la fase de “Actuar”, se implementan las correcciones necesarias, se consolidan las buenas prácticas detectadas y se establecen nuevos estándares de operación que retroalimentan el ciclo, generando un proceso de aprendizaje y mejora continua dentro de la organización.

En el contexto de este estudio, el Ciclo PHVA se utiliza como la metodología principal para estructurar y ejecutar el plan de mejora del proceso de saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la UEN del ITM. Durante la fase de planeación, se desarrolla un diagnóstico detallado del proceso actual, identificando las causas de las inconsistencias y definiendo los objetivos, estrategias y actividades de mejora. En la fase de ejecución, se diseña y se propone el proceso optimizado, integrando mecanismos de control, seguimiento y registro basados en la normatividad vigente. En la etapa de verificación, se evalúa los resultados esperados del nuevo modelo mediante indicadores de gestión y análisis comparativos que permitan determinar su eficacia y viabilidad. Finalmente, en la fase de actuación, se plantean acciones de sostenibilidad y de mejora continua que garanticen la permanencia de los resultados alcanzados y la consolidación de una cultura institucional orientada al cumplimiento normativo y la eficiencia administrativa.

La aplicación del Ciclo PHVA en este estudio permitirá fortalecer la gestión de la seguridad social en el ITM, promoviendo procesos más transparentes, controlados y alineados con los principios de la gestión pública eficiente. Asimismo, facilitará la implementación de un sistema de control interno que contribuya a prevenir errores administrativos y a fomentar la mejora continua en la relación entre el ITM y la ARL SURA.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

2.3. Técnicas para la recolección y el análisis de la información

En el desarrollo del presente estudio se emplean diversas herramientas metodológicas que permiten la obtención, el análisis y la sistematización de la información necesaria para la formulación de la propuesta de mejora del proceso de saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la UEN del ITM.

Entre las técnicas aplicadas se encuentra la observación participante, la cual consiste en la inmersión activa del investigador dentro del entorno institucional con el fin de comprender la dinámica real del proceso, sus procedimientos, interacciones y posibles dificultades. Esta técnica, según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, permite analizar directamente la ejecución de las actividades y reconocer los factores que inciden en la eficiencia administrativa (Hernández-Sampieri et al., 2014).

De manera complementaria, se realizó una revisión documental con el propósito de analizar registros, reportes, bases de datos y documentos institucionales relacionados con la afiliación, pagos y cobros ante la ARL. Arias señala que, esta técnica facilita contrastar la información empírica con la documentación oficial, lo cual contribuye a validar los hallazgos y comprender el marco normativo y procedimental que sustenta el proceso (Arias, 1999).

Asimismo, se implementó la entrevista como herramienta cualitativa de recolección de información directa, dirigida a los funcionarios que intervienen en la gestión de los procesos con la ARL SURA. Según Hernández-Sampieri *et al*, la entrevista permite explorar las percepciones, conocimientos y experiencias de los participantes respecto a las problemáticas detectadas (Hernández-Sampieri et al., 2014). Junto a esta técnica se aplicó la encuesta, entendida como un instrumento cuantitativo que permite

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

obtener datos estandarizados sobre el nivel de conocimiento, cumplimiento y aprovechamiento de los procedimientos administrativos. De acuerdo con Pardo esta herramienta permite medir y comparar percepciones dentro de un grupo de interés, favoreciendo el análisis objetivo de los resultados (Pardo, 2020).

Para el análisis estratégico se utilizó la herramienta DOFA, la cual, según Chiavenato y Sapiro (2017), posibilita identificar los factores internos y externos que inciden en el desempeño organizacional. En este caso, su aplicación permitió determinar los aspectos críticos del proceso y orientar la formulación de estrategias de mejora sostenibles (Chiavenato & Sapiro, 2017). También se utilizó un proceso estadístico descriptivo básico para la obtención de los promedios obtenidos a partir de la valoración de la escala de Likert.

De igual forma, se elaboraron diagramas de flujo con el propósito de representar gráficamente las actividades, decisiones y resultados del proceso actual. Harrington (1993) plantea que esta herramienta permite visualizar la estructura de los procedimientos y detectar redundancias o fallos que obstaculizan su correcto desarrollo.

En cuanto al procesamiento y análisis de datos, se emplearon herramientas ofimáticas, tales como Microsoft Excel, Word y PowerPoint, las cuales, según Laudon y Laudon (2016), facilitan la organización, el análisis y la presentación de información institucional de manera eficiente (Laudon & Laudon, 2016). A estas se suman herramientas matemáticas y financieras que, de acuerdo con Gitman y Zutter (Gitman & Zutter, 2012), permiten cuantificar los impactos económicos, proyectar escenarios y calcular indicadores de gestión asociados a las inconsistencias detectadas y a las mejoras propuestas.

Finalmente, se recurrió al uso de matrices de información como medio para sistematizar los datos recolectados mediante las diversas técnicas aplicadas. (Lirio et al., 2026) afirma que las matrices

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

permiten organizar y comparar variables de análisis, facilitando la identificación de patrones y tendencias que sustentan las conclusiones del estudio. Estas matrices sirvieron como base para consolidar los resultados del diagnóstico y estructurar el plan de acción orientado al fortalecimiento del proceso.

En conjunto, la aplicación de estas herramientas metodológicas permitió obtener una visión integral del estado actual del proceso, validar la información obtenida desde diferentes fuentes y fundamentar, con rigurosidad técnica y analítica, la propuesta de mejora planteada para la UEN del ITM.

2.4. Consideraciones éticas

El desarrollo de este trabajo de grado se lleva a cabo bajo principios éticos fundamentales que garantizan la transparencia, la responsabilidad y el respeto por la información institucional y personal involucrada. Se asegura entonces la confidencialidad de todos los datos obtenidos, tanto de la institución como de los contratistas, protegiendo su integridad y uso exclusivo para fines académicos. Asimismo, se solicita la autorización institucional correspondiente para la ejecución del estudio y la utilización de la información recopilada durante el proceso investigativo.

De igual manera, el estudio se desarrolla en cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios, que regulan el derecho fundamental al habeas data, garantizando la protección, el tratamiento adecuado y el uso responsable de los datos personales. En concordancia con esta normativa, toda la información recolectada es manejada con reserva, sin divulgación pública de datos sensibles, y únicamente con propósitos académicos y de mejora institucional, preservando los derechos de privacidad y autodeterminación informativa de las personas participantes.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
---	---

3. PLAN DE MEJORA

2.1.Diagnóstico organizacional/área/proceso

En el marco del presente trabajo correspondiente al saneamiento de los procesos de afiliación y pago de afiliaciones a la ARL de la UEN, se puede decir que, el procedimiento actual se caracteriza por ser reactivo y fragmentado, puesto que, desde la perspectiva de macro-procesos, existe una ruptura entre la Gestión de la Contratación y la Gestión de la Compensación y Bienestar en la cual se ubica la seguridad social. A partir de la recolección de información sobre el fenómeno planteado, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Desarticulación en la entrada de datos: La selección de contratistas depende de convenios externos, lo que genera un flujo de información que el ITM no controla totalmente.

Falla en el control de novedades: No hay un canal unificado para reportar retiros o incapacidades a tiempo, lo que genera el 52% de los errores (trabajadores sin pago, pero con cobro de ARL).

Dependencia de la manualidad: La revisión de 6 carpetas PDF por contratista de forma manual aumenta la probabilidad de error en la digitación de documentos y tasas de riesgo.

En la Tabla 1 se sintetiza la información obtenida a partir de revisión documental, en la que se plasman 1014 casos estudiados de los cuales se podrán comprender los riesgos asociados a la reiteración en las inconsistencias dadas en los procesos de afiliación y pago de la ARL de los contratistas de UEN.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
---	---

Tabla 1. Resultados estadísticos del diagnóstico

Categoría de la Inconsistencia	No. de casos	Participación en porcentaje (%)	Valor Adeudado en pesos COP (\$)	Impacto Financiero en porcentaje (%)	Causa Raíz Identificada
Trabajadores sin pago	527	52	21.750.600	80	Fallas en reporte de retiros y novedades (incapacidades).
Contratistas sin afiliación	315	31%	3.228.000	12	Errores administrativos y de identificación (ID).
Diferencias en tasa de riesgo	104	10	3.633.400	13	Centro de trabajo erróneo o error en codificación.
Diferencias en el cálculo	68	7	1.470.300	5	Errores en determinación de IBC y ausentismos.
Totales	1.014	100	27.141.700	110*	Cartera total por sanear.

Aunque la Tabla 1 identifica a la categoría “Trabajadores sin pago” como el mayor riesgo financiero inmediato para la UEN, el análisis procesal revela que la no afiliación del contratista representa la falla de mayor criticidad. Si bien esta última reporta una menor cantidad de casos y un gasto acumulado inferior en el diagnóstico, su gravedad radica en la contingencia futura. Según la Ley 776 de 2002, el impacto económico ante un siniestro laboral podría superar significativamente las deudas actuales, convirtiendo este error administrativo en un riesgo prestacional de alto impacto.

2.2. Validación del diagnóstico por juicio de expertos

Con el propósito de garantizar la objetividad y pertinencia del análisis situacional, se aplicó un instrumento de valoración tipo escala de Likert a un panel de cuatro (4) expertos vinculados directamente a la operación administrativa y financiera de la Unidad Estratégica de Negocios y la gestión de la

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
---	---

seguridad social. La selección de estos profesionales se basó en su conocimiento específico de las causas de las inconsistencias con la ARL SURA y su trayectoria en el ITM.

El panel de expertos estuvo conformado por:

[Nombre Completo 1], Profesional de Apoyo Administrativo de la UEN, con [X] años de experiencia en la gestión documental y afiliaciones de contratistas.

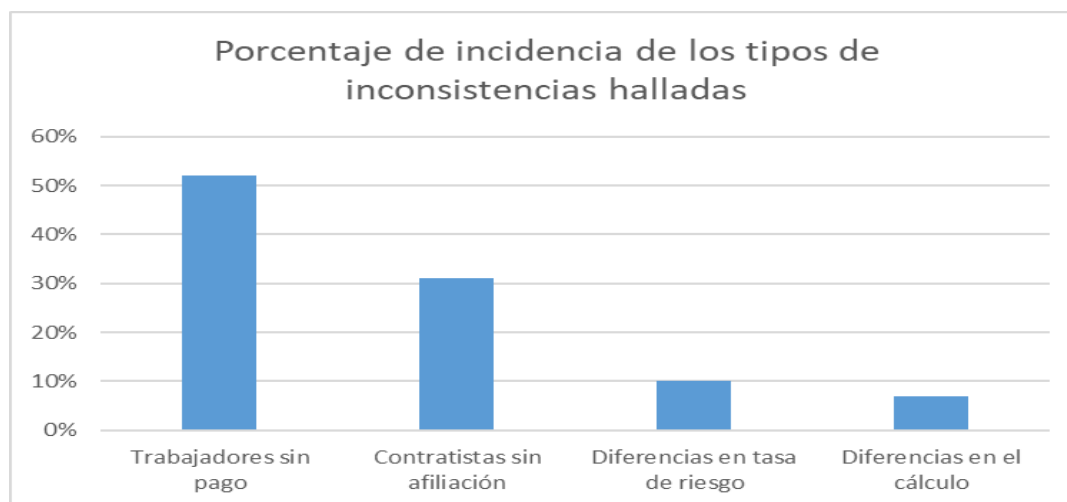
[Nombre Completo 2], Analista de Cartera y Pagos, responsable del cruce de cuentas con ARL SURA.

[Nombre Completo 3], Supervisor de [Nombre del Convenio Clave], con conocimiento directo de las novedades en campo.

[Nombre Completo 4], Asesor en Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) del ITM.

La valoración cuantitativa y cualitativa proporcionada por estos expertos, cuyos resultados se consolidan en la Tabla 2, constituye la base empírica sobre la cual se construye el diagnóstico de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) del proceso.

Figura 2. *Porcentaje de incidencia de los tipos de inconsistencias halladas*



La Figura 2 presenta la distribución de las 1.014 inconsistencias detectadas en la relación con la ARL SURA, permitiendo identificar los puntos críticos de falla en el proceso administrativo. Del análisis de estos datos se desprenden, por un lado, la predominancia de la desvinculación extemporánea, la cual evidencia que, la categoría de “Trabajadores sin pago” representa el mayor volumen de casos, con un 52% que corresponden a 527 registros. Este hallazgo confirma que la principal falla del proceso actual es la falta de reporte oportuno de novedades y retiros. Al no procesar el retiro en la plataforma en el tiempo legal estipulado, la ARL continúa facturando por contratistas que ya no tienen un vínculo activo, generando una deuda ficticia que alimenta la cartera morosa.

Por otro lado, los errores de parametrización técnica indican que, las categorías de “Tarifa Diferente”, que corresponden a 162 casos, y “Centro de Trabajo Diferente”, que corresponden a 120 casos, suman en conjunto el 28% de las inconsistencias. Esto evidencia una debilidad en la etapa de planeación y registro inicial, donde la falta de un catálogo maestro estandarizado provoca que el ITM pague sobre una base técnica y la ARL facture sobre otra, imposibilitando la conciliación automática.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

Asimismo, se formuló la matriz DOFA, la cual es presentada en la Tabla 3, ésta permite analizar el nivel de aprovechamiento que el ITM presenta frente a los factores internos y externos relacionados con la gestión de la ARL. Los resultados se obtuvieron a partir una calificación de las variables seleccionadas de la DOFA y con escala de Likert a cuatro expertos (véase anexo 1) vinculados con el proceso, y reflejan una valoración promedio general entre 3,3 y 4,3 puntos, lo que indica un nivel de aprovechamiento alto a moderado de las condiciones institucionales, resaltando la necesidad de estandarización técnica para mitigar riesgos de cumplimiento.

Tabla 2. Matriz DOFA

Factores internos		Factores externos	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
F.1. Personal calificado en gestión administrativa y normatividad de riesgos laborales.	D.1. Ausencia de un proceso interno estandarizado para verificación de afiliaciones y pagos.	O.1. Disponibilidad de plataformas digitales de la ARL para autogestión	A.1. Sanciones económicas y pérdida de confianza.
F.2. Canales de comunicación interna establecidos con la dirección.	D.2. Alta dependencia de procesos manuales y registros físicos.	O.2. Acompañamiento técnico y capacitaciones gratuitas de ARL SURA.	A.2. Cambios en políticas de ARL que aumentan cargas.
F.3. Cultura de responsabilidad frente al cumplimiento de obligaciones legales.	D.3. Fragmentación de la información de soporte entre departamentos.	O.3. Convenios o alianzas con instituciones para el apoyo en procesos administrativos	A.3. Falta de seguimiento que derive en pérdida de cobertura/reclamaciones.
F.4. Apoyo directivo para planes de mejora y sostenibilidad.	D.4. Carencia de una base de datos unificada que consolide registros históricos y soportes.		

A partir de la identificación de los diferentes factores presentados en la Tabla 3, a continuación, se presenta en la Tabla 4, las estrategias establecidas, donde se indica los diferentes cruces de los factores y a su vez, la acción sugerida para cada estrategia.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

Tabla 3. Estrategias establecidas a partir de la Tabla 3. Matriz DOFA

Tipo de estrategia	Nombre de Estrategia	Cruce	Acción sugerida
OFENSIVA (FO)	Talento: Capacitación con ARL	FO (Maxi-Maxi) F.1 + O.2	Utilizar el personal calificado y las asesorías de ARL SURA para estandarizar capacitaciones.
OFENSIVA (FO)	Digitalización: Migración de registros	DO (Mini-Maxi) D.2 + O.1	Migrar los registros manuales a las plataformas digitales de la ARL para reducir errores.
DE REORIENTACIÓN (DO)	Adaptación: Normativa Proactiva	FA(Maxi-Mini) F.3 + A.2	Aprovechar la cultura institucional de cumplimiento para establecer un sistema de vigilancia normativa que permita anticipar y adaptar los procesos internos a los cambios en las políticas de la ARL, evitando sobrecargas laborales de último momento.
DE REORIENTACIÓN (DO)	Seguridad: Creación de base de datos	DA (Mini-Mini) D.4 + A.1	Mitigar el riesgo de sanciones y pérdida de confianza mediante la creación urgente de la base de datos unificada, eliminando la desorganización de los soportes históricos.
DEFENSIVA (FA)	Legal: Blindaje ante cambios de política	FA(Maxi-Mini) F.3, F.4 + A.2, A3	Usar el apoyo directivo y la cultura de cumplimiento para blindar a la institución ante cambios de política, mediante el seguimiento oportuno que evite reclamaciones legales.
DEFENSIVA (FA)	Procesos: Estandarización de flujos	DO (Mini-Maxi) D.1 + O.2	Diseñar y formalizar el flujo de verificación de afiliaciones y pagos, aprovechando el acompañamiento técnico y los modelos de buenas prácticas de ARL SURA.
DE SUPERVIVENCIA (DA)	Tecnología: Uso de plataformas	FO (Maxi-Maxi) F.1 + O.1	Delegar al personal experto la implementación y uso avanzado de las plataformas de autogestión de la ARL, con el fin de automatizar el reporte de novedades y reducir los tiempos de respuesta administrativa.
DE SUPERVIVENCIA (DA)	Supervivencia: Control de cobertura	DA (Mini-Mini) D.2 + A.3	Implementar un ciclo de auditoría de “doble verificación” manual para los registros físicos, asegurando que cada reporte de novedad sea validado contra el sistema de la ARL antes de cada cierre mensual, evitando así cualquier pérdida accidental de cobertura.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

En el componente de Fortalezas, los promedios obtenidos se ubicaron entre 3,37 y 3,68, evidenciando que el ITM posee un alto nivel de aprovechamiento interno, especialmente en aspectos relacionados con el personal calificado y la cultura de cumplimiento normativo. Estos resultados reflejan que la institución dispone de capacidades técnicas y administrativas suficientes para gestionar adecuadamente los procesos relacionados con la ARL, aunque aún existen oportunidades de mejora en la sistematización de la información y en la consolidación documental. El apoyo directivo y la disposición para la mejora continua también fueron percibidos de manera positiva, con un promedio general de 3,5 puntos, lo que demuestra una base sólida para el desarrollo de acciones de fortalecimiento institucional.

En cuanto a las Oportunidades, el promedio general fue de 3,56 puntos, lo que representa un alto aprovechamiento del entorno externo. Los participantes valoraron de manera positiva el acompañamiento técnico de la ARL SURA (4,31) y la posibilidad de implementar sistemas digitales de control (3,5), aspectos que pueden potenciar el desempeño administrativo y reducir errores. Sin embargo, se evidencia un aprovechamiento más moderado en lo referente al apoyo interno para la estandarización de procesos (2,93), lo que sugiere la necesidad de fortalecer la articulación entre las dependencias involucradas en la gestión ARL.

El componente de Debilidades obtuvo promedios más altos en comparación con las demás variables, con valores entre 3,31 y 4,43, lo que indica que, si bien se reconocen áreas críticas, existe conciencia institucional sobre su impacto y disposición para corregirlas. Las debilidades mejor valoradas (4,37 y 4,43) se relacionan con la falta de procesos estandarizados y la ausencia de bases de datos unificadas, lo que demuestra que estos aspectos son ampliamente identificados y representan una prioridad de mejora. Los resultados reflejan también una necesidad de reforzar la coordinación entre las

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

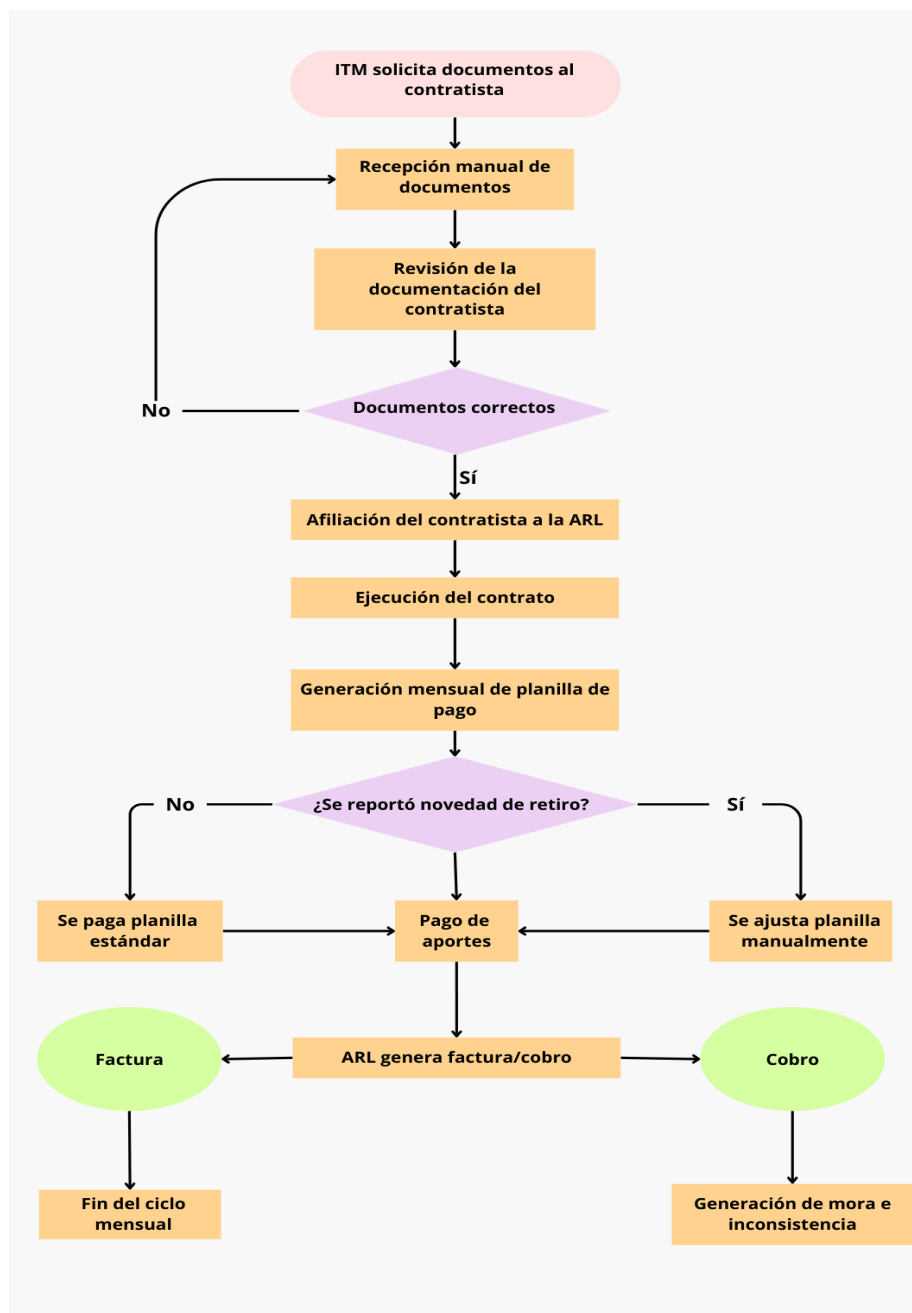
áreas de talento humano, contabilidad y contratación, que alcanzó un promedio de 3 puntos, considerado de aprovechamiento moderado.

Por su parte, las Amenazas obtuvieron promedios entre 3,31 y 3,81, lo que denota un nivel de riesgo controlado, pero aún significativo. Entre las amenazas más destacadas se encuentran las sanciones por moras o errores en la afiliación (3,68) y los cambios normativos en las políticas de la ARL (3,75). Estas cifras reflejan que el entorno externo puede impactar negativamente en la gestión del ITM si no se fortalecen los mecanismos de control y prevención. Asimismo, la falta de seguimiento oportuno a contratistas (3,81) y las deficiencias documentales (3,31) se identifican como factores que deben atenderse mediante acciones de mejora sostenidas y coordinadas.

En conjunto, la matriz DOFA general evidencia que el ITM mantiene un buen nivel de aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades (entre alto y moderado), pero enfrenta debilidades estructurales que requieren atención prioritaria para mitigar los riesgos administrativos y financieros asociados a las inexactitudes y moras de la ARL. El análisis sugiere que la institución se encuentra en una posición favorable para implementar un plan de mejora interna, basado en la digitalización de procesos, la estandarización de procedimientos y la integración interdepartamental, lo cual permitirá optimizar el control y garantizar el cumplimiento normativo en materia de riesgos laborales.

Ahora, a partir de la información integrada de la observación participante, la revisión documental y las entrevistas a los funcionarios, se construyó el diagrama que ilustra la secuencia de pasos que constituyen el proceso de afiliación y pago a la ARL de los contratistas que ingresan a la UEN, resaltando los puntos de quiebre donde se generan las inconsistencias;

Figura 3. Diagrama de proceso inicial



Nota. El diagrama de flujo de la Figura 4, se diseñó con la herramienta Canva, la figura se encuentra en el siguiente enlace: <https://n9.cl/hxfvz>

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

Para la reformulación de los procesos, inicialmente, se identificaron tres puntos críticos en este diagrama que explican los 1.014 casos de no conformidad como sigue:

En el paso recepción manual, la fragmentación de la información en carpetas PDF sin una base de datos unificada impide validar de forma masiva si el número de cédula o la tasa de riesgo asignada es la correcta según la labor.

En el paso “Reporte de novedades” ocurre la mayor falla. Al no haber un protocolo estandarizado de reporte de retiros, el ITM sigue pagando (o dejando de pagar) basándose en información desactualizada, disparando la categoría de “Trabajadores sin pago”.

En el paso “Verificación de diferencia”, el diagnóstico indica que no se está realizando una conciliación técnica preventiva. El ITM se entera de la inconsistencia cuando la ARL ya ha generado el cobro o la mora, lo que convierte el proceso en un ciclo de “apagar incendios” en lugar de una gestión estratégica de cartera.

Se puede decir entonces que, el proceso carece de un mecanismo de verificación y control (Etapa V del PHVA) antes de que la información salga hacia la ARL, lo que deriva en una afectación financiera de más de 27 millones de pesos.

2.3.Análisis del proceso

Para el análisis del proceso se realizó el análisis que se plantea en la Tabla 2, en esta se descompone el flujo actual para identificar no solo el “qué” falla, sino el “por qué” desde una perspectiva sistémica, utilizando los conceptos de Macro-Procesos de García-Solarte (García-Solarte, 2009) y de Sistemas de información de Laudon y Laudon (Laudon & Laudon, 2016).

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
---	---

Tabla 4. Análisis de no conformidad

Paso del proceso	Aspectos que lo integran	Punto débil / falla identificada
I. Recepción de Documentos	El contratista envía 6 carpetas PDF con soportes de vida, seguridad social y académicos.	Fragmentación Documental: La información llega “muerta” en PDFs. No hay una captura de datos estructurada que alimente un sistema central.
II. Verificación y Digitación	Un funcionario revisa manualmente los PDFs y digita los datos en la planilla de afiliación.	Error de Transcripción: La manualidad en este punto es la causa de errores en números de cédula y nombres, generando rechazos en la ARL
III. Asignación de Tasa de Riesgo	Se asigna la tarifa de cotización según el centro de trabajo y la labor reportada.	Discrepancia Técnica: Falta de un catálogo estandarizado de cargos vs. riesgos, lo que causa 104 casos de diferencias en tasa de riesgo (\$3.6M).
IV. Reporte de Novedades	Comunicación de ingresos, retiros, incapacidades o vacaciones a la ARL.	Ruptura de Comunicación: No existe un canal formal entre los supervisores de convenios y la oficina de nómina. Los retiros no se reportan a tiempo.
V. Liquidación y Pago	Generación de la planilla PILA y dispersión de fondos.	Cálculo Errado del IBC: Inconsistencias entre los días laborados reales y los reportados, especialmente en contratos que inician/terminan a mitad de mes.
VI. Conciliación de Cartera	Cruce de lo pagado vs. lo facturado por ARL SURA.	Análisis Reactivo: La conciliación se hace meses después del error, cuando la deuda ya ha generado intereses y acciones de cobro.

A partir de lo anterior, al localizar los puntos débiles, se identifican tres fenómenos críticos que están sucediendo en la UEN:

Inicialmente, se detectó el fenómeno de la “información silenciosa”. ¿Qué sucede? Los supervisores de los convenios saben cuándo un contratista se retira, pero esa información muere en el convenio y no llega a la Unidad Estratégica de Negocios; la causa de esta deficiencia es la ausencia de un macro-proceso de gestión humana integrado (García-Solarte, 2009), puesto que las áreas funcionan como islas independientes, lo que impide que la información fluya horizontalmente. Además, se identificó la trampa de la manualidad lo que se traduce en el procesamiento de 1.014 casos con errores debido a que la validación depende del ojo humano sobre archivos PDF. La causa de esta deficiencia es

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

la falta de un sistema de información gerencial (Laudon & Laudon, 2016), porque al no contar con una base de datos unificada, no existen reglas de validación automáticas. Por ejemplo, el sistema no alerta si una cédula tiene once dígitos o si una tasa de riesgo no coincide con el cargo. Por último, se presenta la desconexión con el marco legal y técnico. ¿Qué ocurre? Se realizan pagos por personas que ya no están vinculadas o con tasas que no corresponden a la realidad del riesgo. La causa de esta deficiencia es una debilidad en el proceso de análisis y entendimiento del marco legal laboral, ya que la operatividad diaria ha superado la capacidad técnica de revisión. Por consiguiente, la institución incurre en un incumplimiento de la Ley 1562 de 2012 por una falla administrativa (Congreso de la República, 2012).

También, se identificaron tres causas raíz de la deficiencia; de un lado, la causa tecnológica consiste en la inexistencia de un software o herramienta de inteligencia de negocios que realice el cruce automático de carteras antes del pago; del otro lado, la causa estructural se explica porque la Unidad Estratégica de Negocios actúa como un tramitador de documentos y no como un gestor de riesgos, puesto que no existe un protocolo de “cierre mensual de novedades” de cumplimiento obligatorio para los convenios. Finalmente, la causa financiera radica en la ausencia de una conciliación técnica preventiva, dado que el ITM asume el cobro de la Administradora de Riesgos Laborales como una verdad absoluta en lugar de contrastarlo mensualmente contra su propia ejecución presupuestal antes del vencimiento del plazo de pago. En conclusión, la deficiencia no es la falta de personal, sino la falta de estandarización y automatización. De hecho, el proceso actual está diseñado para fallar porque confía en la memoria y la revisión manual de documentos masivos, lo que resulta estadísticamente insostenible.

2.4. Reformulación del proceso

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

A continuación, se realiza la reformulación del Proceso de Afiliación y Saneamiento de ARL. Este nuevo modelo pasa de ser una tarea administrativa manual a un Macroproceso Integrado de Gestión y Control, incorporando las teorías de mejora continua (PHVA) de Deming (Edwards Deming, 1989) y la automatización sugerida por Laudon y Laudon (Laudon & Laudon, 2016). A partir de lo anterior, se presenta el nuevo proceso que se fundamenta en la estandarización y la interconectividad, asimismo, eliminan los silos informativos mediante la creación de un “Punto Único de Verdad” (Base de Datos Unificada). Las mejoras clave son:

En primer lugar, la digitalización de entrada que sustituye la recepción pasiva de PDFs por un Formulario Digital de Captura de Datos. El contratista ingresa sus datos básicos, lo que permite validaciones automáticas (longitud de cédula, campos obligatorios) antes de que la UEN reciba la información

En segundo lugar, la validación técnica previa que implementa un Catálogo Maestro de Cargos y Riesgos, esto quiere decir que en el sistema asigna automáticamente la tasa de riesgo según la labor, eliminando la discrecionalidad del funcionario y reduciendo los errores de tasa.

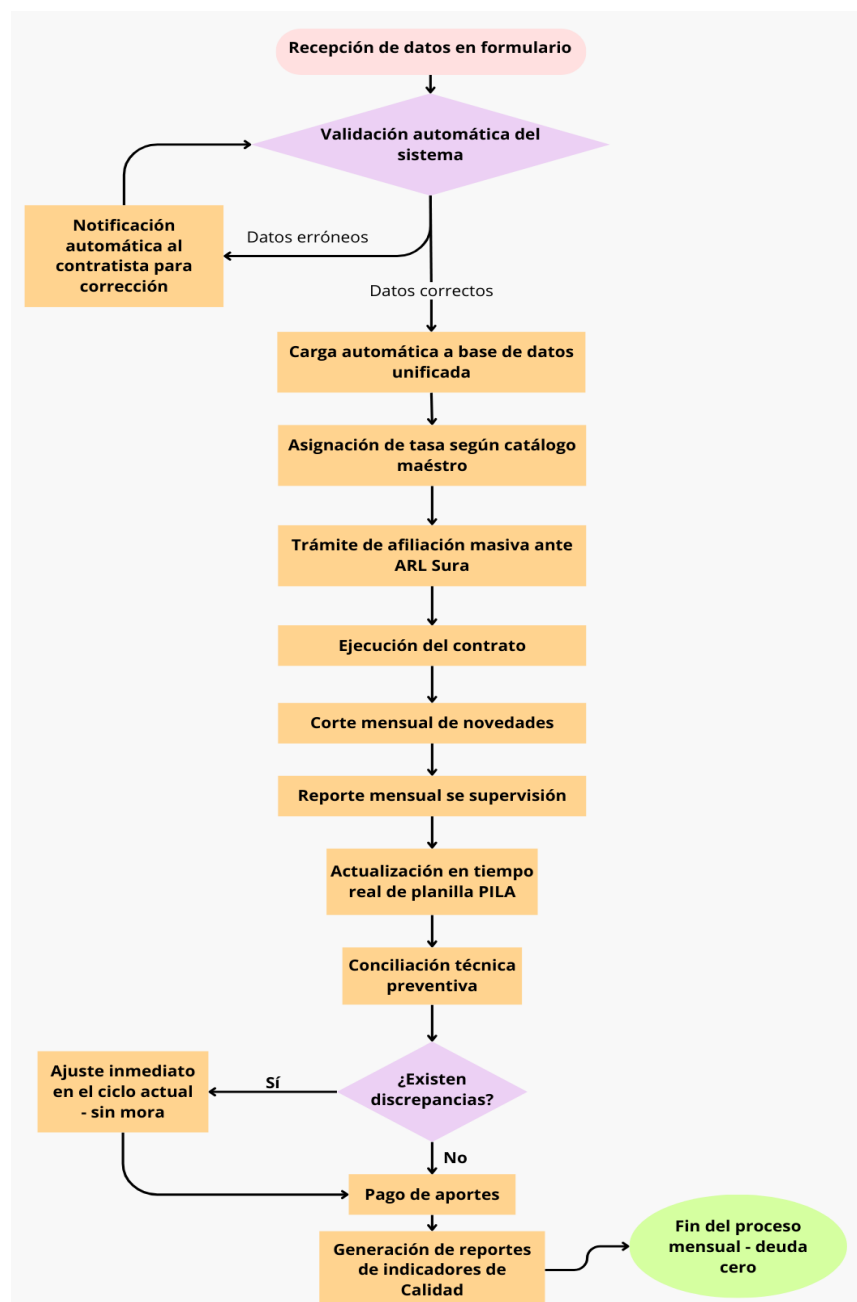
En tercer lugar, un protocolo de novedades de cierre mensual que establece un corte administrativo obligatorio (ej. día 25 de cada mes). Los supervisores de convenios deben reportar retiros e incapacidades a través de una plataforma compartida. Si no hay reporte, el sistema genera una alerta de cumplimiento.

Por último, la auditoría de prepago (Conciliación Técnica) que consiste en dispersar fondos a la ARL, el sistema realiza un cruce automático: Nómina ITM vs. Base de Datos ARL. Si hay discrepancias, se bloquea el pago hasta que se aclare la inconsistencia, evitando que la deuda nazca.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

En la Figura 4, se observa el diagrama de flujo sugerido. Aquí se presenta un flujo que elimina las “zonas de crisis” identificadas en el diagnóstico anterior.

Figura 4. Diagrama de Flujo Sugerido (Proceso Optimizado)



Nota. El diagrama de flujo de la Figura 4, se diseñó con la herramienta Canva, la figura se encuentra en el siguiente enlace: <https://n9.cl/rmaayx>

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

Adiós a la manualidad: al usar un formulario digital y validación automática (Laudon & Laudon, 2016), se elimina el error de digitación que causaba la mayoría de los casos de “trabajadores sin pago”.

Comunicación sincronizada: el “Corte mensual de novedades” obliga a los convenios a integrarse al macro-proceso de gestión humana (García-Solarte, 2009), evitando que el ITM pague por personas ya retiradas.

Control financiero preventivo: la Conciliación técnica preventiva actúa como un filtro de calidad. El problema original era que el ITM pagaba y luego revisaba; en el nuevo proceso, se revisa para poder pagar. Esto garantiza que la deuda de \$27 millones no vuelva a crecer, cumpliendo con la eficiencia financiera que exigen Gitman y Zutter (Gitman & Zutter, 2012).

2.5. Descripción de las estrategias para mitigar la situación encontrada y conducirla a la mejora continua

Las estrategias están diseñadas para atacar las causas raíz identificadas mediante la matriz DOFA y el análisis de Ishikawa, con el propósito de asegurar que la Unidad Estratégica de Negocios del ITM sane su cartera actual y, además, logre sostenibilidad en el tiempo. Por esta razón, se propone una estrategia ofensiva denominada talento, la cual consiste en la capacitación conjunta con la Administradora de Riesgos Laborales SURA.

El objetivo de esta estrategia es aprovechar el personal calificado de la Unidad Estratégica de Negocios y las asesorías gratuitas que ofrece la aseguradora para estandarizar los contenidos formativos en materia de afiliación y reporte de novedades. En cuanto a la acción sugerida, se debe diseñar un plan de capacitación trimestral dirigido a los funcionarios y a los supervisores de convenios, de tal suerte que se unifiquen los criterios de asignación de tasas de riesgo y se reduzcan los errores por desconocimiento

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

normativo, de igual manera, dentro de las estrategias ofensivas, se encuentra la Digitalización, entendida como la migración de registros.

Dicha estrategia busca trasladar los archivos físicos y los documentos en formato PDF hacia las plataformas digitales que dispone la Administradora de Riesgos Laborales con el propósito reducir la probabilidad de error humano en la digitación de los números de identificación y en la clasificación de los centros de trabajo.

Otro tipo de estrategia son las de reorientación: por un lado, la estrategia denominada adaptación normativa proactiva, la cual corresponde a un cruce de tipo defensivo-ofensivo, su propósito es aprovechar la cultura institucional de cumplimiento para establecer un sistema de vigilancia normativa que anticipe los cambios en las políticas de la Administradora de Riesgos Laborales. De esta manera, se evitan las sobrecargas laborales de último momento y se adaptan los procesos internos con antelación.

Del otro lado, , se encuentra la estrategia de Seguridad, que consiste en la creación de una base de datos unificada, esta acción tiene como finalidad mitigar el riesgo de sanciones y la pérdida de confianza institucional, puesto que elimina la desorganización de los soportes históricos y centraliza la información de los contratistas en un solo lugar.

Por otra parte, se formularon dos estrategias defensivas; la primera es la estrategia legal, denominada blindaje ante cambios de política que utiliza el apoyo directivo y la cultura de cumplimiento para proteger a la institución frente a las modificaciones normativas, mediante un seguimiento oportuno que evite reclamaciones legales. La segunda estrategia defensiva es procesos que busca la estandarización de los flujos de verificación de afiliaciones y pagos. Para ello, se aprovecha el acompañamiento técnico y los modelos de buenas prácticas que ofrece la Administradora de Riesgos Laborales SURA, con el fin de diseñar y formalizar un flujo de trabajo único y obligatorio.

Finalmente, se establecieron dos estrategias de supervivencia. En primer lugar, la estrategia Tecnología, que consiste en el uso avanzado de las plataformas de autogestión de la Administradora de Riesgos Laborales. Esta acción delega en el personal experto la implementación de dichas herramientas, lo que permite automatizar el reporte de novedades y reducir los tiempos de respuesta administrativa. En segundo lugar, dentro de las estrategias de supervivencia, se encuentra la Supervivencia propiamente dicha, denominada control de cobertura. Esta estrategia implementa un ciclo de auditoría de doble verificación manual para los registros físicos, de tal forma que cada reporte de novedad sea validado contra el sistema de la aseguradora antes del cierre mensual. Por lo tanto, se evita cualquier pérdida accidental de cobertura y se garantiza la protección de los contratistas.

Ahora bien, para alcanzar Ponderación, Priorización de Estrategias y la Mejora Continua (Ciclo PHVA), se organizaron según su impacto en la reducción de la deuda:

Tabla 5. Estrategia de priorización PHVA

Estrategia	Ponderación	Prioridad	Fase PHVA
Integración de Macro-procesos	40%	Alta	<i>Hacer / Verificar</i>
Transformación Digital	30%	Alta	<i>Planear / Hacer</i>
Conciliación Preventiva	20%	Media	<i>Actuar</i>
Estandarización Operativa	10%	Media	<i>Planear</i>

La Integración de Macro-procesos es la más crítica (40%) porque, sin el reporte oportuno de novedades por parte de los supervisores, ninguna tecnología o manual podrá evitar que se siga pagando por contratistas que ya se han retirado.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
---	---

Estas estrategias, articuladas, transforman a la UEN de un área operativa bajo crisis en una unidad administrativa eficiente, con información fidedigna para la toma de decisiones (Guevara-Estupiñán, 2024) y protección real del capital humano (Chiavenato, 2009).

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

Tabla 6. Ficha del ciclo PHVA

Proceso:	Saneamiento y conciliación de cobros por inconsistencias ARL SURA			
Área:	Unidad Estratégica de Negocios – ITM			
Elabora do por:	María Fernanda Vásquez Marín			
Fecha de inicio:	ene-25			
Fecha de cierre:	jun-25			
Fase	Actividades / Procedimientos	Entradas	Salidas / Resultados Esperados	Responsable
Planear	Diagnosticar el proceso actual de saneamiento y conciliación de cobros con la ARL SURA.	Datos históricos de inconsistencias (2022–2025).	Documento diagnóstico.	Profesional de apoyo UEN–ITM.
	Identificar causas de inconsistencias (errores en afiliación, cálculo y reporte).	Normatividad ARL vigente (Ley 1562/2012, D.1072/2015, R.0312/2019).	Mapa de proceso actualizado.	Asesor metodológico.
	Definir objetivos, estrategias y metas del plan de mejora.	Diagnóstico de causas raíz y matriz DOFA.	Plan de mejora preliminar.	Profesional de apoyo UEN–ITM.
	Diseñar el nuevo flujo de proceso y controles internos.	Mapa de proceso actual y buenas prácticas del sector.	Diagrama de flujo optimizado (Figura 4) y matriz de controles.	Profesional de apoyo UEN–ITM.
Hacer	Socializar el plan de mejora con el equipo administrativo.	Plan de mejora aprobado.	Procedimiento documentado.	Coordinador de UEN.
	Documentar el procedimiento optimizado de afiliación y conciliación.	Flujo optimizado del proceso.	Personal capacitado.	Equipo administrativo ITM.
	Implementar herramientas de control (matriz de seguimiento, formatos estándar).	Procedimiento documentado y flujo optimizado.	Herramientas implementadas (checklists, dashboards).	Equipo administrativo ITM.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros
por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de
negocios del ITM
Desarrollo Empresarial



	Capacitar al personal en el nuevo procedimiento.	Manual de procedimientos y guías de herramientas.	Personal capacitado y socialización del cambio.	Coordinador de UEN.
Verificar	Evaluar resultados de la implementación (eficiencia, reducción de errores, cumplimiento normativo).	Reportes de control y seguimiento.	Informe de evaluación del plan.	Profesional de control interno.
	Analizar indicadores de gestión (casos corregidos, mora eliminada, tiempos de respuesta).	Indicadores de desempeño (Tabla 9).	Recomendaciones de mejora continua.	Asesor temático.
	Realizar reuniones de seguimiento y verificación.	Cronograma de reuniones y reportes de novedades.	Actas de reunión y matriz de seguimiento de acciones.	Coordinador de UEN.
Actuar	Ajustar procedimientos según resultados de verificación.	Informe de verificación y recomendaciones.	Procedimiento final ajustado.	Coordinador UEN ITM.
	Establecer nuevos estándares operativos y controles permanentes.	Retroalimentación del equipo y lecciones aprendidas.	Mejora institucional consolidada.	Dirección administrativa.
	Consolidar buenas prácticas institucionales.	Informe de evaluación del plan.	Documento de buenas prácticas y manual final.	Coordinador UEN ITM.
	Retroalimentar el ciclo PHVA.	Resultados de todos los indicadores y auditorías.	Ciclo PHVA cerrado y nueva planificación (Planear siguiente ciclo).	Dirección administrativa.
Riesgos	Falta de compromiso del personal.		Plan de mitigación de riesgos.	Responsable de proyecto / Dirección UEN.
	Limitación de recursos o tiempo.		Plan de mitigación de riesgos.	
	Baja disponibilidad de información confiable.		Acciones correctivas.	
	Cambios en la normatividad ARL.		Plan de mitigación de riesgos.	

Nota. En la tabla se visualiza la caracterización del proceso de saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias de la ARL SURA en la UEN del ITM a partir del método Deming (Edwards Deming, 1989).

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

3. PLAN DE ACCIÓN

Basado en el diagnóstico, la reformulación del proceso y las estrategias de mitigación previamente desarrolladas, se presenta el Plan de Acción formal para la implementación de la propuesta de mejora en la UEN del ITM. Este plan está diseñado bajo la metodología PHVA para asegurar la sostenibilidad del saneamiento de la cartera.

3.1. Objetivo

Implementar un sistema estandarizado de saneamiento y conciliación técnica de aportes a la ARL en la UEN del ITM, que permita reducir en un 90% las inconsistencias por mora y errores de tasa, asegurando la transparencia financiera y la protección legal de los contratistas.

3.2. Alcance

Este plan inicia desde la recepción de la documentación de contratación por parte de los convenios, abarca la digitalización y validación de datos, la conciliación mensual con ARL SURA, y finaliza con el pago saneado de los aportes y la retroalimentación del sistema de gestión.

3.3. Fecha de inicio y de cierre

- Fecha de inicio: 01 de abril de 2026.
- Fecha de cierre (Fase de implementación): 30 de septiembre de 2026.
- Duración estimada: 6 meses.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
---	---

3.4. Actividades desde el ciclo PHVA

La operatividad de la propuesta de mejora se estructura bajo la metodología del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), la cual permite abordar las inconsistencias con la ARL SURA de manera sistémica y no fraccionada. Esta sección detalla la hoja de ruta técnica diseñada para transformar la gestión de la UEN, transitando de un modelo reactivo de corrección de errores a un modelo preventivo de control de calidad.

A continuación, en la Tabla 7, se despliegan las actividades estratégicas organizadas en las cuatro etapas del ciclo de Deming. Cada fase ha sido configurada para atacar las causas raíz identificadas en el diagnóstico (Diagrama de Ishikawa), garantizando que las acciones de mitigación financiera se alineen con los estándares de seguridad social y los objetivos de eficiencia institucional del ITM.

Tabla 7. Ciclo PHVA

Fase	Actividad Clave	Descripción Técnica
Planear	Diseño del Catálogo Maestro	Definir la matriz de cargos vs. riesgos y estructurar el formulario digital de captura de datos.
Planear	Definición de Protocolo de Cierre	Establecer el día 25 de cada mes como fecha límite de novedades para supervisores de convenios.
Hacer	Digitalización y Carga de Datos	Migrar la información de las carpetas PDF a la Base de Datos Unificada y capacitar al personal.
Hacer	Ejecución de Conciliación Preventiva	Realizar el primer cruce masivo de datos (Nómina vs. Factura ARL) antes de la dispersión de fondos.
Verificar	Auditoría de Inconsistencias	Comparar el número de errores detectados en el ciclo actual frente a la línea base de los 1.014 casos iniciales.
Verificar	Evaluación de Desempeño MIS	Medir la velocidad de respuesta del sistema de información y la efectividad de las validaciones automáticas.
Actuar	Ajuste y Estandarización	Formalizar el Manual de Procesos final y corregir desviaciones detectadas en la fase de verificación.
Actuar	Socialización de Resultados	Presentar informe de ahorro por concepto de intereses de mora evitados a la Dirección Administrativa.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

3.5. Responsables

Líder de Proyecto: Profesional de la UEN ITM (Encargado de la ejecución del PHVA).

Apoyo Tecnológico: Área de Sistemas (Implementación de la Base de Datos y Formulario).

Apoyo Operativo: Supervisores de Convenios (Reporte de novedades y validación de personal).

Supervisión: Coordinación UEN y Dirección Administrativa (Aprobación de recursos y políticas).

3.6. Controles (seguimiento)

Indicador de exactitud: (Número de casos conciliados exitosamente / Total de contratistas vinculados) x 100. Meta: >95%.

Dashboard en tiempo real: Tablero de control que muestre alertas de “Pendiente por Conciliar” antes del vencimiento del pago.

Reunión de cierre censual: Comité técnico el día 28 de cada mes para validar que la planilla PILA esté lista para pago sin errores.

3.7. Riesgos.

Con el objetivo de garantizar la viabilidad de la propuesta de mejora, se presenta a continuación la Matriz de Riesgos del Plan de Acción. En este apartado se identifican los posibles factores internos y externos que podrían obstaculizar el cumplimiento de los objetivos trazados, tales como la resistencia al cambio, fallas tecnológicas o reportes extemporáneos. Asimismo, se establecen medidas de mitigación específicas para cada escenario, asegurando que la UEN cuente con la capacidad de respuesta necesaria

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
---	---

para mantener la continuidad del proceso de saneamiento y proteger la integridad financiera de la institución.”

Tabla 8. *Riesgos Revisar Plan de acción*

Riesgo Identificado	Nivel de Impacto	Plan de Mitigación
Resistencia al cambio: Falta de compromiso del personal con las nuevas herramientas digitales.	Medio	Programar talleres de sensibilización y capacitación técnica resaltando la reducción de carga laboral manual.
Baja calidad de información: Reportes tardíos o incompletos por parte de los supervisores de convenios.	Alto	Institucionalizar el corte del día 25 como norma administrativa obligatoria, con reporte de cumplimiento a la Dirección.
Fallas tecnológicas: Inestabilidad en la nueva base de datos o pérdida de información.	Alto	Implementar copias de seguridad (backups) semanales y protocolos de seguridad de la información (Ley 1581).
Cambios normativos: Modificación en las tarifas de ARL por parte del Gobierno Nacional.	Medio	Suscripción a boletines legales y actualización trimestral del Catálogo Maestro de Cargos y Riesgos.

A continuación, se presenta la matriz detallada del Plan de Acción, diseñada como la hoja de ruta estratégica para la ejecución de la propuesta de mejora en la UEN del ITM. Este plan articula de manera sistemática los objetivos y las actividades clave derivadas del ciclo PHVA, asignando tiempos, metas y responsables específicos. Su propósito fundamental es transformar los hallazgos del diagnóstico en soluciones tangibles que permitan el saneamiento definitivo de la cartera y la optimización de los procesos de afiliación y conciliación ante la ARL SURA.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
---	--

Tabla 9. *Plan de acción*

Actividad	Objetivo	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Meta	Indicador	Responsable	Producto	Seguimiento
P.1. Parametrización del Catálogo Maestro	Estandarizar cargos y tasas de riesgo para evitar errores en la afiliación inicial.	1-abr-26	30-abr-26	100% de cargos mapeados.	(Número de Cargos de la UEN con Código de Riesgo ARL Asignado / Total de Cargos de la UEN) * 100	Líder UEN / Asesor ARL	Matriz técnica de riesgos y cargos	Auditoría técnica de códigos de actividad económica.
H.1. Implementación de Corte Mensual	Sincronizar el reporte de novedades (retiros/incapacidades) entre convenios y la UEN.	1-may-26	31-may-26	0 reportes de retiro extemporáneos.	(Número de Convenios que reportan novedades antes del Día 25 / Total de Convenios Activos) * 100	Coordinación Administrativa	Protocolo de flujo de información mensual	Verificación de reportes en bandeja de entrada cada día 26.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
---	---

H.2. Automatización en Base de Datos	Centralizar información histórica para eliminar la revisión manual de archivos PDF.	1-jun-26	15-jul-26	Migración del 100% de los 1.014 casos detectados.	(Número de Registros Migrados y Validados / Total de Registros Históricos Detectados 1.014.014) * 100	Apoyo TI / Analista Cartera	Base de datos unificada (Dashboard)	Pruebas de integridad y cruce de datos semanal.
V.1. Auditoría de Conciliación Preventiva	Validar el cobro de la ARL contra la nómina real antes de efectuar el pago bancario.	16-jul-26	30-ago-26	Diferencia de \$0 entre factura y pago mensual.	Valor Facturado por ARL SURA - Valor Pagado por ITM (Meta: Diferencia = \$0)	Profesional de Cartera	Acta de conciliación mensual saneada	Informe mensual de diferencias detectadas y corregidas.
Actividad	Objetivo	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Meta	(Número de Funcionarios que aprueban evaluación de conocimiento del manual / Total de Funcionarios Capacitados) * 100	Responsable	Producto	Seguimiento

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
---	---

A.1. Estandarización de Mejora Continua	Documentar el nuevo proceso para asegurar la sostenibilidad y evitar futuras deudas.	1-sep-26	30-sep-26	100% del personal capacitado en el proceso.	(Número de Cargos de la UEN con Código de Riesgo ARL Asignado / Total de Cargos de la UEN) * 100	MFVM (Estudiante)	Manual de Procedimientos y Funciones	Comité de evaluación de impacto y cierre del plan.
--	--	----------	-----------	---	--	-------------------	--------------------------------------	--

Nota. En la tabla se visualiza el plan de acción para la implementación de la propuesta de mejora en el proceso de saneamiento y conciliación de la ARL SURA, unidad de análisis para el trabajo de grado de la estudiante María Fernanda Vasquez Marín (2026).

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

La viabilidad del presente plan de acción se sustenta en la optimización de los recursos existentes en la UEN del ITM, requiriendo inversiones marginales focalizadas en la mejora de procesos y no en la adquisición de infraestructura costosa. Los recursos necesarios se clasifican en:

Humanos: líder de Proyecto (Profesional UEN con una dedicación del 30% de su jornada laboral durante 6 meses para la coordinación del plan; apoyo TI su dedicación debe ser 20 horas totales durante la fase de implementación para el desarrollo de la base de datos unificada (Dashboard en Excel) y supervisores de convenios que tendrán una participación en 3 sesiones de capacitación de 2 horas cada una.

Tecnológicos: Software con licencias existentes de Microsoft Office 365 (Excel, Access, Teams). No se requiere la compra de software especializado.

Hardware: Equipos de cómputo actualmente asignados al personal de la UEN y TI.

Financieros:

Presupuesto Directo: COL \$0. El plan se ejecutará con horas laborales del personal de planta y herramientas tecnológicas ya licenciadas.

Costo de Oportunidad (Evitado): La implementación busca evitar la pérdida de COL \$27.141.700 en deudas e intereses de mora, por lo cual el retorno de la inversión es inmediato y de alto impacto fiscal.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

4. RECOMENDACIONES

Tras el diseño de la propuesta de mejora y la estructuración del plan de acción, se presenta a continuación un conjunto de recomendaciones estratégicas dirigidas a la UEN del ITM. Estas sugerencias buscan trascender la fase de diagnóstico y saneamiento inicial, proporcionando pautas clave para que la institución mantenga la eficiencia administrativa a largo plazo. El enfoque de estas recomendaciones es preventivo, orientado a fortalecer los canales de comunicación interna, actualizar constantemente las competencias del talento humano y asegurar que el sistema de gestión de riesgos laborales se mantenga alineado con la normatividad vigente y los estándares de calidad organizacional.

Asimismo, se recomienda a la dirección administrativa del ITM la adopción formal y obligatoria del manual de procedimientos diseñado en este estudio. La estandarización de las “6 carpetas PDF” y la definición de roles claros son pasos esenciales para evitar que la deuda vuelva a incrementarse tras la entrega de este proyecto.

Por otro lado, es imperativo transitar hacia el uso de la plataforma tecnológica propuesta para centralizar los registros históricos y actuales. Se sugiere que el área de apoyo TI priorice la migración de los 1.014 casos detectados para permitir una trazabilidad de “extremo a extremo” del ciclo de vida de cada contratista.

Se recomienda establecer como requisito administrativo la realización de un cruce técnico de cartera antes de cada dispersión bancaria. Este control preventivo permitirá detectar discrepancias en el IBC y las tasas de riesgo en tiempo real, evitando el pago de intereses de mora y recargos evitables.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

Dado el dinamismo de las políticas de la ARL y la complejidad del Sistema General de Riesgos Laborales, se sugiere programar jornadas de actualización técnica para el personal de la UEN y los supervisores de convenios. Esto asegurará que el conocimiento de las tarifas y códigos de riesgo se mantenga vigente frente a los cambios legales.

Por último, se recomienda aprovechar el acompañamiento técnico de la ARL para auditar periódicamente la veracidad de la información reportada, garantizando que cada peso destinado a la seguridad social cumpla efectivamente su fin legal y proteja al capital humano del ITM.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

5. CONCLUSIONES

Se concluye que la UEN del ITM operaba bajo un modelo reactivo y fragmentado, lo que permitió la acumulación de 1.014 casos de inconsistencias administrativas y financieras entre 2022 y 2025. La identificación de que el 52% de los errores corresponden a “Trabajadores sin pago” confirma que la causa raíz es la desarticulación en el reporte oportuno de novedades y retiros.

También, se tiene que, la investigación permitió determinar que la deuda acumulada de COL \$27.141.700 no es solo un saldo contable, sino un riesgo jurídico crítico. El incumplimiento de la Ley 1562 de 2012 expone a la institución a sanciones onerosas por parte de la UGPP y compromete la defensa institucional ante posibles litigios por accidentes laborales.

De igual modo, la aplicación del Ciclo PHVA demostró ser la ruta metodológica idónea para transformar procesos manuales en un sistema de gestión estandarizado. La estructuración del plan de acción bajo esta lógica asegura que el saneamiento de cartera no sea un evento único, sino un proceso de mejora continua que reduce la variabilidad y el error operativo.

Finalmente, se ratifica que la carencia de una base de datos unificada era el principal obstáculo para una visibilidad gerencial en tiempo real. La integración de herramientas ofimáticas y sistemas de información gerencial (MIS) es indispensable para automatizar el cruce de carteras y eliminar la dependencia del criterio humano en la digitación de planillas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboracion*. Editorial Texto.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política 1 de 1991*.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Barreto, J., & Lezcano, A. (2023). Análisis y fundamentación de Los diseños de investigación: explorando los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos basados en Creswell & Creswell (2018). *Revista UNIDA Científica*, 18(2), 110-117. <http://revistacientifica.unida.edu.py>
- Botina-Tobar, M., & Portilla-Ordoñez, J. (2022). *Propuesta de mejoramiento a los procedimientos de Recuperación, Conciliación y Depuración del área de Cartera de la fundación Hospital San Pedro de San Juan de Pasto*. Universidad de Nariño.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (9.^a ed.). McGraw-Hill Educación.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3.^a ed.). Elsevier.
- Congreso de la República. (1993). *Ley 100 de 1993*.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
- Congreso de la República. (2002). *Ley 776 de 2002*.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16752>
- Congreso de la República. (2012). *Ley 1562 de 2012*.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365>
- Edwards Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis* (S. A. Díaz de Santos (ed.)). Ediciones Díaz de Santos, S. A.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

El ministro de Gobierno de la República de Colombia. (2022). *Decreto 1295 de 1994*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2629>

García-Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana.

Pensamiento y Gestión, 27, 162-200.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (12.^a ed.). Pearson Educación.

Guevara-Estupiñán, M. (2024). *Gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa pública mancomunada de agua potable y saneamiento esmeraldas*. Universidad Estatal del Sur de Manabí.

Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. En McGraw Hill España (Ed.), *Metodología de la investigación* (6.^a ed.).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008&info=resumen&idioma=SPA>

Laudon, K., & Laudon, J. (2016). *Sistemas de información gerencial* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Lirio, F., Dextre, M., García, M., y Vilchez, J. (2026). *La operacionalización de variables y la matriz de consistencia en investigaciones PLS-SEM*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

Malo-Toral, C., & Reyes-Chacho, F. (2023). *Modelo de estandarización de procesos y análisis de valor agregado en el área de crédito y cobranza en la empresa de importadora tomebamba*. Universidad del Azuay.

Ministra del trabajo. (2019). *Resolución 0312 de 2019*. 2019.

<https://www.arlsura.com/index.php/decretos-leyes-resoluciones-circulares-y-jurisprudencia/206-resoluciones/3713-resolucio-n-0312-de-2019>

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	 
--	---

- OIT. (1952). *Conventions Protocols Recommendations Up-to-date Conventions and Recommendations Conventions and Recommendations by subject and status Standards reviews: decisions on status Key documents Ratification of ILO Conventions Supervising the application of Inte.*
https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID%2CP12100_LANG_CODE:312247%2Ces
- OIT. (2001). *Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, ILO-OSH 2001 | International Labour Organization.*
<https://www.ilo.org/es/resource/directrices-relativas-los-sistemas-de-gestion-de-la-seguridad-y-la-salud-en>
- OIT. (2012). *El Convenio sobre la seguridad social (norma mínima), 1952 (núm. 102) | International Labour Organization.* <https://www.ilo.org/es/resource/el-convenio-sobre-la-seguridad-social-norma-minima-1952-num-102>
- Ojeda, M., & López, L. (2000). Deming: la revolución de la calidad y las herramientas de la estadística. *La ciencia y el Hombre, XIII*(1), 1.
- Pardo, C. E. (2020). *Estadística descriptiva multivariada.*
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79914>
- Presidente de la República. (2026). *Decreto 1072 de 2015.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- Sayritupac, I. (2026). *Proyecto de estandarización de procesos en la cadena de comercialización de una empresa transnacional de la industria plástica.* Universidad San Ignacio de Loyola.
- Sefiani, I. (2023). *Evaluación mediante un diagrama de Ishikawa de la digitalización en los puertos españoles.* Universidad Politécnica de Madrid.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
--	---

Torres, S. H. Á., & Riaño-Casallas, M. I. (2018). La política pública de seguridad y salud en el trabajo: el caso colombiano. *Revista Gerencia y Politicas de Salud*, 17(35).
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps17-35.ppss>

7. ANEXOS

Anexo 1.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: DIAGNÓSTICO DE PROCESOS UEN-ITM

Objetivo: Identificar las fallas en el proceso de reporte de novedades y conciliación con la ARL SURA para el diseño del plan de mejora.

Instrucciones: Califique de 1 a 5 su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutral
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Bloque 1: Gestión de Información y Herramientas (Tecnología)

Los archivos PDF y planos actuales facilitan la identificación rápida de errores en el pago de ARL. ()

La base de datos actual permite cruzar información en tiempo real con la factura de SURA. ()

Se requiere de un sistema automatizado para evitar la digitación manual de novedades. ()

Bloque 2: Procedimientos y Tiempos (Métodos)

El reporte de retiros de contratistas se realiza de manera inmediata al finalizar el contrato. ()

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Propuesta de mejora para el saneamiento y conciliación de los cobros por inconsistencias realizados por la ARL SURA a la unidad estratégica de negocios del ITM Desarrollo Empresarial	
---	---

Existe un protocolo estandarizado para la asignación de centros de trabajo y tasas de riesgo. ()

El proceso actual de conciliación de cartera es eficiente y evita el cobro de intereses de mora. ()

Bloque 3: Control y Verificación (Medición)

Se realizan auditorías o revisiones preventivas antes de que la ARL genere la factura mensual. ()

Las inconsistencias detectadas (como “Trabajadores sin pago”) son fáciles de rastrear en el histórico. ()

El equipo administrativo conoce las implicaciones legales de no reportar una novedad a tiempo. ()