



Actualización de las fichas de caracterización para los subprocesos de tesorería y facturación del área financiera de Cornare, 2023

Maria Camila Valencia Martínez

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora

Maria Celene Vallejo Pérez, MBA en dirección de proyectos

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
El Carmen de Viboral, Antioquia, Colombia
2023

Cita

(Valencia Martínez, 2023)

Referencia

Estilo APA 7 (2020)

Valencia Martínez, M.C. (2023). *Actualización de las fichas de caracterización de los subprocesos de tesorería y facturación del área financiera de Cornare, 2023* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, El Carmen de Viboral, Colombia.



Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Principalmente a Dios por darme salud para alcanzar mis metas como persona y profesional. A mi familia por motivarme a alcanzar mis sueños, por su amor, comprensión y apoyo a lo largo de mi formación profesional. Especialmente a mi hijo que llego a mi vida finalizando mi carrera dándome un motivo mas para salir adelante y cumplir mis objetivos.

Agradecimientos

A mis padres que me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos.

A mis amigos por acompañarnos durante el proceso de formación, por las experiencias y momentos vividos, porque hicieron que el paso por la universidad se hiciera más especial.

A mi asesora Maria Celene por orientar mi proceso académico y práctica, transmitiéndome los conocimientos necesarios para dar cumplimiento a mi ciclo profesional.

Al grupo interno financiero de Cornare por acogerme y darme la oportunidad de realizar la practica académica para fortalecer y afianzar mis conocimientos.

A la Universidad de Antioquia, a sus directivos y docentes por el acompañamiento, sus enseñanzas que hicieron que cada día creciéramos como profesional.

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
1 Planteamiento del problema	10
1.1 Antecedentes	12
2 Justificación.....	16
3 Objetivos	18
4 Marco teórico	19
6 Metodología	29
6.1 Estructura del entregable	32
7 Resultados	36
9 Conclusiones	44
Referencias	46

Lista de figuras

Figura 1	Análisis del problema, método Ishikawa.....	10
Figura 2.	Sistema de Gestión Corporativo	18
Figura 3..	Normograma Corporativo.....	24
Figura 4	Infografía	30
Figura 5.	Ficha de caracterización	33
Figura 6.	Diagrama de Flujo	34
Figura 7.	Procedimiento Gestión Financiera.....	35
Figura 8.	Cadena de Valor	36
Figura 9.	Ficha de caracterización	39
Figura 10.	Diagrama de Flujo	40
Figura 11.	Instructivos	41
Figura 12	Cuadro descriptivo de actividades	42
Figura 13	Estructura comunicacional.....	43

Siglas, acrónimos y abreviaturas

APA	American Psychological Association
ISO	International Organization for Standardization
MIPG	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
PHVA	Planear, Hacer, Verificar, Actuar
UdeA	Universidad de Antioquia

Resumen

Desde el Sistema de Gestión de CORNARE se encuentran en el proceso de la actualización de los procesos de las áreas que integran la corporación. Para efectos de la práctica, este trabajo estará enfocado en el Grupo Interno Financiero específicamente en los subprocesos de Tesorería y Facturación. Para ello se plantea actualizar las fichas de caracterización de estos dos subprocesos, e instructivos de los procedimientos de Cajas Menores y Anticipos apoyado también de los diagramas de flujo, registros y formatos para tener una mejor comprensión de las actividades y tareas a realizar. Esta necesidad parte de que se han presentado falencias dentro del área, ya que existe una interrelación entre las dependencias, pero se presentan debilidades en el autocontrol y la comunicación entre estas, por lo cual se requiere tener claridad sobre las actividades y procedimientos para mejorar la eficiencia, productiva y evitar los reprocesos.

Palabras clave: estandarización, caracterización, ciclo PHVA, proceso, subproceso, procedimiento, instructivo.

Abstract

CORNARE's Management System is in the process of updating the processes of the areas that make up the corporation. For the purposes of the practice, this work will be focused on the Internal Financial Group, specifically in the sub-processes of Treasury and Invoicing. For this purpose, we propose to update the characterization sheets of these two sub-processes, and the instructions of the Petty Cash and Advances procedures, supported also by the flow charts, records and formats to have a better understanding of the activities and tasks to be performed. This need arises from the fact that there have been shortcomings within the area, since there is an interrelation between the units, but there are weaknesses in self-control and communication between them, so it is necessary to have clarity on the activities and procedures to improve efficiency, productivity and avoid reprocesses.

Keywords: standardization, characterization, PHVA cycle, process, sub-process, procedure, instructions.

Introducción

La Corporación Autónoma Regional de las Cuencas de los Ríos negro y Nare (CORNARE) es una entidad pública colombiana encargada de la gestión ambiental y el desarrollo sostenible en el departamento de Antioquia. Tiene como objeto social cuidar y administrar el medioambiente, los recursos renovables y propender la sostenibilidad ambiental mediante la planificación y ejecución de políticas y proyectos ambientales, la promoción de prácticas sostenibles, el control y cuidado de la calidad del agua y el aire y la educación ambiental que están dirigidos al bienestar y los territorios de su jurisdicción.

Para efectos de la práctica académica, el enfoque se llevo a cabo en la unidad financiera donde se realizó la caracterización para los subprocesos de tesorería y facturación y la actualización de los instructivos para los procedimientos de cajas menores y anticipos debido a que se estaban presentado frecuentes reprocesos y se evidencio la falta de autocontrol en cuanto a la ejecución de las actividades. Por consiguiente, se hizo necesario realizar la actualización de los subprocesos para proporcionar una visión detallada sobre como se debe llevar a cabo las actividades para dar lograr el cumplimiento efectivo de los procesos.

Es importante resaltar que la estandarización de los procesos en un componente fundamental en la gestión eficiente de actividades ya que permite mitigar tareas repetitivas y/o que se presenten frecuentes reprocesos para garantizar una ejecución más preciosa. La caracterización de los procesos también ayuda a dar cumplimiento normativo y a generar las bases para establecer una mejora continua en el proceso organizacional.

Para dar cumplimiento a esto, se trabajó bajo los parámetros otorgados desde el sistema de gestión de la corporación en el cual se proporcionaron los documentos de caracterización e instructivos basados en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) los cuales tienen un enfoque sistémico para mejorar los procesos; además, del acompañamiento de los funcionarios que están inmersos en los procesos que otorgaron la información necesaria para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

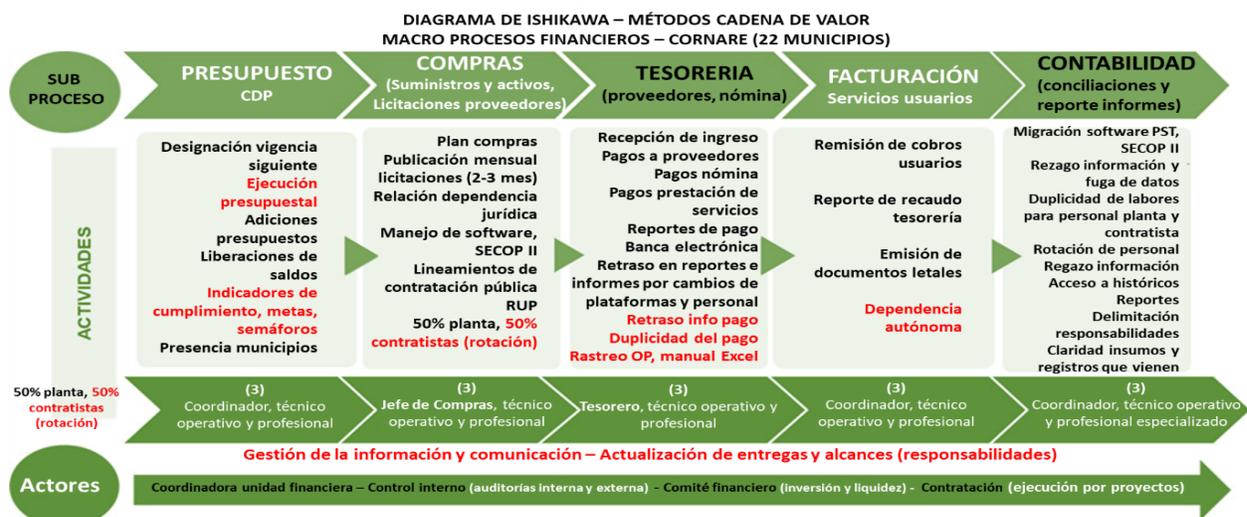
1 Planteamiento del problema

Actualmente CORNARE se encuentra en la actualización de los procesos de las diferentes áreas que integran la corporación. Desde la Unidad Financiera se propuso actualizar los subprocesos de tesorería y facturación además de describir los procedimientos de cajas menores y anticipos ya que se evidenciaron reprocesos en las actividades y falta de autocontrol en cuanto a las responsabilidades. Para la identificación del cuello de botella en los subprocesos del área financiera se utilizó el método de **espina de pescado de Ishikawa** en cadena de valor, con el cual se pudo visualizar de manera más clara y estructurada la relación entre las diferentes dependencias, las causas de los retrasos y las partes interesadas.

La actualización de las fichas de caracterización se hizo necesaria, debido a que, tener claridad sobre las actividades y procedimientos era fundamental para mejorar la eficiencia y productividad, ya que facilita la coordinación y colaboración entre las diferentes dependencias. Lo que se quiso lograr con la actualización de los subprocesos es que los funcionarios involucrados comprendan sus responsabilidades para promover una comunicación efectiva y fluidez en la ejecución de los procedimientos.

En la figura 1 se presenta el diagrama de Ishikawa con la identificación y análisis del problema el cual está compuesto por los subprocesos que integran el grupo interno financiero, las actividades adscritas a cada uno y los actores involucrados.

Figura 1 Análisis del problema, método Ishikawa



Fuente. Elaboración propia según registros de intranet y entrevista área

Como se puede ver en el diagrama de Ishikawa, existen restricciones que proceden de subprocesos que anteceden las labores de tesorería que dificultan el funcionamiento eficiente de la misma con el riesgo que al tratarse de una dependencia que debe dar cumplimiento a una normatividad respecto a la ejecución presupuestal, deben tomarse medidas proactivas para no incurrir en riesgos por omisiones. Dentro de los principales hallazgos encontramos que en el flujo de información de las diferentes áreas al subproceso de tesorería se presentan algunas falencias debido a:

- Retrasos en la generación de órdenes de pago desde el área de presupuesto.
- Incongruencia en los parámetros contables que dificultan la elaboración y grabado de los Recibos de Caja, Comprobantes de Egreso, Notas Débito y Notas Crédito.
- Deficiencias en el software para la automatización de procesos, así como lentitud en el mismo generado por debilidades o falta de capacidad del servidor proporcionado por el proveedor WEB
- Falta de personal proporcionado por el área de Gestión Humana debido a la rotación generada por los procesos de concursos de méritos de carrera administrativa.
- Falta de actualización de los procedimientos internos de tesorería
- Falta de capacitación y transferencia del conocimiento en el manejo del nuevo software
- Debilidades en el autocontrol y comunicación entre las diferentes áreas
- Retrasos de periodos anteriores, dado que hay un represamiento en la información por cambios de plataformas generando migración de las bases de datos en forma manual.
- Proceso lento de la validación de solicitudes.
- Desconocimiento de los insumos de entrada que son necesarios para otra dependencia con lo que se generan evasivas en las responsabilidades y alcances que cada sub proceso debe tener. Por esto, es importante en la actualización de la caracterización indicar cuáles son los registros que corresponde a cada etapa, así mismo ilustrar mediante una cadena de valor las actividades y responsabilidades de las mismas.

Cabe mencionar que, de la eficiente gestión del área de tesorería y su interrelación con las demás áreas depende la integridad de la información contable a reportar a entes de control, es decir, que la ejecución del presupuesto de ingresos se encuentre al día, que el saldo de las diferentes cuentas por cobrar y por pagar corresponda con la realidad económica de la entidad.

Como se puede evidenciar, el método anterior explica cuáles son las actividades que hacen inferencia en los reprocesos del área financiera, este permite identificar la causa raíz del problema con el fin de analizarlo de manera completa y detallada, lo que llevara a plantear soluciones preventivas a esos reprocesos proponiendo planes de acción que sirvan como base para que el desarrollo de actividades sea más eficiente; además se tiene en cuenta el uso de herramientas como la caracterización y flujogramas que posibilitaran que estas dependencias del área financiera tengan una mejor comprensión en cuanto a la realización de sus funciones y la responsabilidad de cada funcionario.

1.1 Antecedentes

CORNARE es una entidad de carácter público que por su naturaleza es amplia en dependencias, áreas y procesos como se indica en el apartado del contexto de la organización. Para el desarrollo de este proyecto el área que se intervino fue el Grupo Interno Financiero, específicamente los subprocesos de tesorería y facturación. La unidad financiera consta de cuatro dependencias: presupuesto – tesorería – facturación y contabilidad en las cuales se desarrollan actividades como la conciliación contable, seguimiento a recursos recibidos entregados y administrados, proceso de fondos de caja menor, anticipos, facturación, entre otros.

Es importante mencionar que la **estandarización** de procesos es una práctica que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y se ha convertido en una herramienta fundamental para la mejora continua de las empresas, implementarlo es muy importante porque les permite a las organizaciones estar unificadas. En el caso de CORNARE ya cuentan con un modelo integrado de planeación y gestión el cual “se constituye en una de las políticas en materia administrativa de la planeación estratégica, mediante la implementación y afianzamiento de un Sistema de Gestión integrador y dinamizador (Calidad, Control interno, Ambiental, Seguridad y Salud en el trabajo)” (CORNARE, GOV.CO, 2022)

Por eso, el punto de partida para la realización de este proyecto se hizo con base en el sistema de gestión integral el cual describe los procedimientos del Grupo Interno financiero con cada una de sus dependencias, pero que requieren ser actualizados para mejorar la eficiencia, además de que los funcionarios puedan adaptarse a los cambios y dar respuesta a los requerimientos de las demás dependencias.

Se tiene en cuenta que la sistematización de los procesos en CORNARE se ha realizado a través de la aprobación que se da por medio del sistema de Gestión Integrado, con el cual busca la gestión eficiente y eficaz de los procesos y actividades de la Corporación. Este sistema se basa en la norma ISO 9001 (gestión de calidad) e ISO 14001 (gestión ambiental), lo que significa que la Corporación ha implementado un enfoque sistemático e integrado para la gestión de la calidad y el medio ambiente.

Como se mencionó anteriormente el área financiera de CORNARE se divide en cuatro dependencias, sin embargo, para el desarrollo de este trabajo se solicitó desde la entidad enfocar los resultados a los subprocesos relacionados con tesorería y facturación. Para esto se necesitó utilizar las herramientas de caracterización y flujogramas con el fin de documentar y actualizar el desarrollo de las actividades, la identificación de los responsables y tiempos de entrega para el cumplimiento de los objetivos del área financiera y la corporación en general.

Esta necesidad parte debido a que, desde lo largo de su trayectoria, CORNARE había manejado los procesos de la corporación a través de un software “Novasoft”, sin embargo, en el año 2022 se realizó la implementación de un nuevo sistema “PCT” esto implicó que se tuvieron que hacer diversos cambios en la manera de realizar las actividades ya que sistemáticamente se asignaron responsabilidades que anteriormente no se efectuaban en la operación. Hablando específicamente de la unidad financiera, esto incurrió en que a su vez tuvieron que hacer cambios internos para tener un desarrollo eficiente de los procesos.

Actualmente, con la implementación del software “PCT” se reflejan falencias y debilidades en la ejecución de los procesos ya que para los funcionarios no ha sido fácil adaptarse completamente a los procesos con relación a este; debido a esto se han visto en la necesidad de modificar los procesos de la unidad financiera para ajustarse al nuevo sistema dado que no se tiene claras las responsabilidades de cada dependencia, lo que ocasiona el retraso y reproceso de las actividades. Cabe resaltar, que la unidad financiera ya cuenta con un plan en el que se describen

las funciones de cada dependencia, sin embargo, se requiere actualizar y documentar para mejorar la eficiencia en el desarrollo interno de los procesos.

Para tener mejor claridad en cuanto a la operación se hace mención de las funciones específicamente que se realizan en el subproceso de tesorería que es donde se presentan mayores falencias. Dentro de los procedimientos encontramos que se registran los ingresos a Bancos provenientes del recaudo de cuentas por cobrar a usuarios por concepto de los diferentes trámites que factura la Corporación desde el área de Facturación tales como: Tasa por uso del recurso hídrico, tasa retributiva, licencias, multas y sanciones, entre otros, así como el recaudo de aportes a Convenios suscritos con otras entidades públicas y el recaudo de transferencias del sector eléctrico y sobretasa ambiental. El recaudo de estos recursos se efectúa mediante la elaboración de documentos denominados Recibos de Caja y/o Recibos de consignación.

De igual forma, dentro del proceso de tesorería se registran las salidas de bancos correspondientes al pago de las diferentes obligaciones de la entidad ordenadas previamente mediante registros presupuestales y órdenes de pago provenientes del área de Presupuesto tales como: Pago de nómina, contratistas, reembolsos de caja menor, servicios públicos, impuestos, aportes a convenios con otras entidades, así como el pago de las de facturas por concepto de ejecución de contratos suscritos para el suministro de bienes y servicios. La salida de estos recursos se registra mediante la elaboración de documentos denominados Comprobante de Egreso.

Así mismo, se gestionan los excesos de liquidez mediante la apertura de CDT con el fin de que estas inversiones generen rendimientos financieros, el registro de estos rendimientos se realiza mediante la elaboración de documentos denominados Notas Crédito.

Para cierre de mes se elaboran las Conciliaciones Bancarias para validar que todas las operaciones realizadas durante el mes hayan quedado registradas en el boletín de tesorería, es decir, que todos los ingresos a bancos tengan su correspondiente Recibo de Caja o Nota débito, que todas las salidas de bancos estén registradas en los comprobantes de egreso, que los costos financieros tales como: comisiones bancarias, IVA, cuotas de manejo y gravamen al movimiento financiero (GMF) o 4xMIL estén registrados en Notas Débito.

Posteriormente estas conciliaciones bancarias son revisadas por el área de Contabilidad con el fin de corroborar que el saldo en bancos sea igual al saldo contable de las cuentas bancarias, que las diferentes operaciones hayan sido registradas en debida forma, es decir, que el monto o valor de la transacción sea exacto, que el registro se realice en la fecha correcta, que los diferentes

documentos se encuentren debidamente soportados y por último que su efecto contable sea el esperado de acuerdo con la normatividad contable y tributaria vigente.

Es importante destacar que la estandarización de procesos es una herramienta clave para mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos de las organizaciones, por eso se llevaron a cabo las herramientas de caracterización que permitan la automatización y la integración de los procesos con el fin de mejorar la eficiencia y productividad en las actividades que se realizan en la unidad financiera.

De esta manera, entendiendo que los referentes del medio son importantes en la forma de desarrollar los estándares, se tuvieron en cuenta las monografías como la tesis realizada por Silva Carrillo Leidy de la Universidad de Antioquia que en su proyecto menciona que se tiene como objeto “diseñar los subprocesos del departamento de talento humano en Asomutualco como una herramienta de fortalecimiento estratégico” (Carrillo, 2022, pág. 21) ya que con el desarrollo de la práctica “se identificó la necesidad de caracterizar, estandarizar y documentar cada uno de procesos que hacen parte del área” (Carrillo, 2022, pág. 19) Esto, tiene que ver con la gestión por procesos lo cual sirve de referencia para tener una guía previa de como se ha planteado la ejecución de estos sistemas dentro de otras organizaciones, a su vez está relacionado con la estandarización y documentación de los procesos que son una base para identificar y gestionar sistemáticamente las actividades y subprocesos de la unidad.

Así mismo, se tiene como referencia el proyecto de actualización de los subprocesos del área de gestión financiera de la E.S.E Hospital San Camilo de Lelis de Vegachí Antioquia realizado por Roldan Sandra, el cual hace mención sobre que “en el 2019 con la implementación del decreto 1499 de 2019 que es el que reglamenta la implementación de modelo integrado de planeación y gestión se le exige a todas las entidades de administración pública que deben trabajar el modelo de gestión y dentro de este hay una dimensión que es la de gestión con valores para los resultados, donde uno de los componentes fundamentales es el fortalecimiento y simplificación de procesos” (Roldan, 2022, pág. 21). Cabe resaltar que CORNARE ya cuenta con el modelo integrado de gestión, sin embargo, se requiere la actualización de algunos subprocesos para el cumplimiento de sus objetivos sea más eficiente.

Además, se tiene en cuenta la tesis realizada por Londoño Villa, Kley Damián el cual está enfocada en diseñar un protocolo de estandarización de los procesos, para esto, hace énfasis en que “La estandarización de procesos es una herramienta dinámica, en la cual se tiene que documentar

los trabajos a realizar, materiales y aquellas herramientas que se utilizarán con la finalidad de crear una mejora continua en los procesos, brindando así una ventaja competitiva, la estandarización no es más que la aplicación del estándar en la organización siendo de manera formal un punto importante en la dirección de producción, determinando ya en este punto los recursos necesarios y cuál será la manera de aplicar los estándares determinados en la institución” (Villa, 2022)

2 Justificación

Es importante resaltar que los **sistemas de gestión** son una herramienta clave para garantizar la eficacia, eficiencia y calidad en la gestión de la organización, estos sistemas ofrecen una estructura para planificar, implementar, controlar y mejorar los procesos y resultados de una organización en función de sus objetivos. Desde la unidad financiera de CORNARE se tiene como objetivo trabajar bajo el sistema de gestión en la actualización de los subprocesos para dar cumplimiento a la normatividad del **MIPG** y a los lineamientos que garantizan el logro de los objetivos misionales de la corporación.

Para ello se tuvo en cuenta que los **sistemas de gestión** y la **estandarización de procesos** están estrechamente relacionados y con base en esto, se llevó a cabo la actualización de los subprocesos de tesorería, facturación y los procedimientos de cajas menores y anticipos. Para el Grupo Interno Financiero esto es muy importante ya que la caracterización es un componente clave que ayuda a garantizar que las actividades de la organización se realicen de manera coherente, debido a que se establecen procedimientos y prácticas claras para la ejecución de las actividades de la corporación. Los sistemas de gestión, por su parte, ayudarán a mejorar la eficiencia y efectividad en cada área, ya que pueden incluir un enfoque en la calidad, la seguridad, la gestión de riesgos y otros aspectos críticos para el cumplimiento de sus actividades.

Sin embargo, desde la dirección se indicó que ya cuentan con algunos **instructivos** y **diagramas de flujo** que están enfocados en el área de gestión financiera en general, pero se requería la actualización para mitigar reprocesos en las actividades para generar un plan de trabajo eficiente.

Para dar cumplimiento a este proyecto fue necesario conocer de manera detallada las funciones que están asociadas en los **subprocesos** de **tesorería** y **facturación**, para esto, la participación del practicante fue muy importante ya que se le permitió proporcionar conocimientos

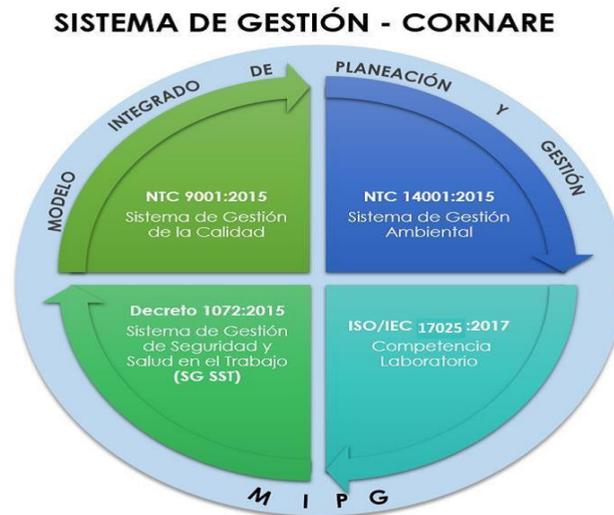
relacionados con la **gestión por procesos**, específicamente dando apoyo en el desarrollo y realización de las caracterizaciones, instructivos y los diagramas de flujo de forma comprensible.

Así mismo, se plantearon estrategias que ayudaran a dar solución a las falencias identificadas, promover estrategias de comunicación de la información para comprender la forma cómo estos subprocesos se interrelacionan y asegurar una ruta de trabajo más eficiente. Para esto, se pretende dejar documentados los subprocesos que componen esta área partiendo del macroproceso general y plantear los responsables de cada uno, además de los elementos que componen la caracterización, el flujograma y dejar bases para que más adelante se realice el mismo seguimiento con las dependencias que integran el área de gestión financiera de CORNARE.

Con base en todo lo planteado, es importante resaltar que de manera profesional la realización de la caracterización de los procesos es un aprendizaje potencial ya que permite conocer el funcionamiento interno de una organización y tener un acercamiento con las áreas que integran la el Grupo Interno Financiero con el fin de tener una visión más clara y específica de cada proceso.

Con esta forma de trabajo, se tiene la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo académico y a su vez enriquecer la etapa de formación, ya que el aporte que da en la Universidad con la articulación de estos proyectos de práctica que tienen cobertura, permite generar un buen posicionamiento de tipo profesional, y de esta manera, contribuir con mejoras en la realización de las funciones, teniendo en cuenta que si se trabaja en conjunto con el control, las auditorías y los sistemas de gestión de las comunicaciones se le puede contribuir a la organización oportunidades de mejora, reducción de riesgos y eficiencia en sus operaciones.

Con esto podemos decir, que durante el periodo de ejecución de práctica, llevar a cabo estandarización de los dos subprocesos para esta área es muy importante ya que le permite a la entidad eliminar actividades innecesarias, reducir los tiempos de aplicación, aumentar la eficiencia, reducir los reprocesos y a su vez tener un mejor control de calidad y cumplimiento normativo, esto garantiza que los informes financieros sean coherentes y confiables; además la estandarización va a facilitar la capacitación del personal ya que se puede proporcionar información consistente avalando que todos los miembros del equipo estén alineados y tengan claridad sobre cómo realizar sus funciones.

Figura 2. Sistema de Gestión Corporativo

Fuente. Portal CORNARE

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Actualizar los subprocesos de tesorería y facturación, interviniendo en las actividades de cajas menores y anticipos para lograr el cumplimiento de los objetivos del área financiera de CORNARE.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la forma de funcionamiento de los subprocesos actuales adscritos al área financiera haciendo énfasis en tesorería y facturación para acciones de mejora comunicacional.
- Caracterizar los subprocesos de tesorería y facturación identificando elementos esenciales como, actividades, responsables y tiempos de entrega según los requerimientos, haciendo énfasis en la actualización de los procedimientos de cajas menores y anticipos.
- Plantear estrategias de socialización para la unificación de responsabilidades entre los autores del área para dar cumplimiento a los requerimientos de la Norma.

4 Marco teórico

Teniendo en cuenta el objeto de este proyecto, el cual busca actualizar los procesos y procedimientos de la unidad financiera de CORNARE mediante la caracterización y documentación de estos. Se requiere de una amplia búsqueda de información relacionados con la estandarización de procesos, para ello, se analizan diferentes autores con el fin de tener guías claras que permitan llevar a cabo el desarrollo de este trabajo.

Inicialmente se hace necesario indagar y tener claridad sobre la importancia de la **Gestión por Procesos** en las organizaciones la cual “constituye actualmente la orientación metodológica más potente para la mejora de las administraciones públicas. Ello se debe a varias razones; desde la configuración de las estructuras organizativas, hasta la complejidad de los circuitos de los distintos procedimientos administrativos” (Consultores, Gestión por Procesos, 2023) Cabe resaltar, que la iniciativa que se tiene desde el Grupo Interno Financiero de CORNARE de adoptar un enfoque sistémico y continuo en el desarrollo de sus procesos permitirá mejorar su desempeño y lograr una ventaja competitiva en cuanto a la eficiencia y cumplimientos de sus objetivos. Esto se de a través de un componente fundamental en el mapeo de procesos que es la **caracterización** el cual permite “obtener la información en cuanto a los requerimientos del proceso, sus actores principales, clientes, los productos que genera, así como los mecanismos de control” (Solution, 2022) Además, se tiene en cuenta que “el efecto que la gestión de procesos produce en las personas, inciden en la mejora de su motivación. Ello viene dado por introducir más variedad en las tareas y mayor identidad con las actividades y sus resultados. También a la posibilidad de obtener retroalimentación objetiva e inmediata; así como la oportunidad de trabajar en equipo y desarrollar proyectos fundamentados en la **mejora continua**” (Consultores, Gestión por Procesos, 2023) esto con el fin de identificar y corregir errores oportunamente antes de que se conviertan en problemas que repercutan en el funcionamiento de la organización.

Enfocado en este tema, también se aborda el libro “Calidad total y Productividad”, escrito por Humberto Gutiérrez Pulido del cual se tiene en cuenta conceptos referentes al tema de Sistemas de gestión de Calidad en el capítulo 3, en el que hace énfasis en que “la idea general de un **SGC ISO-9000** es que éste sea parte fundamental del sistema general de gestión de la organización, para que alcance de mejor manera la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa”

(Pulido, 2021, pág. 73). Así mismo, habla sobre que “La norma **ISO-9001** especifica los requisitos para los **sistemas de gestión de la calidad** aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes, así como los que son de aplicación reglamentaria”. (Pulido, 2021, pág. 60)

En este sentido, es importante resaltar que los SGC se utilizan para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos y asegurar que se cumplan con los estándares y objetivos establecidos, esto permite hacer una estimación de lo productivo que es enfocar los procesos basados en estos sistemas ya que permitirá mejorar la colaboración y comunicación interna de la unidad financiera de CORNARE.

Gutiérrez Pulido, también hace referencia al **enfoque basado en procesos** en el que plantea que por lo “general en una organización interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio, de tal forma que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos. Por ello es importante enfocarse en las actividades que producen los resultados, en lugar de limitarse a los resultados finales. Esto implica identificar los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interfases entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la calidad adecuada” (Pulido, 2021, págs. 64-65). Además, Gutiérrez Pulido también hace referencia a la importancia de la **mejora continua** en las organizaciones donde plantea que “La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Esto da a entender que para mejorar el desempeño de una organización se debe buscar permanentemente mejorar la forma en la que se hacen las diferentes tareas y actividades” (Pulido, 2021, pág. 66). En este caso, resulta importante utilizar nuevas formas de hacer las cosas para llevar a cabo la actualización y documentación de los subprocesos dado que la mejora continua le permite optimizar sus reprocesos y a su vez mejorar la eficiencia en los subprocesos en este caso de tesorería que es donde más falencias se presenta y a su vez el subproceso de facturación para permitir una mejor correlación con contabilidad garantizando que se cumplan los estándares de calidad.

Así mismo, en el capítulo 6 del libro, el autor hace referencia a que “el **ciclo PHVA** (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización” (Pulido, 2021, pág. 120) Esta metodología es muy útil para el desarrollo de este proyecto ya que se enfoca en la identificación de problemas y/o oportunidades de mejora en los procesos con el fin de mitigar

los reprocesos que se presentan y su interrelación con las demás dependencias de la unidad financiera.

Otro de los informes que habla sobre este tema es el de Castellnou Rosa, en el que hace referencia a que “la **gestión por procesos** se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad” (Castellnou, 2021). “El modelo de gestión de procesos constituye el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos. Para ello, es fundamental planificar y tomar siempre todas y cada una de las decisiones empresariales en función del proceso en su conjunto, pensando en el bien general de la empresa. Aunque los departamentos se mantengan en funcionamiento, la visión y el interés debe ser, en todo momento, lineal y general” (Castellnou, 2021). Como ya se mencionó anteriormente, este enfoque en el desarrollo del proyecto permite tener una comprensión detallada de los subprocesos, actividades del área financiera y la capacidad de analizarlos, para identificar los cuellos de botella, los puntos débiles y las oportunidades de mejora para evitar que se presenten ineficiencias en el cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, con base en la necesidad de especificar las responsabilidades y actividades de los funcionarios de los subprocesos a actualizar, se hace indispensable indagar sobre información relacionada con el **Manual de Funciones**, para este caso se aborda el informe de Aiteco Consultores, en el que se establece que “el análisis de los puestos de trabajo pueden considerarse pioneros a Frank y Lillian Gilbreth, quienes idearon el **diagrama de flujo** para analizar el proceso de trabajo” (Consultores, Manual de funciones de puestos de trabajo, 2017) esto es necesario ya que al conocer las responsabilidades y funciones en cada subproceso, se aportara para el Grupo Interno Financiero de CORNARE una mejor planificación en cuanto a sus operaciones y asegurarse de que no se presenten frecuentes retrasos en cuanto a las entregas. En este informe también se hace referencia a que el **Manual de funciones** permite “Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos. Definir áreas de resultados. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables” (Consultores, Manual de funciones de puestos de trabajo, 2017) es decir que el Manual

de Funciones en el desarrollo del proceso para la unidad financiera ayudara a definir las expectativas del desempeño de los funcionarios lo que a su vez permitirá que los empleados tengan claridad en cuanto a la realización de sus funciones y así mejorar la eficiencia y productividad dentro del área intervenida.

Otro aspecto importante que puede aportar a un mejor desempeño en cuanto al funcionamiento de la unidad financiera es tener claridad sobre la **Gestión de las Comunicaciones**. Según, Álvarez Nobell & Lesta “la comunicación sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte” (Nobell & Lesta, 2011) Además, “la gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral. Así, los aportes de la comunicación a la organización pueden y necesitan ser medidos como otras actividades realizadas por la misma” (Nobell & Lesta, 2011) Partiendo de esto y teniendo en cuenta que este es uno de los problemas que se presentan en la unidad financiera de CORNARE, proponer una adecuada gestión de la comunicación permite mejorar significativamente la eficiencia y la eficacia en las operaciones resolviendo de manera efectiva las ineficiencias presentadas en cuanto a las entregas y responsabilidades del área.

Otro aspecto importante que se aborda en este informe es que uno de los métodos más representativos para la gestión organizacional es el **cuadro de mando integral** que “Para Kaplan y Norton (1999) constituye una herramienta válida para la administración y el seguimiento del sistema de gestión que se va a definir. Proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Es más que un sistema de medición táctico u operativo, ya que busca aclarar y traducir la visión y la estrategia; sirve para comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, así como planificar, establecer metas y alinear las iniciativas estratégicas dentro de un aumento de retroalimentación y formación estratégica” (Nobell & Lesta, 2011). Esto aportara para la organización, monitorear el desempeño y la correlación de los subprocesos con las demás dependencias para identificar oportunidades de mejora con relación a sus objetivos y metas estratégicas de la organización.

En relación con esto, se analiza el artículo que habla sobre la Organización como un sistema de procesos, para tener mayor claridad se entiende que “Un **sistema** puede ser definido como un

conjunto de partes que interactúan unas con otras para funcionar finalmente como un todo. Las distintas partes operan en conjunción para alcanzar los objetivos del sistema”. (Consultores, La organización como un sistema de procesos, 2019). Con base en esto, se puede ver que las actividades que se llevan a cabo en la unidad financiera se pueden entender como procesos que están interrelacionados para el logro de sus objetivos, sin embargo, como no se está cumpliendo con ello, los subprocesos requieren ser actualizados para que trabajen en conjunto y estén integrados de manera efectiva en la entrega eficiente de los resultados. De esta manera, es importante que desde el Grupo Interno Financiero de CORNARE se tenga claridad sobre la importancia de comunicarle a las dependencias sobre cuáles son las metas u objetivos que se pretenden alcanzar ya que “Frecuentemente aparecen conflictos entre funciones y actividades. Así, departamentos que conforman subsistemas dentro de un sistema más amplio (la organización) pierden de vista los objetivos del sistema. Dejan de ejercer el rol de apoyo a las metas organizacionales. Se centran en sus propios objetivos, a veces desvinculados de los del propio sistema. Por ello, las metas deben estar claramente definidas por la Dirección, que ha de asegurar a su vez que se comprenden. Y es que es necesario, para trabajar con efectividad, que se entienda cuál es el propósito de la organización, qué metas quiere ésta alcanzar.” ”. (Consultores, La organización como un sistema de procesos, 2019). Esto, se ve reflejado en cumplimiento de actividades desde la unidad ya que evidentemente hay falta de claridad en cuanto a las responsabilidades y la necesidad de la actualización de los subprocesos.

Normativo

El Manual de Políticas Contables – MPC de CORNARE, se establece con base en el Marco Regulatorio para las entidades públicas pertenecientes al grupo de Gobierno, definido por la Contaduría General de la Nación, mediante la **Resolución 425 DE 2019**, la cual contiene el Marco Conceptual y las Normas específicas para cada uno de los elementos de los estados financieros. (Cornare, 2015)

La **ISO 9001**: es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un

método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente. (ESGIInnova, s.f.)

Resolución 1362 de 2019, "por la cual se dictan disposiciones sobre el subsistema de Gestión Ambiental y se derogan las resoluciones 3389 de 2015, 1405 de 2016 y 0838 de 2016" (comercio, 2023)

“Política Ambiental. Es uno de los requisitos de los sistemas de gestión ambiental certificados como **ISO 14001**, en la cual se establece el compromiso de la entidad para llevar a cabo sus actividades de una manera amigable con el ambiente y de forma sostenible. (comercio, 2023)

Por otro lado, en la figura 3. se indican las normas reguladoras que están relacionadas con la planificación ambiental en Colombia,

Figura 3.. Normograma Corporativo

+	Decreto 1076 (Mayo 26 de 2015)
+	Decreto 879 (Mayo 13 de 1998)
+	Ley 388 (1997)
+	Decreto 1865 (Agosto 03 de 1994)
+	Decreto 1768 (Agosto 03 de 1994)
+	Ley 152 (Julio 15 de 1994)
+	Ley 99 (Diciembre 22 de 1993)
+	Constitución Política (Julio 20 de 1991)
+	Decreto - Ley 2811 (Diciembre 18 de 1974)
+	Normas Territoriales

Fuente: Portal CORNARE, Sección Normas Reguladoras

Conceptual

A continuación, se presentan una serie de definiciones tomadas del libro “Calidad total y Productividad”, otros conceptos son basados en el Sistema de Gestión Integral de CORNARE Ver

F-GJ-05 Normograma Corporativo tomados del apartado sobre sus definiciones, entre estos se encuentran los siguientes:

- **Sistema de Gestión de la Calidad:** El SGC es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, las expectativas y lo y los requisitos de las partes interesadas, según corresponda. (Pulido, 2021, pág. 73)
- **Ciclo PHVA:** En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan —si dio resultado— y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. (Pulido, 2021, pág. 120) (
- **Mapa de flujo de valor:** es el conjunto de todas las acciones específicas que se ejecutan a lo largo del proceso (Pulido, 2021, pág. 99)
- **Comunicación:** Es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa todas sus dinámicas y procesos, y el puente que interconecta la organización, sus productos, servicios y actuaciones con el entorno social y material. (Nobell & Lesta, 2011)
- **Cuadro de mando Integral:** es una herramienta de control periódica (mensual) que provee de información esencial para evaluación y guía de la gestión. Permite contemplar globalmente la marcha de sus aspectos esenciales ayudando a corregir oportunamente las desviaciones que tiendan a comprometer el logro de las metas u objetivos propuestos. Por medio de señales rápidas de alerta pueden identificarse desviaciones, causas y responsables para implementar las correcciones que sean necesarias. (Nobell & Lesta, 2011)
- **Caracterización:** es una herramienta que facilita la descripción, gestión y control de los Procesos a través de la identificación de sus elementos esenciales. La caracterización permite una comprensión cabal del objetivo de cada proceso y los aspectos clave de cómo debe ejecutarse. (Solution, 2022)
- **Mecanismos de control:** Mediciones, seguimientos y controles que requiere el proceso para garantizar su resultado. Se pueden incluir los informes de seguimiento a la gestión del subproceso y los emitidos para los entes de control. (Solution, 2022)

-
- **Indicadores:** Expresiones de las variables del proceso y de las características de calidad de los productos que permiten analizar el desarrollo de la gestión y del cumplimiento del objetivo del subproceso. (Solution, 2022)
 - **Entradas:** Información, insumos, necesidades, solicitudes etc. que son utilizados o transformados durante el proceso. (Solution, 2022)
 - **Salidas:** Productos del proceso. (Solution, 2022)
 - **Actividades:** Conjunto de acciones generales relacionadas mutuamente o que interactúan y que permiten cumplir con el objetivo del proceso. (Solution, 2022)
 - **Proceso:** se entiende como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Pulido, 2021, pág. 64)
 - **Subproceso:** Es una parte bien definida y delimitada de un proceso. Una actividad o una secuencia ordenada de actividades con entidad propia dentro de un proceso. (procesos, s.f.)
 - **Procedimiento:** Es la forma específica de llevar a cabo una actividad, un subproceso o un proceso. los procedimientos se plasman por escrito en documentos que explican paso a paso que deben hacerse. (procesos, s.f.)
 - **Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG):** adoptado mediante Decreto 1499 de 2017, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, es un marco de referencia para la gestión y el desempeño de las entidades públicas, de tal manera, que puedan generar valor público, a través de la resolución de las necesidades de los ciudadanos. (sostenible, s.f.)
 - **Adición presupuestal:** Operaciones que aumentan las apropiaciones inicialmente contenidas en el presupuesto de ingresos y gastos; y deben efectuarse conservando el equilibrio presupuestal de la Corporación. (Cornare, 2017)
 - **Activo:** Los activos son recursos tangibles e intangibles de la entidad contable pública obtenidos como consecuencia de hechos pasados, y de los cuales se espera que fluyan un potencial de servicios o beneficios económicos futuros, a la entidad contable pública en desarrollo de sus funciones de cometido estatal. (Cornare, 2017)

- **Ajustes:** Proceso orientado a garantizar que los saldos de las cuentas revelen en forma razonables, las transacciones, hechos y operaciones antes de la presentación de los informes, reportes y estados contables. (Cornare, 2017)
- **Anticipo:** Dinero que se entrega por adelantado mediante acto administrativo a un funcionario vinculado de La Corporación para cubrir gastos inminentes para el desarrollo de actividades propias de ésta. (Cornare, 2017)
- **Aplicativo CHIP:** El Consolidador de Hacienda e Información Financiera Pública - CHIP- es una herramienta a través de la cual se genera, transmite y difunde la información financiera producida por las entidades públicas con destino al gobierno central, las entidades de control y la ciudadanía en general. Contiene información sobre registros de transacciones y resultados financieros, reflejados y registrados en el presupuesto, la contabilidad y la tesorería en los fiscos que cubren movimientos patrimoniales, de ingresos, de gastos, de endeudamiento y de variación de activos y pasivos en general. La información refleja variables de flujo (ejecución presupuestal y operaciones efectivas de caja, entre otros) y stocks (niveles de endeudamiento y situación patrimonial, por ejemplo), los cuales, en su conjunto, generan información de análisis y seguimiento fiscal, estados contables generalmente aceptados y sus vínculos con las cuentas nacionales. (Cornare, 2017)
- **Caja General:** Lo constituye el efectivo, los cheques y todos los títulos valores recibidos por el administrador de la caja general de tesorería, encargado del manejo de los mismos, el cual es designado por mandato de la ley y/o reglamento administrativo, o por delegación expresa de funcionario competente para recibir y consignar diariamente los recursos en efectivo, cheques y demás títulos valores. (Cornare, 2017)
- **Caja Menor:** Mecanismo de ejecución de recursos apropiados en el presupuesto, en el cual los dineros que se entregan para su constitución deben ser utilizados para sufragar gastos inminentes para un área autorizada, y es administrado por el funcionario responsable mediante acto administrativo, para ejecutar los recursos creados según las políticas internas designadas para tal fin. (Cornare, 2017)
- **Certificado de disponibilidad presupuestal (CDP):** Es el documento expedido por el jefe de presupuesto o quien haga sus veces con el cual se garantiza la existencia de apropiación presupuestal disponible y libre de afectación para atender los gastos. (Cornare, 2017)

- **Contabilidad:** Es la disciplina que se encarga de la sistematización, análisis, interpretación y presentación por medio de informes, reportes y estados financieros que permiten estudiar, medir y analizar su patrimonio, así como para determinar la situación, económica y financiera. (Cornare, 2017)
- **Contaduría General de La Nación:** Entidad de carácter técnico adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía presupuestal, técnica y administrativa; cuya misión institucional es ser la rectora responsable de regular la contabilidad general de la nación, con autoridad doctrinaria en materia de interpretación normativa contable, que uniforma, centraliza y consolida la contabilidad pública, con el fin de elaborar el Balance General, orientado a la toma de decisiones de la administración pública general, que contribuye a la gestión de un Estado moderno y transparente. (Cornare, 2017)
- **Comprobante de Egreso:** Documento que soporta y sintetiza las operaciones relacionadas con el pago de efectivo o los equivalentes al efectivo. (Cornare, 2017)
- **Comprobante de Ingreso o Recibo de Caja:** Documento que resume las operaciones en las cuales se realiza el recaudo del efectivo o el equivalente al efectivo, originadas en las diferentes fuentes de ingreso de la entidad. (Cornare, 2017)
- **Crédito:** Naturaleza de las cuentas que conforman los pasivos, patrimonio y los ingresos como elementos de los estados contables. Parte derecha de la ecuación contable en la cual se registran los aumentos causados en las cuentas que representan los pasivos, patrimonio y los ingresos, y las disminuciones causadas en las cuentas que representan los activos, los costos y los gastos. (Cornare, 2017)
- **Cuenta Contable:** Código, etiqueta o símbolo en el que se registran, de manera ordenada y clasificada, los hechos, transacciones y operaciones de una entidad y cuya naturaleza puede ser débito o crédito. (Cornare, 2017)
- **Cuentas por pagar:** Obligaciones a diciembre 31 de cada vigencia, derivadas de la entrega a satisfacción de los bienes y servicios contratados o anticipos pactados a contratos antes del 31 de diciembre. (Cornare, 2017)
- **Documentos Soportes:** Relación, escrito o mensaje de datos indispensables para efectuar los registros contables de las transacciones, hechos y operaciones que realicen las entidades contables, y puede ser de origen interno o externo. (Cornare, 2017)

- **Depreciación:** Distribución racional y sistémica de los costos de los bienes, durante su vida útil estimada, con el fin de asociar la contribución de estos activos al desarrollo de las funciones de cometido estatal. (Cornare, 2017)
- **Egresos:** Erogaciones o gastos que realiza la entidad para cumplir con su cometido estatal (Cornare, 2017)
- **Estados Contables:** Informes del proceso contable que, en cumplimiento de fines financieros, económicos, sociales y ambientales, están orientados a revelar la situación, actividad y flujos de recursos físicos y monetarios a un periodo determinado, Estos pueden ser de naturaleza cualitativa o cuantitativa y poseen la capacidad de satisfacer necesidades comunes de los usuarios. (Cornare, 2017)
- **Excedentes de liquidez:** Se determinan a través del acumulado diario de caja del sistema integral contable Novasoft, que resulta de las operaciones de ingresos y egresos que realiza la Tesorería. (Cornare, 2017)
- **Factura:** Título valor que el vendedor o prestador del servicio remite al comprador o beneficiario del servicio, en el cual se detallan los bienes vendidos o los servicios prestados, indicando la naturaleza de cada uno de ellos, calidad, cantidad, precio, condiciones y fechas. (Cornare, 2017)
- **Gastos:** Flujos de salida de recursos de la entidad contable pública, susceptible de reducir el patrimonio público durante el período contable, bien sea por disminución de activos o por aumentos del pasivo, expresados en forma cuantitativa; son requeridos para el desarrollo de la actividad ordinaria y de carácter extraordinario. (Cornare, 2017)

6 Metodología

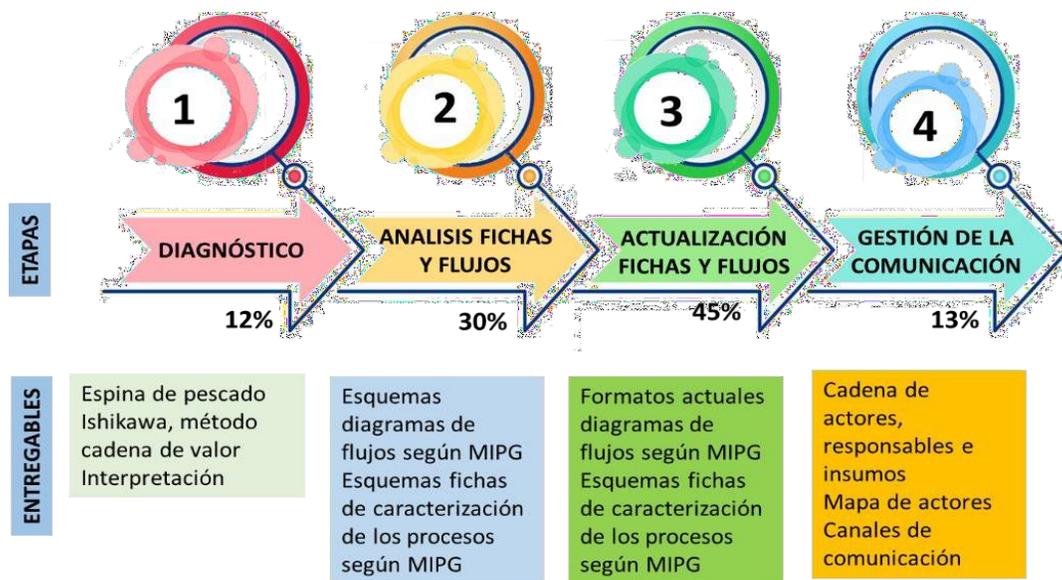
Desde la Unidad Financiera de CORNARE se abrió la posibilidad de hacer un proyecto a corto plazo, donde se tuvo como base los macro procesos financieros y el énfasis estuvo en la aplicación de la gestión por procesos, esencialmente en los subprocesos de tesorería y facturación con el objeto de actualizar y documentar las actividades relacionadas con estas dependencias, y los procedimientos de cajas menores y anticipos. Con este propósito, inicialmente se contrató un aprendiz por la modalidad de Estado Joven por un periodo de cinco meses. En este tiempo, se hizo necesario actualizar el manual de procedimientos de la gestión financiera de los dos subprocesos,

para ello se construyeron las fichas de caracterización, instructivos y los diagramas de los subprocesos y actividades descritas.

Teniendo en cuenta lo anterior, para el desarrollo de este proyecto se llevó a cabo una metodología de **investigación aplicada**, ya que esta se enfoca en la mejora de procesos basado en la aplicación de conocimientos teóricos para abordar la problemática mencionada en el apartado que describe el problema. Este tipo de investigación permitió tener acercamiento de lo que se quería estudiar y a partir de una revisión documental se pudo tener una mejor comprensión del funcionamiento de la entidad para poder proponer acciones de mejora y dar cumplimiento a los requerimientos de la Norma. Así mismo, para el desarrollo del trabajo estuvo apoyado a partir de documentación de fuentes secundarias, observaciones, datos históricos, entrevistas y diálogo con las diferentes personas involucradas en el proceso.

El desarrollo del proyecto constó de unas etapas las cuales se describen en la figura 4, en el cual se indica cuáles son los entregables en cada fase del proceso.

Figura 4 Infografía



Fuente. Elaboración propia

En la primera etapa, inicialmente se hizo una reunión de triangulación con la Coordinadora Grupo Interno de Trabajo CORNARE y la Asesora Especialista en proyectos con el fin de tener un

conocimiento previo y consolidación de los factores críticos y problemáticos que llevan a la realización del proyecto. En esta etapa se hizo un **diagnóstico** y desde la entidad se dio a conocer cuáles son las dependencias que integran la Unidad Financiera y cuáles son las funciones que ejercen los funcionarios. Dentro de este proceso se hicieron **entrevistas no estructuradas** a los colaboradores, con el fin de identificar cómo se llevan a cabo las actividades que se desarrollan principalmente en tesorería y facturación. Además, se hizo **revisión documental** de registros físicos y digitales para recopilar elementos esenciales y que permitieran llevar a cabo el desarrollo del proyecto como lo es el diagrama de espina de pescado de Ishikawa, cadena de valor que ayudaron a tener una visión más clara de la problemática.

En la segunda etapa, se realizó un **análisis de las fichas y flujos** basado en el registro de calidad según el MIPG que es el sistema de gestión que revisa los cambios de procesos ya que estos se solicitan desde cada una de las áreas de CORNARE. En esta etapa se contempló el por qué se presentan frecuentes reprocesos en la unidad teniendo en cuenta que la Corporación ya cuenta con manual de funciones. Se logró identificar que una de las causas principales es la implementación de un nuevo software lo cual ha sido difícil para los funcionarios adaptarse al funcionamiento de este, por lo cual se planteó una actualización en el manual de procedimientos para describir cómo se interrelacionan las dependencias de la Unidad Financiera y documentar las actividades enfocados en cajas menores y anticipos y los subprocesos de tesorería y facturación que estarán plasmados en flujogramas, esquemas de caracterización basados en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

En la tercera etapa, se hizo la **construcción y actualización de las fichas de caracterización y diagramas de flujo** con base en los esquemas actuales según MIPG. Se hace retroalimentación en colaboración de los funcionarios líderes de cada dependencia y con el Coordinador de la Unidad Financiera para verificar funciones y documentos presentados con el fin de socializarlos, hacer ajustes y tener mejor claridad del desarrollo de las actividades descritas.

Finalmente, la cuarta etapa, está relacionada con la **gestión de comunicaciones** en el cual se presentaron los resultados al equipo del área financiera de CORNARE, en cuanto a los esquemas de caracterización y flujos, además de una ilustración que integre los subprocesos – actores y actividades correspondientes que ayuden a la forma comunicacional y la identificación de acciones de mejora. Lo que se pretende con la gestión de las comunicaciones es proporcionar a los líderes información precisa y oportuna que les permita clarificar el manejo de los procesos y subprocesos

del área y así poder tomar decisiones para mejorar la calidad de las actividades y evitar frecuentes reprocesos.

6.1 Estructura del entregable

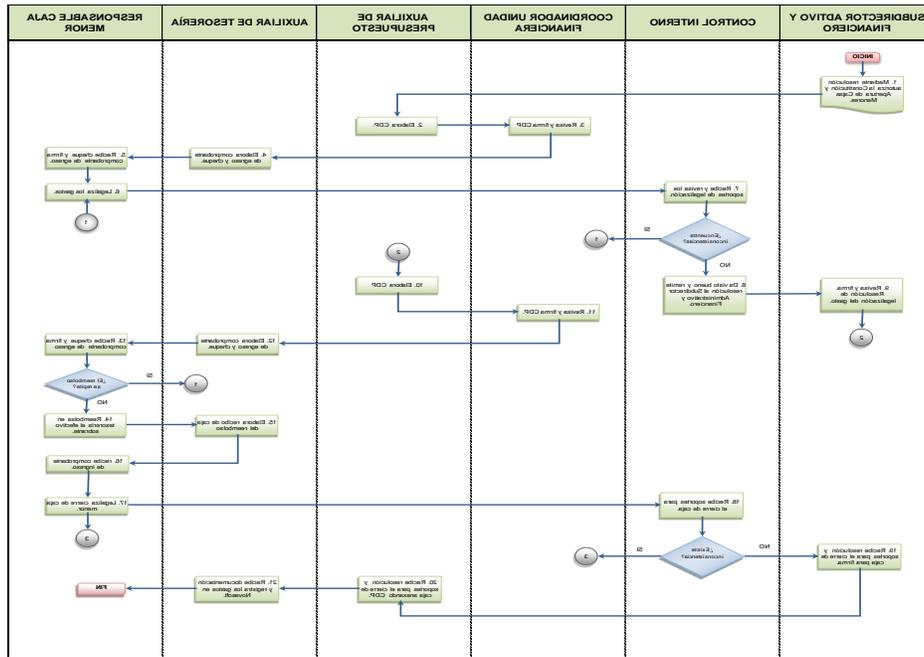
En cuanto a los **insumos y contenidos del entregable**, este consta de unos insumos que brindo la empresa como el cuadro descriptivo con los flujos el cual contienen las actividades, la descripción, el responsable y el registro de los procedimientos que en este caso requieren ser actualizados. En este caso, se realizarán dos fichas de caracterización con los diagramas de flujo para los dos subprocesos tesorería y facturación con el fin de identificar cual es el objeto de los subprocesos, entradas, salidas, actividades, clientes, proveedores y responsables. En la figura5 y figura6 se muestra un ejemplo de cómo se tiene establecidas las caracterizaciones y flujogramas actualmente en la corporación.

Figura 5. Ficha de caracterización

Proceso		COMUNICACIÓN PÚBLICA			
Objeto	Direccionar las estrategias de comunicación pública a través de actividades de comunicación organizacional, educativa e informativa, para visibilizar la gestión institucional, en un permanente interactuar con las Partes interesadas de la Corporación, garantizando con ello el flujo continuo de la comunicación de manera transparente, oportuna y confiable en concordancia con el Plan de Acción 2020 – 2023, "Conectados por la vida, la equidad y el desarrollo sostenible".				
Alcance	Inicia con la formulación del Plan estratégico de comunicaciones corporativas y comunitarias de acuerdo a las necesidades y expectativas de las Partes Interesadas, con el propósito de garantizar el flujo de información interna y externa, su interacción y relacionamiento mediante canales acordes con las capacidades organizacionales y termina con la ejecución y seguimiento a las actividades plasmadas en el Plan de comunicaciones de la vigencia.				
Roles/ Responsabilidades	Responsable: Director General Líder: Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones				
					
Dimensión MIPG: Información y Comunicación Políticas asociadas MIPG: 1) Gestión documental 2) Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 3) Gestión de la información estadística					
Proveedor externo	Entrada	Ciclo	Actividades	Salida	Cliente/Parte interesada
Gobierno nacional	Normatividad, políticas, directrices y lineamientos.		<ul style="list-style-type: none"> Identificar y caracterizar las partes interesadas de acuerdo a la matriz de priorización establecidas en la MAT-TPSC-01 Formular las estrategias, programas, proyectos, metas y actividades para la comunicación pública y organizacional. Formular el plan estratégico de comunicaciones corporativas y comunitarias. Consolidar las necesidades de comunicación interna y externa. Formular anualmente el plan operativo de comunicaciones. Determinar las acciones para abordar los riesgos y oportunidades. Identificar las necesidades de bienes y servicios (recursos humanos, tecnológicos, logísticos e insumos). Definir estrategias de comunicación sobre Ley 1712 de 2015. 	Matriz Partes interesada MAT-TPSC-01 Caracterización partes interesadas priorizadas Matriz de riesgos Productos y servicios comunicacionales	Todos los procesos. Todos los procesos. Planeación estratégica, Evaluación de la gestión. Organos de dirección. Funcionario y contratistas. Medios de comunicación.
Departamento Administrativo de la Función Pública	Directrices, lineamientos, formatos.			Manual de identidad visual e imagen institucional	Funcionario y contratistas. Proveedores de bienes y servicios.
Ente acreditador/certificador	Normas, informes de auditorías y seguimiento.			Manual para el manejo de situaciones de crisis de comunicaciones	Organos de dirección. Funcionario y contratistas. Medios de comunicación.
Medios de comunicación	Necesidades de información institucional.			Protocolo de vocería	Organos de dirección. Funcionario y contratistas. Medios de comunicación.
Firmas encuestadoras	Informes de satisfacción e imagen institucional.			Informes de gestión y Seguimiento del Plan de Acción	Organos de dirección.
Organizaciones Comunitarias y Ambientales	Promoción de la preservación y protección del ambiente, desde una perspectiva territorial y de derechos, que reconozca la diversidad cultural, social y biológica, para la gestión participativa del ordenamiento, uso y manejo adecuado de los recursos naturales.			Evaluación del desempeño de procesos	Evaluación de la Gestión - Seguimiento y evaluación del desempeño.
Usuarios - Clientes	Solicitud de trámites y servicios. PQRSD - Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Denuncias.				
Comunidad	Relacionamiento y acompañamiento.				
Proveedor interno	Entrada	Ciclo	Actividades	Salida	Cliente/Parte interesada
Planeación estratégica	Plan de Gestión Ambiental Regional (PGAR), Plan de Acción (PA), misión, visión, políticas institucionales, objetivos estratégicos, objetivos de gestión, definición de indicadores, estructura interna, modelo de operación por procesos con su secuencia e interacción, políticas y matriz de riesgos de los procesos (calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo). Planificación de los cambios.		<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar estrategias de comunicación internas y externas de acuerdo a las necesidades identificadas de las partes interesadas. Implementar acciones de relacionamiento con medios de comunicación. Desarrollar y promocionar las diferentes campañas de comunicación. Organizar y apoyar los eventos requeridos por las dependencias y procesos corporativos. Articular con el Proceso de TPSC, para la disponibilidad y acceso de los medios de interacción con los clientes (disponibilidad de la información en la página web y redes sociales). 		
Gobierno corporativo	Sistema integrado de planeación, gestión y control.				
Gestión por proyectos	Lineamientos y Aplicativo web Bplac para la formulación, evaluación, ejecución y seguimiento de los proyectos de transparencia, participación y servicio al ciudadano.				
Educación y participación socioambiental	Lineamientos para los procesos de participación corporativos.				
Gestión integral de los recursos naturales	Portafolio de trámites ambientales. Lista chequeo trámites.				
Gestión estratégica del talento humano	Manual de funciones y competencias, Plan Institucional de capacitación.				
Gestión jurídica	Normograma corporativo, Manual de contratación, supervisión, cobro coactivo, Manual prevención daño antijudicial.				
Gestión documental	Política de Gestión Documental, Programa de Gestión Documental - PGD, Registro de Activos de Información, Tablas de Retención Documental.				
Gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información - PETI, Política Seguridad de la Información.				
Evaluación de la Gestión - Control de la Gestión	Informe de Auditorías Internas; Informe Evaluación Independiente del Sistema de Control Interno; Informes de Seguimiento;				
Evaluación de la Gestión - Seguimiento y evaluación del desempeño	Resultados de la medición, análisis y mejora del desempeño de los procesos salidas conformes (seguimiento y medición de indicadores de los procesos, estado de correcciones, acciones correctivas y preventivas, Plan de Mejoramiento Institucional, F-VE-12)				
Servicios de medición y análisis	Portafolio de servicios del laboratorio ambiental.				
Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	Matriz de vulnerabilidad; Matriz de identificación de peligros y valoración de riesgos y sus controles; Cronograma de capacitaciones; Protocolo y lineamientos para el cumplimiento de criterios de Seguridad y Salud en el desempeño de las actividades internas/externas.				
Sistema de Gestión Ambiental	Matriz de aspectos e impactos ambientales y sus controles; Política ambiental, programas, objetivos, metas e Indicadores ambientales, Informes de desempeño ambiental.				
Todos los procesos/dependencias	Solicitudes/requerimientos productos y servicios comunicacionales.				
Recursos	Criterios y métodos de operación y control	Documentos asociados			
Talento Humano Directivo: Jefe Oficina Asesora Comunicaciones Roles: Diseñador, Profesional de Prensa, Profesional de eventos, Profesional Audiovisual, Profesional comunicación interna	- Plan de Acción. - Plan estratégico de comunicaciones corporativas y comunitarias - Código de Gobierno Corporativo. - Manual Sistema Integrado de planeación, gestión y control. - Matriz RASCO. - Matriz Contexto Interno - Externo. - Matriz Partes Interesadas. - Política integridad, transparencia y lucha contra la corrupción. - Instructivo Propiedad del cliente. - Manual de identidad visual e imagen institucional - Manual para el manejo de situaciones de crisis de comunicaciones - CP-01 Periódico institucional - CP-02 Boletín oficial y comunicado de prensa - CP-03 Programa de radio - CP-04 Comunicación interna - CP-06 Redes sociales - CP-08 Productos audiovisuales - CP-07 Eventos institucionales - CP-08 Plan de medios - CP-01 Protocolo uso de equipos y herramientas del auditorio - CP-01 Protocolo de vocería - CP-01 Guía requerimientos de diseño - E-CP-01 Guía de lenguaje claro - CP-01 Uso del auditorio/Gloria Ofrr/ Iral Zapata	- Guía lenguaje claro, DNP 2015. - E-TPSC-06 Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés. - Procedimiento Transparencia, participación y Servicio Ciudadano. - Procedimiento Transparencia y acceso a información pública. - Procedimiento Participación ciudadana. - Procedimiento Gestión enfocada al Cliente. - Procedimiento PQRSD. - Instructivo Propiedad del cliente. - Política integridad, transparencia y lucha contra la corrupción. - Carta de trato digno. - Manual conflictos de interés. - Guía de trámites ambientales. - Protocolo de atención al ciudadano. - Portafolio de trámites ambientales. - Instructivo Denuncias Ambientales. - Instructivo Audiencias Públicas. - Instructivo Rendición de Cuentas. - Instructivo Propiedad del Cliente. - Lineamientos para el diseño e implementación de mediciones de percepción y expectativas ciudadanas. PNSC 2015. - Herramienta medición de experiencia ciudadana. DAFP 2022 - Lineamientos para publicar información en el menú atención y servicios a la ciudadanía de las sedes electrónicas. DAFP 2021. - Lineamientos y orientaciones para la disposición de consultas de acceso a información pública. DAFP 2021. - Lineamientos para publicar información en el Menú Participo sobre participación ciudadana en la gestión pública. DAFP 2021.			
Recursos	Criterios y métodos de operación y control	Documentos asociados			
Tecnológico Internos: Web Bplac, Connector, Geoport, Miseservicios, Google sheets, App Comare, Suite Visión empresarial.					
Ambiente de trabajo Infraestructura ● Sedes ambientalmente amigables y Seguras. ● Clima organizacional. ● Transporte ● Alimentación					
Financiero ● Presupuesto anual					
Indicadores					
1. Desempeño del componente externo del plan de comunicaciones. 2. Desempeño del componente interno del plan de comunicaciones. 3. Impacto informativo en medios de comunicación locales, regionales y nacionales, que contribuyan al fortalecimiento de la imagen corporativa. 4. Interacciones en las redes sociales.					

Fuente. Información Suministrada por la Empresa

Figura 6. Diagrama de Flujo



Fuente: Información suministrada por la Empresa

De esta manera, se pretende hacer una inmersión en los procedimientos de la Gestión financiera con el fin de actualizar a través de una descripción detallada el funcionamiento de los subprocesos de tesorería y facturación e indicar su interrelación con el subproceso contable, esto permitirá que las personas que tengan acceso a esta información puedan tener mayor claridad en cuanto a las entradas y salidas de cada procedimiento ya que el manual contiene información descriptiva y general que además se espera sea aprobado por el Modelo Integrado de gestión y Control MIPG dirigido por CORNARE. La figura7. muestra el procedimiento que se tiene actualmente para el área de gestión financiera.

Figura 7. Procedimiento Gestión Financiera


6.2 TESORERÍA (Ver Cuadros descriptivos "Tesorería Facturación" y "Tesorería Pagos – Egresos")

El subproceso de Tesorería, comprende la estimación de los ingresos propios, establecidos en el estatuto presupuestal de Cornare y aquellos ingresos que tengan como origen relaciones contractuales interadministrativas o de cofinanciación, sin perjuicio de que posteriormente los entes y autoridades presupuestales competentes expidan normas o directrices que regulen de otra forma la materia

- Los ingresos de la Corporación se clasifican así:

3 INGRESOS PROPIOS: compuestos por las rentas propias o ingresos corrientes y los recursos de capital generados por la actividad económica de la Corporación, identificándolos y clasificándolos en los siguientes niveles rentísticos:

31 INGRESOS CORRIENTES: constituidos por los ingresos Tributarios y no Tributarios que percibe la Corporación, correspondientes a la venta de bienes y servicios propios de las actividades económicas o sociales que se desarrollan, y por lo tributos que por norma legal se recaudan.

311 TRIBUTARIOS: En este rubro se clasifican los impuestos directos e indirectos. Los directos corresponden a los tributos o contribuciones creadas por norma legal, que recaen sobre la renta o la riqueza de las personas, naturales o jurídicas, consultando la capacidad de pago de éstas. Se denominan directos porque aplican y recaudan directamente de las personas que tienen los ingresos o el patrimonio gravado. Los indirectos, gravan la producción y el consumo y no consultan la capacidad de pago del contribuyente.

311101 Sobretasa o Porcentaje ambiental al Impuesto Predial: Es una renta definida en el artículo 44 ley 99 de 1993, donde los municipios que pertenezcan a la jurisdicción de CORNARE deben transferir trimestralmente dentro de los diez días hábiles siguientes a la terminación del periodo, el valor correspondiente a la sobretasa o porcentaje del recaudo del impuesto predial, de acuerdo al procedimiento establecido en esta ley.

Para efectos de facturación los municipios envían certificación informando el monto recaudado por dicho concepto en el respectivo periodo, firmado por el alcalde municipal y/o el Secretario de Hacienda y/o el tesorero.

312 NO TRIBUTARIOS: Son las rentas generadas por las actividades propias de la Corporación, en cumplimiento de su objetivo social y comprenden entre otras, venta de bienes y servicios, rentas contractuales, aportes de otras entidades, tasas, porcentajes, indemnizaciones, derechos, multas o penas pecuniarias, transferencias y otros ingresos que por su carácter esporádico y por la naturaleza del recurso, no pueden clasificarse dentro de los rubros definidos anteriormente así:

Fuente. Sistema de Gestión Integral de CORNARE

Así mismo, para la **estrategia de Comunicación** se tuvo en cuenta la **cadena de valor** como se muestra en la figura 8, ya que es una herramienta de análisis y gestión empresarial que permite identificar las actividades y procesos clave necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Esto aportará a CORNARE una visión más amplia de los resultados obtenidos en la ejecución del proyecto que ayudará a que los funcionarios no incurran frecuentemente en errores.

Figura 8. Cadena de Valor

d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La Figura 1 proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.



Figura 1. Representación esquemática de los elementos de un proceso

Fuente. Intranet

7 Resultados

Los resultados obtenidos durante el desarrollo de las actividades en el proceso de práctica académica, están asociados con los lineamientos planteados para dar cumplimiento a los objetivos de este proyecto. Se da entonces, un plan de mejora para las dependencias del Grupo Interno Financiero de CORNARE, específicamente en los subprocesos de tesorería y facturación y los procedimientos adscritos de cajas menores y anticipos. Esto se logra con el acompañamiento de los funcionarios involucrados en el proceso ya que facilitaron la información y las herramientas necesarias para tener pleno conocimiento de los subprocesos a documentar y dar cumplimiento a los requerimientos de la norma. A continuación, se hace una descripción detallada sobre la ejecución del proyecto académico con relación a los objetivos.

Diagnosticar la forma de funcionamiento de los subprocesos actuales adscritos al área financiera haciendo énfasis en tesorería y facturación para acciones de mejora comunicacional.

Inicialmente desde la coordinación se dieron a conocer las dependencias que integran el Grupo Interno Financiero de CORNARE. En entrevistas y diálogos con él empresario se planteó

hacer una actualización de los subprocesos específicamente de tesorería y facturación, debido a que son las dependencias en las que se presentan mayores falencias y reprocesos. Para conocer el funcionamiento de estos se realizaron reuniones con los líderes de los subprocesos para detallar de manera minuciosa las actividades y procedimientos que allí se llevan a cabo, además se hizo una revisión de documentos de los procedimientos e instructivos asociados a la gestión financiera con los que ya contaba la corporación. Así mismo, se tuvo en cuenta el diagrama de Ishikawa planteado en el apartado de la problemática, el cual permitió hacer un análisis sobre el cuello de botella asociado a los reprocesos que se presentan en la unidad.

Con base en esto, se pudo evidenciar que la problemática inicialmente parte de la inferencia que tienen las actividades entre las demás dependencias, ya que, para dar cumplimiento en este caso a una de las actividades de tesorería, se requiere la ejecución efectiva de los subprocesos que anteceden las labores de esta dependencia, por lo cual se muestra el desconocimiento de los insumos de entrada que son necesarios para otra dependencia. Otro diagnóstico importante, es la actualización del software que se realizó en el año 2022 en la corporación, anteriormente se utilizaba “NOVASOFT” y ahora se trabaja bajo los lineamientos del sistema “PCT”. Esto, a presentado dificultades de adaptación para los funcionarios; ya que se han generado deficiencias en el software para la automatización de procesos, así como lentitud en el mismo. En cuanto al funcionamiento se hizo necesario hacer cambios internos en la unidad financiera ya que el sistema asignó responsabilidades que antes se realizaban en dependencias diferentes. Por ende, esto ha ocasionado que exista falta de autocontrol y comunicación entre las áreas ya que se han presentado evasivas en las responsabilidades y alcances que cada subproceso.

Otro punto importante, es la falta de actualización de los procesos. Si bien, ya cuentan con unos procedimientos e instructivos, pero estos se encuentran desactualizados; para algunos casos hay documentos que ya están obsoletos. Para esto se hizo un acercamiento con el área del Sistema Integrado de Gestión de CORNARE, teniendo en cuenta que se encuentran en la actualización de los procesos de cada una de las áreas que integran la corporación. Desde allí se remiten las plantillas correspondientes a las fichas de caracterización, procedimientos e instructivos para hacer la actualización correspondiente a los requerimientos de la Norma.

Con lo planteado anteriormente, se puede resaltar la importancia de la estandarización de los procesos dentro de una organización, en este caso permitirá tener un estándar de calidad en los subprocesos que integran el área financiera.

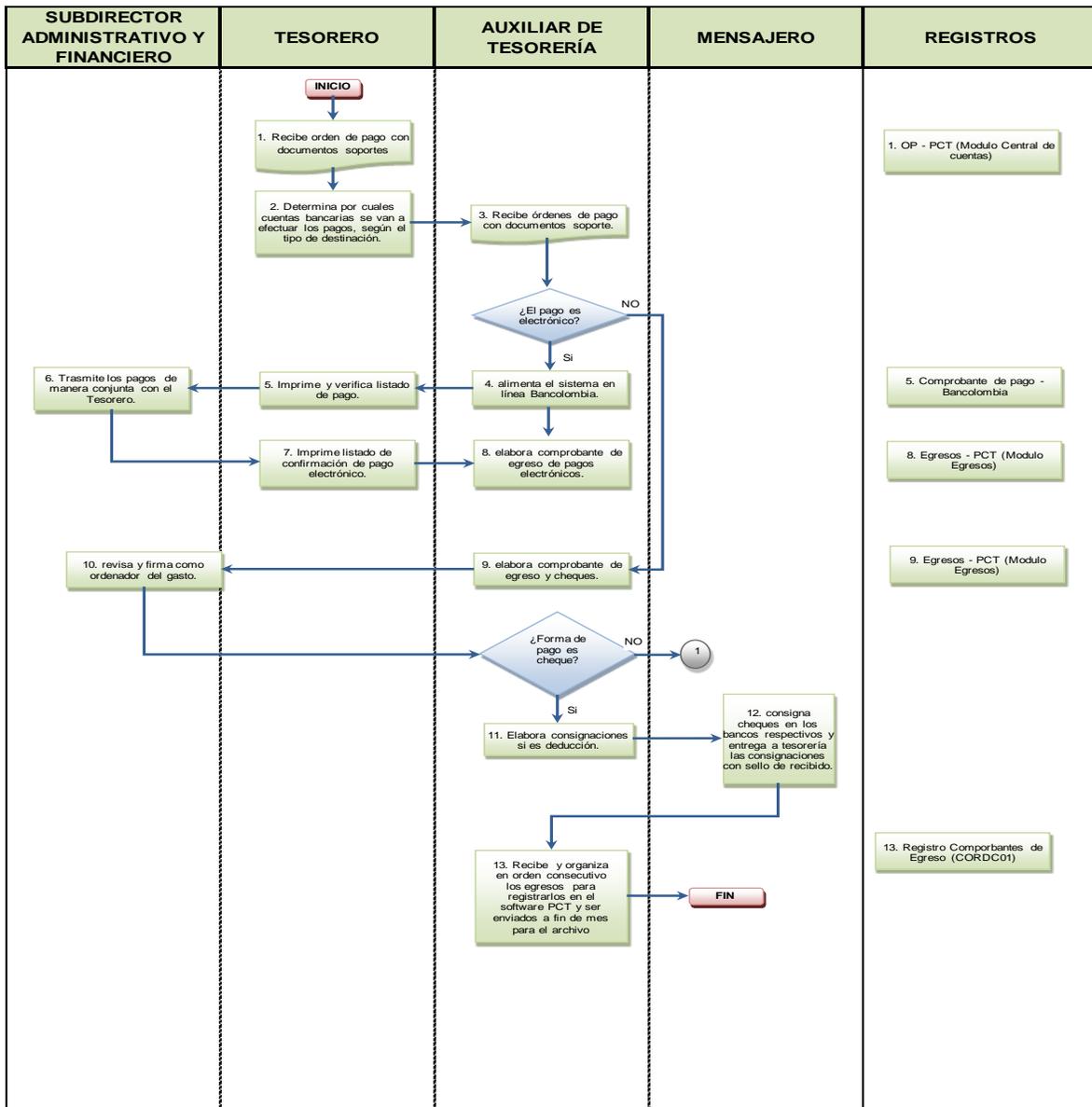
Caracterizar los subprocesos de tesorería y facturación identificando elementos esenciales como, entradas, salidas, actividades y responsables según los requerimientos, haciendo énfasis en la actualización de los procedimientos de cajas menores y anticipos.

En busca de dar cumplimiento a los lineamientos normativos se realizaron dos caracterizaciones para los subprocesos de tesorería y facturación basados en **el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)**. Las fichas de caracterización se estructuran según el **ciclo PHVA** teniendo en cuenta que este es un modelo de mejora continua, ya que tiene un enfoque sistemático para mejorar los procesos; es importante mencionar que la información fue plasmada en los documentos suministrados por la organización.

Con relación a esto, se construyen las caracterizaciones proporcionando información detallada y estructurada de los subprocesos de tesorería y facturación, con el fin de comprender y describir los aspectos clave para la ejecución de estos: sus características, entradas, salidas, actividades, proveedores, recursos, responsables, además de tener en cuenta el objetivo y alcance, los cuales están enfocados en fortalecer la capacidad administrativa y generar información financiera de forma razonable, y a su vez que estén conforme con las disposiciones legales vigentes para generar un adecuado funcionamiento que este orientado al logro de los objetivos institucionales. Por ello, se quiso proporcionar una visión clara y completa de los subprocesos, de modo que puedan ser entendidos y ejecutados de manera consistente para las partes involucradas. A continuación, se muestra una imagen de la estructura de las fichas.

Así mismo, para recopilar y presentar la información relevante y teniendo en cuenta lo que el sistema de caracterización comprende, se realizaron los diagramas de flujo para los dos subprocesos y en estos se muestran las actividades en orden secuencial. Es importante resaltar que estos diagramas son muy útiles ya que permite visualizar la relación entre las diferentes actividades de los procesos; en estos también se detallan los responsables, las actividades y los registros y evidencias que permiten dar más claridad para lograr un flujo de trabajo eficiente.

Figura 10. Diagrama de Flujo



En cuanto a los instructivos, se realizó la actualización para los procedimientos de cajas menores y anticipos específicamente. Estos son un complemento importante dentro de la caracterización ya que promueven la estandarización teniendo una guía clara y detallada para la ejecución de los procesos. Para el desarrollo de los instructivos se adoptaron las directrices para el manejo de la información corporativa mediante la asignación de roles y responsabilidades y la descripción detallada de las actividades para garantizar que se sigan los mismos pasos al llevar a cabo los procedimientos y ejecutar los subprocesos. De igual manera, se anexan los formatos, registros y diagramas de flujo para dar mayor claridad a las partes interesadas.

Figura 11. Instructivos

Instructivo Fondo de Cajas Menores V.02



5.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL PROCESO

Para el adecuado desarrollo y ejecución de las actividades enmarcadas en el proceso, se tienen definidos los siguientes roles y responsabilidades:

Rol	Responsabilidad
Coordinador Grupo Interno de Trabajo Financiero	<ul style="list-style-type: none"> Orientar y supervisar a las dependencias involucradas en el procedimiento de Cajas Menores para que este se ejecute en relación al marco de las políticas corporativas, apoyando en la revisión y firma de la disponibilidad presupuestal.
Funcionario responsable de Caja Menor por regional	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de soportes para la legalización de Cajas Menores y resolución por el valor Neto (Gastos menos Retenciones)
Funcionario de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el certificado de Disponibilidad Presupuestal y llevar un seguimiento y control continuo en colaboración con las demás dependencias involucradas para asegurar la coherencia y consistencia en la gestión presupuestaria.
Funcionario de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Revisar resolución y soportes de Constitución y apertura de Cajas Menores, retenciones aplicadas que den cumplimiento para su aprobación, visto bueno y causación
Técnico de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar Orden de Pago con la discriminación de rubros, además de ejecutar la legalización de las cajas menores con la relación de las retenciones.
Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el giro de los recursos de la apertura de las cajas menores, generar Comprobante de Egreso de legalización y transferencia del recurso a los responsables de administrar las cajas menores, elaborar el recibo de caja en el que se tiene en cuenta el reintegro presupuestal de las retenciones aplicadas en el mes, además de llevar el registro en el software administrativo y financiero (PCT). Realizar el cierre de la caja menor al terminar la vigencia fiscal.

El líder del proceso ejercerá el liderazgo y compromiso orientado hacia la mejora y el logro de los objetivos institucionales, el control de la eficacia, eficiencia y efectividad en articulación con los sistemas de gestión de la calidad, ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo, en observancia de los principios y valores en su ejecución definidos en el artículo tercero de la Resolución **112-0577-2018**

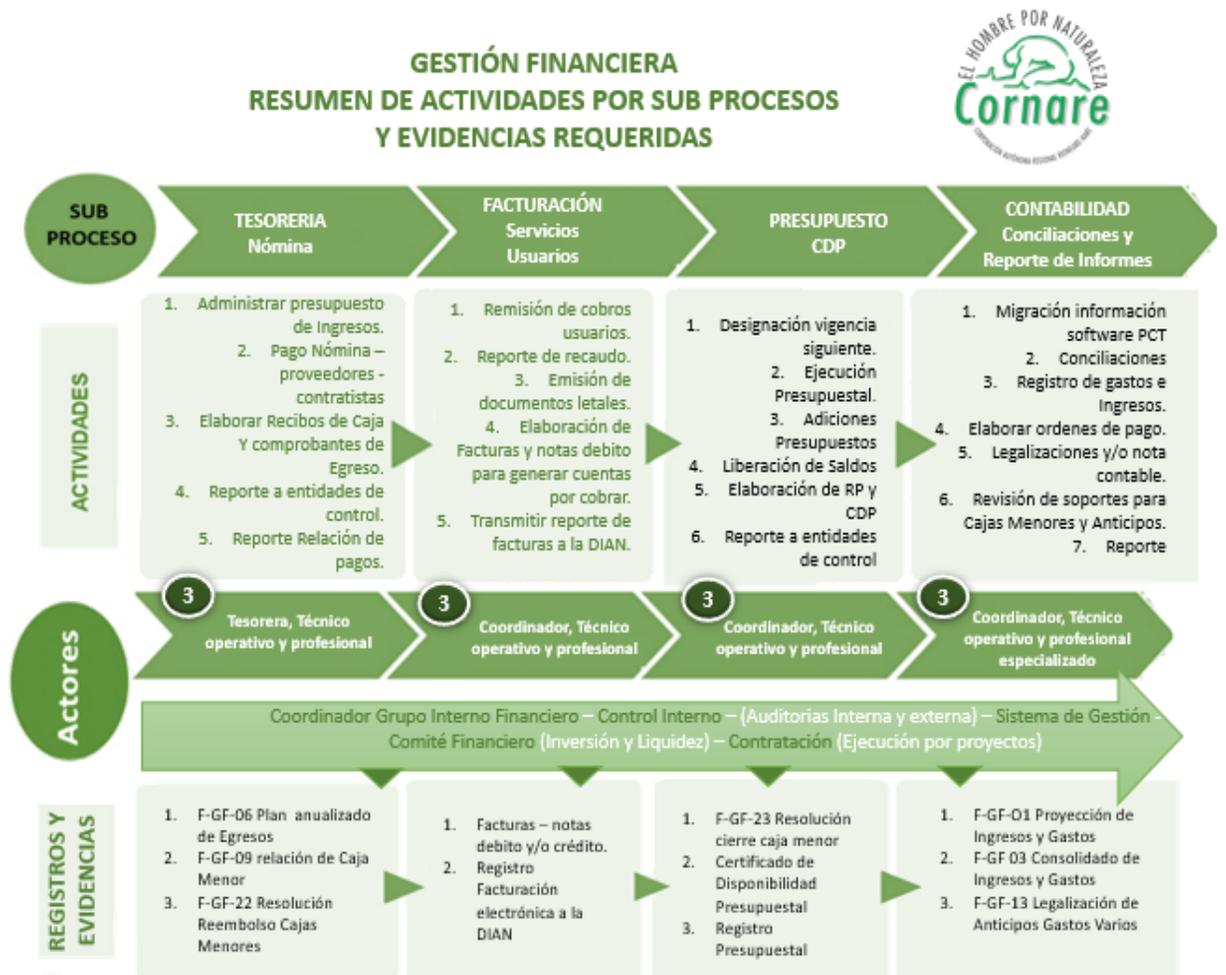
Figura 12 Cuadro descriptivo de actividades

Instructivo Manejo y Legalización de Anticipos V.02		 	
6. DESCRIPCIÓN			
<p>Los anticipos son sumas en dinero entregadas a funcionarios vinculados a CORNARE, que por sus funciones y compromisos institucionales requieren hacer uso de los recursos, con el fin de atender erogaciones que, por sus características y naturaleza, requieren ser pagados de inmediato y que no pueden ser satisfechas en el momento por la Corporación, en todos los casos, deberán ser justificadas en relación con la misión institucional</p>			
6.1 CUADRO DESCRIPTIVO			
Actividad No.	Responsable	Descripción de la Actividad	Registro
1	Subdirector Administrativo y financiero	Proyecta resolución para autorizar mediante acto administrativo el anticipo o avance.	F-GF-18 Resolución Autorización de anticipos
2	Profesional especializado de Presupuesto	Emite certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP) y Registro Presupuestal (RP)	CDPs PCT (Módulo de Presupuesto)
3	Coordinador Unidad Financiera	Revisa y firma CDP y RP	Visto Bueno
4	Técnico de Presupuesto	Elabora Orden de Pago	PCT (Modulo Central de Cuentas)
5	Tesorera	Cancela el anticipo y elabora CE	Egresos PCT (Modulo Egresos)
6	Funcionario que solicita el anticipo	Ejecuta las actividades objeto del anticipo	
7	Funcionario que solicita el anticipo	Legaliza los avances o anticipos presentando los soportes de los gastos en la tesorería de CORNARE.	F-GF-13 – Legalización de anticipos
8	Tesorera	Revisa y avala los soportes de las erogaciones – previo visto bueno de las retenciones aplicadas	Soportes
9	Auxiliar de Tesorería	Elabora recibo de caja del reintegro de efectivo y/o reintegro presupuestal.	Recibo de caja PCT (Modulo Ingresos)
10	Secretaria/Sub Administrativo y financiero	Elabora el acto administrativo donde se legaliza el anticipo firmado por el ordenador del gasto, y remite a la oficina de presupuesto y luego a contabilidad con todos los soportes.	F-GF-18 Resolución Autorización de Anticipos

Plantear estrategias de socialización para la unificación de responsabilidades entre los autores del área para dar cumplimiento a los requerimientos de la Norma.

Para dar cumplimiento a este último objetivo, se realiza un diagrama de comunicación para ofrecer mayor claridad al Grupo Interno Financiero sobre los resultados obtenidos durante el desarrollo del proyecto, en este se pueden identificar los subprocesos que integran el área financiera, un resumen de las actividades, los responsables, los registros y evidencia que se generan en cada dependencia. Esto permite tener un acercamiento con los involucrados en el proceso ya que se puede identificar los responsables de las actividades de manera concisa. Para esto, se plantea establecer canales de comunicación claros y abiertos para fomentar el intercambio de información permitiente entre las partes interesadas para garantizar el cumplimiento de los lineamientos de la entidad.

Figura 13 Estructura comunicacional



9 Conclusiones

Durante el desarrollo de la práctica académica se pudo identificar la importancia que da la corporación a la necesidad de actualizar los procesos. Ya que en compañía de los líderes de las dependencias brindan acompañamiento y las herramientas necesarias para tener pleno conocimiento del funcionamiento de los subprocesos y dar cumplimiento a los requerimientos de la Norma. Con esta documentación se facilita la ejecución de los procesos para los funcionarios actualmente involucrados, como también, para terceros que puedan intervenir en el desarrollo de estos.

Con base en la problemática planteada para el área financiera sobre los frecuentes reprocesos y la falta de autocontrol en las actividades, se pudo identificar que la actualización de los SGC e implementar la caracterización de los procesos ayudara a que los funcionarios dentro de cada uno de los procesos laborales puedan esclarecer sus responsabilidades para evitar reprocesos y dar cumplimiento a logro de los objetivos.

Se determina que la caracterización de procesos, los flujogramas y los instructivos son también una herramienta válida para la coordinación de la unidad ya que los lideres se pueden apoyar a la hora de delegar tareas a su personal a cargo, teniendo en cuenta los perfiles de los funcionarios y la responsabilidad de cada dependencia, facilitando el control y cumplimiento normativo.

Por último, se concluye que implementar los sistemas de Gestión y la estandarización de los procesos es muy importante porque les permite a las organizaciones estar unificadas. Porque con estas herramientas proporcionan lineamientos que permiten mantener un orden y una distribución eficiente de las tareas y actividades. Si desde el Grupo Interno Financiero, siguen los estándares para dar cumplimiento a los procedimientos, se puede lograr una ejecución del trabajo eficiente sin presentar tantos reprocesos.

10 Recomendaciones

Implementar acciones para fomentar una mejor comunicación y colaboración del equipo, para esto se hace necesario realizar reuniones periódicas de seguimientos con el grupo de trabajo en el cual se sugieran estratégicas para la mejora de los procesos. Se recomienda capacitar a los líderes de los subprocesos en habilidades de comunicación efectiva, para que transmitan la información de manera clara para la ejecución de las actividades. Así mismo, motivarlos a tener buena comunicación con las demás dependencias lo cual les permitirá identificar los insumos de entrada que requieren la realización de los procedimientos.

Se recomienda dar continuidad a la actualización de los subprocesos del Grupo Interno Financiero ya que esto posibilita el reconocimiento de responsabilidades para lograr un trabajo operativo más eficiente. De igual manera, les permitirá identificar y eliminar actividades innecesarias o adicionar procesos que se requieran para mitigar el riesgo de error, esto conduce a tener una mayor eficiencia operativa y se logrará dar cumplimiento a los objetivos institucionales de la corporación.

Socializar cada uno de los documentos entregados con los colaboradores que sea pertinente en cada uno de los casos. Además, se recomienda aceptar y evaluar las sugerencias brindadas por los funcionarios, y si es necesario incluir o modificar aspectos en los documentos con el fin de que la información documental sea concisa y coherente.

Por último, se recomienda establecer un ciclo de mejora que involucre la revisión periódica de los procesos, la recopilación de retroalimentación del personal y la implementación de cambios basados en los hallazgos. Esto asegurará que los procesos sigan evolucionando y adaptándose a medida que las funciones dentro de la unidad crezcan y/o cambien.

Referencias

Bibliografía

- Carrillo, L. S. (2022). *Diseño de los subprocesos para el departamento de talento humano en Asomutualco.* . Segovia.
- Castellnou, R. (29 de 10 de 2021). *La necesidad de la gestión por procesos.* Obtenido de emburse captio: <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>
- comercio, M. d. (2023). *Subsistema de Gestión Ambiental MinCIT bajo la NTC ISO 14001:2015.* Obtenido de Mincit.
- Consultores, A. (05 de septiembre de 2017). *Manual de funciones de puestos de trabajo.* Obtenido de Aiteco Consultores: <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Consultores, A. (31 de 03 de 2019). *La organización como un sistema de procesos.* Obtenido de Aiteco Consultores: <https://www.aiteco.com/organizacion-sistema-de-procesos/>
- Consultores, A. (2023). *Gestion por Procesos.* Obtenido de Aiteco Consultores: <https://www.aiteco.com/administracion-publica/gestion-de-procesos/>
- CORNARE. (s.f.). Obtenido de https://www.cornare.gov.co/Visibilidad_y_transparencia/COD-TPSC_01_Codigo_de_Integridad_Cornare.pdf
- Cornare. (2015). *Manual de Políticas Contables.* Santuario.
- Cornare. (2017). *Gestion financiera.* Santuario.
- CORNARE. (2022). *GOV.CO.* Obtenido de <https://www.cornare.gov.co/sistema-de-gestion-corporativo/>
- ESGINnova, G. (s.f.). *Sistemas de gestión de calidad.* Obtenido de Grupo ESGInnova: <https://www.isotools.us/normas/calidad/iso-9001/>
- Nobell, A. A., & Lesta, L. (06 de 2011). *Medición de los aportes de la gestión estrategica de comunicacion interna a los objetivos de la organizacion.* Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-82852011000100002
- procesos, L. g. (s.f.). *La gestion por procesos.* Obtenido de Iddeo: https://www.aragon.es/documents/20127/674325/GESTION_PROCESOS.pdf/65a4a4d1-dfe7-4bd4-335a-4870463e13e9
- Pulido, H. G. (2021). *Calidad total y productividad.* Mexico: McGraw Hill.
- Roldan, S. (2022). *Actualización de los subprocesos del área de gestión financiera de la E.S.E hospital San Camilo de Lelis de Vegachi Antioquia.* Segovia.

Solution, G. G. (2022). *La "Caracterización" un aspecto clave de la gestión por procesos.*

Obtenido de G&C Global Solution: <https://bsc-global.org/la-caracterizacion-aspecto-clave-la-gestion->

[procesos/#:~:text=En%20consecuencia%20la%20caracterizaci%C3%B3n%20permite,como%20los%20mecanismos%20de%20control.](https://bsc-global.org/la-caracterizacion-aspecto-clave-la-gestion-procesos/#:~:text=En%20consecuencia%20la%20caracterizaci%C3%B3n%20permite,como%20los%20mecanismos%20de%20control.)

sostenible, M. d. (s.f.). *Modelo integrado de planeación y gestión.* Obtenido de minambiente:

<https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion/>

Villa, K. D. (2022). *Estandarización del proceso de producción de la empresa "Corporación Construcción Solidaria ESAL" para la obtención de bloques de concreto de mayor calidad.*