

**ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO FINANCIERO DE LA SECRETARIA DE
EDUCACION DE SOACHA.**

Trabajo proyecto de pasantía para optar el título de Ingeniero Industrial

764218417

MIGUEL ÁNGEL VARGAS MONROY

1193528911

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

EXTENSIÓN SOACHA

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

FACULTAD DE INGENIERÍA

2024

**ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO FINANCIERO DE LA SECRETARIA DE
EDUCACION DE SOACHA.**

MIGUEL ANGEL VARGAS MONROY

764218417

DIRECTOR

JESUS LEONARDO LARA FLORIÁN

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

EXTENSIÓN SOACHA

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

FACULTAD DE INGENIERÍA

2024

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecerle a dios por permitirme llegar a esta instancia, agradezco a mi familia por acompañarme cada día en este proceso, por darme la fortaleza necesaria para salir de las adversidades, por hacerme feliz con cada palabra o cada acción, agradezco a mi director por guiarme y apoyarme de la mejor manera y hacerlo en un momento donde el tiempo no era el ideal para poder lograr este proyecto, a mis amigos Tobias, Vero y Nancy también les agradezco su tiempo, su paciencia, su apoyo incondicional, las risas y que sin ellos esto no hubiera sido posible y por último a la universidad de Cundinamarca que me brindó la posibilidad de cumplir mis sueños y me ayudo a crecer como persona.

DEDICATORIA

Este proyecto es dedicado a todo aquel que hizo parte de mi vida inclusive si ya no está en ella, porque cada persona me dejó una enseñanza, un recuerdo, una experiencia, gracias a todo ello pude crecer como persona y convertirme en quien soy ahora y más que todo es dedicado a ese pequeño niño carismático y soñador que algún día quiso hacer sentir orgullosos a todos aquellos que lo rodean y hoy lo está consiguiendo. Lo hicimos porque lo logramos y vamos por más.

RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto es actualizar el proceso financiero ya establecido por la secretaría de educación de Soacha para cumplir con los requerimientos y peticiones del área encargada de regular, revisar y aprobar todos los procesos de las diferentes áreas con las que cuenta esta entidad, con el fin de buscar eficiencia, transparencia, efectividad y buen uso de los recursos que brinda el estado.

En el contexto de los procesos de mejora y optimización organizacional, se emplearon diferentes metodologías de investigación para abordar diversos desafíos en la gestión financiera de la Secretaría de Educación. Estas metodologías, aunque orientadas a distintos aspectos, comparten un enfoque común de análisis y mejora continua, utilizando tanto herramientas cualitativas como cuantitativas, con el objetivo de mejorar la eficiencia de los procesos, fomentar una comunicación efectiva entre equipos y asegurar el cumplimiento de las normativas. Cada enfoque se complementa con herramientas específicas para el diagnóstico y la implementación de mejoras, promoviendo así una gestión más eficiente y transparente en la Secretaría de Educación.

El trabajo resuelve la pregunta problema ya que la falta de actualización en los procesos financieros de la Secretaría de Educación impacta directamente en su eficiencia, transparencia, cumplimiento normativo y en la calidad del servicio educativo. En términos de eficiencia, los procesos obsoletos generan redundancias, errores y demoras, aumentando la carga laboral y dificultando la asignación óptima de recursos. Esto también afecta la transparencia, ya que la falta de herramientas modernas limita la trazabilidad de las transacciones, dificultando el control ciudadano y aumentando el riesgo de irregularidades.

En cuanto al cumplimiento normativo, no adaptarse a los marcos legales actualizados puede ocasionar sanciones, auditorías negativas e incluso la pérdida de recursos asignados, como en el caso de normativas colombianas como la Ley 80 de 1993 o el Estatuto Tributario. Finalmente, estos problemas repercuten en la calidad del servicio educativo al retrasar la entrega de recursos esenciales, comprometiendo el mantenimiento de infraestructura, la contratación de personal y el suministro de materiales escolares. Así, la desactualización de los procesos financieros limita la capacidad de la Secretaría para cumplir con su misión de garantizar un sistema educativo eficiente y de calidad.

La conclusión del proyecto de actualización de los procesos financieros en la Secretaría de Educación de Soacha tiene como propósito modernizar la gestión de recursos públicos, promoviendo la eficiencia, transparencia y sostenibilidad en el sector educativo. La incorporación de tecnologías digitales permitirá una gestión más ágil y un monitoreo en tiempo real, reduciendo errores humanos y fortaleciendo los mecanismos de auditoría para prevenir la malversación de fondos. Además, al alinearse con las mejores prácticas internacionales, el proyecto no solo beneficiará la distribución equitativa de los recursos educativos, sino que también servirá como un modelo replicable para otras entidades en Colombia. Su enfoque en la sostenibilidad asegura que las mejoras implementadas se mantendrán a largo plazo, adaptándose a futuros cambios y optimizando el uso de los recursos en beneficio de la educación.

PALABRAS CLAVE

Contabilidad, educación, mejora, presupuesto, proceso financiero, recursos, tesorería.

ABSTRACT

The main objective of this project is to update the financial process already established by the Soacha Education Secretariat to comply with the requirements and requests of the area in charge of regulating, reviewing and approving all the processes of the different areas that this entity has, in order to seek efficiency, transparency, effectiveness and good use of the resources provided by the state.

In the context of organizational improvement and optimization processes, different research methodologies were used to address various challenges in the financial management of the Ministry of Education. These methodologies, although oriented towards different aspects, share a common approach of analysis and continuous improvement, using both qualitative and quantitative tools, with the aim of improving the efficiency of processes, promoting effective communication between teams and ensuring compliance with regulations. . Each approach is complemented with specific tools for diagnosis and implementation of improvements, thus promoting more efficient and transparent management in the Ministry of Education.

The work solves the problem since the lack of updating in the financial processes of the Ministry of Education directly impacts its efficiency, transparency, regulatory compliance and the quality of the educational service. In terms of efficiency, obsolete processes generate redundancies, errors and delays, increasing workload and making optimal resource allocation difficult. This also affects transparency, since the lack of modern tools limits the traceability of transactions, making citizen control difficult and increasing the risk of irregularities.

Regarding regulatory compliance, failure to adapt to updated legal frameworks can cause sanctions, negative audits and even the loss of allocated resources, as in the case of Colombian regulations such as Law 80 of 1993 or the Tax Statute. Finally, these problems impact the quality of the educational service by delaying the delivery of essential resources, compromising the maintenance of infrastructure, the hiring of personnel and the supply of school materials. Thus, the outdated financial processes limit the ability of the Secretariat to fulfill its mission of guaranteeing an efficient and quality educational system.

The conclusion of the project to update financial processes in the Soacha Education Secretariat aims to modernize the management of public resources, promoting efficiency, transparency and sustainability in the educational sector. The incorporation of digital technologies will allow more agile management and real-time monitoring, reducing human errors and strengthening audit mechanisms to prevent embezzlement of funds. Furthermore, by aligning with international best practices, the project will not only benefit the equitable distribution of educational resources, but will also serve as a replicable model for other entities in Colombia. Its focus on sustainability ensures that the improvements implemented will be maintained in the long term, adapting to future changes and optimizing the use of resources for the benefit of education.

Keywords

Accounting, budget, education, financial process, improvement, resources, treasury.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
2. PROBLEMA	10
2.1. Planteamiento del problema	10
2.2. Formulación de problema	12
3. OBJETIVOS	12
3.1. Objetivo General	12
3.2. Objetivos específicos	12
4. ALCANCES Y LIMITACIONES	13
4.1. Alcance	13
4.2. Limitación	13
5. JUSTIFICACIÓN	14
6. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	15
7. INTERESES SOBRE LA PASANTÍA	16
7.1. Interés Académico	16
7.2. Interés Profesional	17
8. ESTADO DEL ARTE	18
9. METODOLOGÍA	23
9.1. Tipo de metodología	23
Fase 1	23
Fase 2	24
Fase 3	24
9.2. Desarrollo de metodología	25
Fase 1	25
Fase 2	31
Fase 3	38
10. CONCLUSIÓN	45
11. RECOMENDACIÓN	48
12. REFERENCIAS	49

1. INTRODUCCIÓN

En el caso específico de la alcaldía de Soacha, ubicada en el departamento de Cundinamarca, esta institución se compone de varias entidades encargadas de funciones específicas. Entre estas entidades se encuentran el despacho del alcalde, la secretaria general, la secretaria jurídica, la secretaría de gobierno, la secretaria de planeación y ordenamiento territorial, la secretaría de hacienda, la secretaría de desarrollo social, la secretaría de educación, la secretaría de salud, la secretaría de cultura y turismo, la secretaria de infraestructura, la secretaría de ambiente, minas, desarrollo rural y protección animal y la secretaría de movilidad.

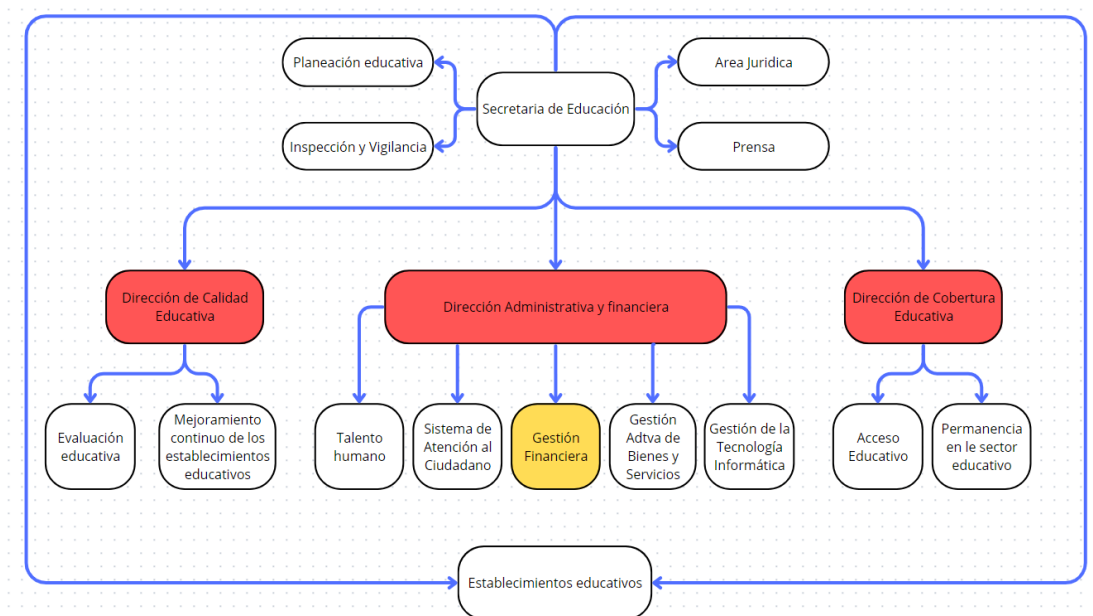
Puntualmente en la secretaría de educación la cual es la que tiene como misión principal asegurar que niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos tengan acceso y permanencia en el sistema educativo puesto que su enfoque principal se basa en la calidad, eficiencia, efectividad y relevancia de la educación, con el objetivo de formar ciudadanos comprometidos con el municipio, la región y el país ya que se busca ayudar a construir una sociedad democrática, inclusiva, equitativa y productiva.

En la secretaría de educación es de gran importancia mantener actualizados, verificados, aprobados y certificados todos los procesos de cada una de las áreas que la constituyen, para que esta entidad pueda año a año aspirar a ser un referente en la gestión y desarrollo de sus procesos, buscando destacarse por su efectividad y capacidad de respuesta. La actualización del proceso financiero es crucial para la mejora de la eficiencia operativa, el aumento de la transparencia en la gestión de recursos que brinda el estado, garantiza el cumplimiento de la respectiva normatividad, facilitar la toma de decisiones informada y adaptarse a cambios en el entorno educativo y gubernamental. La actualización

de este proceso también asegura el cumplimiento de regulaciones financieras vigentes y proporciona información precisa y oportuna para la toma de decisiones estratégicas en la asignación de recursos y la implementación de programas educativos, lo que permite a la secretaría adaptarse a cambios en el financiamiento público, avances tecnológicos y tendencias educativas emergentes.

El presente proyecto se va a elaborar con la modalidad de grado de pasantías en la entidad anteriormente mencionada, en el proceso financiero de la misma.

Mapa de Procesos:



Proceso y subprocesos de gestión financiera:

J. Gestión Financiera	J01. Presupuesto	J01.01. Elaborar presupuesto
		J01.02. Ejecutar presupuesto
		J01.03. Realizar seguimiento al presupuesto
	J02. Tesorería	J02.01. Elaborar y realizar seguimiento al plan anualizado y mensualizado de caja PAC
		J02.02. Elaborar flujo de caja
		J02.03. Efectuar pagos
		J02.04. Administrar inversiones
	J03. Contabilidad	J03.01. Realizar procesos contables
		J03.02. Efectuar cierre contable
		J03.03. Realizar conciliaciones
		J03.04. Generar informes y estados financieros
		J03.07. Verificar y consolidar información de las instituciones educativas (Fondos de Servicios Educativos)

2. PROBLEMA

2.1. Planteamiento del problema

En la secretaría de Educación ubicada en Cra. 7A #15-83 en el barrio Bochica en la comuna 2 busca actualizar verificar aprobar y certificar sus procesos, en este caso el proceso financiero específicamente, con el fin de mantener dicho proceso en vigencia con el año en curso con las posibles actualizaciones de normas o las peticiones de los entornos gubernamentales y educativos.

La falta de una actualización pertinente del proceso financiero a la fecha en curso

puede dar lugar a una serie de problemáticas que afectan no solo la eficiencia operativa, sino también la transparencia, el cumplimiento normativo y la toma de decisiones informadas, esto puede impactar negativamente múltiples aspectos claves de la gestión financiera y en última instancia en la calidad del servicio educativo ofrecido.

Esta intervención se proyecta como una participación oportuna abordando los aspectos más importantes siguiendo los lineamientos preestablecidos y sin alterar o modificar la información de los procesos de años anteriores con fines ajenos a los ya estipulados por la secretaría de educación y la Alcaldía del municipio de Soacha para evitar futuros inconvenientes jurídicos por algún tipo de incumplimiento normativo, educativo y/o gubernamental

La falta de actualización del proceso financiero del área administrativa y financiera de la secretaría de Educación de Soacha puede tener las siguientes consecuencias:

- Ineficiencia: La obsolescencia de este proceso puede hacer que este se vuelva ineficiente y sea propenso a errores, esto puede resultar en la pérdida de tiempo y recursos ya que los empleados pueden tener dificultades para realizar tareas financieras de manera oportuna y precisa
- Falta de transparencia: La falta de una actualización oportuna del proceso puede dificultar la transparencia en el manejo de los fondos, esto podría generar que los interesados como los empleados, los padres o la comunidad en general tiendan a desconfiar de la entidad.
- Riesgo de cumplimiento normativo: La falta de estas actualizaciones puede que no cumplan con las regulaciones y normativas actuales, esto podría resultar en sanciones legales y financieras para la secretaría de educación de Soacha.

- Limitaciones en el análisis y la toma de decisiones: Si la secretaría de educación se encuentra con su sistema financiero desactualizado esta puede carecer de capacidades analíticas avanzadas, lo que dificulta la capacidad de la entidad para realizar análisis financieros detallados y la toma de decisiones informadas sobre el uso de los recursos.
- Riesgo de fraudes y malversación: Si el proceso se encuentra obsoleto puede hacer carecer de controles adecuados para poder prevenir y detectar posibles fraudes con los fondos lo que podría exponer a la secretaría de educación a riesgos significativos como una pérdida financiera y daño de su reputación como entidad del estado.

2.2. Formulación de problema

¿Cómo influye la falta de actualización del proceso financiero en la secretaría de educación en su eficiencia, la transparencia en el manejo de los recursos, el cumplimiento normativo y calidad del servicio educativo?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de actualización para el proceso financiero de la secretaría de educación del municipio de Soacha con el propósito de evitar consecuencias negativas y asegurar la eficiencia en la utilización de los recursos y garantizar la transparencia en el manejo de ingresos.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis del proceso actual de elaboración, ejecución y control del presupuesto de ingresos y gastos de la secretaría de educación, identificado áreas de

mejora y oportunidades de optimización, para que se pueda implementar un sistema más eficiente y transparente que garantice una asignación adecuada de recursos y una mejor gestión financiera en el sector educativo.

- Establecer protocolos de comunicación efectivos entre los diferentes departamentos y áreas de la secretaría de educación, garantizando una fluidez en el intercambio de información financiera y una coordinación eficiente en la ejecución de actividades relacionadas con el proceso financiero.
- Asegurar el cumplimiento de regulaciones y normativas financieras vigentes, como políticas internas y externas relacionadas con la gestión de fondos públicos destinados a la educación.

4. ALCANCES Y LIMITACIONES

4.1. Alcance

La propuesta de actualización del proceso financiero aspira a ser un documento guía para el ideal desarrollo y una correcta actualización del mismo, para la secretaría de educación del municipio de Soacha en el área administrativa y financiera, con el fin de mantener en un alto nivel la eficiencia operativa, promover la transparencia y el cumplimiento normativo, facilitar la toma de decisiones fundamentadas, fortalecer el control interno y mejorar la imagen institucional. Con esto se espera lograr una gestión más eficaz y transparente de los recursos, promoviendo así un ambiente propicio para el desarrollo y fortalecimiento del sector educativo de la región.

4.2. Limitación

La información del proceso actual disponible puede que esté incompleta, que no sea de fácil acceso para personas naturales y/o ajenas a la secretaría de educación o esté

desactualizada. Un proceso financiero actualizado precisa de información completa y actualizada de todos los procesos y subprocesos que este conlleva.

5. JUSTIFICACIÓN

La problemática que se está ejecutando está relacionada con la falta de una actualización constante de los procesos financieros con los que cuentan casi todo tipo de organizaciones, lo que podría poner en riesgos financieros y/o económicos a la organización que omita estas renovaciones. La pasantía tiene como objetivo contribuir a la optimización y modernización del proceso financiero que tiene la secretaría de educación de Soacha ya que es esencial garantizar una gestión eficiente, transparente y legal de los recursos destinados a la educación.

En la pasantía se quiere abordar el diseño de una propuesta de actualización del proceso antes mencionado ya que esto surge como una necesidad imperativa para asegurar una gestión eficiente de los recursos destinados a garantizar la calidad educativa. En la medida en que los avances tecnológicos y los cambios en las regulaciones financieras continúan moldeando el panorama contemporáneo, la adaptación y optimización de estos procesos se vuelven indispensables para satisfacer las demandas actuales y cumplir con las normativas vigentes.

La optimización de recursos es uno de los pilares fundamentales que justifican esta propuesta. Mediante la modernización del proceso financiero se busca una asignación más efectiva de los presupuestos disponibles, evitando desperdicios y maximizando el uso de los fondos públicos destinados a la educación. Esto no solo garantiza una gestión más eficiente, sino que también promueve un uso responsable de los recursos, en línea con los principios de buena administración y transparencia.

La eficiencia operativa también se ve favorecida por la propuesta de actualización del proceso financiero. La implementación de nuevas tecnologías y prácticas financieras modernas puede agilizar los procedimientos administrativos, reducir la burocracia y minimizar los errores humanos. Esto conduce a una operación más fluida y eficiente en la secretaría de educación, lo que permite una respuesta más rápida a las necesidades del sistema educativo y facilita la ejecución de programas y proyectos en beneficios de la comunidad educativa.

La propuesta de actualización se sustenta en normativas y leyes que regulan la gestión financiera en el ámbito público y educativo, una de estas leyes es la ley 715 de 2001 la cual fue creada el 21 de diciembre y es una de las que más resaltan, esta ley establece el sistema general de participaciones, el cual regula la distribución de recursos entre la nación, los departamentos, distritos y municipios lo que incluye los recursos destinados a la educación, así mismo el decreto 4791 de 2008 reglamenta aspectos específicos de esta ley relacionados con la distribución de recursos para la educación, las transferencias monetarias y la rendición de cuentas. Aparte de esta ley también se sustenta con leyes educativas específicas y normativas sobre contratación pública, además existe un marco legal que establece los criterios y procedimientos que deben seguirse en la gestión financiera de la secretaría de educación. Cumplir con estas leyes y normativas no solo garantiza la legalidad y transparencia en el uso de los recursos, sino que también protege a la entidad de posibles sanciones o conflictos legales.

6. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

- Gestión, emprendimiento, organizaciones sociales del conocimiento y aprendizaje.

7. INTERESES SOBRE LA PASANTÍA

Los intereses iniciales en elegir una pasantía como modalidad de grado se basaron en la valoración de la oportunidad de adquirir experiencia laboral y en la posibilidad de aplicar los conocimientos, competencias y habilidades obtenidos durante la formación académica.

Además, se busca llevar a cabo una experiencia práctica que permita explorar los diversos campos laborales relacionados con la ingeniería industrial que el pregrado ofrece.

Por otro lado, la modalidad de pasantía también se consideró como una oportunidad para desarrollar habilidades profesionales y fortalecer aspectos académicos como el trabajo en equipo, la resolución de problemas, el pensamiento crítico y estratégico.

Asimismo, con lo anterior se considera que el área administrativa y financiera de la secretaría de educación es un área que permite identificar, evaluar, desempeñarse en organizar los distintos procesos que requiere una entidad gubernamental como lo es la secretaria de educación y coordinando de la mejor manera los recursos que el estado le brinda a este ente, enfocándose en velar por el progreso y bienestar de la comunidad con la mayor transparencia y eficiencia posible.

7.1. Interés Académico

En el área administrativa y financiera de la secretaría de educación ha producido un gran interés debido que es un área de suma importancia para el crecimiento del municipio y la sociedad en el ámbito educativo.

Por otra parte, conocer en la entidad la parte de gestión financiera, ética profesional y gestión del talento humano los cuales han sido núcleos temáticos de la carrera y verlos implementados en el ámbito laboral ha sido inspirador y confortable.

De igual forma identificar que el municipio de Soacha a través de los años su población se va incrementando y con ello cada vez más soachunos intentan acceder a los distintos programas de formación que la secretaría de educación les brinda y no es un secreto que en los últimos años se han venido presentado diversos inconvenientes en este ámbito desde la distribución de docentes hasta la falta de dotación, mobiliario y recursos, debido a que no pueden ocurrir situaciones es esa índole en las instituciones oficiales, es indispensable realizar una gestión más eficiente y eficaz que cuente con lineamientos, políticas, estrategias y herramientas que aligeren estas problemáticas, por medio de la pasantía en el área administrativa y financiera de la secretaría de educación permitirá adquirir conocimientos de los diferentes lineamientos, políticas y actos administrativos.

7.2. Interés Profesional

La gestión financiera y administrativa es un área que brinda al ingeniero industrial diversas habilidades y competencias fundamentales para analizar, diseñar, optimizar y gestionar procesos y/o recursos con el fin de maximizar la eficiencia y eficacia de un área, un departamento, una empresa e industria o en pro de una comunidad.

Las pasantías en un área como esta permitirán adquirir una experiencia laboral que logra potenciar capacidades y competencias profesionales desarrollando tareas como:

- La optimización de procesos lo cual le permitiría identificar áreas donde los procesos pueden mejorarse en términos de eficiencia y calidad lo que puede

implicar analizar los flujos que trabajó, eliminar cuellos de botella, reducir tiempos de espera y mejorar la distribución de recursos.

- Gestionar la cadena de suministros en la cual supervisa y mejora la cadena de suministros de materiales que requiera la o las organizaciones.
- La recopilación y analítica de datos permite ayudar a identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas en pro del área u organización.
- La gestión de proyectos permite la coordinación de proyectos relacionados con la implementación de nuevas tecnologías o la capacitación del personal, esto implica una correcta planificación, asignación de recursos y supervisión del progreso.
- La implementación de sistemas de gestión de calidad para poder garantizar que los distintos procesos cumplan con los estándares establecidos y se tenga una mejora continua.

En otra instancia el interés que se presenta en la parte laboral es emplearse en diferentes campos que la carrera pueda generar, para poder decantarse por una de las tantas líneas que esta presenta y en un futuro poder seguir adquiriendo conocimiento mediante especializaciones, maestrías y doctorados, con la finalidad de seguir creciendo en el ámbito profesional. Las pasantías logran ser un medio que colabora con la identificación y desarrollo del campo de la profesión que más pasión y satisfacción genere.

8. ESTADO DEL ARTE

La actualización de los procesos financieros en la Secretaría de Educación del Municipio de Soacha es una necesidad urgente debido a los múltiples desafíos que enfrenta el municipio, como el aumento de la demanda educativa y la presión por mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos. Las entidades educativas deben enfrentar

una creciente necesidad de maximizar los recursos asignados para garantizar un acceso equitativo y de calidad a la educación. En este sentido, la modernización de los procesos financieros no solo contribuye a una mejor ejecución del presupuesto, sino también a una mayor transparencia y rendición de cuentas, aspectos cruciales en la administración pública.

El sector educativo en Soacha, debido a su tamaño y a la naturaleza de su población en crecimiento, se enfrenta a una serie de retos financieros. Soacha, un municipio caracterizado por su alta densidad poblacional, migración interna y externa, y limitaciones económicas, requiere una administración financiera ágil y moderna para responder adecuadamente a las demandas de la comunidad educativa. En este contexto, es imprescindible revisar y modernizar los procesos financieros de la Secretaría de Educación, para que estos puedan adaptarse a las normativas actuales y aprovechar las tecnologías emergentes en la gestión pública.

El proceso financiero actual en la Secretaría de Educación de Soacha, como ocurre en muchas entidades públicas locales, está marcado por procedimientos que, aunque funcionales, se han vuelto ineficientes frente a los desafíos contemporáneos. Según Martínez y Gómez (2023), el uso de sistemas manuales y desactualizados no solo genera retrasos en la ejecución del presupuesto, sino que también dificulta la toma de decisiones informada y oportuna. Estos problemas han afectado la capacidad de la Secretaría para distribuir los recursos de manera equitativa y transparente.

El Departamento Nacional de Planeación (2022) ha identificado que uno de los principales obstáculos en la gestión financiera pública en Colombia es la falta de automatización de los procesos y la dependencia de procedimientos burocráticos. En

Soacha, este problema se agrava por la falta de personal capacitado en tecnologías de la información (TI) y la carencia de herramientas tecnológicas que permitan un control más ágil y eficiente de los recursos. Además, la falta de un sistema de información centralizado complica la transparencia y dificulta la rendición de cuentas a los ciudadanos, lo que puede llevar a una percepción negativa de la gestión pública.

Una de las principales tendencias a nivel mundial para mejorar la gestión financiera en el sector público es la adopción de tecnologías de la información que faciliten la automatización y optimización de procesos. McKinsey & Company (2022) subraya que la digitalización de los procesos financieros puede reducir significativamente los errores administrativos y mejorar la eficiencia operativa. En el caso de Soacha, implementar un sistema financiero digital podría reducir el tiempo de ejecución del presupuesto, facilitar el seguimiento de los gastos en tiempo real, y permitir una mayor transparencia en la distribución de los recursos.

La Ley 1474 de 2011, conocida como el Estatuto Anticorrupción en Colombia, ha fomentado la adopción de tecnologías que promuevan la transparencia en la gestión pública. Estas herramientas permiten el seguimiento detallado de los recursos, facilitando la auditoría interna y externa y reduciendo los riesgos de corrupción. Este marco normativo resulta especialmente relevante en la gestión educativa, donde el uso inadecuado de los fondos puede afectar gravemente la calidad de los servicios que se brindan a la comunidad.

Además de la digitalización, la adopción de estándares internacionales como las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS) es otra práctica ampliamente recomendada para actualizar los procesos financieros. Según el IPSASB (2020), la implementación de estas normas puede garantizar que la información financiera

sea transparente, precisa y comparable, facilitando la rendición de cuentas y la toma de decisiones. Estas normas proporcionan un marco estandarizado que permite a las entidades públicas mejorar sus prácticas contables y financieras, asegurando que los recursos se asignen de manera eficiente y se cumplan los objetivos de política pública.

En Colombia, algunos municipios han sido pioneros en la modernización de sus procesos financieros, sirviendo como ejemplo para otras regiones. Medellín, por ejemplo, ha implementado un sistema de gestión financiera centralizado que automatiza la mayor parte de los procesos relacionados con la planificación y ejecución presupuestaria. Este sistema ha mejorado notablemente la eficiencia en la asignación de recursos y ha permitido un mayor control sobre el gasto público, lo que ha resultado en una mayor transparencia y rendición de cuentas (Departamento Nacional de Planeación, 2022). Para Soacha, un enfoque similar podría ayudar a superar las limitaciones actuales en la gestión financiera de su Secretaría de Educación.

En el ámbito internacional, países como Chile y Brasil han implementado reformas exitosas en sus sistemas de gestión financiera pública, centrándose en la transparencia y el uso eficiente de los recursos. En Chile, el presupuesto basado en resultados ha permitido que los recursos se asignen de acuerdo con los objetivos estratégicos, mejorando la efectividad del gasto público. Según la OCDE (2021), estas reformas han aumentado la rendición de cuentas y han facilitado una mejor evaluación del impacto de las políticas públicas, lo cual es crucial para un sistema educativo en crecimiento como el de Soacha.

Brasil, por otro lado, ha implementado sistemas de control financiero que utilizan inteligencia artificial para detectar posibles irregularidades en la gestión del presupuesto. Estos sistemas permiten la identificación temprana de problemas y la toma de medidas

correctivas antes de que las irregularidades afecten significativamente el gasto público. La experiencia brasileña demuestra cómo la adopción de tecnologías avanzadas puede mejorar la gobernanza financiera y servir como modelo para municipios en Colombia que enfrentan desafíos similares.

Para actualizar los procesos financieros en la Secretaría de Educación de Soacha, se requiere un enfoque que incluya la modernización tecnológica, la capacitación del personal y la adaptación a normativas internacionales. Vargas (2022) sugiere que cualquier proceso de modernización debe basarse en la transformación digital de los procesos, lo que incluye no solo la implementación de nuevas tecnologías, sino también la reorganización de los procedimientos internos y la capacitación constante del personal.

El plan de actualización debería desarrollarse en varias fases:

- Diagnóstico y evaluación de necesidades: Realizar un análisis exhaustivo de los procesos financieros actuales, identificando áreas críticas que requieren intervención.
- Selección e implementación de software de gestión financiera: Adquirir e implementar una plataforma tecnológica que centralice la información financiera y permita la automatización de tareas clave, como la planificación, ejecución y control del presupuesto.
- Capacitación del personal: Implementar un programa de formación continuo que permita a los funcionarios familiarizarse con las nuevas tecnologías y garantizar su correcta utilización.
- Monitoreo y evaluación continua: Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el éxito de las mejoras implementadas, así como sistemas de

retroalimentación para ajustar los procesos según sea necesario.

- Este enfoque no solo mejoraría la eficiencia operativa de la Secretaría, sino que también fortalecería la confianza pública en la gestión de los recursos educativos.

La adopción de un sistema transparente y eficiente reduciría los riesgos de corrupción y garantiza que los recursos lleguen a donde más se necesitan.

9. METODOLOGÍA

9.1. Tipo de metodología

Fase 1

La metodología implementada para este análisis fue Lean Six Sigma, enfocada en la identificación de ineficiencias y la optimización de procesos. El desarrollo comenzó con la fase DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar). Primero, se definieron los objetivos principales del proceso presupuestario, los actores involucrados y los indicadores de éxito. Luego, se midieron los tiempos, recursos y procedimientos actuales en la elaboración y control del presupuesto de la Secretaría de Educación. Durante la fase de análisis, se identificaron cuellos de botella, actividades repetitivas o innecesarias, y áreas que no aportan valor. A partir de esta evaluación, se propusieron oportunidades de mejora, como la digitalización de ciertas etapas del proceso y la centralización de la información presupuestaria para facilitar la toma de decisiones. La fase de mejora incluyó la implementación de un sistema de gestión financiera digital que permitió automatizar algunas actividades manuales y aumentar la transparencia. Finalmente, la fase de control estableció mecanismos de monitoreo constante para asegurar que los cambios implementados se mantuvieran eficaces a largo plazo.

Fase 2

Para establecer protocolos de comunicación entre los departamentos, se aplicó la metodología de mejora continua Kaizen, que promueve pequeñas mejoras constantes a lo largo del tiempo. El proceso comenzó con un diagnóstico de las barreras de comunicación existentes, utilizando la técnica VSM (Value Stream Mapping) para mapear el flujo de información entre los departamentos. Se realizaron entrevistas y encuestas con el personal para comprender mejor los puntos críticos. Posteriormente, se definieron roles y responsabilidades claras para los diferentes actores del proceso financiero, y se implementan canales de comunicación digital, como plataformas colaborativas en la nube y reuniones periódicas de seguimiento. Estos cambios ayudaron a reducir la duplicación de tareas y la falta de coordinación, lo que mejoró la eficiencia en la ejecución de las actividades financieras. Además, se promovió un ambiente de retroalimentación constante entre los equipos, lo que permitió detectar y corregir problemas de comunicación de manera oportuna.

Fase 3

Para asegurar el cumplimiento normativo, se implementó una metodología basada en Gestión de Riesgos Financieros. Este enfoque se centró en identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con el incumplimiento de regulaciones vigentes. Se realizó un análisis de las normativas locales, nacionales e internacionales que aplican a la gestión de fondos públicos en el sector educativo. Luego, se revisaron los procedimientos actuales para detectar posibles áreas de incumplimiento. Durante este proceso, se utilizaron matrices de riesgos para priorizar los aspectos más críticos y establecer controles internos para mitigar esos riesgos. A partir de este análisis, se desarrollaron protocolos y manuales de

procedimientos que garantizan que cada etapa del proceso financiero cumpliera con las normativas, minimizando así la exposición a sanciones o problemas legales. Además, se implementó un sistema de auditoría interna que monitorea continuamente el cumplimiento de las políticas financieras, asegurando que las mejores prácticas se mantuvieran a lo largo del tiempo.

9.2. Desarrollo de metodología

Fase 1

El presupuesto público es uno de los elementos clave para la administración de los recursos de una entidad gubernamental. En el caso de la Secretaría de Educación, la correcta gestión del presupuesto es esencial para garantizar que las instituciones educativas tengan los recursos necesarios para su funcionamiento, desde la contratación de personal docente hasta el mantenimiento de la infraestructura. Sin embargo, como en muchas instituciones públicas, el proceso de elaboración, ejecución y control del presupuesto enfrenta una serie de desafíos que limitan su eficiencia.

El propósito de este capítulo es realizar un análisis detallado del proceso presupuestario actual de la Secretaría de Educación, identificando tanto las áreas en las que el sistema presenta fallas como las oportunidades de mejora para optimizar la administración de los recursos. A partir de este análisis, se plantean propuestas para la implementación de un sistema más eficiente y transparente que garantice una adecuada asignación y utilización de los fondos destinados al sector educativo.

Antes de profundizar en el análisis del proceso, es necesario entender el marco normativo que rige la gestión presupuestaria en la Secretaría de Educación. En Colombia,

el proceso de asignación y manejo de los recursos se encuentra regido por leyes y normativas nacionales que determinan cómo se deben asignar y utilizar los fondos. Entre las más importantes están la Ley 819 de 2003, que establece el marco orgánico del presupuesto público, y la Ley 715 de 2001, que define las competencias y los recursos para la prestación de los servicios de educación.

Estas normativas buscan asegurar que los recursos asignados al sector educativo sean distribuidos de manera equitativa y eficiente, teniendo en cuenta las necesidades de las diferentes regiones y las metas educativas establecidas en los planes de desarrollo local y nacional. No obstante, el cumplimiento de estas leyes no garantiza automáticamente una gestión eficiente de los recursos. La correcta aplicación de los principios establecidos en estas normativas depende en gran medida de la capacidad administrativa y técnica de las entidades que gestionan los fondos.

La elaboración del presupuesto en la Secretaría de Educación es un proceso complejo que involucra múltiples actores y etapas. El primer paso en este proceso es la estimación de los ingresos disponibles, que incluye tanto las fuentes de financiación internas (como los impuestos locales) como las transferencias que realiza el gobierno central. A partir de esta estimación, se determina cuánto se puede gastar en cada uno de los componentes del sistema educativo, como la nómina de los docentes, el mantenimiento de las instalaciones y la compra de materiales educativos.

En esta etapa de elaboración, uno de los principales problemas que se identifican es la falta de una planificación estratégica adecuada. La proyección de los gastos no siempre se alinea con las necesidades reales de las instituciones educativas, lo que lleva a una distribución de los recursos que, en muchos casos, resulta insuficiente para cubrir las

demandas de ciertos sectores. Por ejemplo, es frecuente que algunas escuelas en zonas rurales no reciben suficientes recursos para mejorar su infraestructura o para implementar programas de apoyo a estudiantes en situación de vulnerabilidad.

Además, la discrecionalidad en la asignación de recursos a menudo se ve afectada por la falta de datos actualizados y precisos sobre las necesidades de cada institución educativa. Muchas veces, las decisiones presupuestarias se basan en criterios generales o en información desactualizada, lo que provoca que los fondos no se distribuyan de manera eficiente.

Una propuesta para mejorar esta etapa del proceso es la implementación de un sistema de presupuesto basado en resultados (PBR). Este modelo se basa en la idea de que los fondos deben asignarse de acuerdo con los objetivos y resultados esperados, en lugar de simplemente seguir el patrón de asignación del año anterior. De esta manera, se puede garantizar que los recursos se destinen a las áreas que realmente lo necesitan, y se fomenta una mayor eficiencia en el uso del dinero público.

Una vez que el presupuesto ha sido aprobado y distribuido, la Secretaría de Educación debe proceder a la ejecución de los recursos. Esto implica gastar los fondos en los rubros para los que fueron asignados, ya sea para el pago de salarios, la contratación de servicios o la compra de bienes. Sin embargo, uno de los principales problemas en esta etapa es la subejecución del presupuesto, que ocurre cuando no se utiliza todo el dinero que se había planeado gastar.

La subejecución del presupuesto es un problema recurrente en muchas entidades públicas y suele deberse a diversos factores. En primer lugar, los procesos administrativos y

burocráticos a menudo son lentos y complejos, lo que retrasa la asignación de los fondos a las áreas correspondientes. Esto puede significar que una escuela no reciba el dinero necesario para realizar reparaciones hasta muy tarde en el año, lo que afecta la calidad del servicio educativo.

Además, la falta de capacidad administrativa en algunos casos contribuye a la baja ejecución del presupuesto. En las zonas más alejadas o con menos recursos, los funcionarios encargados de gestionar el dinero no siempre tienen la formación o las herramientas necesarias para hacerlo de manera eficiente, lo que lleva a que los fondos no se utilicen en su totalidad o se gasten de forma ineficiente.

Una solución a este problema sería la creación de plataformas tecnológicas que permitan monitorear el uso de los recursos en tiempo real. Estas plataformas podrían ayudar a que los administradores identifiquen problemas o cuellos de botella en la ejecución del presupuesto, y tomen medidas correctivas de manera oportuna. Además, este tipo de herramientas fomentarán una mayor transparencia, ya que permitirían que tanto las autoridades como la ciudadanía puedan hacer un seguimiento más detallado de cómo se están utilizando los recursos.

El control presupuestario es una parte esencial del proceso, ya que permite verificar que los recursos se utilicen de acuerdo con los objetivos establecidos y que no haya desvíos o malversaciones de fondos. En la Secretaría de Educación, esta tarea recae principalmente en los órganos de control interno y en las auditorías externas que realiza la Contraloría General de la República.

Sin embargo, el sistema de control actual presenta varias deficiencias. Por un lado,

la falta de personal capacitado para realizar auditorías exhaustivas dificulta la detección de irregularidades o desviaciones en el uso de los fondos. En muchas ocasiones, las auditorías se realizan de manera superficial, lo que permite que algunas malas prácticas pasen desapercibidas.

Por otro lado, la falta de tecnología avanzada para realizar auditorías en tiempo real también limita la capacidad de los órganos de control para supervisar el uso del presupuesto de manera eficaz. En muchos casos, las auditorías se realizan de manera manual, lo que implica un proceso largo y complejo que no siempre es capaz de detectar problemas a tiempo.

Para mejorar esta situación, sería recomendable implementar un sistema de gestión financiera que permita una mayor integración entre las distintas etapas del proceso presupuestario. Este sistema debería incluir herramientas tecnológicas que faciliten la auditoría y el control en tiempo real, permitiendo que las autoridades detecten y corrijan cualquier desvío o irregularidad de manera oportuna.

A partir del análisis realizado, se pueden identificar varias áreas en las que el proceso presupuestario de la Secretaría de Educación podría mejorar significativamente:

- Mejorar la planificación basada en datos: Una de las principales áreas de mejora es la planificación del presupuesto, que actualmente no siempre refleja las verdaderas necesidades del sistema educativo. Para solucionar esto, se podrían utilizar herramientas tecnológicas que permitan recoger y analizar datos actualizados sobre las condiciones de las escuelas, las necesidades de los estudiantes y los resultados de las políticas implementadas. Con esta información, se podría realizar una

asignación más precisa y eficiente de los recursos.

- Simplificar los procesos administrativos: Los trámites burocráticos y las demoras en la contratación de proveedores son un obstáculo importante para la ejecución del presupuesto. Simplificar estos procesos podría permitir que los recursos lleguen de manera más rápida y eficiente a las instituciones educativas, evitando problemas como la subejecución.
- Fortalecer el control y la rendición de cuentas: La falta de supervisión y de herramientas tecnológicas para realizar auditorías eficaces es otro de los grandes problemas del sistema actual. Implementar un sistema de control financiero que permita monitorear el uso de los recursos en tiempo real, y fortalecer los equipos de auditoría con personal capacitado, serían pasos clave para mejorar la transparencia y evitar la malversación de fondos.
- Capacitar al personal: Finalmente, es fundamental invertir en la formación del personal encargado de la gestión del presupuesto. La falta de capacitación y de herramientas adecuadas limita la capacidad de los funcionarios para gestionar eficientemente los recursos, especialmente en las zonas más alejadas o con menos recursos.

El análisis del proceso actual de elaboración, ejecución y control del presupuesto en la Secretaría de Educación ha revelado una serie de problemas que deben ser abordados para garantizar una gestión más eficiente y transparente de los recursos públicos. La implementación de un sistema de presupuesto basado en resultados, acompañado de herramientas tecnológicas que permitan un mejor monitoreo y control del uso de los fondos, es una de las principales recomendaciones para mejorar la gestión financiera en el sector educativo.

A su vez, la simplificación de los procesos administrativos y la capacitación del personal son medidas necesarias para asegurar que los recursos lleguen a tiempo a las instituciones educativas y se utilicen de manera adecuada. La transparencia y la rendición de cuentas son pilares fundamentales para garantizar que los fondos públicos se destinen a mejorar la calidad de la educación y alcanzar los objetivos establecidos en los planes de desarrollo educativo.

Fase 2

La gestión financiera eficiente en el sector público depende en gran medida de la correcta coordinación entre los distintos departamentos que forman parte de una entidad gubernamental. En el caso de una Secretaría de Educación, el manejo adecuado de los recursos financieros es fundamental para garantizar el cumplimiento de las metas educativas y la optimización de los recursos destinados a la enseñanza. Sin embargo, uno de los grandes desafíos que enfrenta la gestión pública, en particular en el área de finanzas, es la falta de una comunicación efectiva entre las áreas involucradas en el proceso presupuestario.

La implementación de protocolos de comunicación efectivos entre los departamentos encargados de la elaboración, ejecución y control del presupuesto puede tener un impacto significativo en la eficiencia y transparencia del manejo de los recursos. Una coordinación fluida garantiza que la información necesaria se comparta de manera oportuna, facilitando la toma de decisiones y mejorando la ejecución de las actividades relacionadas con la gestión del presupuesto.

En este capítulo, se analiza el estado actual de la comunicación interdepartamental en la Secretaría de Educación y se proponen estrategias para mejorarla. Se discutirán las

oportunidades para implementar tecnologías de la información, establecer procedimientos claros y reducir las ineficiencias que actualmente obstaculizan el flujo de información financiera.

La Secretaría de Educación de cualquier ente gubernamental está dividida en varios departamentos que cumplen roles específicos en la administración de los recursos financieros. Entre estos departamentos, destacan los de Finanzas, Planeación, Compras, Control Interno, Tesorería, Recursos Humanos y Jurídico, cada uno con funciones que contribuyen al manejo del presupuesto.

En la actualidad, la comunicación entre estas áreas tiende a ser fragmentada y, en algunos casos, informal. Las consecuencias de esta situación incluyen una serie de problemas recurrentes:

- Falta de coordinación en la toma de decisiones: Los departamentos no siempre están alineados en cuanto a la información necesaria para ejecutar correctamente el presupuesto. Esto puede llevar a que las decisiones financieras se tomen de forma incompleta o basada en información desactualizada.
- Flujo de información lento y burocrático: La transmisión de documentos y reportes financieros entre los departamentos a menudo se realiza de manera manual o mediante procesos burocráticos que demoran la ejecución de tareas críticas.
- Información incompleta o incorrecta: La ausencia de protocolos estandarizados puede resultar en errores en la transmisión de datos importantes, lo que afecta tanto la planificación presupuestaria como la evaluación de los resultados.
- Falta de acceso a herramientas tecnológicas: Aunque existen plataformas de gestión financiera en muchas entidades públicas, su uso no está completamente

estandarizado. Algunos departamentos pueden no tener acceso completo a la información financiera, lo que retrasa la actualización de datos y la toma de decisiones informada.

- Desconexión entre áreas administrativas y operativas: En algunos casos, los departamentos responsables de la ejecución de actividades (como las escuelas y oficinas descentralizadas) no cuentan con canales de comunicación eficientes con los departamentos de finanzas. Esto crea una barrera para una correcta asignación y ejecución del presupuesto.

En resumen, la falta de una estrategia de comunicación bien definida y estructurada genera ineficiencias operativas que afectan la calidad y rapidez con la que se gestionan los recursos financieros en la Secretaría de Educación. Para superar estos obstáculos, es necesario establecer protocolos de comunicación efectivos, apoyados en herramientas tecnológicas y procesos organizados.

El establecimiento de un sistema de comunicación efectiva en una organización pública, como la Secretaría de Educación, debe basarse en principios sólidos que aseguren que la información fluya de manera constante y sin obstáculos. Estos principios incluyen:

- Claridad y precisión: La información transmitida entre los departamentos debe ser clara y precisa, minimizando el riesgo de malas interpretaciones que puedan derivar en errores administrativos o financieros. Los documentos y reportes financieros deben estar estructurados de forma coherente, con un formato estándar y accesible.
- Oportunidad: La información financiera es más valiosa cuando se transmite a tiempo. La comunicación oportuna permite que las decisiones se tomen con datos actualizados, lo que mejora la ejecución del presupuesto y evita retrasos en la

asignación de recursos.

- **Accesibilidad:** Todos los departamentos involucrados en la gestión del presupuesto deben tener acceso a la información que necesiten. Esto significa que la información financiera debe estar disponible en una plataforma común, con diferentes niveles de acceso según las responsabilidades de cada área.
- **Transparencia:** La transparencia en la comunicación es crucial para evitar posibles malentendidos o conflictos entre los departamentos. La transparencia fomenta un ambiente de confianza, donde todos los actores saben cómo se están utilizando los recursos y qué decisiones se están tomando.
- **Responsabilidad compartida:** El proceso de comunicación no es responsabilidad de un solo departamento, sino que debe ser compartido por todos los actores involucrados. Cada departamento tiene un rol en la entrega y recepción de información, y debe existir un sentido de compromiso colectivo para asegurar que el flujo de información sea continuo y efectivo.

Con base en los principios mencionados, se propone el diseño de protocolos de comunicación que permitan mejorar la eficiencia en el intercambio de información financiera entre los departamentos de la Secretaría de Educación. Estos protocolos deben contemplar varios aspectos clave:

- **Estándares de formato para la información financiera:** Los reportes financieros y otros documentos relacionados con el presupuesto deben seguir un formato estandarizado. Esto incluye detalles sobre los ingresos, gastos, asignaciones presupuestarias y ejecución de recursos, presentados de manera uniforme para facilitar su comprensión y análisis por parte de todos los departamentos.

- Uso de plataformas tecnológicas para el intercambio de información: La Secretaría de Educación debe implementar o mejorar el uso de un sistema de gestión financiera (ERP) que permita a todos los departamentos acceder a la misma información en tiempo real. Esto reduciría los retrasos en la actualización de datos y mejoraría la transparencia en la ejecución del presupuesto. Las plataformas también deben contar con herramientas de colaboración, como mensajería interna, para agilizar la comunicación sobre temas financieros.
- Establecimiento de responsables de la comunicación: Cada departamento debe contar con un responsable de comunicación que se encargue de gestionar y coordinar el intercambio de información con otros departamentos. Esta persona será responsable de enviar y recibir los reportes financieros, así como de asegurar que se cumplan los plazos de entrega establecidos.
- Creación de un calendario de comunicación: Para asegurar la oportunidad en la entrega de información, es fundamental establecer un calendario formal de entregas y reuniones periódicas entre los departamentos. Por ejemplo, los informes de ejecución presupuestaria deben entregarse mensualmente, mientras que las reuniones de seguimiento interdepartamental deben realizarse al menos una vez por trimestre.
- Implementación de reuniones interdepartamentales: Además de los reportes escritos, las reuniones entre los jefes de departamento permiten que se discutan problemas comunes, se aclaren dudas y se tomen decisiones conjuntas sobre la ejecución del presupuesto. Estas reuniones fomentan un ambiente de colaboración y ayudan a alinear los esfuerzos de los diferentes departamentos en torno a los objetivos financieros comunes.

- Capacitación del personal: No solo es importante establecer protocolos de comunicación, sino también capacitar al personal en su uso. Esto incluye formación en el uso de las herramientas tecnológicas disponibles y en los procedimientos para intercambiar información de manera clara y eficiente.

El éxito de los protocolos de comunicación propuestos depende en gran medida del apoyo de herramientas tecnológicas que permitan el intercambio rápido y eficiente de información entre los departamentos. Algunas de las tecnologías recomendadas incluyen:

- Sistemas de gestión financiera (ERP): Un sistema ERP integra todas las operaciones de la organización en una única plataforma, permitiendo que los departamentos de Finanzas, Planeación y Control Interno, entre otros, trabajen con la misma información en tiempo real. Esto mejora la visibilidad sobre la ejecución del presupuesto y reduce la posibilidad de errores.
- Software de colaboración en la nube: Herramientas como Microsoft Teams, Google Workspace o Slack facilitan la comunicación diaria entre los departamentos, permitiendo el intercambio de archivos, la realización de reuniones virtuales y la asignación de tareas. Estas plataformas agilizan el flujo de información y promueven la colaboración en proyectos financieros.
- Plataformas de seguimiento presupuestario: La implementación de sistemas especializados en el seguimiento del presupuesto permite a los departamentos realizar un monitoreo constante de la ejecución de los recursos. Estas plataformas facilitan la identificación de desviaciones y permiten la toma de decisiones correctivas a tiempo.
- Bases de datos centralizadas: Una base de datos centralizada garantiza que toda la

información relevante sobre el presupuesto esté disponible para todos los departamentos. Esto asegura que los reportes financieros, los contratos y otros documentos clave estén accesibles y actualizados en todo momento.

La implementación de protocolos de comunicación efectivos en la Secretaría de Educación no está exenta de desafíos. Algunos de los principales obstáculos incluyen:

- **Resistencia al cambio:** La introducción de nuevos procedimientos y herramientas tecnológicas puede generar resistencia entre los empleados que están acostumbrados a trabajar con métodos tradicionales. Superar esta resistencia requiere un plan de capacitación que destaque los beneficios de los nuevos sistemas y fomente la adopción de las mejores prácticas.
- **Capacitación insuficiente:** Para que los protocolos sean efectivos, todo el personal debe estar capacitado en el uso de las herramientas tecnológicas y en los nuevos procedimientos de comunicación. Esto puede requerir una inversión significativa en programas de formación y acompañamiento técnico.
- **Integración de sistemas:** En algunas organizaciones, los sistemas financieros actuales pueden no estar diseñados para integrarse con nuevas plataformas tecnológicas. Esto puede dificultar la implementación de sistemas ERP u otras soluciones de gestión financiera. Es importante planificar adecuadamente la migración de datos y realizar pruebas exhaustivas antes de la implementación completa.
- **Mantenimiento de la infraestructura tecnológica:** El uso de herramientas tecnológicas requiere una infraestructura tecnológica robusta y un equipo de soporte técnico que garantice que los sistemas estén siempre disponibles y actualizados. El

mantenimiento de estos sistemas puede representar un desafío si no se cuenta con los recursos adecuados.

El establecimiento de protocolos de comunicación efectivos es un paso crucial para mejorar la eficiencia en la gestión financiera de la Secretaría de Educación. Al garantizar que la información fluya de manera clara, oportuna y transparente entre los departamentos, se pueden tomar decisiones mejor informadas, optimizar los recursos disponibles y mejorar la ejecución del presupuesto educativo.

Si bien la implementación de estos protocolos presenta desafíos, los beneficios superan con creces los costos asociados. Una vez superados los obstáculos de la resistencia al cambio, la capacitación y la integración tecnológica, la Secretaría de Educación podrá contar con un sistema de comunicación robusto que asegure la correcta utilización de los recursos financieros y contribuya al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Fase 3

En el contexto de la administración pública, la gestión financiera de los recursos destinados a la educación está sujeta a un amplio marco normativo, tanto a nivel interno como externo. Este marco incluye leyes, reglamentos y políticas que buscan garantizar la correcta asignación, utilización y control de los fondos públicos, previniendo fraudes, despilfarro o ineficiencia en el manejo de estos recursos. Para cualquier Secretaría de Educación, el cumplimiento de estas regulaciones es fundamental no solo para mantener la legitimidad y transparencia ante los ciudadanos, sino también para asegurar que los recursos lleguen de manera efectiva a las instituciones educativas y, en última instancia, a los estudiantes.

Este capítulo aborda la importancia de garantizar el cumplimiento de las

regulaciones financieras vigentes, explorando las normativas que afectan la gestión de fondos públicos en el sector educativo y proponiendo mecanismos para asegurar que estas políticas se apliquen de manera eficiente. A través de un análisis de las políticas tanto internas como externas, se identifican las mejores prácticas para asegurar que la Secretaría de Educación opere dentro del marco legal y administrativo establecido, minimizando riesgos de sanciones o malversación de fondos.

En Colombia, la gestión de los recursos públicos destinados a la educación está regida por una serie de leyes y normativas que definen los principios y procedimientos que deben seguirse para garantizar la eficiencia, transparencia y responsabilidad en el uso de los fondos. Entre las más importantes se encuentran:

- Ley 715 de 2001: Esta ley establece las normas para la organización de los recursos y las competencias del sistema educativo en Colombia. Es uno de los marcos normativos fundamentales que regula la asignación y distribución de los recursos públicos para la educación, tanto en el ámbito nacional como territorial. La Ley 715 delega funciones a las entidades territoriales y establece criterios para la distribución de recursos a las Secretarías de Educación.
- Ley 80 de 1993 (Estatuto General de Contratación de la Administración Pública): Esta ley regula la contratación pública en Colombia y es clave para garantizar que los recursos educativos se utilicen de manera eficiente y dentro de los márgenes legales. Su cumplimiento asegura que los contratos para la adquisición de bienes, servicios y obras relacionados con el sector educativo se realicen con transparencia y competitividad.
- Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción): Este marco normativo busca prevenir

y combatir la corrupción en la administración pública. Dentro del sector educativo, se asegura que los recursos destinados a la educación no sean malversados y que exista un control riguroso sobre el uso de los fondos. La ley promueve la creación de mecanismos de seguimiento y auditoría para evitar prácticas corruptas.

- Ley 43 de 1990 (Normas para la profesión de la contaduría pública): Esta ley establece las responsabilidades del contador público en Colombia, incluyendo la obligatoriedad de asegurar que las entidades públicas cumplan con las normativas financieras y contables. Para una Secretaría de Educación, esto implica que los informes financieros y el manejo de los recursos estén correctamente auditados y presentados de manera transparente.
- Circular Externa 006 de 2016: Emitida por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), esta normativa se centra en la eficiencia del gasto público y promueve mejores prácticas en la planeación y ejecución de los recursos. Aplica directamente a la manera en que las entidades gubernamentales, como las Secretarías de Educación, deben manejar sus presupuestos.

El cumplimiento de estas normativas es crucial para evitar sanciones administrativas y garantizar que los recursos asignados a la educación sean utilizados conforme a los principios de eficiencia y transparencia.

Además de las regulaciones externas, las Secretarías de Educación también deben adoptar políticas y procedimientos internos que garanticen una gestión eficiente y alineada con las normativas nacionales. Las políticas internas establecen controles que permiten a las entidades cumplir con las leyes aplicables, asegurando que los recursos sean bien administrados. Entre las políticas internas más relevantes se destacan:

- **Manual de Procedimientos Financieros:** Este documento es una guía interna que establece los procedimientos específicos para la gestión del presupuesto, la contabilidad y los informes financieros dentro de la Secretaría de Educación. Define los pasos a seguir para asegurar que las transacciones financieras se realicen conforme a las regulaciones y que se documenten adecuadamente todas las operaciones.
- **Código de Ética y Conducta:** Las Secretarías de Educación deben contar con un código de ética que promueva la transparencia y la responsabilidad en el manejo de los fondos públicos. Este código establece principios y valores que orientan la conducta de los empleados en su relación con la administración de los recursos financieros.
- **Sistema de Control Interno:** El control interno es un conjunto de procedimientos y mecanismos que permiten asegurar la correcta ejecución de los recursos y el cumplimiento de las normativas legales. A través de auditorías internas, revisión de documentos y controles automatizados, se busca detectar irregularidades y garantizar que los recursos se utilicen de manera adecuada.
- **Plan de Auditoría Anual:** El plan de auditoría interna es una herramienta fundamental para garantizar que los fondos destinados a la educación sean auditados de manera regular. Este plan debe incluir la revisión de las transacciones financieras, la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de los contratos. Las auditorías son una herramienta preventiva para identificar posibles errores o fraudes en la gestión financiera.

Para asegurar que la Secretaría de Educación cumpla con todas las regulaciones y políticas financieras vigentes, es necesario implementar una serie de estrategias que

fortalezcan el control y la supervisión del manejo de los recursos públicos. A continuación, se describen algunas de las estrategias más efectivas:

- **Capacitación continua del personal:** El personal involucrado en la gestión financiera debe recibir capacitación constante sobre las normativas vigentes y los procedimientos internos. Esto incluye formación en las leyes de contratación pública, normativas contables, principios de control interno y auditoría, y herramientas tecnológicas para la gestión del presupuesto. La capacitación asegura que el personal esté al tanto de cualquier cambio normativo y que sepa cómo aplicar las políticas internas de manera correcta.
- **Automatización de procesos financieros:** Implementar sistemas de gestión financiera (ERP) que permitan automatizar procesos, como la elaboración de informes, el seguimiento del presupuesto y el control de pagos, es fundamental para reducir el riesgo de errores humanos y mejorar la precisión en la ejecución de los recursos. Además, estos sistemas facilitan la auditoría interna y externa al proporcionar un rastro claro de todas las transacciones.
- **Monitoreo continuo del cumplimiento normativo:** Establecer un sistema de monitoreo continuo permite detectar posibles incumplimientos de las normativas financieras a tiempo. A través de revisiones periódicas y la creación de un comité de cumplimiento normativo, la Secretaría de Educación puede identificar y corregir desviaciones antes de que se conviertan en problemas mayores. Este monitoreo debe ser realizado tanto por el área de control interno como por auditores externos.
- **Auditorías regulares y externas:** Si bien las auditorías internas son esenciales, también es importante que la Secretaría de Educación someta sus procesos

financieros a auditorías externas. Estas auditorías proporcionan una visión imparcial del cumplimiento de las regulaciones y ayudan a identificar áreas de mejora en los procedimientos. El informe de auditoría externa puede ser utilizado para ajustar las políticas internas y fortalecer el sistema de control financiero.

- Actualización constante de políticas y procedimientos: Las regulaciones financieras en el sector público están en constante evolución. Por ello, es necesario que la Secretaría de Educación revise y actualice sus políticas internas de forma periódica, ajustándose a los cambios legislativos y normativos. Un comité de actualización normativa puede encargarse de revisar las nuevas leyes y garantizar su aplicación dentro de la entidad.

El incumplimiento de las regulaciones y normativas financieras puede tener serias consecuencias para una Secretaría de Educación, tanto a nivel operativo como legal. Entre las principales consecuencias se incluyen:

- Sanciones legales: El incumplimiento de las leyes puede resultar en sanciones administrativas y legales para la entidad, incluyendo multas, suspensión de proyectos y en casos graves, procesos judiciales contra los responsables. La Ley 1474 de 2011 establece sanciones específicas para actos de corrupción en la gestión de los recursos públicos.
- Pérdida de credibilidad y confianza: La falta de cumplimiento normativo afecta directamente la imagen de la Secretaría de Educación frente a la comunidad educativa y la sociedad en general. La transparencia y la rendición de cuentas son principios esenciales en la gestión pública, y su incumplimiento puede generar desconfianza y una percepción negativa de la entidad.

- Ineficiencia en la asignación de recursos: El incumplimiento de los procedimientos y políticas internas puede llevar a una mala asignación de los recursos financieros, afectando la ejecución de los proyectos educativos. Esto puede traducirse en un bajo rendimiento académico, falta de materiales educativos o infraestructura insuficiente en las escuelas.
- Intervención de organismos de control: En caso de incumplimiento grave, los organismos de control, como la Contraloría General de la República o la Procuraduría General de la Nación, pueden intervenir directamente en los procesos financieros de la Secretaría, lo que genera un mayor control sobre las actividades de la entidad y limita su capacidad de decisión.

Asegurar el cumplimiento de las normativas y regulaciones financieras vigentes es una tarea crucial para cualquier Secretaría de Educación que busque gestionar de manera eficiente y transparente los fondos públicos destinados a la educación. El respeto a las leyes y políticas internas no solo garantiza la legalidad de las operaciones, sino que también promueve la confianza de la sociedad en el sistema educativo y en la administración pública.

Para lograr un cumplimiento efectivo, es necesario implementar estrategias que incluyan la capacitación del personal, la automatización de procesos, la auditoría continua y la actualización constante de los procedimientos. De esta manera, la Secretaría de Educación podrá minimizar los riesgos asociados a la mala gestión financiera y asegurar que los recursos se utilicen de manera adecuada para el beneficio del sector educativo.

10. CONCLUSIÓN

El proyecto de actualización de los procesos financieros de la Secretaría de Educación de Soacha tiene como objetivo fundamental modernizar la gestión de los recursos públicos, garantizando mayor eficiencia, transparencia y sostenibilidad en el tiempo. Esto es clave para un municipio como Soacha, que enfrenta desafíos en la administración adecuada de los fondos destinados a la educación, un sector crítico para el desarrollo social. En este sentido, el proyecto se alinea estrechamente con las normativas nacionales de control y rendición de cuentas, como las directrices de la Contraloría General de la República y la Ley General de Educación, que exigen una administración óptima de los recursos. A través de esta actualización, se busca prevenir que los procesos financieros actuales se vuelvan obsoletos, una problemática común en las entidades públicas de Colombia, que muchas veces sufren de ineficiencia debido a la falta de innovación y modernización en sus sistemas administrativos.

Una de las claves del proyecto es la integración de tecnologías digitales y automatización de procesos, que permitirán no solo una mayor agilidad en la gestión de fondos, sino también un control más riguroso y en tiempo real de los recursos educativos. Esta modernización también se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo y las políticas de Gobierno Digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), las cuales promueven la digitalización del sector público en todo el país. Al adoptar estas tecnologías, la Secretaría de Educación de Soacha podrá optimizar la planificación presupuestaria, mejorar el seguimiento del gasto público y asegurar que los fondos asignados se utilicen de manera eficiente, reduciendo los tiempos de respuesta y minimizando los riesgos de errores humanos.

A nivel nacional, este proyecto también refuerza la necesidad de auditorías más eficientes y transparentes. Las auditorías en Colombia son un pilar clave en el control de los recursos públicos, y este proyecto propone fortalecer estos mecanismos mediante la adopción de herramientas tecnológicas que permitan una mayor trazabilidad y supervisión de los flujos financieros. La implementación de auditorías más rigurosas ayudará a garantizar que los recursos lleguen de manera efectiva a las instituciones educativas que más los necesitan, evitando la malversación de fondos, un problema que desafortunadamente sigue siendo común en algunas administraciones locales. La mejora de estos procesos aumentará la confianza de la ciudadanía en la gestión de los recursos públicos y contribuirá a la lucha contra la corrupción.

Este proyecto no solo se limita a un enfoque local o nacional, sino que también se beneficia de las mejores prácticas internacionales en la gestión financiera educativa. En otros países, la automatización de procesos financieros y la adopción de tecnologías digitales han demostrado ser claves para mejorar la eficiencia en la administración de fondos públicos, así como para garantizar un uso más transparente y controlado de los recursos. Este aprendizaje internacional puede ser adaptado al contexto de Soacha, permitiendo que la Secretaría de Educación adopte soluciones probadas y exitosas en otras partes del mundo. Por ejemplo, en países europeos, el uso de plataformas digitales de gestión financiera ha permitido reducir significativamente la burocracia y mejorar la capacidad de monitorear el uso de los fondos en tiempo real, algo que podría ser de gran utilidad en Soacha.

Un beneficio adicional de este proyecto es su potencial para generar un impacto positivo en la distribución equitativa de los recursos educativos. En Colombia, uno de los

grandes desafíos del sistema educativo es la desigualdad en el acceso a una educación de calidad, especialmente en regiones vulnerables. Al mejorar la gestión financiera, se puede garantizar que los fondos lleguen de manera más eficiente a las áreas que más lo necesitan, contribuyendo así a reducir la brecha educativa en el país. La correcta administración de los recursos también permitirá que la Secretaría de Educación de Soacha sea más flexible en la asignación de presupuesto, pudiendo reaccionar con mayor rapidez a las necesidades emergentes de las instituciones educativas.

Además de su impacto inmediato en Soacha, este proyecto tiene el potencial de convertirse en un modelo replicable para otras secretarías de educación en Colombia. La implementación de estos procesos financieros modernizados podría servir como un ejemplo a seguir para otros municipios que enfrentan problemas similares en la administración de sus recursos educativos. Esto no solo contribuiría a la mejora de la gestión pública a nivel local, sino que también fortalecería el sistema educativo nacional en su conjunto, al promover la eficiencia y la transparencia en la distribución de los fondos educativos en todo el país.

La sostenibilidad del proyecto es otro de sus pilares fundamentales. Al integrar tecnologías modernas y prácticas de gestión financiera avanzadas, se evitará la obsolescencia de los procesos actuales, asegurando que la Secretaría de Educación de Soacha pueda mantenerse actualizada y alineada con las mejores prácticas a nivel global. Este enfoque sostenible no solo garantizará la eficiencia en el corto plazo, sino que permitirá que los procesos financieros se adapten fácilmente a los cambios y desafíos futuros, manteniendo su relevancia y funcionalidad a largo plazo.

11. RECOMENDACIÓN

Se recomienda una implementación gradual del sistema con capacitaciones continuas para el personal. También es esencial establecer indicadores de desempeño que permitan monitorear y ajustar los procesos en tiempo real, garantizando el uso eficiente de los recursos.

Una colaboración estrecha con la Contraloría General y otros órganos de control es clave para asegurar la transparencia y prevenir irregularidades. Además, la adopción de tecnologías como inteligencia artificial y análisis de datos permitirá optimizar la planificación financiera, anticipar necesidades y detectar irregularidades en tiempo real.

Es fundamental fomentar la transparencia mediante plataformas digitales que permitan la participación ciudadana y la vigilancia del uso adecuado de los fondos. Antes de implementar el sistema en su totalidad, se recomienda realizar proyectos piloto para probar su efectividad y hacer ajustes.

El sistema debe ser escalable y adaptable para futuras expansiones, y debe medir el impacto social de las inversiones en la educación. Alianzas con organismos internacionales pueden proporcionar financiación y asistencia técnica, acelerando la modernización. Finalmente, los mecanismos de retroalimentación permitirán ajustes constantes, asegurando que el sistema se mantenga eficiente y alineado con las necesidades educativas.

En conjunto, estas recomendaciones garantizan que el proyecto modernice la gestión de recursos, fortalezca la transparencia y mejore la calidad educativa, posicionando a Soacha como un modelo de eficiencia replicable en otras entidades del país.

12. REFERENCIAS

Allen, R., Hemming, R., & Potter, B. H. (2013). The International Handbook of Public Financial Management. En *Palgrave Macmillan UK eBooks*.

<https://doi.org/10.1057/9781137315304>

Álvarez, C. (2021). Gestión financiera pública en Colombia: Normativa y retos. Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Camilo, C. M. J., & Otoniel, M. V. (s. f.). *Análisis, verificación y actualización de procesos contables y financieros de la E.S.E. Hospital el salvador de Ubaté*.

<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/5027>

Congreso de Colombia. (2001). Ley 715 de 2001. "Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud."

Congreso de Colombia. (2003). Ley 819 de 2003. "Por la cual se dicta el régimen orgánico de presupuesto y se dictan otras disposiciones."

Contraloría General de la República (2019). Informe de auditoría al sector educativo en Colombia.

Davenport, T. H. (1996). *Innovación de procesos: reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información*. Ediciones Díaz de Santos.

Secretaría de Educación Equipo Inspección Financiera, S. (s/f). Actualización en las Directrices Financieras para la adecuada gestión de los Fondos de Servicios Educativos. Edu.co. Recuperado el 3 de mayo de 2024, de

<https://www.medellin.edu.co/wp-content/uploads/Actualizacion-directrices-financieras-Parte-1.pdf>

De Hacienda Y Crédito Público - MinHacienda - Colombia, M. (n.d.). *Presupuesto General de la Nación*.

https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/EntOrdenNacional/pages_presupuestogralnacion

Departamento Nacional de Planeación (2020). Guía de buenas prácticas en la gestión de recursos educativos.

Dirección Administrativa y Financiera – Secretaría de Educación. (s. f.).

<https://www.soachaeducativa.edu.co/la-secretaria/areas-de-la-entidad/direccion-administrativa-y-financiera/>

Echeverri, R., & Duque, M. (2016). "La gestión del presupuesto público en la educación en Colombia." *Revista de Estudios Políticos y Financieros*, 23(1), 35-45.

Ekman, E. (1989). La documentación en investigación educativa. En T. Husén y N. Postlethwaite (Eds.), *Enciclopedia Internacional de la Educación*. Vicens-Vives/MEC.

FONDO DE SERVICIOS EDUCATIVOS - Decreto 4791/08 - Normatividad. (s. f.).

<https://www.mineduccion.gov.co/normatividad/1753/w3-article-186956.html>

Funciones y deberes – Secretaría de Educación. (s. f.).

<https://www.soachaeducativa.edu.co/la-secretaria/quienes-somos/funciones-y-deberes/>

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperCollins Publishers.

Hristova, M. (s. f.). Cómo actualizar tus operaciones financieras | Payhawk.
Payhawk. <https://payhawk.com/es/blog/como-actualizar-tus-operaciones-financieras>

La Secretaría – Secretaría de Educación. (s. f.).
<https://www.soachaeducativa.edu.co/la-secretaria/>

Lyrio, M. V. L., Lunkes, R. J., & Taliani, E. T. C. (2018). Thirty Years of Studies on Transparency, Accountability, and Corruption in the Public Sector: The State of the Art and Opportunities for Future Research. *Public Integrity*, 20(5), 512-533.
<https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1416537>

Macroproceso de la secretaria de Educación Soacha. (s. f.). Edu.co. Recuperado el 15 de marzo de 2024, de
<https://www.soachaeducativa.edu.co/wp-content/uploads/2023/02/macroproceso-de-la-sem-2015.pdf>

Misión y visión – Secretaría de Educación. (s. f.).
<https://www.soachaeducativa.edu.co/la-secretaria/quienes-somos/mision-y-vision/>

Muñoz, F. (2018). "Optimización del presupuesto público en el sector educativo: Análisis de modelos y su implementación." *Journal of Public Budgeting*, 12(2), 101-120.

Ocampo, J. A. (2015). *Gestión financiera en el sector público: desafíos y oportunidades*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Pessoa, M., Pimienta, C., Varea, M., Arosteguiberry, A., Yaker, I. F., De Albuquerque, C., Vargas, J. A., Cavanagh, J., Fernández, B. A., Chan, J. L., Uña, G., Rezai, N., & Williams, M. (2015). *Public financial management in Latin America: The key to efficiency and transparency*. Inter-American Development Bank.

Política y Objetivos de Calidad – Secretaría de Educación. (s. f.).

<https://www.soachaeducativa.edu.co/la-secretaria/sistema-integrado-de-gestion-de-calidad-sigc/politica-y-objetivos-de-calidad/>

Público, P. (2023, 1 febrero). La educación en Soacha no avanza con Saldarriaga, hay hacinamiento y faltan recursos y mobiliario. *Periodismo Público*.

<https://periodismopublico.com/la-educacion-en-soacha-no-avanza-con-saldarriaga-hay-hacinamiento-y-faltan-recursos-y-mobiliario>

SAS, C. (s. f.). *Informes de control interno*.

<https://www.alcaldiasoacha.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Informes-control-interno.aspx>

Shank, J. K., & Govindarajam, V. (1993). *Gerencia estratégica de costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*.

Sistema Integrado de Gestión de Calidad (SIGC) – Secretaría de Educación. (s. f.).

<https://www.soachaeducativa.edu.co/la-secretaria/sistema-integrado-de-gestion-de-calidad-sigc/>

Valle-Cruz, D., Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., Ruvalcaba-Gómez, E. A. (2020). Assessing the public policy-cycle framework in the age of artificial intelligence: From agenda-setting to policy evaluation. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101509. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101509>

Veljković, N., Bogdanović-Dinić, S., & Stoimenov, L. (2014). Benchmarking open government: An open data perspective. *Government Information Quarterly*, 31(2), 278-290. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.10.011>