

ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS: HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA

**Milder José Brito Amaya
Hilda María Choles Almazo**



UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA | SHIKI EKIRAJIA
PULEE WAJIIRA

Estrategias pedagógicas: herramientas para mejorar la gestión financiera

Milder José Brito Amaya

Hilda María Choles Almazo



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

2020

**Estrategias pedagógicas:
herramientas para mejorar la gestión financiera**

© **Milder José Brito Amaya,**
Hilda María Choles Almazo

© Universidad de La Guajira
Primera edición, 2020

ISBN: 978-958-5178-00-7

Directivas académicas

Carlos Arturo Robles Julio
Rector

Hilda María Choles Almazo
Vicerrectora Académica

Boris Sandy Romero Mora
Vicerrector Administrativo y Financiero

Víctor Pinedo Guerra
Vicerrector de Investigación y Extensión

Sulmira Patricia Medina
Directora de Investigaciones

Diseño portada:

Luz Mery Avendaño

Impresión:

Editorial Gente Nueva
PBX: 320 2840 - 320 2971
Bogotá, D.C.

Depósito legal
Reservados todos los derechos de esta edición

Impreso en Colombia / Printed in Colombia

Contenido

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	
Reconociendo la organización objeto de estudio	11
CAPÍTULO II	
Concepciones cofiguradas y/o desarrolladas	21
2.1 Gestión financiera	21
2.2 Políticas Financieras	24
2.3 Resignificación.	28
CAPÍTULO III	
Interacciones, convergencias y diferencias originadas en el análisis de la gestión financiera	31
CAPÍTULO IV	
Estrategias pedagógicas una apuesta a mejorar la gestión financiera	41
4.1 Criterios para la selección de estrategias pedagógicas.	42
4.2 Elementos de las estrategias pedagógicas	45
4.3 Clasificación de las estrategias pedagógicas implementadas . . .	46
4.4 Características de las estrategias pedagógicas propuestas	50
CAPÍTULO V	
Breves acercamientos para la comprensión de la aplicación de estrategias pedagógicas en contextos financieros.	55
5.1. Etapa investigativa	55
5.2. Etapa de implementación de estrategias pedagógicas.	59
CAPÍTULO VI	
Reflexiones finales	63
ANEXOS	
Anexo 1: Resignificación de políticas financieras	71
Anexo 2: Hallazgos de la investigación	95
Bibliografía	101

Índice de Tablas

Tabla 1:	Codificación de jefes	8
Tabla 2:	Normativa de las Entidades sin ánimo de lucro.	12
Tabla 3:	Clasificación de Entidades sin ánimo de lucro.	14
Tabla 4:	Tendencias de Protocolos por Fuente	31
Tabla 6:	Necesidad de replantear las Políticas Financieras y Contables.	34
Tabla 7:	Las políticas requieren de herramientas pedagógicas	36
Tabla 8:	Replanteamiento o modificación de Políticas de Gestión Financiera y Contable.	40
Tabla 9.	Obstáculos encontrados en la aplicación de Estrategias pedagógicas .	43
Tabla 10:	Estrategias pedagógicas implementadas	46
Tabla 11:	Características de las Estrategias Pedagógicas Propuestas.	52
Tabla 12:	Técnicas de Investigación	58
Anexo N° 1:	Tabla 13. Resignificación de Políticas Financieras	71
Anexo No 2:	Tabla 14. Hallazgos de la Investigación.	94

Introducción

Este texto es producto de un proceso investigativo que se originó en la Universidad de La Guajira, en el marco de la Maestría en Gestión y Gerencia Educativa, la cual dentro del perfil establecido en el documento ejecutivo (2014) busca, entre otros, “promover la creación de nuevos ambientes educativos a través de estrategias que potencien el clima organizacional y la óptima utilización del talento humano y otros recursos”.

Partiendo de estas pretensiones, se impulsa a los estudiantes a investigar en temáticas y contextos dentro de los cuales se desenvuelven laboralmente, dando como resultado propuestas novedosas por parte de los investigadores como es resignificar el proceso de Gestión Contable y Financiero de entidades sin ánimo de lucro, de tal forma que permita la mejora de las políticas y los procesos a través de la implementación de nuevas estrategias y facilite la toma de decisiones, lo cual llevó a identificar la necesidad de aplicar estrategias pedagógicas para mejorar la comprensión de las políticas que sustentan dicha gestión. Lo anterior identifica claramente que se necesitó extrapolar las estrategias pedagógicas del campo educativo a la gestión financiera, entendiendo que la extrapolación permite la aplicabilidad de algo en cierto escenario, teniendo como referencia que se utilizó y dio resultado en otro (Perez & Merino, 2017).

Este propósito busca optimizar la gestión financiera a través de la comprensión y actualización de las políticas que sustentan los procesos y los procedimientos, además pretende la implementación de nuevas estrategias en procura de facilitar la interiorización de las políticas, también busca comprender cómo los gestores conciben la gestión financiera desde los procesos de inducción y la ubicación de los funcionarios en los puestos de trabajo para realizar sus funciones.

La investigación no solo se sustenta en los procesos que generan rentabilidad a la organización, siendo consecuentes con lo expresado por (Criollo, 2012), en ella se enmarca una apología cuyo propósito es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento. Así como cuestionar una teoría administrativa o económica, es decir, los principios que soportan su proceso de implantación, al tiempo que se busca mostrar la solución de un

modelo, lo que significa justificar teóricamente cuando en una investigación se proponen nuevos paradigmas: nuevas formas, nuevos modelos o enfoques.

Basados en estas concepciones, se deriva la base para la conceptualización de los temas claves en torno a las estrategias pedagógicas y su aplicabilidad en la gestión financiera empleados a distintos sectores de la economía, en este caso en entidades sin ánimo de lucro pero con rentabilidad. Lo anterior reviste importancia por ser esta una empresa bandera en la región con importante presencia y que de la obtención de resultados económicos satisfactorios depende en gran parte el desarrollo de sus operaciones, lo cual solo se consigue con políticas claras y confiables estructuradas desde la base de la transformación y mejoramiento constante y continuo, lo cual se ve reflejado en el proceso de gestión financiera, aspecto que buscó abarcar el desarrollo de esta investigación.

Así mismo, siendo conscientes de la relevancia que tiene la correcta aplicación y ejecución de los procesos contables y financieros en las instituciones y entidades en general, se tuvo la oportunidad de generar en la organización objeto de estudio y a través de los análisis y resultados obtenidos, una valiosa repercusión práctica sobre las bases que ayudan a determinar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo para lograr una compañía mucho más productiva y con procesos contables y financieros óptimos, a través de la comprensión de las políticas que los sustentan.

De esta forma, emerge el objeto de estudio de la investigación conformado por una categoría axial, Gestión financiera, y dos categorías referenciales: Políticas financieras y Resignificación. Estas categorías marcaron el derrotero para la indagación y la cimentación de la base teórica de esta investigación la cual se indica a continuación.

Con referencia a la categoría axial, Gestión financiera, se destaca que esta fue abordada de manera compleja, de forma que pudo ser comprendida o entendida desde todos sus campos, debido a que se constituye en el interés de la investigación, que dio origen a la creación de este texto, aproximarse al concepto de gestión financiera desde la perspectiva del pensamiento de sus actores, es decir, las personas que llevan a cabo los procesos en las diferentes dependencias que conforman la división financiera. Además, aunque se tiene conocimiento de la complejidad que reviste definir la gestión financiera en esta época de globalización, se pretende dejar como precedente que no existe una sola perspectiva o concepción de este concepto, sino que los cambios que ha traído a cuesta la globalización y las nuevas formas de maximizar los recursos, hacen necesario que en esta categoría emerjan nuevas formas de gestionar las organizaciones.

La categoría Políticas financieras, por las cuales se rigen los procesos financieros, en esta investigación tienen la intencionalidad de hacer un análisis de su aplicabilidad, la pertinencia y cómo están siendo interiorizadas por los empleados desde el instante que ingresan a la organización y cómo estas le permiten su fácil adaptación a sus puestos de trabajo y poder desarrollar sus funciones, permitiéndoles brindar el máximo de sus capacidades al servicio de la maximización de la empresa y la generación de valor.

La categoría Resignificación, es concebida y se desarrolla en esta investigación desde la perspectiva de darle un nuevo sentido a la gestión financiera, partiendo de modificar las políticas contables buscando sean pertinentes y cumplan con sus objetivos e implementar nuevas estrategias de socialización, buscando que cada miembro de la organización las interiorice y pueda poner en práctica de acuerdo a la realidad financiera en que se desenvuelve cada uno dentro de la organización de acuerdo a su rol y su perfil profesional.

El análisis de estas categorías se enmarca en el estudio del conglomerado de políticas financieras que rigen los procesos contables y financieros de la organización estudiada, y que sustentan la gestión financiera desde sus procesos, llevando inmerso el pensamiento de los gestores o gerentes financieros y de todos los líderes de procesos participantes en la construcción de dichas políticas a través del tiempo, y que han dado origen a las concepciones de gestión financiera que permea la organización y las políticas objetos de estudio de esta investigación.

De igual manera, se configura una matriz para sistematizar la información de las voces de los actores recolectadas a través de las encuestas practicadas y las entrevistas en profundidad desarrolladas a través de los grupos de discusión, obteniendo la profundidad necesaria con las respuestas a las preguntas provocadoras del diálogo en dichos grupos, donde se separaron los empleados de menor rango de sus jefes para obtener mayor independencia y el diálogo fuese más fluido.

Teniendo en cuenta la teoría que sustenta los enfoques investigativos, así como también la intención de identificar las necesidades de incorporar herramientas didácticas en la apropiación de las políticas financieras, los procesos y los procedimientos que se desarrollan en los puestos de trabajo, el desarrollo de esta investigación fue de carácter crítico social, sustentada en la teoría crítico social de Habermas y el enfoque crítico social planteado por (Ortiz, 2015) quien plantea que:

La metodología crítica es eminentemente participativa, pretende que las personas implicadas se comprometan e impliquen en el proceso de investigación; propicia una dialéctica intersubjetiva con el fin de utilizarla para transformar la realidad social y emancipar y concienciar a las personas implicadas (p. 20).

La investigación se sustentó en este enfoque, debido a que este no se centra solamente en la realidad partiendo de hechos o situaciones, sino que exige cierto grado de profundidad, análisis e investigación detallada, que además de que busca involucrar a todos los actores determinantes de la problemática, pretende transformar la realidad estudiada desde un compromiso social y participativo por parte del investigador. Como lo plantea Ortiz (2013) “la realidad, es decir, el objeto de estudio, no está constituido sólo por hechos o datos exclusivamente; sino que es necesario abordarla con mayor profundidad para descubrirla” (p. 85).

La resignificación del proceso de gestión contable y financiera, buscó intervenir en las distintas situaciones que enmarcaron la problemática presentada partiendo de los hechos que se conocieron a partir de la observación y de la investigación preliminar y de esta forma conocer por parte de los intervinientes en el proceso las distintas situaciones que orientaron la investigación y permitieron conocer que puntos debían ser trabajados para abarcar la problemática existente (realidad) y transformarla.

Basado en lo anterior, la investigación desarrollada fue de tipo cualitativa, que según (Lecompte, 1995) puede entenderse como “una categoría de diseño de investigación que extrae descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones de audio, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos” (p.3). Así mismo se realizó una codificación de Jefes, lo cual permite tener mayor claridad al momento de comprender los aportes que los actores sociales hicieron a la investigación y permitiendo la preservación de identidad de los mismos, ver Tabla1.

Tabla 1: Codificación de jefes

Código	Área a la que pertenece
Jefe#1	Desarrollo humano
Jefe#2	Gestión de la calidad
Jefe#3	Tesorería
Jefe#4	División financiera
Jefe#5	Departamento de contabilidad
Jefe#6	Jefe de crédito y cartera
Jefe#7	Jefe departamento de subsidio

Fuente: Configuración propia.

El siguiente texto se conforma en cinco capítulos. En el primer capítulo se hace un reconocimiento de la organización donde se desarrolló la investigación. En el segundo se plasman las concepciones configuradas y/o desarrolladas que facilitan la comprensión y el análisis de la gestión financiera, se plasman los conceptos de diferentes autores al respecto y se asintió y entendió cómo los jefes conciben la gestión financiera desde su praxis.

El tercero describe las interacciones, convergencias y diferencias originadas en el análisis de la gestión financiera, donde se sintetizan los resultados alcanzados a través de la investigación, allí se evidencia que los empleados desconocen las políticas financieras que sustentan los procesos propios de los cargos que desempeñan, lo que conlleva a demoras en la culminación de las tareas, en el recaudo de recursos y muchas veces incurrir en reprocesos originados por el desconocimiento de las políticas, teniendo en cuenta que el final de un proceso financiero se convierte en entrada o insumo para el inicio de otro.

De igual forma, se encontró que hace necesario mejorar o replantar las políticas financieras y contables, buscando su pertinencia en la aplicabilidad, partiendo de que los empleados manifiestan que estas están fallando y finalmente se logró descubrir que las políticas, los procesos y los procedimientos, requieren de herramientas pedagógicas para una mayor comprensión y mejor funcionamiento y que para ello se debían trabajar tres dimensiones: una conceptual donde se trabaje todo lo concerniente a lo que son los conceptos y términos pedagógicos; otra dimensión procedimental, a fin de identificar los conocimientos previos que tienen los empleados acerca de la pedagogía, la didáctica y la aplicabilidad de las estrategias pedagógicas; y por último, una dimensión actitudinal donde se logre sensibilizar a los empleados y jefes frente a la implementación de herramientas pedagógicas en las socialización de políticas financieras y lograr cambiar los paradigmas que estos tienen acerca de la pedagogía y la didáctica.

En esta misma sección se plasman las interacciones, convergencias y diferencias originadas en los ciclos de análisis de la gestión financiera, existentes entre los tres actores fundamentales de la investigación (Actores sociales, Autores e Investigador), acerca de los hallazgos en la investigación.

En el cuarto capítulo, se proponen estrategias pedagógicas como una apuesta a mejorar la gestión financiera. Aquí lo que se buscó fue plantear una serie de estrategias pedagógicas, con ciertas características específicas que permitan interiorizar las políticas modificadas y las nuevas políticas surgidas en el proceso de mejora o replanteamiento de las mismas, para que los empleados puedan mejorar su desempeño y llevar con facilidad los procesos que sustentan

sus funciones, y de esta manera generar valor a la organización y hacer más efectivo los procesos financieros mejorando la rentabilidad de la organización.

Al final del texto, en el capítulo 5, se registran algunas reflexiones hacia cómo se puede hacer gestión financiera de manera emergente, es decir, de forma distinta a la gestión financiera tradicional, teniendo en cuenta que el objetivo final de esta es la maximización de la empresa y que no existe una sola forma de conseguirlo.

CAPÍTULO I

Reconociendo la organización objeto de estudio

La investigación que dio origen a este texto tuvo su desarrollo en una organización sin ánimo de lucro, entendiendo esta, según (Gaitán, 2014), como aquella entidad que:

No pretende el reparto, entre los asociados, de las utilidades que se generen en desarrollo de su objetivo social, sino que busca engrandecer su propio patrimonio, para el cumplimiento de sus metas y objetivos que, por lo general, son de beneficio social, bien sea encaminado hacia un grupo determinado de personas o hacia la comunidad en general. (p.8)

Este tipo de organizaciones surgen bajo el asentimiento que le otorga la posibilidad jurídica que les consiente a los colombianos el Artículo 38 de la Constitución Política de 1991, de asociarse para desarrollar actividades de forma organizada con o sin ánimo de lucro, como es el caso. El beneficio que prestan a la sociedad generalmente es de origen o con propósitos humanitarios, educativos, de salud, recreativo, de protección del medio ambiente. De igual forma, aunque este tipo de organizaciones no tengan como objetivo percibir utilidades o ganancia económica, sí necesitan de recursos monetarios para el desarrollo de su objeto social, razón por la cual manejan recursos o inversiones de entidades gubernamentales o privadas.

Las entidades sin ánimo de lucro han venido tomando importancia por el aporte que hacen a la sociedad y la economía en general como lo manifiesta (Torres & Nuñez, 2019) cuando expresa que:

Este tipo de organizaciones cobran cada vez más protagonismo en la economía mundial. Su amplio espectro de actividades y la multiplicidad de sectores y orígenes que tienen las hacen cada vez más importantes en el entorno mundial, a pesar de la discusión que se presenta en torno a la realidad en todos los casos de un verdadero fin no lucrativo. (p.10).

Teniendo en cuenta lo anterior, y según la (Confederación Colombiana de ONG, 2016), este tipo de organizaciones deben poseer las siguientes características:

- Ser una organización legamente constituida, de carácter civil que se rige por el derecho privado.
- Contar con un patrimonio que está destinado en su totalidad a cumplir con su finalidad.

- Tener una finalidad que atiende al interés general o beneficia a un número importante de personas, de forma tal que las mismas contribuyen a la realización de los fines del Estado, al adelantar actividades que este no alcanza a desarrollar.
- Invertir los excedentes que obtenga de forma exclusiva en la realización de su objeto, de forma tal que los mismos, a diferencia de una sociedad comercial, no se reparten o distribuyen entre sus miembros, fundadores o terceros.
- Ser una expresión del derecho de asociación y de iniciativa privada.
- Promover valores y actitudes de justicia social, equidad, democracia, género, participación y solidaridad en las actividades que desarrolla.

Este tipo de organizaciones en Colombia tiene un marco legal que data del siglo XIX, a partir de la Constitución de 1886, el Artículo 44 indicaba dónde se faculta la formación de compañías y asociaciones y fundaciones públicas o privadas acordes a un orden moral y legal y además, pueden obtener reconocimiento como persona jurídica.

Las entidades sin ánimo de lucro en Colombia tienen una legislación muy variada, lo que permite que este tipo de organizaciones sean reguladas por distintos entes de control estatal. Tratándose de este un texto donde se estudia la gestión financiera y contable, se presenta un conjunto de normas que rigen este aspecto en las ESAL (Ver Tabla 2):

Tabla 2: Normativa de las Entidades sin ánimo de lucro.

Legislación	Contabilidad	Control
Ley 79 de 1988	Referencia a la contabilidad en las cooperativas.	Implementación de revisoría fiscal en las cooperativas.
Decreto 1333 de 1989	Referencia a estados financieros en precooperativas y asociaciones mutuales.	Se decreta que las precooperativas y asociaciones mutuales lleven revisoría fiscal.
Decreto 1482 de 1989		Se establece la obligación de revisoría fiscal para administraciones cooperativas.
Decreto 1529 de 1990	Obligación de registrar libros en asociaciones, corporaciones y fundaciones.	Implementación de llevar revisoría fiscal en asociaciones, corporaciones y fundaciones.
Ley 190 de 1995	Obliga a llevar Contabilidad a las ESAL. Obliga a consolidar cuando hay control.	Establece la obligatoriedad de auditoría financiera cuando se cumplan los requisitos.
Ley 454 de 1998	Facultad a Supersolidaria para establecer las reglas contables del sector.	
Ley 675 de 2001	Obligatoriedad de contabilidad para conjunto de propiedad horizontal.	Cumplimiento de llevar revisoría fiscal para conjuntos de uso comercial o mixto.
Ley 1819 de 2016	Cambios para las ESAL.	

Fuente: Cámara de Comercio Bogotá, s.f.

Como se aprecia en el cuadro anterior, las entidades sin ánimo de lucro en Colombia están obligadas a llevar contabilidad y a tener revisor fiscal, todo esto permite que se tenga una gestión financiera alineada al cumplimiento normativo de este tipo de organizaciones y a tener unos procesos óptimos que permitan dar cumplimiento a dicha normatividad y esto implica contar con políticas financieras que contribuyan a que los empleados desarrollen de manera eficiente sus funciones.

Las entidades sin ánimo de lucro, teniendo en cuenta que su objeto social se centra en prestar servicios a la comunidad y no la obtención de un beneficio económico, sus estados financieros advierten acerca de los servicios prestados, eficiencia, eficacia y si la entidad ha mantenido o no su capital (Torres & Nuñez, 2019). Cuando su objetivo principal es servir la intencionalidad de sus estados financieros, no es informar acerca de si obtuvieron ganancias o pérdidas en el ejercicio contable

Existen varias clases de entidades sin ánimo de lucro, (Gaitán, 2014) propone las siguientes:

- **Gremiales:** conformadas por personas de una misma profesión u oficio.
- **De beneficencia:** creadas para ayudar a las personas de bajos recursos.
- **De profesionales:** conformadas para generar beneficios a una línea específica de profesionales.
- **Juveniles:** creadas para desarrollar actividades con la juventud y que promuevan su desenvolvimiento en la sociedad.
- **Sociales:** creadas para la diversión y el esparcimiento de la sociedad o un sector de esta. Actúan muchas veces bajo la figura de clubes sociales.
- **De bienestar social:** creadas para promover una mejor manera de vivir en comunidad.
- **Democráticas y participativas:** creadas para promover mecanismos de democracia y participación en los diferentes escenarios de la gestión pública.
- **Cívicas y comunitarias:** creadas para promover el desarrollo armónico del individuo en la sociedad.
- **De egresados:** creadas por egresados de un establecimiento educativo, para generar bienestar y solidaridad entre ellos.
- **De ayuda a indigentes, drogadictos e incapacitados:** creadas para ayudar a la rehabilitación social de personas que por sus condiciones son rechazadas en la sociedad.

- **Agropecuarias y de campesinos:** constituidas por quienes adelantan actividades agrícolas, pecuarias, forestales, piscícolas, avícolas, con el objetivo de satisfacer los intereses de sus asociados y contribuir al desarrollo del sector rural (p.11).

Otros autores proponen una clasificación diferente que tiene inmersa o que se derivan del objeto para el cual fueron creadas, como es el caso anterior. Tal es el caso de la (Confederación Colombiana de ONG, 2016), quien manifiesta que bajo la denominación de ESAL se encuentra un número importante de entidades diversas, como las siguientes ver Tabla 3:

Tabla 3: Clasificación de Entidades sin ánimo de lucro

- Juntas de Acción Comunal.
- Entidades de naturaleza cooperativa.
- Fondos de empleados.
- Asociaciones mutuales, así como sus organismos de integración.
- Instituciones auxiliares del cooperativismo.
- Entidades ambientalistas.
- Entidades científicas, tecnológicas, culturales, e investigativas.
- Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos.
- Instituciones de utilidad común que prestan servicios de bienestar familiar.
- Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales.
- Corporaciones, asociaciones y fundaciones.
- Entes Gremiales.
- Asociaciones Profesionales; Juveniles; Sociales; de Egresados, de Padres de Familia.
- Instituciones de educación superior.
- Instituciones de educación formal y no formal a que se refiere la Ley 115 de 1994.
- Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones, confederaciones, asociaciones de ministros.
- Entidades privadas del sector salud de que trata la Ley 100 de 1993.
- Sindicatos y asociaciones de trabajadores y empleadores.
- Partidos y movimientos políticos.

- Organizaciones comunitarias de primero, segundo, tercero y cuarto grados.
- Asociaciones de gestión colectiva de derechos de autor y derechos conexos de que trata la Ley 44 de 1993.
- Personas jurídicas extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro, con domicilio en el exterior y que establezcan negocios permanentes en Colombia.
- Establecimientos de beneficencia y de instrucción pública de carácter oficial y corporaciones y fundaciones creadas por leyes, ordenanzas, acuerdos y decretos regulados por el Decreto 3130 de 1968 y demás disposiciones pertinentes.
- Las propiedades regidas por las leyes de propiedad horizontal.
- Cajas de compensación familiar reguladas por la Ley 21 de 1982.
- Cabildos indígenas regulados por la Ley 89 de 1890.
- Entidades que conforman el Sistema Nacional del Deporte de los niveles nacional, departamental y municipal regulados por la Ley 181 de 1995 y Decreto - Ley 1228 de 1995.
- Organizaciones gremiales de pensionados de que trata la Ley 43 de 198.
- Las casas - cárcel de que trata la Ley 65 de 1993.

Fuente: Confederación Colombiana de ONG

Un tipo de entidades sin ánimo de lucro que genera gran impacto en las distintas regiones del país son las Cajas de Compensación Familiar, razón por la cual en este texto se hace un apartado partiendo de cómo se originan. Al respecto (Cortés, 2011) plantea que:

Anteriormente se entendía la seguridad social como la atención de las necesidades básicas y la atención que se debía dar por los estados de enfermedad no profesional, accidente de trabajo, enfermedad profesional, asignaciones familiares, invalidez, vejez, muerte y desempleo; que correspondían a las ramas de los clásicos seguros obligatorios. Respondiendo a los desequilibrios sociales, se consolidó la idea que la seguridad social encuentra su fundamento en la promoción de la dignidad y libertad humana de manera orgánica e integral. La elevación del nivel de vida y el bienestar son las expresiones objetivas de su finalidad. (p.1)

En la búsqueda de dar solución a estos problemas que impactaban de manera directa las familias en todas sus dimensiones, se crean las Cajas de Compensación Familiar como entidades sin ánimo de lucro, que tienen como objetivo ve-

lar por el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores y su familia a través de diferentes programas educativos, recreación, vivienda, turismo y fomento de la salud, entre otros. Por tal motivo (COMFENALCO AN-TIOQUIA, 2018) plantea que:

El Sistema del Subsidio Familiar se enmarca en el esquema de seguridad social en Colombia y, por tal razón, es especialmente protegido por la Constitución y obedece a una acción primaria de responsabilidad social por parte de los empresarios colombianos que se fundamentan en el hecho de ser una prestación social de primer orden tal como lo son las cesantías, las primas y las vacaciones, entre otras. (p.1)

Colombia a mediados de siglo XX se encontraba sumergida en una crisis social desencadenada por la insatisfacción de muchas necesidades básicas de la población, lo cual resultaba contradictorio con la situación económica promisoría en la cual se encontraba gracias al surgimiento y el auge que tenía la industria del café y el prominente inicio de la industria textil, pero además se encontraba a la expectativa por los múltiples problemas de orden público que atravesaban algunas zonas rurales. Bajo estas circunstancias y con el interés del estado en proteger a la clase trabajadora y su núcleo familiar, nace en Colombia el subsidio familiar (Fuentes, 2018), el cual se constituye en el punto de referencia para el origen de las Cajas de Compensación Familiar.

En su estudio, (Fuentes, 2018) manifiesta que este sector se vio fortalecido con la creación del Instituto de los Seguros Sociales en el país en el año de 1949, que tuvo entre sus funciones: ordenar los seguros obligatorios para el beneficio de las familias y las cajas de compensación destinadas a atender los subsidios familiares, el acuerdo logrado en 1954 entre la Unión de Trabajadores de Colombia –UTC– y la Asociación Nacional de Industriales –ANDI–. Para el reconocimiento de la asignación familiar o el subsidio familiar en dinero, el gobierno establecería a través del decreto 118 de 1957 y posteriormente con el decreto 1521, las definiciones institucionales alrededor del Subsidio Familiar y las Cajas de Compensación Familiar.

Tiempo después con el decreto 3151 de 1962, y teniendo como referencia los excedentes generados por las Cajas de Compensación Familiar, se instaura el otorgamiento de obras sociales que beneficie a la clase trabajadora de las empresas afiliadas a dichas cajas. Es así como se origina el subsidio a través de servicios sociales y se termina corroborando con la expedición de la Ley 56 de 1973 ampliando el alcance del denominado subsidio familiar (Fuentes, 2018). Esta ley sería reglamentada mediante la expedición del Decreto 1004 de 1974, aquí se determinan los sectores en los que se ofrecerían los servicios sociales,

entre los cuales se encontraban, servicios de educación, alimentación, salud y vivienda.

El mismo informe hace referencia cómo desde el órgano de control y vigilancia del sistema del Subsidio Familiar, específicamente de las Cajas de Compensación Familiar, se crea la Superintendencia del Subsidio Familiar por medio de la Ley 25 de 1981, la cual se mantiene activa hasta hoy. Finalmente, en el Artículo 1 de la Ley 21 de 1982 se define el Subsidio Familiar taxativamente como una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia, como núcleo básico de la sociedad.

Seguidamente, las Cajas de Compensación Familiar incursionan en la vivienda social buscando seguir mejorando las condiciones de vida de los colombianos, con la expedición de la Ley 49 de 1990, por medio de la cual se crea el Fondo Obligatorio de Vivienda de Interés Social (FOVIS) el cual operarían las Cajas de Compensación Familiar, por medio de este se ofrecería el servicio de vivienda de interés social, el cual tiene como finalidad la construcción de vivienda para familias de menores ingresos (Fuentes, 2018). Las cajas de compensación siguen fortaleciéndose a través de la promulgación de nuevas normas en lo que respecta a servicios esenciales para el desarrollo de la población afiliada, y con la expedición de la Ley 100 de 1993. Se reglamentó el nuevo Sistema de Seguridad Social Integral, el cual le otorgó al Sistema del Subsidio Familiar la posibilidad de entrar a formar parte del Sistema de Pensiones y Salud.

La normatividad anterior le permite a las Cajas de Compensación Familiar incursionar en la salud y al sistema de seguridad social a través de la creación, de ser propietarias o accionistas de sociedades administradoras de fondos de pensiones y/o cesantías y en el área de la salud, asumir el rol como aseguradores, teniendo en cuenta que las faculta para organizarse como EPS. En este mismo año se expide la Ley 101 de 1993 donde se crea la caja de compensación familiar campesina COMCAJA para prestar el servicio del Subsidio Familiar a este sector de la economía.

Seguidamente se promulga la Ley 115 de 1994, se abre la posibilidad que las Cajas de Compensación Familiar puedan incursionar en la prestación del servicio educativo a través de la prestación del servicio de educación formal, en los niveles de básica y media, para las personas afiliadas o su núcleo familiar y este servicio podría ser administrado en forma directa o a través de una institución educativa.

Un año más tarde, a través de la Ley 181 de 1995, se dictarían las disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física dando origen al sistema nacional del deporte. En esta norma, se atribuye la responsabilidad en este sector al Estado, las Cajas de Compensación Familiar y Coldeportes para adelantar actividades de recreación.

En lo referente al turismo, se expide la Ley 300 de 1996, abriendo la posibilidad de que las Cajas de Compensación Familiar puedan diseñar programas de recreación y turismo que cobijen a la población infantil y juvenil, y les permite la realización de convenios con entes públicos y privados que les permitan la utilización de parques, casas comunales, sitios de camping, entre otras, y optar por su propia infraestructura recreacional y vacacional.

Ha sido tal el impacto que ha generado este tipo de entidades sin ánimo de lucro que el Estado reglamentó de nuevo el FOVIS a través de la Ley 633 del 2000 y se dispuso que hasta un 50% de los recursos disponibles por ese fondo podrían ser utilizados para la atención integral a la niñez de cero (0) a seis (6) años y se crea lo que se llamaría jornada escolar complementaria. Dos años más tarde, con la expedición de la Ley 789 de 2002 se da la creación del Fondo de fomento al empleo y protección al desempleo (FONEDE) otorgándole a las Cajas de Compensación Familiar la responsabilidad de cubrir las necesidades de los desempleados a través de un subsidio, así como crear programas de capacitación para la reincorporación al mundo laboral.

Esta ley también estableció el Fondo para la niñez y la jornada escolar complementaria (FONIÑEZ) y se ampliaría el régimen de inspección y vigilancia de las Cajas de Compensación Familiar a otras superintendencias responsables de los servicios prestados por las Cajas, acordando que los servicios de salud y de mercadeo quedarían bajo la supervisión de la Superintendencia de Salud e Industria y Comercio (respectivamente), saldrían del control y vigilancia de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

(Fuentes, 2018) nos informa que se procedió a reglamentar en materia otorgamiento de subsidios a la población afiliada de acuerdo con sus ingresos con la promulgación del Decreto 827 de 2003, mediante el cual se establecerían las categorías para los servicios sociales de las Cajas de Compensación Familiar. Bajo estos preceptos, la población afiliada, de conformidad con sus ingresos, se clasificaría de la siguiente forma: Categoría A. Hasta dos salarios mínimos legales mensuales vigentes; Categoría B. Más de dos salarios mínimos legales mensuales vigentes y hasta cuatro salarios mínimos; Categoría C. Más de cuatro salarios mínimos legales mensuales vigentes; Categoría D. Particulares, es decir, categoría de no afiliado a la Caja. En el caso de los afiliados categorías A

y B podrán obtener servicios con tarifas 100% subsidiadas, afiliados categoría C recibir servicios al costo, es decir, sin incremento alguno y Categoría D acceder a los servicios con un % adicional al costo de la prestación del servicio.

Finalmente, la expedición de la Ley 1636 de 2013 creó el Mecanismo de protección al cesante, buscando la mitigación de los efectos del desempleo a que se ven expuestos los trabajadores afiliados una vez quedan cesantes, además se busca facilitar la reinserción de esta población al mercado laboral en condiciones dignas; con esta nueva ley se da la creación del Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante (FOSFEC).; con cargo a este fondo a través del Decreto 722 de 2013 se estipuló que las cajas de compensación familiar prestarían el servicio de Gestión y colocación de empleo de forma directa.

A groso modo, así ha sido el trasegar normativo de las Cajas de Compensación Familiar por más de medio siglo, contribuyendo al desarrollo de la población más vulnerable del país, haciendo considerables aportes a la calidad de vida, bienestar y protección de la población en general.

CAPÍTULO II

Concepciones configuradas y/o desarrolladas

En el desarrollo de la investigación que originó este texto, se configuraron y/o desarrollaron tres concepciones: la primera concepción fue Gestión Financiera, la segunda hace referencia a lo que son las Políticas Financieras y la tercera es la Resignificación.

2.1 Gestión financiera

Para hablar de este término debemos entender principalmente la categoría Gestión, según el Diccionario de la Real Academia Española la palabra “gestión” enmarca dos nociones: la primera, acción y efecto de administrar, y la segunda, acción y efecto de gestionar; sin embargo, para entender estas definiciones se hace necesario ahondar en la etimología de la palabra gestión, la cual se ha vuelto habitual en nuestra cotidianidad en escenarios como empresas públicas y privadas, instituciones educativas y demás tipo de organizaciones.

Indagando en diferentes fuentes, encontramos que para (Huerdo, 2003):

La palabra “gestión” tiene su origen en gestus, palabra latina que significa actitud, gesto, movimiento del cuerpo y esta a su vez, proviene de la palabra gerere, que tiene configurada en varios significados: cargar una cosa; llevar adelante o llevar a cabo; librar una guerra o trabar combate; conducir una acción o un grupo, o ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario. (p.1)

En síntesis, según el autor en referencia, la palabra gestión proviene directamente de gestio-onis: acción de llevar a cabo, y nos plantea que la gestión significa en parte realizar una tarea, una actividad o una labor con objetivos claros, pero que esa labor debe tener un gestor, es decir, alguien que dirija la organización hacia alcanzar las metas trazadas.

(Cordoba, 2012) afirma que una de las generalidades de la gestión financiera es “distinguir, relacionar y combinar los órganos societarios y los procesos de la gestión financiera, y sus actividades específicas, con las otras áreas de gestión de las organizaciones y con la dirección superior de la organización” (p.1).

(Pérez, 2015) Una de las funciones de la gestión financiera es “gestionar los procesos administrativos de las operaciones” (p.26).

Sin embargo, ahondando en el concepto se puede definir como “el acto de gestionar no solo a un grupo exclusivo de personas o “expertos”, este es un ejercicio, en el que se requiere asignar roles y tareas, el primer momento es generar coordinación en el proceso” (Rico, 2016).

Y finalmente llegamos a la conclusión, luego de un análisis de diferentes autores, que gestionar es el arte de alcanzar objetivos en medio de las vicisitudes, las incidencias, las dificultades y lo imprevisible de los hechos; se trata de crear alternativas de soluciones ante las dificultades propias de la gestión, para luego adentrarnos en la gestión financiera, que en palabras de (Benavides, 2011):

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (p.23.).

El término gestión, fusionado con finanzas, construye la gestión financiera y esta se concibe no solo como el uso adecuado de los recursos, sino que va más allá, al respecto (Mayolema, 2011) plantea que:

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros (p.27).

Además la gestión contable y financiera permite que se registren oportunamente cada uno de los procesos contables y financieros para que los informes que se generen en las distintas áreas financieras sean confiables, con cifras reales que permitan la toma de decisiones acorde a la realidad de la organización, es por ello que se planea este proyecto, buscando la resignificación de toda la gestión contable y financiera para asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos contables y financieros de la entidades sin ánimo de lucro.

De igual forma, (Pinar & Rivas , 2009) en su pensamiento conciben como gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos encaminados hacia la consecución, el mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos financieros como cheques y dinero plástico, es decir, tarjetas débitos o crédito y en su concepción la gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Así mismo (Valor & De la cuesta, 2006) manifiestan que:

Tradicionalmente la gestión financiera en las organizaciones económicas se ocupa de la forma más conveniente de obtener fondos o recursos, y de su posterior empleo o utilización dentro del entorno. Hoy en día podemos decir más allá de esa preocupación, la adecuada dirección y gestión financiera de cualquier organización, con o sin ánimo de lucro, tiene bajo su competencia, el seguimiento y control de los objetivos de rentabilidad o creación de valor de las organizaciones, el mantenimiento del equilibrio financiero tanto a corto como a largo plazo, y el diseño y mantenimiento de los sistemas de información económico-financiera y control de gestión. (p.4)

Las entidades sin ánimo de lucro surgen por la necesidad de generar espacios en los que se desarrolle una actividad común en procura de un beneficio de sectores vulnerables de la sociedad. Se han convertido en una alternativa mundial, que enmarca a todos los países, sin distinción de desarrollo económico y social, incluso se ha convertido en una alternativa en aquellos donde las necesidades sociales no se encuentran tan marcadas, pero sin embargo no dejan de existir (Ochoa & Gómez, 2016).

En razón a ello, una entidad sin ánimo de lucro que administra recursos en procura del bienestar de la población más vulnerable, es decir, los de menores ingresos, necesita optimizar su gestión financiera, garantizando la recuperación de cartera y la perfecta ejecución de su presupuesto para transformar dicha gestión en más y mejores servicios a los beneficiarios de los servicios prestados. Lo anterior se corrobora con lo expresado por (Gonzalez & Rúa, 2007) quienes expresan que:

Uno de los principales objetivos, aunque no el único, del sector empresarial es la maximización del beneficio económico. Sin embargo, la gestión en las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) no puede evaluarse a través de la rentabilidad obtenida, ya que normalmente tienen diversos objetivos, que en la mayoría de las ocasiones ni siquiera son cuantificables. Es por tanto necesario buscar otra forma de medir si su gestión es la adecuada, lo que resulta sin duda imprescindible para conocer si los recursos de los que dispone son destinados a su finalidad. (p.4)

Las entidades sin ánimo de lucro se encuentran sometidas a un régimen tributario especial, del cual pueden hacer parte, siempre que estén legalmente constituidas y su objeto social corresponda por lo menos a una de las actividades meritorias; así mismo procuren contribuir al desarrollo integral de la sociedad o de una comunidad mediante el apoyo a sectores y/o poblaciones vulnerables, tales como son la educación, la salud, cultura, ciencia, tecnología e innovación, actividades de desarrollo social, entre otras (DIAN, 2019).

Lo anterior devela la necesidad de una adecuada gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro, respetando su naturaleza jurídica y su objeto social, además, ponen en manifiesto que estas entidades necesitan ser gestionadas con principios y mecanismos financieros, lo que no dista de su esencia, sino que en contraposición a ello es consecuente con el alcance de sus metas y objetivos sociales, porque a través del manejo adecuado, el uso eficiente de los recursos financieros y la optimización de los procesos se logra prestar más y mejores servicios.

En síntesis, la investigación que dio origen a este texto buscó la optimización de los procesos financieros de la entidad sin ánimo de lucro, a través de la mejora de sus políticas y los mecanismos o estrategias para su comprensión por parte de los empleados, a fin de mejorar su desempeño y aportar desde el ejercicio de sus funciones en el mejoramiento de la gestión financiera.

2.2 Políticas Financieras

Las políticas en general, se consideran directrices orientadas a trazar tareas que deben seguir los empleados en las organizaciones para desempeñar sus funciones, igualmente buscan unificar los valores, criterios y la cultura organizacional; siendo consecuentes con lo anterior (Casanovas, 2016) manifiesta que “las políticas de empresa son el instrumento para establecer y difundir los valores de la organización, traducidos en patrones de conducta y procesos a seguir ante ciertas circunstancias”(p.4). Generalmente las políticas en las organizaciones permiten obtener las siguientes ventajas:

- Claridad en las funciones que desempeña y los procesos que desarrollan los empleados.
- La satisfacción de los clientes internos y externos: instaurando políticas que incentiva a los trabajadores al cumplimiento íntegro de sus funciones y prestando un servicio con calidad.
- Cumplimiento de manera puntual y correcta de las obligaciones legales contraídas por la organización.
- Articulación de todos los procesos que conforman las áreas afines de la empresa (Procesos financiero, de contratación, etc.)

De igual forma, las políticas si no cumplen sus funciones pueden resultar contraproducentes para la organización tal y como lo manifiesta (Jarret, 2017) en el Diario La Nación de Paraguay en su edición N° 8.033, cuando expresa que:

Las políticas disfuncionales pueden hundir a una organización, y sin embargo la mayoría de los ejecutivos reaccionan con desagrado a la idea de ser

diestros políticos organizacionales. La realidad es que la política es sólo otro proceso de influencia, junto con las normas, la autoridad formal y la pericia. Es importante que los líderes entiendan las formas que puede asumir y cómo usarla para el bienestar de la organización. (p.22)

Las políticas son consideradas un conglomerado de principios que marca la forma de proceder, normas y comportamientos supeditados a la actividad laboral, y que obedecen a la puesta en marcha de una estrategia organizacional efectiva.

En lo referente a las políticas financieras, estas suelen diseñarse con la idea de asegurar flujos adecuados de dinero, además, se consideran como criterios, lineamientos y pautas que utiliza el gerente financiero para canalizar los recursos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Así mismo, (ASOFI, 2018) manifiesta en la sección 10 de las NIIF para PYMES, en el párrafo 10.2 que “Las Políticas Financieras de una empresa se refieren a los principios, bases, convenciones, reglas y prácticas específicas adoptados por la misma para los efectos de la preparación y presentación de sus estados financieros” (p.6). En este orden de ideas, las políticas son el eje fundamental de los procesos contables y financieros, son el hilo conductor que expresan claramente cómo debe realizarse cualquier actividad de este tipo, permitiendo el logro de los objetivos de los informes contable y financiero, el cual es el de proporcionar información confiable y veraz, clara, precisa y fidedigna, que permita la toma de decisiones, por parte de los directivos de las diferentes organizaciones, así como cumplir de manera eficiente y eficaz con las obligaciones contraída por organización en estudio; con este trabajo se pretende que la entidad sin ánimo de lucro mejore en cada uno de sus procesos contable y financiero permitiéndole la mejora continua.

De igual forma, (Pérez A. , 2016) afirma que las políticas financieras y contables contribuyen a regular las actividades propias de este campo, estableciéndose las pautas a seguir al momento de operar y alcanzar la eficiencia, eficacia y maximización de los recursos financieros y juegan un papel preponderante en la presentación de informes financieros de una organización; lo que obliga a las empresas a su resignificación constante, este sustento además evidencia la gran importancia que tienen las políticas contables y financieras para las organizaciones, lo que las obliga a ser organizaciones autopoiéticas, es decir, las obliga a reinventar constantemente sus políticas, teniendo en cuenta lo cambiante del entorno y los efectos de la globalización.

En referencia a ello, se puede deducir que la política financiera establece los lineamientos generales y las medidas de control que deben establecerse en to-

dos los procesos y procedimientos que impliquen transacciones contables y/o financieras, concernientes a clientes, proveedores, accionistas, órganos tributarios y de control. La socialización de dichas políticas reviste importancia en la organización cuando el empleado recibe formación al respecto en los procesos instaurados para tal fin y les permita llegar entrenados para cumplir con sus funciones sin limitaciones y contribuir al cumplimiento de las obligaciones de la empresa, al respecto el jefe #1 expresa que:

En la organización el operario al momento de ingresar recibe dos tipos de inducción, una de tipo general y una inducción específica. La general se hace una semana después de ingresar el trabajador a la organización y es responsabilidad directa del proceso de gestión de recursos humanos y consiste según el funcionario en mención en explicar al trabajador todas las generalidades de la empresa, como es su misión, visión, objetivos estratégicos, además de desarrollo de competencias, programas de bienestar, seguridad y salud en el trabajo, reglamento interno del trabajo, por ser una empresa de servicio se le da inducción en servicio al cliente, cultura de servicio, gestión de la calidad, riesgos y todo lo que una persona que trabaje en este tipo de organizaciones debe conocer sin importar el área donde trabaje.

La segunda inducción y tal vez la más importante en lo concerniente a la investigación desarrollada es la inducción específica que respecta al cargo y esta inducción le corresponde al jefe de oficina, Sección, Departamento o División o la persona que este delegue según corresponda. Comentaba el jefe #1 que a este proceso debe hacerle estricto seguimiento y tratar de concientizar a los jefes para que esta inducción se realice y expresaba que “no ha sido un trabajo fácil la concientización de los jefes acerca de la importancia que las personas reciban esta inducción cuando llegan al cargo, porque esto facilita tanto su proceso de adaptación como su productividad”.

Esto teniendo en cuenta que en este proceso se deben socializar las políticas, los procedimientos, los formatos, el mapa de proceso como tal, cuáles son sus entradas, cuáles son sus salidas. Este jefe explica que además no ha sido fácil el control porque inicialmente el trabajador aprendía en la marcha con el día a día y aún sigue sucediendo porque algunos jefes lo veían (y aún algunos lo ven) como una pérdida de tiempo pese a que facilita que el empleado aprenda en un menor tiempo y esto se hace cuando ingresa una persona nueva o una persona es trasladada o ascendida.

El producto final de un proceso es el insumo para iniciar otro, las políticas son lo que permiten la integración de dichos procesos, siempre y cuando se acompañen de estrategias que conlleven a su estricto cumplimiento, lo cual indica

que en un área como la División Financiera ninguna de las dependencias que hacen parte de ella puedan trabajar de manera independiente y este es uno de los grandes inconvenientes que se han venido presentando y que han sido evidenciado por los organismos de control que vigilan y supervisan la organización, el Departamento de Contabilidad, la Sección de Tesorería y la División Financiera no están trabajando de manera mancomunada, así lo hace saber el jefe #3 cuando dice que:

Los procesos son una cadena y para que un proceso salga bien la cadena no debe romperse y en estos momentos pasaba que en ciertos procesos la cadena sufría fractura, sea por documentos que no llegan, falta de información y comunicación entre las áreas involucradas y hasta que no tengamos los procesos bien documentados y se cumpla lo que indican las políticas y procedimientos, por citar un ejemplo el proceso de pagos donde se han modificado ciertos procedimientos para ser más oportunos en el pago a terceros, no todos los involucrados los conocían o se resistían a la modificación del mismo y esto creaba dificultades en el cierre del ciclo.

Estos aspectos hacían que las distintas áreas parecieran ser islas que trabajan de manera independiente por el logro de sus objetivos individuales y no por el bienestar común de la División, es decir, el bienestar de la empresa. En este orden, este fue uno de los retos que esta investigación enfrentó para afrontar los problemas de oportunidad en los informes y el cumplimiento con las obligaciones de terceros.

Finalmente, las políticas financieras en este texto hacen referencia a una guía, un derrotero que los miembros de la organización deben seguir para llevar a cabo las distintas operaciones, procesos y procedimientos de la división financiera de la organización, es decir, se constituye en el marco de acción lógico de la división financiera de la entidad. De esta forma, se evita que el gestor o jefe financiero se pronuncie constantemente acerca de temas rutinarios que se desarrollan dentro del desempeño de las funciones de los empleados.

Así mismo, las políticas financieras buscan que los hechos económicos registrados por la organización se encuentren dentro del marco jurídico, administrativo, financiero y tributario por el cual se rige la entidad; por lo cambiante de la normatividad tributaria y financiera del país las políticas financieras tienden a tener una dinámica fluctuante, que obliga a su resignificación, es decir, a una constante modificación y reestructuración. La implementación de políticas financieras claras, precisas y pertinentes, se constituyen en una herramienta eficaz para lograr consolidar la gestión financiera en todas sus dimensiones, dicha consolidación se puede visualizar a través de una mayor eficiencia de los procesos financieros.

2.3 Resignificación

La resignificación es un concepto que se ha venido expandiendo, y hoy por hoy se aplica mucho en diferentes contextos en el campo cultural, social y económico, etc. Permite la reestructuración, la reinención, la reorientación de cosas que han cambiado su sentido, han adquirido nuevas características o han tomado un nuevo rumbo y es precisamente eso lo que se realizó con el estudio acerca de la gestión contable y financiera de organización estudiada.

La resignificación es un proceso, que según (Cazau, 2018) “Quiere decir encontrar un nuevo significado o sentido a una situación, un síntoma, una conducta, etc. (...)”. Con esta investigación se replanteó la Gestión contable y financiera de una entidad sin ánimo de lucro, en procura de mejorar sus procesos, facilitar la realización de tareas, cumplir con clientes y proveedores, además de facilitar la toma de decisiones con entrega oportuna de información a los órganos de control y la alta gerencia, a partir de la implementación de estrategias pedagógicas aplicadas a la socialización políticas financieras y normatividad concernientes a las entidades sin ánimo de lucro.

La resignificación, según (Rimoldi, 2012), tiene una adaptación libre, caracterizada por una fuerte voluntad recontextualizadora. Este autor concibe resignificar como el modo mediante el cual se sintetiza, refiere o reconfigura una realidad, bajo la premisa de una nueva ideología (p.4). Permite dar una nueva concepción o aplicabilidad a un acontecimiento o concepto como lo supone la aplicación de estrategias pedagógicas en la socialización de políticas financieras impactando positivamente la gestión financiera. Esto es consecuente con lo encontrado en el portal (Hipnoterapia, 2016), donde “resignificar es simplemente hacer la conexión entre dos cosas, para que una le dé un significado distinto a la otra” (p.2).

Finalmente, en este texto se avista la resignificación bajo el pensamiento de (Cerecero, 2016), quien manifiesta que se llega a la resignificación de una práctica si somos capaces de otorgarle un nuevo sentido y en ella se logran integrar los conocimientos teórico-prácticos producto de un ciclo reflexivo de la resignificación, ya que esta implica no solo un cambio en la transformación de la realidad sino también en la percepción del sujeto; es por ello que en la investigación se buscó concientizar a todos los empleados de la importancia de aplicar estrategias pedagógicas en la socialización de las políticas financieras y todo lo concerniente a la normatividad que involucra la organización, de esta forma lograr darle valor a la organización a través de la optimización de los procesos y el cumplimiento de las leyes que la sustentan.

Las políticas financieras de la entidad no se revisaban frecuentemente y además no se contaba con el aval de los trabajadores sobre qué aspectos se podían mejorar; la oficina de gestión de la calidad que es quien se encarga de actualizar o modificar las políticas lo hacía siempre que ocurría un imprevisto o un problema en algún proceso y los jefes solicitaban el cambio o modificación de las políticas, pero el trabajador de menor rango no tenía la potestad de solicitar directamente la mejora de las políticas a la oficina de Gestión de la Calidad, pese a ser este quien al final puede vislumbrar las fallas existentes en el proceso o proponer la mejora de los mismos, por su experticia y por la experiencia que le da el interactuar a diario con sus funciones; así lo corrobora la jefe #2, cuando dice que:

En la organización existen tres formas de modificar las políticas: la primera, la oficina de Gestión de la Calidad le informa al responsable del proceso la necesidad detectada de modificar o cambiar la política y este procede a la revisión de la misma; la segunda se origina sea por el resultado de una auditoría realizada sea por los entes externo o internos de control, quienes evidencian la necesidad y el responsable procede a la revisión de la política; y la tercera, por iniciativa del jefe responsable del proceso movido sea por un cambio normativo o exigencia de los órganos de control.

En este sentido, queda evidenciado que cuando no se hacen un seguimiento o un monitoreo del funcionamiento de los procesos de manera frecuente, esto dificulta la resignificación de las políticas y la mejora continua. Razón por la cual se hace necesario implementar estrategias que permitan el cumplimiento de las políticas y la mejora de los procesos, para mayor eficacia y eficiencia de estos. Para Vygotsky (1998), citado en (Cano & Ramos, 2015) “se debe concebir el espacio educativo como un lugar de potencialidades de aprendizaje y a las prácticas educativas como realidades sujetas a significación y resignificación” (p.10). Es por ello que se deben implementar estrategias pedagógicas en la socialización de políticas financieras y socialización de la normatividad referente a las entidades sin ánimo de lucro, teniendo en cuenta que allí se gestan procesos de enseñanza y aprendizaje que permiten el buen desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

La resignificación de la gestión financiera, facilitando el aprendizaje de las políticas financieras y la normatividad referente a la organización, corroboran lo manifestado por (Nieves & Martinez, 2012) cuando expresan que:

Los saberes socialmente productivos vinculan a la totalidad de los miembros de la organización sin distinción de jerarquías estructurales a los procesos de toma de decisiones de estas. La inteligencia social aporta el conjunto de

competencias útiles para el logro de los objetivos organizacionales y el engrandecimiento de los individuos y su desempeño, tanto a nivel individual como organizacional. (p.8)

Con la implementación de este nuevo enfoque en la socialización de las políticas financieras y la normatividad, en el ambiente laboral se perpetra una mirada hacia la importancia de estos saberes en el desempeño de los trabajadores y el campo de acción de la organización y se hace estrictamente necesario que no solo puedan ser identificados, sino utilizados de forma correcta en el quehacer diario laboral, potenciando el conocimiento, desarrollarlo y compartirlo entre todos los miembros en procura de generar beneficios e impacto socio-económico en la organización, dinamizando la gestión financiera.

La resignificación otorga un nuevo sentido al pasado, a partir de una nueva comprensión en el presente, o según manifiesta el portal (Actualidad-24.com, 2017) “le da un nuevo sentido al presente tras una interpretación distinta del pasado” (p.1). Es lo que sucede con esta nueva perspectiva que se propone en este texto, de dar un enfoque pedagógico a la socialización de las políticas financieras y la normatividad donde se enmarcan las entidades sin ánimo de lucro.

En este texto se propone resignificar la gestión financiera a partir de la implementación de estrategias pedagógicas mediadas por didácticas flexibles que permitan el aprendizaje de las políticas financieras y la normatividad en materia tributaria y administrativa. Entendiendo la gestión financiera no como la gestión financiera tradicional que busca únicamente la correcta administración de los recursos, sino que se concibe como un todo, que busca maximizar el valor de la organización a través de la optimización de sus procesos, partiendo de las diferentes oficinas que conforman la división financiera; promoviendo la resignificación desde la inquietud reflexiva de los empleados y partiendo del análisis de cómo se está llevando a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje de las políticas financieras y la normatividad, es decir, aquí resignificar significa realizar las cosas que se vienen desarrollando de forma diferente, implementar nuevas estrategias que garanticen la mejora continua de los procesos.

A partir de allí se pretende derivar modos diferentes de socializar las políticas financieras, los procesos, los procedimientos y la normatividad que rigen la organización en procura de alcanzar resultados diferentes en el proceso de inducción, reinducción y socialización de normatividad, garantizando su aprendizaje por parte de los empleados, visibilizando a aquellas que requieran de un mayor apoyo y generando mejores resultados a partir del correcto desempeño de sus funciones.

CAPÍTULO III

Interacciones, convergencias y diferencias originadas en el análisis de la gestión financiera

El análisis realizado de la gestión financiera de la organización, a través de las diferentes técnicas de recolección de información del método Investigación Acción Participación (observación, encuesta, entrevista en profundidad y grupos de discusión), donde se lograron sistematizar las interacciones entre los diferentes actores investigativos (autores, actores e investigadores), logró evidenciar convergencias y diferencias conceptuales que dieron origen a los hallazgos en la investigación que arrojó como resultado este texto, luego se sintetizaron en matrices, que en palabras de (Rodríguez & Gil, 1996) “consisten en tablas de doble entrada en cuyas celdas se aloja una breve información verbal, de acuerdo con los aspectos especificados por filas y columnas. Es frecuente construirla para sintetizar los fragmentos codificados en una misma categoría” (p.30).

En relación con ello se estableció la siguiente matriz, ver Tabla 4:

Tabla 4: Tendencias de Protocolos por Fuente

Hallazgo	Técnica	Procedimiento	Instrumento
1. Desconocimiento de las políticas Financieras y Contables.	Encuesta y Entrevista	Se realizaron encuestas a cada uno de los empleados del área financiera haciendo uso de un formato semiestructurado. Entrevistas individuales a personas identificadas por rango de cargos.	Guía de Preguntas.
2. Necesidad de mejorar o replantar las políticas financieras y contables.	Encuestas y Entrevistas en profundidad.	Entrevistas individuales a jefes y empleados de menor rango, a través de guías semiestructuradas.	Guía de preguntas.
3. Las políticas, los procesos y los procedimientos, requieren de herramientas pedagógicas para una mayor comprensión y mejor funcionamiento.	Encuestas y Entrevistas en profundidad.	Entrevistas realizadas individuales a jefes y empleados de menor rango, con guías semiestructuradas.	Guía de preguntas.

Fuente. Configuración propia.

Todo este proceso sistémico se evidencia en el Capítulo 5, donde se muestra cómo fue el recorrido investigativo para finalmente lograr plasmar en matrices las percepciones y las experiencias de los jefes de las diferentes secciones que conforman el área financiera de la organización y de los empleados de menor rango de estas mismas dependencias en lo que respecta a la gestión financiera y específicamente en lo que concierne a las políticas financieras y compararlas con las voces de los autores y el investigador. Todo esto se encuentra contenido en la matriz de caracterización de los hallazgos (Ver Anexo N°2).

A continuación, se hace un análisis de los hallazgos iniciando con el desconocimiento de las políticas financieras y contables como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5: Desconocimiento de las Políticas Financiera y Contables

Categoría	Dimensión	Rasgos
1. Desconocimiento de las políticas Financieras y Contables.	1. Los empleados del área financiera no conocen a plenitud las políticas financieras y contables.	1.1. Necesidad de socialización debido a que se desconocen las políticas financieras y contables.
		1.2. Concientización y sensibilización de la necesidad de conocer las políticas y funciones del cargo.
	2. No existe un protocolo de socialización de las políticas financieras y contables.	2.1. Necesidad de seguimiento de proceso de inducción y socialización de las políticas.

Fuente: Configuración propia.

En el trasegar investigativo se logró evidenciar que los empleados del área financiera no conocen a plenitud las políticas que sustentan sus cargos. Existe la percepción por partes de los jefes que dirigen las diferentes áreas de esta dependencia, que, al momento de hacer la inducción al ingresar el empleado, no se hace una correcta y profunda socialización de las políticas financieras y contables que sustentan el cargo.

Así mismo, esta percepción es corroborada por los empleados de menor rango quienes sostienen que al momento de hacer la inducción, el jefe hace entrega de las funciones que va a desempeñar el empleado, quien recibe entrenamiento en los softwares en los cuales debe trabajar, pero no hace énfasis en las políticas que sustentan los procesos y los procedimientos, y en ocasiones hace mención de que existe un manual de políticas, pero este no es socializado y explicado en profundidad.

Lo anterior difiere con lo expresado por (Delfin & Acosta, 2016), quienes resaltan la importancia de las políticas diciendo que estas hacen parte de “Los Contratos de Conciencia y Normas” entre la organización y el empleado estableciendo la forma de actuar para un mejor desempeño del trabajo. (p. 7)

No obstante, seguida a la necesidad de socialización se evidenció como aspecto relevante la concientización y sensibilización a los empleados de los distintos rangos (jefes y empleados de menor rango), de la necesidad de conocer las políticas y funciones del cargo, lo cual permite la generación de un compromiso mayor por parte de cada uno de los trabajadores. Los empleados de menor rango resaltan la importancia de estos aspectos para lograr el empoderamiento de los roles que cada uno desempeña en la organización, cuáles son las funciones que desempeña y asumir responsabilidades; al respecto (García, 2009) dice que: las políticas (...) “condicionan el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones que realiza el personal” (p.11). Así mismo definen los límites de autoridad, responsabilidad, las conductas tanto permitidas como no permitidas para el cumplimiento de las metas.

Para el cumplimiento de las políticas, se requiere que exista un proceso de socialización y en el desarrollo de la investigación se evidenció que no existe un protocolo de socialización de las políticas, lo cual deja entrever la necesidad de hacer seguimiento del proceso de inducción y socialización de como eje fundamental para el desempeño de un empleado en su puesto de trabajo, así mismo se presenta la necesidad de cambiar la percepción en los jefes referente a que los protocolos de socialización de las políticas son meramente formalismos y concientizarlos que son mecanismos que se deben implementar para tener control del conocimiento y cumplimiento de las mismas.

Los funcionarios de menor rango perciben que no existe un protocolo o procedimiento de seguimiento a la socialización de las políticas y en las inducciones a los cargos, esta última se hace inicialmente pero no existe un control posterior sobre la ejecución y continuidad de esta. De igual forma, consideran que son pocos los estamentos en la organización dedicados a velar por que las políticas sean aplicadas correctamente en el ejercicio de las funciones y es algo que queda a la deriva dentro del proceso administrativo por falta de seguimiento y control posterior.

De acuerdo a Chiavenato(2001), citado por (López M. P, 2016) “La socialización organizacional puede ser considerada como un proceso bidireccional, en donde las organizaciones buscan adaptar a las personas según sus conveniencias, y en donde el talento humano busca adaptar a la organización según sus conveniencias” (p.6). En este caso la organización propende por la

apropiación de las políticas, los procesos, los procedimientos y las actividades y los empleados una rápida aprehensión de estas para desarrollar mejor sus funciones. Por medio de la aplicación de estrategias pedagógicas adecuadas en la socialización de políticas financieras, se estimula a los empleados a contribuir en su formación, a resolver por sí mismos los problemas que se les presente y hacer sus propias deducciones.

La socialización de las políticas financieras y su aprendizaje se ven favorecidos cuando ocurren en un ambiente de confianza, aceptación y respeto entre el facilitador y el grupo. También contribuye en este sentido que el proceso se desarrolle en un ambiente de aprendizaje organizado, que motive el grupo, que incite a la investigación y a aprender.

Como segundo hallazgo la investigación arrojó que había la necesidad de mejorar o replantear las políticas financieras, ver Tabla 6.

Tabla 6: Necesidad de replantear las Políticas Financieras y Contables.

Hallazgo	Dimensión	Rasgos
Necesidad de mejorar o replantear las políticas financieras y contables.	1. Los funcionarios del área financiera consideran que las políticas están fallando.	1.1 Las políticas contables y financieras están fallando debido a que no están contribuyendo positivamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
		1.2. Los funcionarios que ejecutan los procesos no son tenidos en cuenta al momento de diseñar las políticas, procesos y procedimientos que sustentan su cargo.
	2. Facilita la mejora continua en los procesos.	2.1. Oportunidad en la entrega de información a proveedores internos y externos.
		1.2. Rápida adaptación de los empleados a los cambios normativos.

Fuente: Configuración propia.

A través del desarrollo de la investigación, se pudo identificar un segundo hallazgo: la necesidad de replantear las políticas financieras de la organización. Al respecto, los funcionarios del área consideran que estas deben ser mejoradas porque consideran que están fallando, debido a que no contribuyen positivamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; ante ello, los funcionarios de menor rango consideran que es necesario mejorar y/o replantear las políticas debido a que en la actualidad presenta fallas que repercuten en el cumplimiento de los objetivos y en la ejecución de las funciones propias del cargo, así se cumple con los plazos establecidos por los organismos de control

para la entrega de información que debe reportarse a través de circulares, así como el pago oportuno a proveedores y acreedores.

Al respecto, (Vázquez, 2000) expresa que “el entorno rápidamente cambiante en el cual la empresa se desenvuelve obliga a revisar y actualizar constantemente las políticas” (p.2). Esto es fiel reflejo de las políticas financieras del tipo de organización sin ánimo de lucro, las cuales son permeadas por la normatividad, emitidas por los entes gubernamentales que las vigila y toda la normatividad en materia laboral y tributaria del gobierno nacional, departamental y municipal. Es preciso mejorar las políticas financieras y contables para que de esta forma los procesos sean desarrollados eficazmente y los resultados sean optimizados en relación directa con los objetivos planteados. De igual forma, se propende por el mejoramiento de las funciones específicas de los colaboradores y de allí el mejoramiento global al interior y exterior de la organización.

Otro rasgo importante es que los funcionarios que ejecutan los procesos no son tenidos en cuenta al momento de diseñar las políticas, procesos y procedimientos que sustentan su cargo y es necesario que los jefes hagan partícipes a los funcionarios que se encuentran en la operación sobre los puntos que estos consideran necesarios para el mejoramiento de sus procesos y que deben ser tenidas en cuenta en la construcción de las políticas, ya que son estos los que están de cara al proceso e inmersos en el día a día de su labor.

Al respecto, (Mallar, 2010) expresa que “cuando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o propietario, para cada uno de ellos (el dueño del proceso)” (p.17). Lo cual hace necesario considerar la importancia de escuchar las voces de los funcionarios inmersos en los procesos para mejorar las políticas, procesos y procedimientos, teniendo en cuenta que estos son los actores principales y conocen de primera mano los inconvenientes que puedan presentarse en el desarrollo eficaz y óptimo de los mismos.

Los empleados reconocen que mejorar o replantear las políticas financieras facilita la mejora continua en los procesos, facilitan la oportunidad en la entrega de información a proveedores internos y externos, además de facilitar el cumplimiento de las funciones y optimizar el manejo de procesos, procedimientos. La oportunidad es el lapso de tiempo que resulta propicio para realizar una acción apropiada para obtener un beneficio o cumplir un objetivo. Esto resulta importante, teniendo en cuenta que los procesos en el área financiera son una cadena donde el producto final de un proceso es el insumo para iniciar otro.

Además, se percibe que mejorar las políticas permite una rápida adaptación de los empleados a los cambios normativos; los jefes al respecto piensan que las modificaciones de las políticas muchas veces se generan por los cambios de normatividad o exigencias de los entes de control y los empleados deben adaptarse rápidamente a estos cambios y es más fácil por medio de las políticas. En consecuencia, los empleados deben tener (Alles, 2004) “la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesaria su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio” (p.158).

Las políticas financieras están permeadas por cambios normativos emitidos por el gobierno y además por ser esta una organización vigilada por diferentes estamentos estatales está sujeta a la continua emisión de circulares para reporte de información y normatividad que estos entes de control emiten, lo que exige que se tengan empleados con la competencia de adaptarse con facilidad a los cambios que los entes de control propongan.

Otro hallazgo fue que la socialización de las políticas, los procesos y los procedimientos, requieren de estrategias pedagógicas para una mayor comprensión (ver Tabla 7), buscando tener empleados que contribuyan al mejoramiento de la gestión financiera, que cuenten con las herramientas necesarias para solucionar cualquier situación que se les presente.

Tabla 7: Las políticas requieren de herramientas pedagógicas

Hallazgo	Dimensión	Rasgos
La socialización de las políticas, los procesos y los procedimientos, requieren de estrategias pedagógicas para una mayor comprensión por parte de los empleados.	1. Conceptuales	1.1. Conceptualización sobre herramientas pedagógicas.
		1.2 Currículo oculto en el manejo de las políticas financieras.
		1.3 Implementación de Herramientas pedagógicas para la apropiación de las políticas financieras.
	2. Procedimentales	2.1. Identificación de conocimientos previos acerca de la pedagogía y la didáctica.
		2.2. Implementación de herramientas pedagógicas.
	3. Actitudinales	3.1. Sensibilización frente a la implementación de herramientas pedagógicas en las políticas financieras.
		3.2. Cambiar paradigmas errados que se tienen acerca de la pedagogía y la didáctica.

Fuente. Configuración propia

El análisis del tercer hallazgo evidenció que la socialización de las políticas, los procesos y los procedimientos, en la organización requerían de estrategias pedagógicas para una mayor comprensión y mejor funcionamiento.

En este caso, el jefe encargado de hacer la inducción específica, se debe convertir en mediador entre las políticas financieras y los empleados participan en la construcción de sus conocimientos, pero para lograr la participación activa de los empleados se deben implementar estrategias pedagógicas que permitan que el empleado se involucre en el proceso y se motive para aprender. De esta forma, el empleado interioriza las políticas que le han sido socializadas y considerará ese conocimiento como significativo, es decir, importante y relevante en su quehacer diario. Esto resulta de gran importancia porque muestra las dimensiones que deben ser reforzadas en materia educativa para darle a las políticas un carácter pedagógico.

En la dimensión de necesidades conceptuales, se definen como rasgos importantes en materia educativa, dos: la primera tiene que ver con la conceptualización sobre herramientas pedagógicas, donde se evidenció la necesidad de orientar a los empleados en lo concerniente a conceptos pedagógicos y la importancia para una mayor comprensión de las políticas, teniendo en cuenta que como lo expresa (Gutierrez, 2011): “Las herramientas pedagógicas son todos aquellos medios o elementos que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los individuos” (p. 4), las cuales facilitan y optimizan la calidad de la formación que se imparte, aquí se hace necesario aclarar conceptos como pedagogía, didáctica y currículo, teniendo en cuenta que las personas que trabajan en este medio conocen poco de estos términos restándoles importancia en el proceso de enseñanza y aprendizaje de cualquier tópico.

Como segundo rasgo, se define la necesidad de conceptualizar sobre el currículo oculto en el manejo de las políticas financieras. Entendiendo, según lo expresa (Sacristan, 1987), que hay significados profundos que no emergen de un modo explícito, es decir, aquellas cosas que las personas aprenden a través de la experiencia. Se aprecia la necesidad e importancia de que los empleados identifiquen que existe un currículo oculto en el manejo de las políticas financieras, el cual está directamente relacionado con la experiencia y el manejo cotidiano de sus labores.

En relación con las necesidades procedimentales, se identificaron dos tendencias, resaltando como prioritaria la identificación de conocimientos previos acerca de la pedagogía y la didáctica, lo cual en los empleados de todos los niveles consiente la aplicación de herramientas pedagógicas para una mayor comprensión de las políticas financieras. En este sentido, los empleados co-

roboran el pensamiento de (Miras, 1993), quien hace referencia que los conocimientos previos no solo le permiten contactar inicialmente con el nuevo contenido, sino que, además, son los fundamentos de la construcción de los nuevos significados; por consiguiente se deben implementar las estrategias que permitan entrelazar el conocimiento nuevo con el conocimiento previo. De igual forma, Ausubel, citado en (Caram, Los Santos, Negreira, & Pusineri, 2017), afirma que “Si tuviese que reducir toda la psicología educativa a un solo principio, enunciaría éste: el factor más importante que influye en el aprendizaje es lo que la persona ya sabe” (p.25).

Lo cual indica que tener claridad de los conocimientos que cada uno de los empleados tiene acerca de la pedagogía y la didáctica contribuye a la implementación de herramientas pedagógicas que faciliten su comprensión y permitan un mejor desempeño de sus funciones.

Como segunda tendencia está la implementación de herramientas pedagógicas, que para los empleados, una vez han logrado comprender las dimensiones conceptuales, desarrollar y aplicar herramientas pedagógicas, es una necesidad prioritaria, adquiriendo relevancia lo planteado por (Gutierrez, 2011) cuando dice que es imposible pensar que el aprendizaje de cualquier tema se limita únicamente a saberes orales o escritos, la evolución de los recursos, estrategias y herramientas pedagógicas permiten una mayor comprensión y se entienden como facilitadores del aprendizaje. Es necesaria la implementación de herramientas pedagógicas para fortalecer la aprehensión y una mejor aplicabilidad de las políticas financieras.

Finalmente, se presentan las tendencias actitudinales, la primera hace referencia a la sensibilización frente a la implementación de herramientas pedagógicas en las políticas financieras. La sensibilización es de vital importancia si se pretende implementar herramientas pedagógicas a las políticas financieras para el mejor desempeño y funcionamiento de los empleados.

Al respecto, (Lopez, 1997) explica que se debe sensibilizar a los trabajadores, capacitarlos, con el fin de que puedan estar en armonía con ellos mismos y de esta forma apoyen cualquier iniciativa en beneficios de la organización. Por ende, la sensibilización es un proceso de concientización del personal que si no se realizan puede repercutir en la eficacia y eficiencia de los trabajadores. Los empleados identifican como importante la sensibilización antes de implementar herramientas pedagógicas debido a que poco es lo que conocen de estos temas, únicamente tienen formación en finanzas y/o economía y no han incursionado en educación.

La sensibilización es un proceso que debe ser precedido de la segunda tendencia; cambiar paradigmas errados que se tienen acerca de la pedagogía y la didáctica. Se hace necesario cambiar algunos conceptos equivocados que tienen algunos empleados acerca de la concepción de la pedagogía y la didáctica.

(Saez, 2015) resalta que “es importante comprender las características y modalidades de enseñanza en la modernidad y postmodernidad para entender el presente educativo y proponer alternativas viables para nuestra realidad” (p.2). En consecuencia, un cambio de paradigma llevaría a que los empleados sean facilitadores del conocimiento, agentes de cambio e intelectuales críticos y reflexivos del saber y su actividad. Las concepciones erróneas que tienen algunos empleados de la pedagogía y la didáctica generan resistencia y desconfianza. Para lograr una verdadera transformación con la implementación de estrategias y herramientas pedagógicas es necesario romper paradigmas sobre la pedagogía y la didáctica.

Identificadas las falencias de los procesos financieros de la organización, finalmente se procedió a revisar cada una de las políticas contables y financieras que posee la corporación, teniendo en cuenta los aportes y apreciaciones de cada uno de los actores que intervenían en el proceso, analizando en la matriz su ejecución y determinando si la política se cumple o no y de qué manera es necesaria su resignificación, es decir, su modificación o replanteamiento ver (Anexo 1).

De este proceso se lograron modificar las políticas financieras y crear nuevas políticas que permitieron dar cumplimiento a los objetivos financieros de la entidad. A continuación, en la Tabla 8 se presenta el resumen de las que se replantearon o resignificaron:

Tabla 8: Replanteamiento o modificación de Políticas de Gestión Financiera y Contable.

Política actual	Se aplica		Política modificada o nueva política
	SI	NO	
Facturación	SI	NO	
1.1. Para los proveedores del régimen simplificado que no tienen por disposición de ley obligación de facturar, se diligenciará cuenta de cobro, factura impropia o cualquier documento equivalente a la factura.	X		Para los proveedores que no tienen por disposición de ley obligación de facturar, se le exigirá cuenta de cobro o cualquier documento equivalente a la factura.
1.5. Del Informe de ventas			
1.5.3. Informe de ventas que no tenga todos los soportes completos y debidamente diligenciados, será devuelto al área de origen.		X	Nota: En caso de que los informes contengan errores o les falten soportes, no serán devueltos debido a que origina un reproceso y se pueden presentar atrasos en el reporte de información; en aras de cumplir los tiempos establecidos, los soportes faltantes serán solicitados vía correo electrónico en el caso de las sedes fuera de la ciudad. Sin embargo, dichos soportes deben llegar posteriormente de manera física y en original.
Cierre contable			
Fecha de cierre			
La contabilidad de la entidad será cerrada en el sistema el último día del mes posterior al mes de su causación. Con excepción del mes de diciembre, en el cual el cierre contable se hará a más tardar el día 25 de febrero.		X	La contabilidad de entidad será cerrada en el sistema, a más tardar el día 20 del mes posterior al mes de su causación, teniendo en cuenta los reportes de información de Obras y Programas y a los entes de control. Con excepción del mes de diciembre, en el cual el cierre contable se hará a más tardar el día 25 de febrero.
Toda la facturación deberá llegar al departamento de contabilidad durante el mes al cual corresponde y solo se recibirán documentos correspondientes a esa vigencia hasta la fecha señalada en la circular de cierre de vigencia del respectivo año.		X	2.1.2. Toda la facturación deberá llegar al departamento de contabilidad durante el mes al cual corresponde y hasta 5 días hábiles del mes siguiente. Para el mes de diciembre solo se recibirán documentos correspondientes a esa vigencia hasta la fecha señalada en la circular de cierre de vigencia del respectivo año.
Nota: La circular de cierre de vigencia debe ser emitida por la oficina financiera a más tardar el primer día hábil del mes de diciembre de cada año.	X		2.1.3 La facturación que llegue después de la circular de cierre deberá tener el Vó. Bo. Del ordenador del gasto y especificar si se afectará el presupuesto del presente año o si afectará vigencias anteriores a menos que haya sido provisionada en la vigencia anterior. Nota: La cuenta de gastos de ejercicios anteriores solo será utilizada previa autorización del responsable del gasto.

Fuente. Configuración propia.

CAPÍTULO IV

Estrategias pedagógicas una apuesta a mejorar la gestión financiera

Para hablar de estrategias pedagógicas, inicialmente debemos definir qué es una estrategia, y según el portal (SIGNIFICADOS, 2018): “Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación”. De igual forma, (Ucha, 2008) define una estrategia como “el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto”.

Por su parte, Morín (1990) citado por (Bolívar, 2016), plantea que:

La estrategia permite, a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción, escenarios que podrán ser modificados según las informaciones que nos lleguen en el curso de la acción y según los elementos aleatorios que sobrevendrán y perturbarán la acción. La estrategia lucha contra el azar y busca información. Además cuando sucede algo nuevo, inesperado o se presentan situaciones adversas, la estrategia está destinada a modificarse en función de las informaciones provistas durante el proceso (p.3).

En lo referente al caso de las estrategias pedagógicas y su aplicabilidad en la socialización de políticas financieras, las dificultades presentadas tienen estrecha relación con la poca aplicación o uso del proceso pedagógico en la socialización de políticas organizacionales.

Las definiciones anteriores convergen en que una estrategia es el conjunto de acciones establecidas para la consecución de objetivos, en lo que respecta al concepto de estrategias pedagógicas históricamente ha estado ligado al sector educativo destinado exclusivamente a la formación de estudiantes. En este texto, las estrategias pedagógicas asumen un enfoque formativo que pretendió obtener transformaciones en los empleados de la división financiera de la entidad sin ánimo de lucro donde se desarrolló la investigación y consecuentemente, contribuir al mejoramiento de la gestión financiera de dicha organización, mediante la apropiación de las políticas financieras que sustentan los procesos desarrollados por cada uno de los empleados en el ejercicio de sus funciones.

Para que esto fuera posible, se hizo necesario concientizar y clarificar en los actores intervinientes los conceptos pedagógicos en un área donde priman principalmente las ciencias fácticas, como lo son las matemáticas a través de la contabilidad y las finanzas, y no las ciencias humanas como es el caso de la educación. La propuesta de estrategias pedagógicas que permitan aplicar las políticas modificadas y las nuevas políticas surgidas en el proceso de resignificación de las mismas, tienen como características que pueden ser aplicadas tanto en el corto, mediano y largo plazo.

Muchos han sido los autores que han conceptualizado sobre el término “estrategias pedagógicas”, al respecto, la (UNED, s.f) explica que:

Una estrategia didáctica es, en un sentido estricto, un procedimiento organizado, formalizado y orientado a la obtención de una meta claramente establecida. Su aplicación en la práctica diaria requiere del perfeccionamiento de procedimientos y de técnicas cuya elección detallada y diseño son responsabilidad del docente (p.1).

De igual forma, (Feo, 2010) define las estrategias pedagógicas como:

Los procedimientos (métodos, técnicas, actividades) por los cuales el docente y los estudiantes, organizan las acciones de manera consciente para construir y lograr metas previstas e imprevistas en el proceso enseñanza y aprendizaje, adaptándose a las necesidades de los participantes de manera significativa (p.3).

La definición de este autor converge con la intención de aplicar estrategias pedagógicas a la socialización de políticas financieras, buscando lograr su aprehensión por parte de los empleados y mejorar su aplicabilidad y obtener en ellos un mejor desempeño en sus puestos de trabajo y contribuyendo a que la organización obtenga mejores resultados financieros.

Así mismo, las estrategias pedagógicas son consideradas por el ITESM (2010), citado por (Rivero, Gomez, & Abrego, 2013), como “el conjunto de procedimientos, apoyados en técnicas de enseñanza que tienen por objeto llevar a buen término la acción didáctica, es decir, alcanzar los objetivos de aprendizaje” (p.3); en este caso, la interiorización, aprehensión y aplicabilidad de las políticas financieras en las oficinas, secciones y departamentos que conforman la división financiera de la organización estudiada.

4.1 Criterios para la selección de estrategias pedagógicas

Para impartir conocimientos en el ámbito educativo, se encuentra una gran variedad de estrategias pedagógicas pertinentes para cada caso, para lo cual

se deben identificar las características principales de cada una de ellas, que le permitan ser útiles para alcanzar los objetivos de aprendizaje. Así mismo, puede darse el caso que no se encuentre estrategia alguna que permita lograr el objetivo y quien dirige el proceso de enseñanza y aprendizaje está en la obligación de adaptar las estrategias existentes o crear alguna nueva que se adapte a las necesidades del orientador.

No obstante, antes de describir los criterios que se tuvieron en cuenta para seleccionar las estrategias pedagógicas, es importante hacer remembranza de los obstáculos y justificaciones dadas por los jefes de las oficinas que conforman la división financiera para no aplicar estrategias pedagógicas en la socialización de las políticas y también algunas recomendaciones para controvertir estas resistencias, ver Tabla 9:

Tabla 9. Obstáculos encontrados en la aplicación de Estrategias pedagógicas

Obstáculos encontrados	Argumentos de los jefes	Recomendaciones
Difíciles de aplicar	Las estrategias pedagógicas son complejas. No tienen formación pedagógica.	Capacitar a los jefes en procesos pedagógicos, sobre el manejo de estrategias pedagógicas.
Las estrategias pedagógicas no son aplicables en el ámbito financiero.	Son aplicables únicamente en el ámbito educativo.	Los jefes deben tener disposición al cambio.
La aplicación les quita tiempo necesario para otras actividades.	Pierde tiempo aprendiendo sobre conceptos didácticos. Pueden aprovechar ese tiempo en actividades financieras específicas.	Una correcta formación de sus empleados en políticas financieras les permite desarrollar mejor sus funciones y hacer que fluyan mejor los procesos.
Miran las estrategias pedagógicas como un juego.	La aplicación de estrategias pedagógicas genera desorden en la oficina. Las oficinas financieras son espacios donde se manejan recursos económicos y se debe actuar con seriedad.	Concientizar a los jefes de la importancia de las estrategias pedagógicas en el aprendizaje de las estrategias pedagógicas.

Fuente: Configuración propia

Hacer remembranzas acerca de los obstáculos y justificaciones que se tuvieron con los jefes para la aplicación de estrategias pedagógicas, tiene como propósito reflexionar sobre la importancia de aplicar estrategias pedagógicas en el momento en que se gesticione un proceso de formación independientemente del ámbito en que se presente.

Por otro lado, el (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2010) propone que los criterios que se deben tener en cuenta para seleccionar estrategias pedagógicas son entre otros, Validez, Comprensividad, Variedad, Adecuación, Relevancia:

- **Validez:** hace referencia a la relación entre la estrategia pedagógica y el objetivo de aprendizaje. Una estrategia pedagógica es válida en la medida en que facilite el aprendizaje deseado.
- **Comprensividad:** la estrategia pedagógica debe posibilitar la comprensión del tema para dar cumplimiento al objetivo de aprendizaje. Hay que proporcionar a los aprendices tanto de teoría como experiencias para garantizar el aprendizaje integral.
- **Variedad:** las estrategias pedagógicas deben ser variadas de acuerdo con el tipo de aprendizaje requerido y tipo de población que se busca formar.
- **Adecuación:** las estrategias pedagógicas deben ajustarse a las necesidades formativas y al tipo de personas que se está formando, es decir, debe ser flexible al cambio para facilitar el aprendizaje.
- **Relevancia:** una estrategia pedagógica es relevante o significativa cuando el aprendizaje que posibilita es significativo, es decir, permite transformar realidades en el sujeto.
- Otros criterios que pueden ser útiles al momento de implementar una estrategia pedagógica son: una intención clara, ajustada al contexto, y una adecuada planeación.
- **Intención clara:** Al momento de implementar una estrategia pedagógica se debe tener clara la intención que se tiene con ella y debe ser acorde al objetivo de aprendizaje.
- **Ajustada al contexto:** la decisión de aplicar una u otra estrategia pedagógica debe estar basada en las características del grupo que se está formando y el contexto en el que este se encuentre.
- **Adecuada planeación:** La aplicación de estrategias pedagógicas debe estar sustentada en una adecuada planeación, que le permita identificar los momentos de desarrollo de los contenidos y se debe tener contemplado un plan alternativo en caso de que la estrategia seleccionada no esté cumpliendo el objetivo de aprendizaje, razón por la cual en la planeación debe estar contemplada la evaluación.

4.2 Elementos de las estrategias pedagógicas

Para la implementación de estrategias pedagógicas se deben tener en cuenta ciertos elementos que posibilitan que se alcancen o se cumplan los objetivos de aprendizaje, en este texto que se pretenden implementar en un entorno diferente al educativo, los autores hemos propuesto las siguientes consideraciones:

- **La creatividad e innovación:** quien orienta el proceso formativo para llegar a cada uno de los aprendices debe apelar a la creatividad y la innovación para lograr la atención y el aprendizaje del grupo.
- **El contexto:** al momento de implementar estrategias pedagógicas se debe tener en cuenta el contexto donde se llevará a cabo el acto pedagógico, es necesario que quien orienta el proceso de enseñanza y aprendizaje conozca en profundidad el contexto y el grupo de personas que se están formando para la aplicación de las técnicas, actividades, los recursos que posibilite el aprendizaje.
- **Hacer explícito el objetivo de la estrategia:** al implementar una estrategia pedagógica se debe tener claridad del objetivo que con esta se pretende alcanzar en los aprendices. Quien orienta el proceso de enseñanza y aprendizaje debe vigilar permanentemente que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, porque si el grupo siente que estos objetivos no se están cumpliendo puede desmotivarse y presentar una actitud negativa con relación a las estrategias y técnicas didácticas implementadas.
- **Proponer estrategias realizables:** al momento de implementar estrategias pedagógicas, se debe tener la precaución que estas se puedan desarrollar y se cuente con los recursos y el conocimiento necesario para aplicarlas. Es necesario que el orientador del proceso formativo distinga las estrategias que resultan beneficiosas para el proceso de enseñanza y aprendizaje, y aquellas que no aportan a la enseñanza de los aprendices.
- **Precisar cuál es el material necesario:** se debe identificar cuál es el material que se requiere para el desarrollo de la estrategia y las técnicas, tanto el material que debe ser elaborado por el orientador del proceso formativo para el desarrollo y evaluación de los contenidos, así como los recursos físicos necesario para el desarrollo de las actividades en el aula de clase: computador, video ben, marcadores, borrador, etc.

4.3 Clasificación de las estrategias pedagógicas implementadas

Indudablemente, son muchas las estrategias pedagógicas que pueden ser utilizadas para la explicación de políticas financieras, de igual forma existen dife-

rentes maneras de clasificarlas. En esta oportunidad, se proponen estrategias que plantean distinciones en dos diferentes tipos: la participación, que va del autoaprendizaje al aprendizaje colaborativo; y por otro lado, las estrategias que se caracterizan por su alcance, donde se toma en cuenta el tiempo que se invierte en el proceso didáctico. En esta clasificación encontramos estrategias que se utilizan para la revisión de contenidos específicos, al igual que estrategias que pueden implementarse a diferentes ejes temáticos como se puede ver en la Tabla 10.

Tabla 10: Estrategias pedagógicas implementadas

Participación	Estrategias
Autoaprendizaje	Estudio individual. Búsqueda y análisis de información. Investigaciones.
Aprendizaje interactivo	Exposiciones del jefe. Conferencias de un experto. Entrevistas con jefes. Debates de políticas.
Aprendizaje colaborativo	Solución de casos a través de la aplicación de políticas. Aprendizaje basado en problemas. Análisis y discusiones en grupo. Discusión y debates.
Alcance	Estrategias
Periodos cortos y temas específicos.	Debates. Seminarios. Sistema de instrucción personalizada.
Estrategias de periodos largos.	Aprendizaje basado en problema. Método de casos.

Fuente: Configuración propia.

El aprendizaje es el proceso de asimilación de la información y puede fortalecerse a través de diferentes técnicas y métodos, estas diferentes técnicas son lo que se conoce como estrategias pedagógicas, las cuales van en doble dirección, es decir, hay estrategias tanto de enseñanza como de aprendizaje; las que se plantean en este caso son estrategias que facilitan el aprendizaje en el individuo, debido a que lo que se buscó en la investigación fue que los empleados de la organización interiorizaran, aprendieran las políticas financieras para posteriormente aplicarlas en el ejercicio de sus funciones.

La adecuada selección de una estrategia pedagógica en la socialización de políticas financieras permite el desarrollo intencional, es decir, consciencia del conocimiento, destrezas y actitudes que permiten el aprendizaje de cualquier

disciplina, en este caso la participación de los sujetos que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje, asiente de forma vivencial hacer énfasis en el conocimiento de la realidad y el compromiso con la organización y se logra en la medida en que se integran a través del tipo de estrategia implementada las políticas con los casos puntuales o eventuales que el empleado se va a encontrar en su realidad laboral o en el día a día de sus funciones.

La mayoría de las estrategias pedagógicas que se proponen en este texto, suscitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo, incentivando la generación del trabajo en equipo y no un grupo que trabaje de forma aislada. Las organizaciones sin ánimo de lucro, donde prima principalmente el bienestar social, deben además de tener procesos interconectados, es decir con cohesión, contar también con un equipo colaborativo que en el momento en que alguno del equipo falte por distintas circunstancias, la organización no se detenga, sino que cualquier persona pueda suplirlo y cumplir con las obligaciones.

El uso de estrategias pedagógicas de participación permite al jefe poner en práctica el rol de facilitar el aprendizaje de las políticas que él mismo ha construido o ha participado, haciendo que el empleado profundice en los conocimientos relevantes para el buen desempeño de sus funciones. El jefe, en su rol de facilitador del conocimiento, proporciona a los empleados oportunidades, tanto de autoaprendizaje como de aprendizaje interactivo y colaborativo, seleccionando, para ello, las estrategias indicadas de acuerdo con el tipo de política.

Para una mejor comprensión de las políticas financieras, se propusieron estrategias pedagógicas de periodo corto y de periodo largo donde el jefe pueda plasmar actividades de acuerdo con las necesidades de aprendizaje y los diferentes casos que se presentan en la división financiera y que además los empleados se sientan motivados a participar en la socialización de las políticas de manera abierta, donde ellos sean protagonistas de su propio aprendizaje y adaptación a la organización.

El nuevo rol del jefe como facilitador del conocimiento propicia en el empleado un cambio en su papel como trabajador con un rol pasivo en la construcción de las políticas que rigen sus funciones, al convertirlo en un sujeto activo que construye su propio conocimiento y asume una mayor responsabilidad en la construcción de las políticas porque en este mismo proceso pueden sugerir mejoras o cambios emanados por normatividades en materia laboral y/o tributarias.

- **Autoaprendizaje:** Es el proceso mediante el cual se adquiere conocimientos, por iniciativa propia. Este se constituye en un acto reflexivo,

es decir, se necesita del compromiso de la persona que desea adquirir el conocimiento, pese a que el autoaprendizaje es una condición humana del ser. Pero requiere del compromiso y la responsabilidad, porque como manifiesta Aurelio Sandoval, citado en la ponencia “El Autoaprendizaje y la educación a distancia actual en la educación superior cubana” por (Toledo, Sosa, & Toledo, 2007) “es el proceso al que se somete un individuo, con el interés de aprender alguna cuestión teórica o técnica, con la conciencia de que deberá lograrlo poniendo su máximo empeño en ello y de que lo hará por sus propios medios, en tiempos que él decida” (p.3).

El autoaprendizaje se puede implementar en diferentes escenarios y no solo en el ámbito académico, en este caso las estrategias de aprendizaje se aplican para la interiorización y aprehensión de las políticas financieras de la entidad objeto de estudio.

- **Aprendizaje Interactivo:** El aprendizaje interactivo es un proceso donde el que ejerce el papel de estudiante, es decir, el que “aprende”, desempeña, como lo manifiesta (Villaverde, 2019), “un rol activo en la construcción de sus conocimientos, incentivando los propios juicios y la independencia”. El proceso de enseñanza y aprendizaje se convierte en debates, en discusiones, y tanto el que enseña como el que aprende se convierten en generadores de conocimiento, permitiendo que el aprendizaje sea bidireccional, es decir, que ambos sujetos aprenden; como es el caso de la socialización de las políticas a través de la aplicabilidad de las estrategias pedagógicas de este tipo, donde el jefe ejerce el rol docente y el empleado el rol de estudiante. En ese intercambio de ideas y conocimientos el aprendizaje es mutuo.
- **Aprendizaje colaborativo:** El aprendizaje colaborativo reconoce la importancia del trabajo en equipo y empoderamiento de quien ejerce el rol de aprendiz en el proceso de enseñanza y aprendizaje, aludiendo a (Johnson & Johnson 1998.), citado por (Guerra, 2009), “Es un enfoque que se centra en la interacción y aporte de los integrantes de un grupo en la construcción del conocimiento, en otras palabras, es un aprendizaje que se logra con participación de las partes que forman un todo”. Aquí la participación por ambos actores en el proceso de enseñanza y aprendizaje es más marcada que en el aprendizaje interactivo debido a que se centra más en la dinámica de la controversia y el debate de juicios y conocimientos; este tipo de estrategias resultó conveniente

para la división financiera, dada la cantidad de empleados concentrados en tal dependencia.

Las estrategias pedagógicas tienen una fundamentación desde diferentes dimensiones relacionadas con la intencionalidad formativa que se tenga, en este caso, las dimensiones constituyen los elementos de partida para explicar el fin de las estrategias pedagógicas propuestas:

- **Dimensión filosófica:** en esta dimensión, como lo expresa (Bolívar, 2016), “se asume la filosofía marxista y su concepción dialéctico-materialista, en tanto que los nuevos conocimientos solucionan los problemas”, en este caso de la gestión financiera, partiendo de la interiorización de las políticas que sustentan los procesos que los empleados desarrollan en sus respectivos puestos de trabajo. En las estrategias pedagógicas propuestas, la dimensión filosófica se revela en el trabajo consciente y transparente que debe realizar cada miembro de la división financiera de la entidad, el cual debe hacerlo de acuerdo con sus principios, basados en la honestidad, en la transparencia y la disposición permanente al cambio, de tal manera que permita la resignificación constante de su praxis en procura de aportar significativamente a la gestión financiera.
- **Dimensión sociológica:** en esta dimensión se pone en manifiesto la capacidad de los gestores financieros para propiciar escenarios para el desarrollo del trabajo en equipo, el aprendizaje colaborativo, el autoaprendizaje y el aprendizaje interactivo, además que permite el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los empleados del área; lo que permite resolver problemas financieros que requieren de la competencia y el concurso de empleados con perfiles diferentes y/o diversos.
- **Dimensión psicológica:** Los empleados son personas proactivas, con independencia mental, capaces de tomar decisiones que les permitan incorporar mejoras en su vida personal, profesional y laboral, razón por la cual la organización al momento de hacer una inducción debe tener claridad de cuál es la motivación de cada uno de los empleados al ingresar a la organización, para que puedan conducir el proceso de formación y de socialización y aprehensión en este caso de las políticas en un ambiente dialógico, es decir, en el que diferentes personas dan argumentos basados en pretensiones de validez y no de imposición. Esta dimensión contribuye a que los empleados a través de las estrategias implementadas contribuyan al proceso de enseñanza y aprendizaje desarrollado de manera conjunta y de forma autónoma, en los que cada uno asuma un

rol activo, crítico y reflexivo, para lograr el aprendizaje significativo y de esta forma contribuir al mejoramiento de la gestión financiera.

- **Dimensión pedagógica:** Las estrategias pedagógicas propuestas se sustentan en la educación como un derecho constitucional en Colombia, basado en el Artículo 67 de la Constitución Política de 1991, el cual expresa que la educación es un derecho de la persona y con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, y a la técnica, entre otras cosas.

Un aspecto relevante de las estrategias pedagógicas propuestas en este texto es que han sido implementadas para mejorar el desempeño de los empleados, en tanto que su objeto está encaminado al fortalecimiento profesional y laboral de los empleados, a través del aprendizaje de las políticas financieras que sustentan sus funciones dentro de la división financiera de la organización. Se plantean estrategias pedagógicas que pretenden el desarrollo y la formación continua de los empleados de la división financiera, partiendo de la socialización de estas políticas desde el momento en que ingresan a desempeñar sus funciones en un cargo, hasta la reinducción cuando crea conveniente la organización para el mejoramiento de su desempeño, haciendo uso de la pedagogía en su dimensión formativa del ser para desempeñar cualquier labor.

4.4 Características de las estrategias pedagógicas propuestas

Las estrategias pedagógicas tienen características que permiten obtener resultados en la formación de los individuos, independiente del sector en el cual se encuentren (Educativo, laboral etc.). Las propuestas por los autores, para la socialización de políticas en la división financiera de entidad sin ánimo de lucro estudiada, tienen las siguientes:

- Permiten que los empleados interioricen las políticas, procesos y procedimientos, siendo coherentes en el desarrollo de sus funciones.
- Facilitan el aprendizaje de cada una de las políticas en los distintos procesos de inducción que hace la organización a los empleados al momento de realizar la inducción o socializar una nueva política.
- Permiten a todos los empleados pasar por el proceso de enseñanza y aprendizaje al realizar la inducción y al desarrollar sus funciones.
- Desarrollan una cultura de trabajo colaborativo en cada uno de los empleados de la organización.
- Promueven el desarrollo de habilidades de interacción social al propiciar la participación, desempeñando diferentes roles durante las labores propias de la actividad.

- Incentivan a los empleados a identificarse con los contenidos de las políticas y la normatividad vigente que sustenta sus funciones.
- Estimulan en los empleados el espíritu de trabajo en equipo, facilitando la solución a los problemas laborales que se presenten en su día a día laboral.
- Desarrollan en los participantes sentido de pertenencia con su trabajo y los procesos que desarrolla dentro de este.

Al utilizar estrategias pedagógicas de diferentes características, se realizan tres actividades relevantes:

- Se evidencia si se han adquirido los conocimientos necesarios y se cumplió el objetivo de aprendizaje.
- El jefe ahonda acerca de las políticas financieras elevando el nivel de conceptualización para que los conocimientos se adquieran con mayor profundidad por parte de los empleados y al momento de estos enfrentarse a las diferentes situaciones las pueda resolver con eficacia y eficiencia.
- La interacción entre empleado-jefe desarrolla en ellos habilidades, actitudes y valores que les permiten el fortalecimiento de la interacción en equipo, fomentando el respeto por los demás y la tolerancia, teniendo en cuenta que se tendrán interpretaciones y conceptos diferentes entre ellos y al final se llega a un consenso que debe ser mediado por el líder del proceso.

En la Tabla 11, se sintetizan claramente las características de cada una de las estrategias desarrolladas.

Tabla 11: Características de las Estrategias Pedagógicas Propuestas.

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	VENTAJAS	APLICACIONES	RESPONSABLES
1. Estudio individual	Desarrollar habilidades y apropiación de conocimientos de forma personal y a su propio ritmo.	El empleado aprende las políticas de acuerdo con sus posibilidades personales. Y además construye su propio aprendizaje.	En este contexto se puede emplear para la aplicación de políticas, procesos, procedimientos y temas de normatividad.	Jefes y empleados de menor rango.
2. Búsqueda, investigación y análisis de información	Recopilar información que permita la comprensión, análisis e interpretación de las políticas que sustentan el cargo que cada uno de los empleados desempeña.	El empleado puede ampliar los conocimientos que tiene acerca de sus políticas y las funciones que desempeña.	Se aplica en el proceso de comprensión de las políticas, de sus funciones y las normas que rigen cada una de las actividades que realiza.	Jefes y empleados de menor rango.
3. Exposiciones del jefe	Explicar de manera ordenada información, en este caso las políticas al grupo de empleados. Que reciben inducción, reinducción o la socialización de nuevas políticas.	Permite presentar las políticas de manera clara y ordenada, sin importar el tamaño del grupo.	Se puede usar para realizar la inducción a empleados, socialización de políticas. Exponer resultados o conclusiones de una actividad.	Oficina desarrollo humano y jefes de división, departamento, sección y oficina.
4. Conferencias de un experto	Capacitar con personal calificado a los empleados en temas referentes a sus funciones, a los procesos que desempeña, a la normatividad y a las políticas que referencian su quehacer laboral.	Permite la presentación de información de una manera formal, rápida, continua y directa. La conferencia identifica problemas y es capaz de explorar sus soluciones, estimulando al grupo a leer y analizar. El expositor a su vez se vale de la conferencia para transmitir y compartir además sus experiencias con el resto del grupo.	Se puede utilizar en la capacitación en temas financieros, contables y tributarios, de normatividad referente al subsidio familiar y fondos de ley.	Desarrollo humano, jefe de División.

<p>5. Entrevistas con jefes.</p>	<p>Realizar consultas a los jefes sobre las políticas, los procesos y los procedimientos relacionados con las funciones de su cargo.</p>	<p>Facilita la orientación de quien implementa las políticas, los procesos y procedimientos, al igual que facilita el trabajo colaborativo y la autonomía para realizar mejoras en los procesos.</p>	<p>Se utiliza en todos los temas referentes a la relación laboral.</p>	<p>Jefes y empleados de menor rango.</p>
<p>6. Debates de políticas, procesos y procedimientos.</p>	<p>Facilitar la mejora de las políticas, la creación de nuevas políticas, al igual que los procesos y los procedimientos.</p>	<p>Facilita la resignificación de las políticas, procesos y procedimientos, así mismo permite la aclaración de dudas en cuanto a las mismas.</p>	<p>Puede ser aplicado en todos los niveles y sobre cualquier tema, además se pueden hacer en cualquier momento que se requiera.</p>	<p>Desarrollo humano, jefe de División.</p>
<p>7. Solución de casos a través de la aplicación de políticas.</p>	<p>Poner en práctica la aplicabilidad de las políticas.</p>	<p>Permite medir el grado de comprensión de las políticas. Desarrolla la habilidad para análisis y síntesis.</p>	<p>Útil para iniciar la discusión de un tema (Políticas). Planteamiento de problemas para verificar el aprendizaje de las políticas, procesos y procedimientos.</p>	<p>Jefes y empleados de menor rango.</p>
<p>8. Aprendizaje basado en problemas.</p>	<p>Trabajar en grupos pequeños, sintetizar y construir el conocimiento que permita resolver los problemas, que por lo general han sido tomados de la realidad.</p>	<p>Desarrolla habilidades cognitivas y de socialización. Favorece el desarrollo de habilidades para el análisis y síntesis de información.</p>	<p>Se puede emplear para abrir la discusión de un tema. Para promover la participación de los alumnos en la atención a problemas relacionados con su área de especialidad.</p>	<p>Desarrollo humano, jefe de División, empleados de todos los niveles.</p>
<p>9. Análisis y discusiones en grupo.</p>	<p>Debatir entre dos o más personas acerca de uno o varios temas y en la que cada uno expone sus ideas y defiende sus opiniones e intereses, para finalmente obtener conclusiones y recomendaciones al respecto.</p>	<p>Promueve el pensamiento crítico en los empleados, aclaran idea y conceptos acerca de los temas tratados. Desarrolla valores como la capacidad de respetar las opiniones de los demás y promueve la colaboración con los demás compañeros para elaborar las conclusiones.</p>	<p>Se aplica para discutir diferentes puntos de vista con respecto a las políticas. Cuando se quiere incentivar a los empleados a indagar sobre alguna política, proceso, procedimiento o normatividad.</p>	<p>Desarrollo humano, jefe de División, empleados de todos los niveles.</p>

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	VENTAJAS	APLICACIONES	RESPONSABLES
10. Seminarios.	Capacitar a los empleados con la finalidad de instruirlos en temas específicos (políticas, normas, etc.), en busca de mejorar su rendimiento laboral.	Permite involucrar los empleados en temas puntuales para encontrar soluciones al mismo, sin embargo, también sirve para estudiar la problemática desde un punto más práctico con la intención de que se convierta en una herramienta de ayuda profesional.	Se aplica para profundizar en temas específicos como las políticas financieras y normas que sustentan los cargos o los procesos y procedimientos.	Desarrollo humano, jefe de División, empleados de todos los niveles.
11. Sistema de instrucción personalizada.	Capacitar a los empleados de manera individual acerca de las políticas, los procesos, los procedimientos y las actividades que debe desarrollar en el marco de sus funciones.	Permite preparar a los empleados para ejercer sus funciones de forma correcta, facilita la correcta aplicación de las políticas, procesos, procedimientos, actividades y normatividad referente a sus labores.	Se puede aplicar en el proceso de inducción, reincidencia, cambio de normatividad y de políticas.	Desarrollo humano, jefes y empleados de todos los niveles.

Fuente: Configuración propia.

CAPÍTULO V

Breves acercamientos para la comprensión de la aplicación de estrategias pedagógicas en contextos financieros

Para poder aplicar estrategias pedagógicas que permitan el mejoramiento de la gestión financiera en las instituciones sin ánimo de lucro, partiendo de la comprensión de las políticas financieras y la normatividad en materia tributaria, se debe partir de los procesos de inducción, reinducción y socialización de políticas, procesos, procedimientos y de normatividad en cualquier momento que se requiera. En todos estos procesos de socialización se gestan procesos de enseñanza y aprendizaje que garanticen la comprensión de los mismos, en procura del buen desempeño de las funciones de los empleados que conforman las áreas o dependencias de la división financiera. La aplicación de este nuevo enfoque se debe realizar en dos etapas: etapa investigativa y etapa de implementación de estrategias pedagógicas.

5.1. Etapa investigativa

Para obtener inicialmente una visión de la situación real de la organización, se debe realizar un análisis de la realidad actual, en la cual los empleados deben participar activamente en el análisis de dicha realidad y en las acciones concretas para transformarla. Esto demanda realizar un proceso circular de análisis de la realidad, en el que partiendo de los problemas prácticos y desde la perspectiva de quien los vive se procede a una reflexión y actuación sobre la situación problema con la intención de optimizarla, involucrando en el proceso a quienes están inmersos e interactúan a diario con el problema. Todo esto cimentado en la Investigación Acción Participación, que según (Monreal & Del valle, 2009) es “un enfoque o estrategia general de intervención que se puede plasmar en muchas prácticas concretas que dependerán de la creatividad de los protagonistas y de las circunstancias presentes en cada caso” (p.2).

Para lograr realizar un análisis exhaustivo y se logre tener la realidad de la organización, se deben aplicar las siguientes técnicas de recolección de la información:

- **Observación:** esta técnica le permite al sujeto que analiza el fenómeno hacerse una radiografía de todos los problemas que dan origen a la

situación, tal como lo manifiestan Erlandson, Harris, Skipper & Allen 1993, citados por (Kawulich, 2015), cuando expresa que “Las observaciones facultan al observador a describir situaciones existentes usando los cinco sentidos, proporcionando una “fotografía escrita” de la situación en estudio” (p.2).

- La observación permite que se analice el desempeño de cada uno de los empleados del área financiera y se obtenga información necesaria para la implementación de las estrategias pedagógicas necesarias para lograr un mejor desempeño laboral a través de la comprensión de las políticas, los procesos, los procedimientos y la normatividad en que se enmarca la organización. Para ello, se debe tener en cuenta lo expresado por (Martinez, 2013):

La observación consta de las siguientes etapas: a) Elección del espacio y los sujetos a observar; b) Acceso al escenario; c) Estancia en el escenario (hasta llegar a la saturación, es decir, cuando lo observado tiende a repetirse); d) Retirada del escenario, que se logra cuando hay una integración entre los datos y el análisis de tal manera que se revelan teorías relevantes y comprensibles (p.4).

- Encuesta: una vez analizada la realidad de los empleados a través de la observación, se procede a realizar encuestas para recopilar información específica acerca de las hipótesis y las dudas que se tengan con relación a la información obtenida previamente y necesite ser corroborada. (Quispe & Sánchez, 2011) expresan que “la encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población” (p.1). Esta técnica se complementa con las demás técnicas de recolección de información por medio de las cuales se validan y se les hace seguimiento a los resultados que aquí se obtienen.
- Entrevista en profundidad: la empresa debe realizar este tipo de entrevistas basada en los resultados de la observación y las encuestas realizadas a los empleados para obtener mayor comprensión de la situación y de los motivos por los cuales el empleado no está interiorizando o por las cuales desconoce las políticas financieras y la normatividad por la cual se rige la organización sin ánimo de lucro. En este orden de ideas, en la entrevista en profundidad, como lo expresa (Robles, 2011) “el entrevistador es un instrumento más de análisis: explora, detalla y rastrea por medio de preguntas cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación” (p.3).

Por medio de esta técnica, la organización logra conocer más de cerca los funcionarios para comprender los problemas que se le presentan en su quehacer cotidiano, y con ello, crear un ambiente en el cual se expresen con naturalidad y de esta forma identificar las estrategias pedagógicas pertinentes para la socialización de las políticas y la normatividad correspondiente.

Para lograr obtener la mayor cantidad de información posibles en la entrevista en profundidad, es necesario contar con todos los elementos para recolectar los datos; los audios como los videos son de gran utilidad, teniendo en cuenta que con ellos se obtienen descripciones detalladas de los gestos, los acentos que se utilicen en las conversaciones; pero para hacer uso de estas herramientas tecnológicas se requiere de un consentimiento previo o una concertación con el entrevistado.

- **Grupo de discusión:** los grupos de discusión en este texto son considerados como una estrategia de investigación participativa, en la cual interactúan el jefe de las dependencias que conforman la oficina financiera, los empleados y el investigador, permitiéndole a este último obtener diversas versiones de la realidad en lo referente al conocimiento de las políticas y la normatividad en materia financiera y de legalidad. Esto es congruente con lo expresado por (López I. , 2010), quien manifiesta que “El grupo de discusión acentúa la interacción entre los/las participantes – pues pretende que la discusión surja a partir de la interacción entre los/las miembros en un ambiente abierto y relajado” (p.3).

Esta técnica es de vital importancia, teniendo en cuenta que se deben hacer discusiones por grupos, de acuerdo al rango que ocupen dentro del organigrama institucional, solo así se logra una independencia mental y que los empleados expresen con tranquilidad sus ideas y la discusión fluya con normalidad, porque si se hace mezclando empleados de menor rango con sus jefes inmediatos, difícilmente se van a obtener los resultados que se buscan. En la Tabla 12 se hace una síntesis de las técnicas necesarias para recolectar las voces de los empleados.

Tabla 12: Técnicas de Investigación

Técnica	Definición	Objetivo	Instrumento
Observación	Permite establecer relaciones e interiorizar los fenómenos, con ella se busca obtener una comprensión crítica por medio de la conceptualización y el análisis. La principal ventaja de esta técnica radica en que da un enfoque profundo de lo que se estudia y proporciona credibilidad a las fuentes de información utilizada.	El objetivo de la observación, según (Martínez, 2013), es obtener información de primera mano de los sujetos que están vivenciando el hecho observado (p.3).	Videos, fotografías.
Encuesta			Cuestionarios.
Entrevista en profundidad	Es una técnica de recogida de información de carácter cualitativo. Se fundamenta en el análisis del discurso de manera individual y donde las ideas, opiniones y valoraciones del respondiente son relevantes para el objeto de investigación. “En la entrevista en profundidad el entrevistador tratará de que el entrevistado exponga sus sentimientos íntimos, motivaciones y deseos” (ALICE, 2017).	En este caso, el objetivo de la entrevista es develar lo que resulta necesario en materia de políticas y normatividad para los empleados y su desempeño laboral: cuales son creencias, pensamientos y valores.	Guía de preguntas.
Grupo de discusiones	Consiste en la reunión de varias personas para debatir en torno a un tema específico. “Es especialmente útil para obtener información relacionada con un problema sobre el cual se sabe muy poco, probar mensajes informativos o educacionales, o recolectar información sobre cómo puede reaccionar un grupo ante una estrategia determinada” (Endvawnow, 2009).	Interactuar e intercambiar conceptos y opiniones entre los miembros del grupo, de manera que se obtenga información acerca de las percepciones de cada uno sobre una temática específica.	Guía de preguntas. Cuestionarios.

Fuente: Configuración propia

5.2. Etapa de implementación de estrategias pedagógicas

Una vez recopiladas las voces de los actores a través de las técnicas de recolección de información, e identificado el problema de desconocimiento de las políticas, los procesos, los procedimientos y/o la normatividad concerniente a la organización, sea en materia tributaria o de funcionamiento, por ser las entidades sin ánimo de lucro organizaciones con un tratamiento y un marco normativo especial, se procede a buscar las estrategias pertinentes para realizar el proceso de reinducción y socialización de las políticas y la normatividad para los empleados antiguos, pero con un enfoque pedagógico, es decir, se deben definir las estrategias pedagógicas que garanticen su aprendizaje, además se debe planificar la inclusión del enfoque pedagógico en el proceso de inducción para capacitar los empleados nuevos en los temas identificados y que resulta ser necesarios para el buen desempeño de sus funciones y el mejoramiento de la gestión financiera.

Para el desarrollo del proceso de inducción o reinducción específica, es decir, en términos de políticas financieras, procesos, procedimientos y normatividad, el jefe inmediato juega un papel preponderante porque debe actuar como facilitador o mediador del proceso formativo, promover el cambio a través de la reflexión, suscitar en los empleados el análisis, capacitándolos para que actúen y examinen diferentes alternativas de acción y asesorarlos en la aplicación de las políticas financieras y la normatividad.

Para este texto, se considera la dimensión pedagógica como aquella desde donde es posible entrar a dinamizar las oficinas que conforman la división financiera, pues ofrece a los empleados múltiples modos de aprender e interiorizar las políticas financieras y la normatividad mediante la cual se rige la organización. Se considera pertinente su articulación con estrategias pedagógicas flexibles, para facilitar y promover aprendizajes exitosos, atendiendo las necesidades del contexto y las características de los sujetos intervinientes en el proceso de enseñanza y aprendizaje; de acuerdo con ello, se proponen las estrategias pedagógicas conforme al tipo de información que busca que el empleado interiorice. Esta etapa de implementación de estrategias pedagógicas consta de tres momentos:

- **Primer momento de autoaprendizaje:** donde se aplican unas estrategias pedagógicas buscando un acercamiento personal del empleado con las políticas y la normatividad, aquí se reconoce el papel activo del empleado en la construcción de su propio conocimiento acerca de las políticas financiera y la normatividad referente a la organización, destacando con ello la importancia que tiene la toma de conciencia sobre su responsabilidad con la organización de mantenerse actualizado sobre todo en

materia de normatividad, teniendo en cuenta lo cambiante que es el sistema tributario en Colombia; razón por la cual (Obregón, Díaz, Guerra, Travieso, & Madiedo, 2007) manifiestan que:

- La caracterización del estudio independiente necesariamente debe comprender tanto aspectos de contexto social como los propios del individuo, aunque la relevancia que adquieren estos últimos se hace evidente cuando pretendemos que el estudiante desarrolle procesos motivacionales, habilidades para el estudio y el establecimiento de metas propias que implican un reconocimiento de la responsabilidad en el propio aprendizaje (p.3).

Lo anterior reviste importancia en la medida que los empleados deben estar motivados y con absoluta conciencia de su responsabilidad con la organización y consigo mismos de adquirir el conocimiento necesario para el desarrollo de sus funciones y tratar de que sus metas personales estén alineadas con los objetivos organizacionales, allí tanto la oficina de desarrollo humano y el jefe inmediato juegan un papel fundamental en identificar las expectativas del empleado en el proceso de inducción para tratar de alinearlas a las necesidades y los objetivos organizacionales. Las siguientes son las estrategias pedagógicas que se implementan para el autoaprendizaje:

a) Estudio individual.

b) Búsqueda, investigación y análisis de información.

- **Segundo momento de aprendizaje interactivo:** aquí se busca que el empleado interactúe con el jefe inmediato, el docente verifica los conocimientos previos del estudiante y los conocimientos adquiridos durante la etapa de autoaprendizaje, de igual manera es el espacio donde el jefe socializa las políticas, los procesos, los procedimientos y la normatividad en materia financiera. Es el espacio donde el empleado expresa sus inquietudes y resuelve las dudas que tenga en cuanto a cuál va a ser el rol que desempeñará, esto cuando se trata de la inducción, cuando lo que se está haciendo es un proceso de reinducción en el que el trabajador conoce el rol que desempeña; este se convierte en un espacio para aclarar las dudas en referencia a los motivos que originaron la reinducción, si es que se están aplicando las políticas y la normatividad de forma errada o no se están aplicando, o si existe un cambio o modificación de políticas y normatividad que dieron origen a la reinducción.

La estrategia del aprendizaje interactivo se implementa bastante en mayor grado cuando se crean y se ponen en práctica nuevas políticas y nor-

matividad donde el jefe que crea las políticas las socializa y en materia de normatividad se trae a un experto para que explique el alcance y la aplicabilidad de la norma; estas estrategias son:

- Exposiciones del jefe.
 - Conferencias de un experto.
 - Entrevistas con jefes.
 - Debates.
 - Seminarios.
 - Sistema de instrucción personalizada.
- **Tercer momento de aprendizaje colaborativo:** en este momento se ponen en práctica y se miden los conocimientos adquiridos por cada uno de los empleados en lo concerniente a las políticas y normatividad referente, así como reforzarlos y además de su capacidad para trabajar en equipo, como lo expresa (Mendoza, 2013), entre otras características, el aprendizaje colaborativo tiene el de:

Incentivar la colaboración entre individuos para conocer, compartir y ampliar la información que cada uno tiene sobre un tema, los miembros del equipo tienen dos responsabilidades; desarrollar y aplicar de la mejor manera posible sus capacidades para contribuir a que sus compañeros también apliquen sus capacidades (p.1).

El aprendizaje colaborativo es de vital importancia para la organización porque fortalece la interacción en el proceso cognitivo y favorece el aprendizaje del compañero. Los procesos son los más favorecidos porque se nutren de diferentes visiones y los empleados tienen la facilidad de resolver dudas y los problemas que se generen en el desarrollo de sus actividades con diferentes visiones; dentro de las estrategias que se utilizan en el aprendizaje colaborativo tenemos:

- Solución de casos.
- Aprendizaje basado en problemas.
- Análisis y discusiones en grupo.

Finalmente, una vez surtido todo el proceso formativo, el empleado es ubicado en su puesto de trabajo para desempeñar sus funciones y se hace un monitoreo del desempeño laboral de cómo se están aplicando las políticas financieras y la normatividad, es decir, se hace una evaluación y de acuerdo a los resultados que esta arroje, se identifica si es o no necesario hacer una reinducción o retroalimentación.

CAPÍTULO VI

Reflexiones finales

En este enunciado final, más que concluir un tema que propone nuevos espectros hacia cómo se puede hacer gestión financiera de manera emergente, es decir, con nuevos paradigmas o enfoques, invita a los lectores a la reflexión a partir de las revelaciones vislumbradas y aquí se despliegan para invitar al coloquio académico.

Los autores concluimos que en la implementación de estrategias pedagógicas para socialización de políticas financieras surgen dificultades, como el rechazo por parte de los jefes para su aplicabilidad, debido a que este es un proceso distinto a lo que normalmente vienen desarrollando en la inducción específica; por otra parte, puede encontrarse alguna resistencia por parte de los empleados que reciben la inducción, derivada del desconocimiento de la importancia de recibir una inducción mediada por estrategias pedagógicas que garanticen el aprendizaje.

Además que las organizaciones no educativas pierden excesivamente el carácter pedagógico que permite que un empleado pueda interiorizar las políticas, las cuales se constituyen en el hilo conductor de cada una de sus tareas y de los procesos por medio de los cuales estas se llevan a cabo, esto ocurre muchas veces por la imperiosa necesidad de cumplir con los objetivos misionales, olvidando una percepción muy acertada planteada por (Ramírez Cardona, Calderón Hernández, & Castaño Duque, 2015) cuando esbozan que: (...) “Las organizaciones se tienen que concebir como sistemas abiertos y dinámicos, en los que la estructura y los recursos físicos y financieros no son suficientes para alcanzar una buena gestión” (p.5).

Más cuando la gestión y gerencia se centran en un conglomerado de políticas que rigen cada uno de los procesos que se dan en los diferentes departamentos y secciones que conforman la división financiera de las organizaciones, como es el caso de corporación en estudio, que se rige por políticas desde la gestión de recaudo de ingresos hasta la gestión de pago, donde además cada cargo tiene un rol y unas funciones específicas, así mismo el resultado final de un proceso se convierte en insumo para el inicio de otro, esto sumado a que en esta división se concentra la entrega de informes a las entidades de control que vigilan y regulan la organización.

De igual forma, los autores concluyen que el papel de la educación, y específicamente el rol pedagógico en la gestión y gerencia financiera en esta organización, se encontraba traslapado pero latente en cada uno de sus miembros. Poner al servicio de la administración o de la gerencia financiera el concepto de enseñanza y aprendizaje, hace que cada miembro de la organización y del área financiera en específica, interiorice los roles que cumple dentro de la estructura organizacional, sus funciones y responsabilidades y las políticas dentro de las cuales se enmarca el cargo que desempeña.

Por tal motivo, y en procura de sacar de la traslapa en que se encuentra el rol pedagógico en la Gestión y Gerencia Financiera, se propuso que allí se debe dar un enfoque Educativo-pedagógico, como alternativa que permite el permanente aprendizaje tanto de las políticas que sustentan los roles específicos de cada cargo, como de las circulares emanadas por los entes de control y la normatividad existente que sustentan y regulan la actividad en que se enmarcan las Cajas de Compensación y específicamente las normas financieras que son competencia exclusiva de la División objeto de estudio.

Se llegó a la conclusión de que la entidad estudiada, como ente que contribuye al desarrollo departamental de La Guajira, y teniendo en cuenta su labor dentro de la sociedad, requiere estructurar procesos que respalden sus resultados y que los doten de eficiencia, eficacia y oportunidad. Dentro de estos procesos, el financiero y contable representan un aspecto neurálgico dentro de la organización, y por ende debe contar con políticas que delimiten acertadamente el desarrollo de las actividades y funciones a cargo de cada uno de los colaboradores que intervienen en el proceso.

De igual y forma, a partir del análisis, logramos establecer que dichas políticas requerían de un análisis y resignificación que las orientaran a la situación actual de la organización en general, en cuanto a los clientes tanto internos como externos; de allí surgió el objetivo de resignificar dicho proceso a partir de las políticas existentes. Sin embargo, la resignificación no debía quedar allí, pues también se concluye que en la ESAL estudiada fue necesario aplicar y desarrollar ciertas estrategias pedagógicas que permitan la socialización y retroalimentación de las modificaciones realizadas y de las políticas que existen en la organización, de forma que todos los que intervienen en el proceso tengan un conocimiento amplio de las mismas y puedan aplicarlas en el desarrollo diario de sus funciones.

Con la recomendación de estrategias pedagógicas específicas formuladas y orientadas a los procesos del área financiera y de la organización en general, determinamos que a partir de ellas la organización cuenta con las bases necesarias para optimizar sus procesos; los cuales mediante la aplicación de

las didácticas educativas basadas en la interacción de los funcionarios, el autoaprendizaje y el aprendizaje colaborativo, se vislumbran resultados satisfactorios para la organización y de allí para la sociedad en general a través de los beneficios que puedan recibir de esta entidad. Así mismo, el enfoque pedagógico orientado hacia la socialización de las políticas financieras genera como resultado, empleados con capacidad de:

- Responsabilizarse de su propio aprendizaje, desarrollar el hábito de consulta, analizar y evaluar las políticas que sustentan sus procesos, asumiendo un papel activo en la construcción de estas y en la socialización, así como en la construcción de su propio conocimiento, no solo acerca de las políticas sino en normatividad concerniente a la organización.
- Asumir un rol participativo y colaborativo dentro de la oficina financiera a través de actividades que le permita intercambiar opiniones, conocimiento y experiencias con sus compañeros, aportando al mejoramiento del clima organizacional, a la reflexión y la construcción de conocimiento.
- Comunicarse y trabajar en equipo en el estudio de casos y proponer solución a los problemas que se presenten en desarrollo de sus funciones.
- Reflexionar sobre el rol que cumple dentro de la organización, las funciones que desempeña, la forma en que ejecuta su trabajo y qué resultados obtiene, proponiendo acciones concretas de mejora.

Lo anterior lleva al jefe de oficina, sección o departamento a una función declarada en el proceso de inducción específica, asociada con la socialización de las políticas y las estrategias pedagógicas que debe implementar para garantizar la aprehensión de estas. Con el enfoque pedagógico planteado, el papel del jefe se renueva haciendo sumamente importantes dos funciones específicas, que se llevan a cabo en dos momentos diferentes:

Primer momento:

Planear y configurar las actividades necesarias para garantizar en el empleado la adquisición del aprendizaje de las políticas, así como definir las estrategias, técnicas y recursos adecuados para la consecución de los objetivos de aprendizajes propuestos, para garantizar el buen desempeño de sus funciones al momento de recibir su puesto de trabajo. Esta actividad el jefe la debe realizar previa a la ubicación del funcionario en su puesto de trabajo.

Segundo momento:

Preparar, guiar y motivar a los empleados durante su proceso de aprendizaje, y conducir permanentemente hacia la finalidad de sus objetivos en el puesto de trabajo. Esto vinculado con el adecuado seguimiento de las estrategias pedagó-

gicas y la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en la socialización de las políticas en el desarrollo de sus funciones.

Esta función que debe realizar el jefe encargado de la inducción específica, lo conduce a buscar las estrategias pedagógicas que se ajusten a las necesidades de enseñanza de acuerdo a la funcionalidad de la política que se pretenda socializar o la normatividad que desee compartir, porque pese a que en la investigación se trató de políticas financieras las estrategias pedagógicas pueden ser utilizadas para enseñar las normas que rigen la organización en materia administrativa, jurídica, financiera y tributaria; se resalta que las estrategias utilizadas para el caso fueron las siguientes, pero el jefe puede acudir a cualquier otra que dé cuenta del objetivo de aprendizaje que se pretende alcanzar:

- Estudio individual.
- Búsqueda y análisis de información.
- Investigaciones.
- Exposiciones del jefe.
- Conferencias de un experto.
- Entrevistas con jefes. Debates de políticas.
- Solución de casos a través de la aplicación de políticas.
- Aprendizaje basado en problemas.
- Análisis y discusiones en grupo.
- Discusión y debates.
- Seminarios.
- Sistema de instrucción personalizada.

De igual manera, llegamos a la conclusión de que, para darle un enfoque pedagógico a la socialización de políticas financieras, se debe hacer teniendo como referencia dos aspectos relevantes: el primero es que este debe ser un proceso intencional, es decir, debe tener claro su objetivo de aprendizaje y diseñar los procesos para llevarlos a cabo y evaluarlos para permitir la mejora constante a través de la retroalimentación y/o resignificación. Y la segunda es que el objetivo de aprendizaje debe conducir a las estrategias pedagógicas que se deben implementar para facilitar el aprendizaje de los empleados y poder evaluar en cualquier momento si se cumplió el objetivo.

Esto demanda estar en constante análisis de la pertinencia de las estrategias pedagógicas implementadas, porque la intención principal de dar este enfoque pedagógico a la socialización de políticas está en estimular el desarrollo del

autoaprendizaje, el aprendizaje interactivo y el aprendizaje colaborativo de manera prevista y reflexiva, al punto que se pueda convertir en una filosofía organizacional y genere valor a la organización, permitiéndole cumplir con el recaudo oportuno de recursos, cumplir con el pago de proveedores, obteniendo un flujo de efectivo óptimo y evitar sanciones que van en detrimento de la organización.

Así mismo, para que el empleado en la inducción específica desarrolle las competencias necesarias para desempeñar con eficacia y eficiencia sus funciones, deben implementarse estrategias pedagógicas que garanticen el aprendizaje de las políticas que sustentan los procesos y la escogencia de las estrategias debe ser el producto de un acto reflexivo, a través del cual los jefes logren identificar y validar los conocimientos previos con los cuales los empleados ingresan a la organización y de esta manera enlazarlos con el aprendizaje de las políticas y recomendarles profundizar o reforzar los conocimientos en que se consideren estén débiles.

Los empleados llegan a las organizaciones con unos conocimientos previos producto de experiencias educativas, prácticas educativas y laborales. Por lo tanto, es primordial partir de dichos conocimientos para poder implementar las estrategias pedagógicas que permitan el aprendizaje de nuevos contenidos. Para verificar que el objetivo se haya alcanzado, es preciso evaluar y comparar lo que el empleado sabía y lo que logró aprender en la inducción específica.

También llegamos a concluir que el resultado de aplicar estrategias pedagógicas en la socialización de las políticas financieras es un aprendizaje significativo, el aprendizaje resulta ser de esta manera cuando el contenido recibido es potencialmente significativo, es decir, puede aplicarlo a su vida cotidiana, en este caso su vida laboral, permitiéndoles cumplir con mayor eficacia y eficiencia sus funciones y contribuir positivamente en mejorar la gestión financiera de la organización. La formación profesional, sumada a la capacitación sobre las políticas que sustentan los procesos, podrá dotar a todos los empleados de las nuevas competencias básicas necesarias para su desempeño profesional dentro de la organización. Para lograrlo, se deben utilizar estrategias pedagógicas activas y grupales que promuevan el aprendizaje de los empleados y les permita vincular la teoría con la práctica de acuerdo con la realidad, contribuyendo con lo que algunos autores llaman el aprendizaje situado.

Dentro de los objetivos del enfoque pedagógico en la inducción específica, el principal es que el empleado obtenga un conocimiento amplio y suficiente de las políticas financieras. Las estrategias pedagógicas se constituyen en el vehículo para alcanzarlo, permiten instaurar una relación activa y de reciprocidad

entre los empleados y las políticas, porque estos muchas veces resultan resistiéndose a aceptar que deben cumplirlas para poder desempeñar con eficacia y eficiencia los procesos que desarrollan, por lo tedioso que resulta muchas veces para el ser humano someterse a normas de cualquier naturaleza.

Lo anterior permite que la participación del empleado en la construcción de su aprendizaje frente a las políticas financieras de la organización se haga de manera responsable, permitiéndole desarrollar su autonomía, su capacidad de tomar decisiones y de asumir la responsabilidad de las consecuencias de sus actos. Sobre todo, en un área como la financiera donde el mínimo error se traduce en pérdida de dinero para la organización o para el empleado si es sancionado con pagar las pérdidas económicas de la organización de su propio peculio.

Como investigadores, y de conformidad con la experiencia que nos deja esta investigación, afirmamos que implementar estrategias pedagógicas en la socialización de políticas financieras promueve en los empleados la reflexión a la hora de analizar las operaciones y decisiones que realizan, con el fin de tomar decisiones acertadas que posibiliten el buen desempeño de sus funciones y la oportunidad en la entrega de informes. El reto de este texto es descubrir caminos para lograr que la gestión financiera mejore cada día con empleados capaces de pensar, razonar, discutir y resolver los problemas que se les presente en favor de la organización, convirtiéndose en verdaderos activos de conocimiento, capaces de generarle valor con su desempeño laboral. Lo anterior logra que el empleado tenga las herramientas necesarias para enfrentarse a los problemas que encuentra en su desempeño profesional y laboral, y sin un conocimiento suficiente de las políticas que sustentan sus funciones, no lo podría resolver con facilidad o le llevaría más tiempo.

Un empleado que aprende a aprender es un empleado de fácil adaptación al cambio, que construye con facilidad nuevos conocimientos y aporta significativamente a la solución de casos y/o problemas, es un empleado con valor agregado y por tanto genera valor a la organización. Una estrategia pedagógica posibilita el conocimiento y su impacto se ve reflejado en la toma de decisiones, consciente e intencional, en la cual el sujeto activa de forma coordinada los conocimientos adquiridos para dar respuesta o solución a los problemas.

En la actualidad, no es un secreto afirmar que la gestión financiera busca maximizar el valor de la empresa, que no solo es hacer buen uso de los recursos, que el activo máspreciado de una organización es el conocimiento y el valor de la empresa ya no se mide solo por sus riquezas materiales; se mide por la capacidad que estas tengan de generar conocimiento, razón por la cual contar

con un personal calificado, competente y bien formado en áreas neurálgicas como la división financiera es de vital importancia para maximizar el valor de la empresa.

Finalmente, logramos conceptualizar que la gestión financiera es una praxis con causa final, cuya causa es la maximización del valor de la empresa, de ello se deriva la importancia de aplicar estrategias pedagógicas en la socialización de las políticas financieras para lograr en los empleados un aprendizaje significativo y de esta manera contribuir con el buen desempeño de sus funciones, evitando atraso en los procesos financieros que derivan inconvenientes en los pagos a proveedores, recaudo de cartera y en ocasiones sanciones que contribuyen al deterioro patrimonial de la entidad.

La gestión financiera desde el abordaje de una visión novedosa o emergente con la implementación de estrategias pedagógicas en la socialización de políticas financieras, garantizando el aprendizaje de las mismas de forma intencional y propositiva, en el cual se concibe un aprendizaje flexible, capaz de transferirse a diferentes situaciones y dinámicas en donde prima el contexto, cumple con el objetivo o su causa final garantizando en gran porcentaje el cumplimiento de las funciones de los empleados en sus puestos de trabajo, disminuyendo el margen de error y garantizando la apertura y cierre oportuno de los procesos.

ANEXOS

Anexo N° 1: Tabla 13: Resignificación de Políticas Financieras

Política actual	Se aplica		Política modificada o nueva política
	SI	NO	
FACTURACIÓN:	SI	NO	
1.1. Para los proveedores del régimen simplificado que no tienen por disposición de ley obligación de facturar, se diligenciará cuenta de cobro, factura impropia o cualquier documento equivalente a la factura.	X		Para los proveedores que no tienen por disposición de ley obligación de facturar, se les exigirá cuenta de cobro o documento equivalente a la factura.
1.2. Para el diligenciamiento de las facturas de ventas se deben observar las normas tributarias vigentes.	X		N/A
1.3. En toda factura por concepto de prestación de servicios gravados, se debe discriminar el IVA.	X		N/A
1.4. Expedición de factura			
1.4.1. Es responsabilidad del encargado de facturar la venta, expedir la factura en el momento en que se realiza la venta del servicio.	X		N/A
1.4.2. Una vez realizada la venta y facturada, es obligatorio entregarle al cliente copia de la factura o documento equivalente. En caso de que la venta sea de contado se le entrega factura original. En las ventas a crédito es indispensable que se cumplan con los requisitos para que la factura sea considerada un título valor.	X		N/A
1.4.3. El producido de la venta de los servicios debe consignarse mínimo dos veces por semana.	X		N/A

<p>1.4.4. En el caso de los programas que se ejecutan por convenio, cuando se requiera facturar anticipadamente la prestación de un servicio con facturas en papel, luego de prestado realmente el servicio, se debe reemplazar la factura en papel por la factura expedida por el sistema contable.</p>	<p>X</p>	<p>N/A</p>
<p>1.5. Del informe de ventas</p>		
<p>1.5.1. El informe de ventas debe ser enviado al área de contabilidad por lo menos dos veces por semana.</p>	<p>X</p>	<p>N/A</p>
<p>1.5.2. Para el cierre contable, tener lista la información necesaria para la declaración de los diferentes impuestos, el segundo día hábil del mes siguiente deben haber sido recibidos por contabilidad todos los informes de venta del periodo anterior.</p>	<p>X</p>	<p>N/A</p>
<p>1.5.3. Informe de ventas que no tenga todos los soportes completos y debidamente diligenciados, será devuelto al área de origen</p>	<p>X</p>	<p>Nota: En caso de que los informes contengan errores o les falten soportes, no serán devueltos debido a que origina un reproceso y se pueden presentar atrasos en el reporte de información, en aras de cumplir los tiempos establecidos, los soportes faltantes serán solicitados vía correo electrónico en el caso de las sedes fuera de la ciudad. Sin embargo, dichos soportes deben llegar posteriormente de manera física y en original.</p>
<p>1.5.4. Al momento de ser detectado pagos de servicios prestados, deben solicitarse los soportes que permitan identificar la o las facturas a cancelar, para poder realizar recibidos de pago. Estos recibos deben realizarse en un tiempo no mayor a sesenta días posteriores a la detección del pago.</p>	<p>X</p>	<p>N/A</p>

<p>Nota: En caso de no ser posible obtener los soportes mencionados, se aplicará el valor abonado a las facturas más antiguas pendientes por cobrar.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>1.6. Responsabilidades</p>			
<p>1.6.1. Los subdirectores, jefes de división u oficina son responsables del manejo y control de los talonarios de facturas en papel que previa solicitud le son entregados por la sección de compras.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>2. GESTIÓN DE REGISTROS CONTABLES</p>			
<p>2.1. Todas las facturas y documentos equivalentes para que se proceda a los tramites de cancelación, incluyendo tiquetes aéreos, capacitación a empleados y activos, deben estar amparados por un certificado de disponibilidad presupuestal (CDP).</p>		<p>X</p>	<p>Nota: Las órdenes de compra de bienes y servicios diferentes a tiquetes aéreos, capacitaciones y compra de activos no requieren CDP, solo el visto bueno de cada jefe de área encargado de la ejecución presupuestal.</p>
<p>2.2. Para efectuar el registro contable, las facturas de compra de bienes y servicios deben contener el Vo.Bo. del subdirector, jefe de la división u oficina responsable de la ejecución del presupuesto, e indicar el centro de costo al cual pertenece el egreso. Se exceptúan de dicho Vo.Bo. las compras de bienes de consumo, y servicios que son realizados directamente por la oficina de compras y los pagos de las facturas que se generen en la ejecución de los contratos administrados, supervisados y/o delegados por su jefe inmediato a cualquier trabajador con cargo de jefatura, teniendo en cuenta el presupuesto asignado para cada rubro del gasto.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>Nota: Los jefes de departamento que dependen directamente de la Dirección Administrativa podrían dar Vo.Bo. a las facturas de compra de bienes y servicios para que se puedan efectuar el registro contable.</p>			

<p>2.3. Las facturaciones que sean objeto de glosas deben presentarse a contabilidad debidamente firmadas por el auditor médico y el jefe de la subdirección de salud o su delegado.</p>	<p>X</p>	<p>N/A</p>
<p>2.4. Todo anticipo debe llevar el Vo.Bo. del director administrativo, en excepción de los anticipos correspondientes a los contratos de compras de bienes o prestación de servicios, para los cuales el supervisor del contrato señalado en el mismo puede dar Vo.Bo. a todos los pagos que se convengan en el contrato, incluyendo los anticipos.</p>	<p>X</p>	<p>N/A N/A</p>
<p>2.5. La contabilización de la información se debe hacer conforme a las exigencias del plan único de cuentas diseñado para las cajas de compensación familiar por la Superintendencia del Subsidio familiar y la superintendencia Nacional de Salud.</p>	<p>X</p>	<p>N/A</p>
<p>2.6. Calidad en los registros contables</p>		
<p>2.6.1. Los soportes de los registros contables se deben enviar en original y deben estar bien diligenciados sin tachones ni enmendaduras. En los casos en los que se presente copia de la factura de forma temporal o permanente, esta debe ser autorizada por el funcionario competente, de acuerdo con el inciso 2.2, y además debe estar respaldada esta transacción por un contrato.</p>	<p>X</p>	<p>Los soportes de los registros contables se deben enviar en original y deben estar bien diligenciados sin tachones ni enmendaduras. En los casos en los que se presente copia de la factura de forma temporal o permanente, o se reciban vía correo electrónico, esta debe ser autorizada por el funcionario competente, de acuerdo con el inciso 2.2, y además debe estar respaldada esta transacción por un contrato.</p>
<p>Nota: En caso de la venta sea a crédito, el original de la factura se entrega al cliente cuando cancele la totalidad del servicio facturado.</p>	<p>X</p>	<p>N/A</p>
<p>2.6.2. Contabilidad debe recibir la relación de los cheques no cobrados, anulados y deben anexarse los respectivos cheques con imposición del sello de anulados</p>	<p>X</p>	<p>N/A</p>

2.7. Registros de provisión de cartera		
2.7.1 El área de contabilidad registrará las provisiones de cartera según la información recibida de la oficina de crédito y cartera, generada por el aplicativo.	X	N/A
2.8. Registro de cartera castigada		
2.8.1. El jefe de sección de crédito y cartera debe enviar el listado de los clientes y valores que se proponen castigar al director administrativo con el Vo.Bo. del jefe financiero, quien lo someterá a la aprobación del consejo directivo, antes de finalizada cada vigencia fiscal. Luego de aprobado, hará llegar la información al departamento de contabilidad para su correspondiente registro contable. El castigo se hará contra la cuenta de provisión de cada centro de costo afectado.	X	N/A
3. CONCILIACIONES BANCARIAS		
3.1. Las conciliaciones de las cuentas bancarias deben estar listas a más tardar 45 días siguientes al correspondiente periodo y deben incluir la contabilización de las partidas pendientes en libro o en extractos. Contabilidad presentará un listado de las consignaciones pendientes por aclarar a los negocios al final de cada conciliación, y en la medida en que estos envíen los soportes se procederá a contabilizarlos.	X	<p>3.1. Las conciliaciones de las cuentas bancarias deben estar listas a más tardar 15 días siguientes al correspondiente periodo y deben incluir la contabilización de las partidas pendientes en libro o en extractos.</p> <p>Nota: Las cuentas bancarias de los Fondos de Ley (FOVIS y FOSFEC) deben estar conciliadas a más tardar los días 5 de cada mes para efectos de reporte de información a los entes de control.</p> <p>3.2. Contabilidad presentará un listado de las consignaciones pendientes por aclarar a los negocios al final de cada conciliación, a más tardar 5 días hábiles se deben recibir los soportes para proceder a contabilizarlos.</p>

<p>3.2. Los responsables de la digitación de la información contable de cada centro deberán registrarla como máximo a los cinco (5) días hábiles del siguiente mes.</p>	X	N/A
4. CONCILIACIONES DE FONDOS DE LEY		
<p>4.1. Los fondos de ley deben conciliarse trimestralmente y en cualquier momento si es requerido por la dirección administrativa o los entes de control.</p>	X	<p>Los fondos de ley deben conciliarse mensualmente teniendo en cuenta la periodicidad en el reporte de información a la Dirección administrativa y a los entes de control (mensual y trimestral).</p>
5. CIERRE CONTABLE		
<p>5.1. Fecha de cierre</p>		
<p>5.1.1. La contabilidad de ESAL será cerrada en el sistema, el último día del mes posterior al mes de su causación. Con excepción del mes de diciembre, en el cual el cierre contable se hará a más tardar el día 25 de febrero.</p>	X	<p>La contabilidad de ESAL será cerrada en el sistema, a más tardar el día 20 del mes posterior al mes de su causación, teniendo en cuenta los reportes de información de Obras y Programas y a los entes de control. Con excepción del mes de diciembre, en el cual el cierre contable se hará a más tardar el día 25 de febrero.</p>
<p>5.1.2. Toda la facturación deberá llegar al departamento de contabilidad durante el mes al cual corresponde y solo se recibirán documentos correspondientes a esa vigencia hasta la fecha señalada en la circular de cierre de vigencia del respectivo año.</p>	X	<p>Toda la facturación deberá llegar al departamento de contabilidad durante el mes al cual corresponde y hasta 5 días hábiles del mes siguiente. Para el mes de diciembre solo se recibirán documentos correspondientes a esa vigencia hasta la fecha señalada en la circular de cierre de vigencia del respectivo año.</p>
<p>Nota: La circular de cierre de vigencia debe ser emitida por la oficina financiera a más tardar el primer día hábil del mes de diciembre de cada año.</p>	X	<p>5.1.3. La facturación que llegue después de la circular de cierre deberá tener el Vo. Bo. Del ordenador del gasto y especificar si se afectará el presupuesto del presente año o si afectará vigencias anteriores, a menos que haya sido provisionada en la vigencia anterior. Nota: La cuenta de gastos de ejercicios anteriores solo será utilizada previa autorización del responsable del gasto.</p>

5.2. Libros oficiales		
5.2.1. Los libros oficiales serán impresos hasta el último día posterior al mes a cerrar con excepción del mes de diciembre, los cuales serán impresos a más tardar el 25 de febrero.	X	Los libros oficiales serán impresos, a más tardar el último día del mes posterior al mes del cierre. Con excepción del mes de diciembre, en el cual el cierre contable se hará a más tardar el día 25 de febrero.
5.3. Amortizaciones		
5.3.1. Mensualmente, antes del cierre contable se debe amortizar las cuentas de gastos pagados por anticipado y cargos diferidos.	X	N/A
5.4. Depreciaciones		
5.4.1. Mensualmente, antes del cierre contable se deben depreciar los activos fijos por el método de línea recta. Este proceso está parametrizado en el módulo de activos fijos.	X	N/A
5.5. Pasivos estimados y provisiones.		
5.5.1. Antes de cada cierre contable semestral se deben estimar y contabilizar todas las demandas probables en contra de la corporación que puedan afectar la estructura financiera del negocio. El documento soporte de esta contabilización es la relación que entrega la Oficina Jurídica de los procesos judiciales cuantificados en dinero que sean probables de fallar en contra. El aprovisionamiento se realizará de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • Procesos ordinarios ante la jurisdicción civil y comercial, se provisionarán inicialmente un 50% en el primer año, 25% el segundo año y el restante 25% en el tercer año. • Procesos ordinarios ante la jurisdicción laboral se provisionarán un 100% en el primer año. • Procesos ante la jurisdicción contenciosa administrativa, un 50% en el primer año, 25% el segundo año y el restante 25% en el tercer año. • Procesos ejecutivos en ambas jurisdicciones se provisionarán un 100% en el primer año. 	X	N/A

5.6. Información contable			
5.6.1. La última semana de cada mes, el Departamento de Contabilidad deberá entregar la ejecución del presupuesto del mes anterior a los subdirectores, jefes de División y oficinas.	X		N/A
5.5. Pasivos estimados y provisiones.			
<p>5.5.1. Antes de cada cierre contable semestral se deben estimar y contabilizar todas las demandas probables en contra de la corporación que puedan afectar la estructura financiera del negocio. El documento soporte de esta contabilización es la relación que entrega la Oficina Jurídica de los procesos judiciales cuantificados en dinero que sean probables de fallar en contra. El aprovisionamiento se realizará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos ordinarios ante la jurisdicción civil y comercial, se provisionarán inicialmente un 50% en el primer año, 25% el segundo año y el restante 25% en el tercer año. • Procesos ordinarios ante la jurisdicción laboral se provisionarán un 100% en el primer año. • Procesos ante la jurisdicción contenciosa administrativa, un 50% en el primer año, 25% el segundo año y el restante 25% en el tercer año. • Procesos ejecutivos en ambas jurisdicciones se provisionarán un 100% en el primer año. 	X		N/A
5.6. Información contable			
5.6.1. La última semana de cada mes, el Departamento de Contabilidad deberá entregar la ejecución del presupuesto del mes anterior a los subdirectores, jefes de División y oficinas.	X		N/A
6. APROPIACIONES DE LEY Y RESERVAS			
<p>6.1. Distribución del 4%</p> <p>Los recursos del 4% se distribuyen de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de administración: 8%. • Reducción de gastos de administración: 2% • Apropriación del recurso del artículo 217 de la ley 100 de 1993: 5% o 10% según cociente. • Apropriación del recurso de la ley 1438 de 2011: 6,25%. • Cuota de sostenimiento del Supersubsidio: 1% • Reserva Legal: según cálculo de ley. • FOVIS: 12% de los aportes de Riohacha (Vivienda, AIN, JEC y FOSFEC) según cociente. 	X		N/A

<p>Pago de subsidio monetario: valor de referencia correspondiente al 55% después de deducido los gastos de administración, fondos de ley y la reserva legal.</p> <p>Apropiación de ley 115 de 1994: 10% del saldo resultante después de haber deducido el pago del subsidio monetario.</p> <p>El saldo final se destinará a obras y programas de beneficio social.</p>	X		N/A
6.2. Detalle de las apropiaciones de ley y reservas			
<p>6.2.1. Distribución del 8% para gastos de administración: Una vez recaudada la totalidad de aportes de cada mes, se deduce un 8%, para ser utilizado en los Gastos de Administración generados por la Corporación.</p>	X		N/A
<p>6.2.2. Apropiación del Fosyga para salud: La Corporación debe apropiar mensualmente el 10% (diez por ciento) de los recaudos de Aportes cuando se obtenga un cociente superior al 100% del recaudo del subsidio familiar del respectivo año, de lo contrario apropiará un 5% (cinco por ciento); esto para financiar el régimen del subsidio en salud de acuerdo con lo establecido en el artículo 217 de la ley 100/93.</p> <p>La aplicación de este cociente, para todos sus efectos se hará de acuerdo con lo establecido en el Artículo 67 de la Ley 49 de 1.990 y a partir del 01 de enero de cada año.</p>	X		N/A
<p>Nota: Estos recursos se administrarán bajo el manejo de una cuenta contable y cuenta bancaria independiente del resto de las cuentas de la corporación.</p>	X		N/A
<p>6.2.3. Reserva Legal: Se apropiará hasta la cuantía que apruebe el Consejo Directivo, la cual no podrá exceder del monto de una mensualidad del subsidio familiar, reconocido en dinero en el semestre inmediatamente anterior, ni ser inferior al 30% de esta suma (art. 58 Ley 21 de 1982). Para la corporación, el Consejo Directivo aprobó un porcentaje del 32%.</p>			

<p>La reserva legal, según el artículo 59 Ley 21 de 1982, podrá ser invertida en aquellos valores que sean expresamente autorizados por el gobierno. Disminuida o agotada la reserva deberá conformarse nuevamente en los títulos correspondientes, inmediatamente la Corporación supere la iliquidez que originó aquella.</p> <p>Nota: Esta disposición está sujeta a modificación por parte del Consejo Directivo cuando lo estime pertinente.</p>	X		N/A
<p>6.2.4. Contribución para la superintendencia del subsidio familiar: La ESAL, debe consignar el 1% del valor mensual de lo recaudado por aportes, a la Superintendencia del Subsidio Familiar, y basado en resolución emanada de ese organismo, realizar el giro para sus gastos operativos y administrativos, en las fechas señaladas por este organismo de control. Si el valor a girar a la Supersubsidio por concepto de contribución para gastos de administración resulte inferior a lo causado en la respectiva vigencia, la diferencia será consignada al FOSFEC.</p>	X		N/A
<p>6.2.5. Apropriación para FOSFEC: A partir de la Ley 789 de 2002, la Caja está obligada a transferir mensualmente para el programa de FOSFEC la suma equivalente a:</p> <p>Un 2% de los aportes, recaudados producto de la reducción de los gastos de administración.</p> <p>El 16.667% de 12% p 18% (según cociente del año) de los aportes patronales para subsidio familiar recaudado.</p> <p>El 4.44% correspondiente a las cuotas de subsidio monetario de la población entre 19 y 23 años, dejadas de cancelar según lo dispuesto en la Ley 789 de 2002.</p> <p>El 6.25% de los aportes patronales del 4%.</p>	X		N/A
<p>6.2.6. Apropriación para FONIÑEZ: La apropiación de FONIÑEZ está dada por la relación porcentual entre el cociente de recaudo de Entidad sin ánimo de lucro y el cociente promedio nacional establecido por todas las Cajas según la metodología determinada por el gobierno. A partir de la expedición de la Ley 789 de 2002, la ESAL está obligada a transferir.</p>			

<p>Mensualmente para los programas de Atención Integral a la niñez y Jornada Escolar Complementaria “FONIÑEZ” una suma equivalente al 50% del 12% o 18% (según cociente del año) de los aportes patronales para subsidio familiar recaudados. El 100% de los valores apropiados mensualmente se deben distribuir en los programas Atención Integral a la Niñez y Jornada Escolar Complementaria, de conformidad con los porcentajes aprobados por el Consejo Directivo.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>6.2.7. Apropiación para el Fondo de Vivienda de Interés Social “FOVIS”: La apropiación del FOVIS está dada por la relación porcentual entre el cociente de recaudo de la y el cociente promedio nacional establecido por el gobierno. A partir de la expedición de la Ley 789 de 2002, la Caja está obligada a transferir mensualmente al Fondo para Subsidio Familiar de Vivienda (FOVIS), una suma equivalente al 33.333% del 12% o 18% (según el cociente del año) de los aportes patronales para subsidio familiar recaudados.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>6.2.8. Deducción para el subsidio en dinero: Una vez realizadas todas las apropiaciones y descuentos detallados anteriormente, se deduce un 55% del disponible, para el pago del Subsidio en Dinero de la población beneficiaria.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>6.2.9. Apropiación para subsidio de educación de ley 115 de 1994: Después de realizar todas las deducciones, se descuenta un 10% del saldo de obras y programas de beneficio social, para la asignación de Subsidios de Educación, según Ley 115/94.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>6.2.10. Determinación de los gastos de administración de los fondos de ley: los gastos de administración de los fondos de ley se calcularán con base en las apropiaciones mensuales de cada fondo y el porcentaje aplicado según la normatividad vigente, el registro contable de las apropiaciones se efectuará con el cierre mensual contable.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>

6.3. Distribución de los recursos			
<p>6.3.1. Distribución de excesos del 8% de gastos de administración: La Subdirección de Gestión Estratégica y Tecnológica, debe presentar en el mes de diciembre al Consejo Directivo, el estudio realizado para la distribución del exceso del 8% de gastos de administración, para su aprobación. Dicho estudio debe contener los porcentajes de gastos distribuibles, aplicables para la vigencia siguiente, para cada uno de los servicios de la Caja. Una vez aprobado el estudio por el Consejo Directivo, la Subdirección de Gestión Estratégica y Tecnológica debe enviar copia del este al Departamento de Contabilidad, para que sea aplicado mensualmente, previo al cierre contable.</p>	X		N/A
<p>6.3.2. Distribución del Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante: La distribución de los recursos se realiza teniendo en cuenta la normatividad vigente y deben registrarse contablemente por cada componente.</p>	X		N/A
<p>6.5. Utilización del excedente de pago del subsidio familiar: Si resulta algún excedente del 55% se utiliza en los servicios subsidiados de conformidad con el programa de actividades que se presente y apruebe por el Consejo Directivo. Cuando haya sobre ejecución del 55% el valor sobre ejecutado afecta el saldo de obras y programas de beneficio social.</p>	X		N/A

7. GESTIÓN TRIBUTARIA		
7.1 Requerimiento de talonarios de facturas o documentos equivalentes		
<p>7.1.1. Las áreas que facturen, deben enviar con un mes de anticipación al Departamento de Contabilidad, los vencimientos de las Resoluciones DIAN que autorizan la numeración de la facturación, para iniciar los trámites de habilitación de la numeración.</p>	X	<p>7.1.1. El Profesional de apoyo encargado de la parte tributaria deberá llevar el control en cuanto al vencimiento de las resoluciones DIAN que autorizan la numeración de la facturación para evitar que se venzan.</p> <p>7.1.2. Las áreas que facturen, deben controlar e informar al Departamento de Contabilidad con 15 días de anticipación sobre el agotamiento de facturas físicas para realizar los trámites pertinentes de impresión y autorización de nuevos consecutivos por parte de la DIAN.</p>
7.2. Estado de cuenta		
<p>7.2.1. Semestralmente el Profesional de Apoyo encargado del manejo de los impuestos, debe revisar en la División de Fiscalización de la DIAN, el estado de cuenta de la Corporación, en caso de detectar alguna novedad, debe comunicarse de forma inmediata al contador.</p>	X	N/A
<p>7.2.2. Se deben atender los requerimientos de impuestos dentro de los términos que estipulen los actos administrativos.</p>	X	N/A
7.3 Registro de actividad Tributaria en la Contabilidad		
<p>7.3.1. El Profesional de apoyo encargado del manejo de los impuestos o el trabajador que designe el Contador, debe validar la información y realizar los ajustes antes del cierre contable.</p>	X	N/A

<p>Nota: Para presentar las declaraciones de impuestos nacionales y municipales, se debe validar previamente la información sujeta a gravámenes, antes de su presentación y pago.</p>	X	N/A
<p>7.3.2. Después del pago de impuestos, los responsables de la digitación de la información contable de los centros de costos no deben afectar la contabilidad con ningún tipo de registro que dé origen a cambios en los valores declarados. En caso de ocurrir esta anomalía, el trabajador del área responsable debe generar estos cambios en los valores declarados anteriormente, asumirá los costos de las sanciones e intereses a cancelar.</p>	X	N/A
<p>7.3.3. Cuando se origina una corrección a una declaración, la sanción generada por esta debe ser cancelada por el trabajador responsable del error; así mismo los trabajadores que reincidan en errores que originen sanciones tributarias se les aplicará un proceso disciplinario.</p>	X	N/A
<p>7.4 Discusión de los tributos fiscales</p>		
<p>7.4.1. En la discusión de los tributos en lo posible se debe agotar la vía gubernativa. Agotada la vía gubernativa, si persiste diferencia de criterio con la administración tributaria en la aplicación de las normas, se debe continuar el proceso en el tribunal contencioso administrativo.</p>	X	N/A
<p>7.4.2. Toda correspondencia relacionada con la discusión de tributos debe ser remitido a la Oficina Jurídica.</p>	X	N/A
<p>7.4.3. Las respuestas a requerimiento de tipo tributario deben darse dentro de los plazos establecidos por la Ley.</p>	X	N/A

8. PRESUPUESTO			
8.1. Cada jefe de área deberá hacer seguimiento a la ejecución de su presupuesto de ingresos, gastos y costos y en caso de detectar posibles sobre ejecuciones, deben tomar las acciones pertinentes.	X		N/A
8.2. No se debe contratar ni expedir órdenes de compra de bienes y servicios referentes a activos, tiquetes aéreos, capacitaciones, ni ejecutar pagos de viáticos sin el certificado de ejecución presupuestal CDP. Para contratar o realizar pago de convenios, programas que no hacen parte de los negocios propios de la Caja y los fondos de Ley, el jefe de la División financiera y del Subsidio expedirá una certificación de disponibilidad de recursos en entidades financieras.	X		N/A
8.3. A más tardar la última semana de noviembre de cada año, cada jefe de área debe haber realizado su presupuesto por centro de costos y la primera semana del mes de diciembre, debe estar realizado el presupuesto que se debe llevar al Consejo Directivo para su aprobación.	X		N/A
8.4. El presupuesto debe enviarse a la Superintendencia del Subsidio Familiar, a más tardar 30 días después de su aprobación por parte del Consejo Directivo, sin excederse, en todo caso, del 28 de febrero de cada año.	X		N/A
8.5. A partir del día 20 de cada mes, cada subdirector, jefe de división u oficina, puede consultar la información actualizada de la ejecución presupuestal en software. Después de la revisión realizada por el director y antes de la presentación de la ejecución al Consejo Directivo, el Jefe del Departamento de Contabilidad les hará llegar por correo electrónico el presupuesto consolidado general ejecutado	X		N/A
8.6. Cuando se genere sobre ejecución de ingresos que conlleven a incrementos de costos y gastos en los servicios, por encima de los valores presupuestados, el Jefe de Área pondrá en conocimiento la situación a la Dirección Administrativa, para plantear la respectiva modificación presupuestal.	X		Nota: Las modificaciones presupuestales que se hagan deben ser aprobadas por el Consejo Directivo.

9. MANEJO FINANCIERO DEL PLAN DE INVERSIONES.		
9.1. Para efectuar la ejecución del plan anual de inversiones, se requiere la aprobación del Consejo Directivo y de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Antes de terminarla vigencia anterior, ya debe estar aprobado por el Consejo Directivo.	X	N/A
9.2. Las inversiones de aprobación previa requieren aprobación del Consejo Directivo y de la Supersubsidio y las de aprobación general solo requieren ser aprobadas por el Consejo Directivo.		N/A
10. ENDEUDAMIENTO		
10.1. El nivel de endeudamiento máximo permitido será del 50%, excluyendo la EPS que puede llegar hasta el 100%.	X	N/A
10.2. La fórmula de medición del nivel de endeudamiento es igual a pasivo total *100 dividido por activo total	X	N/A
10.3. Para tramitar contrataciones, créditos y compra de mercancías y servicios de manera autónoma, que sobrepasen el monto en salarios mínimos autorizados por la asamblea de afiliados al director administrativo, se debe aportar el acta en la cual el Consejo Directivo de la entidad aprobó dicha transacción financiera.	X	N/A
11. RECAUDOS POR CAJA		
11.1. Los clientes de los servicios prestados por Entidad, pueden cancelar el valor de sus facturas por Caja General de Tesorería o cajas auxiliares, habilitadas para tal fin en los servicios sociales incluidas la IPS y EPS-S.	X	N/A
11.2. Los recaudos se pueden recibir en la Caja General de Tesorería y en las Cajas auxiliares de los servicios por cheques, soportes de consignaciones, tarjetas de crédito y efectivo.	X	N/A

<p>11.3. No se aceptarán pagos en la Caja General de Tesorería en las Cajas Auxiliares iguales o superiores a cinco millones de pesos (\$5.000.000) en efectivo, incluyendo los servicios de salud IPS y EPS-S.</p>	<p>X</p>		<p>Nota: Se aceptarán valores superiores a cinco millones de pesos (\$5.000.000) en el caso que correspondan a reintegros por siniestros u otros conceptos que representen recuperación de recursos.</p>
<p>11.4. En ningún caso, se efectuarán pagos o reintegros en efectivo de los valores recaudados en la Caja General de Tesorería y en las Cajas Auxiliares de la Corporación.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>12. EMISIÓN DE PAGOS</p>			
<p>12.1. De los pagos por caja menor</p>			
<p>12.1.1. Los pagos por caja menor y fondos rotatorios a los proveedores de bienes y servicios no pueden ser superiores al monto autorizado en la resolución de creación de la caja menor.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>12.1.2. Los pagos por caja menor deben corresponder a gastos menores, cuando el soporte sea el recibo de caja menor, se debe especificar cantidad, concepto, valor unitario y valor total de los bienes y servicios adquiridos, cuando el soporte sea una factura de venta, se debe cumplir con los requisitos exigidos por la DIAN para su validez.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>Nota 1: los recibos de caja menor se utilizan cuando el proveedor no tiene la obligación de expedir factura por pertenecer al régimen simplificado o por disposición de ley.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>Nota 2: Está prohibido fraccionar pagos para realizarlos por caja menor.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>Nota: No pueden adquirirse activos así sea de menor valor, por caja menor.</p>		<p>X</p>	<p>N/A</p>

<p>12.1.3. Cuando en arqueos de caja menor y fondo rotatorios se presentasen sobrantes, estos deben ser reintegrados a entidad sin ánimo de lucro por medio de caja general; si se presentase un faltante, este puede ser repuesto por el que maneja la caja menor en el acto de la visita, o se procede a diligenciar el formato de autorización de descuentos de nómina por faltantes en cajas menores o fondos rotatorios, para que se autorice el descuento por nómina al responsable del manejo del fondo.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>12.1.4. Para los casos de faltantes en inventarios previamente cuantificados, estos deben ser valorados y cancelados por el responsable.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>12.1.5. En los casos de faltantes con respecto a pagos de proveedores de bienes y servicios por mayor cuantía estos deben ser reintegrados por el beneficiario del pago. Mientras ocurre el reintegro de sumas canceladas por mayor valor, se llevará éste a la cuenta de responsabilidades a cargo del trabajador que cometió el error u omisión.</p>	<p>X</p>		<p>Nota: Cuando el beneficiario del pago no es un proveedor frecuente, al funcionario que cometió el error se le otorgará un mes para recuperar el dinero; si pasada la fecha no se recupera dicho monto, se procederá a descontar por nómina. En el caso, que el beneficiario del pago sea un proveedor frecuente se creará una cuenta por cobrar y se cruza con las facturas que tenga pendientes por cancelar.</p>
<p>Nota 1: En caso de ser necesario realizar descuentos por nómina producto de faltantes de fondo de caja menor, estos deben ser descontados en una (1) sola cuota mensual o por el número de cuotas que su capacidad de pago permita, con previo análisis de la oficina administrativa.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>

<p>Nota 2: Registro de los faltantes en caja, faltantes de inventarios y exceso en el pago a proveedores de bienes y servicios, serán contabilizados en la cuenta de responsabilidades del trabajador.</p>	<p>X</p>	<p>Nota 2: En caso de ser necesario realizar descuentos por nómina producto de faltantes de fondo de caja menor, estos deben ser descontados en una (1) sola cuota mensual o por el número de cuotas que su capacidad de pago permita, con previo análisis de la oficina administrativa. En el caso, que la falta amerite despido del trabajador, el monto faltante se cargará a la cuenta de responsabilidades del funcionario y se descontará de la liquidación.</p>
<p>Nota 3: Con respecto a los pagos de proveedores de bienes y servicios girados por mayor valor, si este no es reintegrado por el beneficiario dentro del mes siguiente del giro, el valor cancelado en exceso será descontado por nómina al tesorero o a quien haga sus veces.</p>	<p>X</p>	<p>N/A</p>
<p>12.1.6. Cuando se requiera entregar efectivo de la caja menor o fondo rotatorio para gastos autorizados, se debe utilizar el formato de autorización de gastos y su legalización debe ser en máximo tres (3) días hábiles después de realizada la transacción. Para las cajas y fondos rotatorios que presenten problemas con la oportunidad en la legalización de los gastos, se debe exigir al empleado la firma de formato de autorización de descuentos de nómina por faltantes en cajas menores o fondos rotatorios, como garantías del efectivo entregado.</p>	<p>X</p>	<p>Nota: En el caso de los provisionales de caja menor, donde se evidencia el funcionario que solicitó el dinero, la exigencia de firma del formato de autorización de descuento de nómina debe hacerse al empleado que no ha legalizado el provisional.</p>
<p>12.2. De los responsables de las cajas menores y fondos rotatorios</p>		
<p>12.2.1. Los empleados que pueden solicitar cajas menores o fondos rotatorios son: subdirectores, jefes de división u oficina, jefes de departamento y Tesorero.</p>	<p>X</p>	<p>N/A</p>

12.3. Pago a proveedores			
12.3.1. A los proveedores cuyo monto a cancelar parcial sea mayor al autorizado en la resolución de cajas menores o fondos rotatorios, se les pagará por tesorería, con cheque o giro electrónico.	X		N/A
Nota 1: Los giros electrónicos se harán únicamente a la cuenta de bancos, previamente autorizada por el proveedor a través de documento escrito.	X		N/A
12.3.2. Se podrán efectuar pagos por giros electrónicos por cualquier cuantía a proveedores cuyas cuentas bancarias estén debidamente registradas para este proceso.	X		N/A
<p>Nota 1: Los pagos a proveedores de bienes y servicios de menor cuantía que se generen fuera de Riohacha donde no se cuente con caja menor y dichos proveedores no tengan cuenta bancaria registrada en la entidad se les cancelará preferiblemente con un cheque de la misma plaza.</p> <p>Los pagos a proveedores de bienes y servicios deben girarse a favor de los beneficiarios registrados en la factura de venta o documento equivalente.</p>	X		<p>Nota 1: Los pagos a proveedores de bienes y servicios de menor cuantía que se generen fuera de Riohacha donde no se cuente con caja menor y dichos proveedores no tengan cuenta bancaria registrada en la entidad se les cancelará preferiblemente con un cheque de la misma plaza, previa autorización por medio de oficio del jefe Financiero.</p> <p>Los pagos a proveedores de bienes y servicios deben girarse a favor de los beneficiarios registrados en la factura de venta o documento equivalente.</p>
12.3.3. Los pagos a proveedores de bienes y servicios normalmente se efectuarán a los 30 días de presentada la correspondiente factura de ventas o documento equivalente, o en plazos inferiores o superiores previamente acordados con el proveedor.	X		N/A

<p>12.3.4. La entidad cancelará si la factura estipula fecha de vencimiento a los proveedores de bienes y servicios a más tardar en la fecha de vencimiento fijado en las facturas de ventas o documento equivalente.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>12.3.5. La programación de pagos debe llegar a la oficina de tesorería tres (3) días hábiles antes de la fecha fijada para el pago.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>Nota 1: Se exceptúan del punto anterior los casos en los cuales las condiciones contractuales del servicio lo ameriten y los casos especiales. En todo caso se debe cumplir con lo dispuesto en el numeral 10.3.3. y 10.3.4. de la presente política.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>12.3.6. Cuando para el pago a proveedores no se aplique la política de pago a 30 días, el jefe de servicio o responsable de la compra debe informar a la sección de tesorería de esta condición.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>12.3.7. Cuando se realicen pagos excepcionales con copia de las facturas o documentos equivalente o mediante una orden efectuada por los responsables de servicios, estos deben presentar a la oficina de tesorería el documento soporte del pago para anexar al comprobante de egreso dentro de los 7 días hábiles siguientes a la transacción con excepción de los servicios de salud, los cuales el plazo para entregar el soporte es hasta 30 días calendario.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>12.3.8. Es responsabilidad del jefe de negocios o servicio, programar los pagos de acuerdo a su vencimiento y disponer de los fondos para cumplir con la obligación contraída con el proveedor. Es prerrogativa del jefe del servicio, autorizar a la tesorería para que realice el pago a la fecha de vencimiento de las facturas, sin el requisito de la relación de programación de pagos.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>12.3.9. Para que se proceda a tramitar un pago, se requiere de disponibilidad presupuestal, que previamente se haya efectuado el registro contable correspondiente.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>
<p>12.3.10. Todo cheque debe llevar el sello restrictivo “páguese al primer beneficiario”, para levantarlo, cuando se trate de persona natural, se requiere de la autorización personal del beneficiario ante el tesorero o el jefe inmediato de este o una autorización escrita con autenticación de firma ante un notario, en el caso de persona jurídica se requiere la autorización de todos los socios y autenticada ante notario.</p>	<p>X</p>		<p>N/A</p>

12.4. De los anticipos			
12.4.1. Los responsables de la administración o interventoría señalado en los contratos autorizarán el otorgamiento de anticipos a los proveedores, de acuerdo a lo estipulado en el respectivo contrato debidamente formalizado.	X		N/A
12.4.2. La dirección administrativa podrá autorizar anticipos hasta del 100%, a instituciones prestadoras de servicios de salud sin vinculación a la entidad, con el propósito de dar cumplimiento a la normatividad aplicable para la atención en salud de la EPS-S. Este tipo de anticipos aplicarán igualmente en cumplimiento de obligaciones legales, cuya factura o documento equivalente se emita después del pago.	X		N/A
12.4.3. Los anticipos para sufragar gasto o costos, que constituyen un incremento provisional del monto de cajas menores o fondos rotatorios, deben obedecer a imprevistos que se presentan y que son ajenos al normal funcionamiento del servicio. Estos anticipos deben ser autorizados por el director administrativo.	X		N/A
12.5. Pago del subsidio			
12.5.1. Pago electrónico: Se le cancelará el subsidio monetario electrónicamente a todos los beneficiarios que hayan recibido de la entidad la tarjeta debito asignada para cancelar el subsidio monetario. Las pignoraciones (pago anticipado), autorizadas por el afiliado beneficiario, serán descontadas del valor del subsidio a pagar en cada mensualidad.	X		N/A
12.5.2. Pago con cheque: Recibirán por este medio de pago el subsidio monetario los beneficiarios que por condiciones de localización se les dificulte manejar una tarjeta débito.		X	12.5.2. Pago por Daviplata: Recibirán por este medio de pago el subsidio monetario los beneficiarios que por condiciones de localización se les dificulte manejar una tarjeta débito.

12.6. Anulación de cheques			
12.6.1. Los cheques girados y no cobrados se deben anular después de seis meses de su expedición, y podrán volverse a girar a petición del beneficiario siempre y cuando este lo solicite por escrito con presentación personal o ante notario público.	X		N/A
12.7. Transporte de Valores			
12.7.1. El transporte de valores, deben hacerse a través de una empresa que garantice su seguridad durante el desplazamiento. En caso de que no se cuente con el servicio de una empresa que garantice la seguridad de los valores, debe apoyarse en la seguridad que brinda la policía nacional.	X		N/A
12.7.2. El transporte de valores solo debe realizarse de las sedes de la entidad al banco donde se va a consignar, por ningún motivo debe transportarse valores entre sedes.	X		N/A
12.7.3. En todas las sedes de entidad donde se reciba y transporte valores, debe contarse con una caja fuerte, la cual debe ser manipulada solo por el responsable de esta.	X		N/A
12.7.4. Todas las cajas fuertes de la entidad en donde se manejen sumas apreciables de dinero deben contar con una cámara de vigilancia que garantice su monitoreo y grabación las 24 horas del día. La consideración del monto custodiado y el bajo riesgo representa, en razón de las pólizas de manejo de dinero dentro y fuera de caja fuerte, será evaluado por el responsable de los recursos, previo análisis de costo beneficio y tomará la decisión de custodiar o no con cámaras de vigilancia las cajas fuertes bajo su responsabilidad.	X		N/A
12.8. Es responsabilidad de los subdirectores, jefes de división u oficina y tesorero, responder por el buen manejo, custodia y control de los recursos que les son entregados por conceptos de títulos valores, cajas menores, fondos de moneda, fondos rotatorios, anticipos y avances.	X		N/A

Fuente. Configuración propia.

Anexo No 2: Tabla 1.4. Hallazgos de la investigación

Hallazgos	Dimensiones	Rasgos	Entrevista a jefes	Entrevista a empleados de menor rango	Teorías	Percepción del equipo investigador
1. Desconocimiento de las políticas financieras y contables.	1. Los empleados del área financiera no conocen a plenitud las políticas financieras y contables.	1.1. Necesidad de socialización debido a que se desconocen las políticas financieras y contables.	Existe la percepción que, al momento de hacer la inducción al ingreso el empleado, no se hace una correcta y profunda socialización de las políticas financieras y contables que sustentan el cargo.	Al momento de hacer la inducción, el jefe hace entrega de las funciones que va a desempeñar el empleado, quien recibe entrenamiento en los softwares en los cuales debe trabajar, pero no hace énfasis en las políticas que sustentan los procedimientos, y en ocasiones hace mención que existe un manual de políticas.	El desconocimiento de las políticas financieras dificulta el normal desarrollo de las actividades de los empleados, permite el reproceso en el desarrollo de tareas y fomenta el atraso en la entrega de información e informes a los usuarios de la información y organismos de control.	Al momento de hacer la inducción el jefe hace entrega de las funciones que va a desempeñar el empleado, quien recibe entrenamiento en los softwares en los cuales debe trabajar, pero no hace énfasis en las políticas que sustentan los procesos y los procedimientos, y en ocasiones hace mención que existe un manual de políticas.
		1.2. Concientización y sensibilización de la necesidad de conocer las políticas y funciones del cargo.	La concientización y la sensibilización son necesidades de primer orden, debido a que varios jefes no han tomado conciencia de la importancia que reviste que los empleados conozcan las políticas financieras y contables.	La concientización y sensibilización son fundamentales para que logran el empoderamiento de los roles que cada uno desempeña en la organización, cuáles son las funciones que desempeña y asumir responsabilidades.	El grupo de jefes debe concientizarse de la importancia y la necesidad que los empleados conozcan las políticas financieras y contables que sustentan el cargo que desempeñan.	La concientización y la sensibilización de la necesidad de conocer las políticas y funciones del cargo generan en los empleados de todos los niveles empoderamiento y mayor responsabilidad con sus funciones.

<p>2. Necesidad de mejorar o replantear las políticas financieras y contables.</p>	<p>1. Los funcionarios del área financiera consideran que las políticas están fallando.</p>	<p>1.1. Las políticas contables y financieras están fallando debido a que no están contribuyendo positivamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Es necesario que los jefes tomen conciencia de la necesidad de replantear las políticas contables y financieras de la organización con miras a que contribuyan positivamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	<p>Los funcionarios de menor rango consideran que es necesario mejorar y/o replantear las políticas debido a que en la actualidad presentan fallas que repercuten en el cumplimiento de los objetivos y en la ejecución de las funciones propias del cargo.</p>	<p>Es necesario mejorar y/o replantear las políticas financieras y contables para que de esta forma los procesos sean desarrollados eficazmente y los resultados sean optimizados en relación directa con los objetivos planteados. De igual forma, se propendería por el mejoramiento de las funciones específicas de los colaboradores y de allí el mejoramiento global al interior y exterior de la organización.</p>	<p>La necesidad de mejorar y replantear las políticas contables y financieras de la organización como mecanismo indispensable en la optimización de los resultados.</p>
<p>1.2. Los funcionarios que ejecutan los procesos no son tenidos en cuenta al momento de diseñar las políticas, procesos y procedimientos que sustentan su cargo</p>	<p>Es necesario que los jefes hagan partícipes a los funcionarios que se encuentran en la operación sobre los puntos que estos consideran necesarios para el mejoramiento de sus procesos y que deben ser tenidas en cuenta en la construcción de las políticas. Ya que son estos los que están de cara al proceso e inmersos en el día a día de su labor.</p>	<p>Los funcionarios de menor rango consideran que no son tenidos en cuenta al momento de diseño de las políticas propias de su cargo</p>	<p>Es necesario considerar la importancia de escuchar las voces de los funcionarios inmersos en los procesos para mejorar las políticas, procesos y procedimientos. Teniendo en cuenta, que estos son los actores principales y conocen de primera mano los inconvenientes que puedan presentarse en el desarrollo eficaz y óptimo de los mismos.</p>	<p>Los funcionarios inmersos en los procesos no son tenidos en cuenta al momento de diseñar las políticas, procesos y procedimientos relacionados con la ejecución de sus funciones. De igual forma, es necesario que los jefes establezcan mecanismos para hacerlos partícipes y tener en cuenta la opinión que los operarios puedan tener en el mejoramiento de las políticas y los procesos.</p>		

	<p>2. Facilita la Mejora Continua en los procesos.</p>	<p>2.1. Oportunidad en la entrega de información a proveedores internos y externos.</p>	<p>Existe la necesidad de mejorar o replantear las políticas financieras debido a que facilita la oportunidad en la entrega de información a proveedores internos y externos.</p>	<p>Existe la necesidad de mejorar o replantear las políticas financieras debido a que facilita la oportunidad en la entrega de información a proveedores internos, externos y organismos de control, además de facilitar el cumplimiento de las funciones y el manejo de procesos, procedimientos.</p>	<p>Existe la necesidad de mejorar continuamente los procesos, lo cual se verá reflejado en la oportunidad en la entrega de información a proveedores internos y externos, teniendo en cuenta que los procesos en el área financiera son una cadena donde el producto final de un proceso es el insumo para iniciar otro.</p>	<p>Existe la necesidad de mejorar o replantear las políticas financieras debido a que facilita la oportunidad en la entrega de información a proveedores internos y externos y organismos de control.</p>
		<p>2.2. Rápida adaptación de los empleados a los cambios normativos.</p>	<p>Existe la necesidad de facilitar la rápida adaptación de los empleados a los cambios normativos que muchas veces repercuten en la modificación de las políticas financieras, los procedimientos, procesos y actividades contempladas en el manual de funciones.</p>	<p>Existe la necesidad de facilitar la rápida adaptación de los empleados normativos que muchas veces repercuten en la modificación de las políticas financieras, los procedimientos, procesos y actividades contempladas en el manual de funciones.</p>	<p>Las políticas financieras están permeadas por cambios normativos emitidos por el gobierno y además por ser esta una organización vigilada por la superintendencia del subsidio familiar está sujeta a la continua emisión de circulares para reporte de información y normatividad que estos antes de control emiten, lo que hace que se tengan empleados con la competencia de adaptarse con facilidad a los cambios que los entes de control propongan.</p>	<p>Existe la necesidad de facilitar la rápida adaptación de los empleados a los cambios normativos que muchas veces repercuten en la modificación de las políticas financieras.</p>



	<p>La comprensión y utilización de herramientas pedagógicas y recursos didácticos pertinentes en el manejo de las políticas financieras que permitan la apropiación y su aprehensión.</p>		<p>La comprensión y utilización de herramientas pedagógicas y recursos didácticos pertinentes en el manejo de las políticas financieras que permitan la apropiación y su aprehensión.</p>	<p>1.3. Implementación de Herramientas pedagógicas para la apropiación de las políticas financieras.</p>	<p>2. Procedimentales</p>
<p>La identificación de conocimientos previos de los empleados</p>	<p>Conocer los conocimientos que cada uno de los empleados tiene acerca de la pedagogía y la didáctica contribuye a la implementación de herramientas pedagógicas que faciliten su comprensión y permitan un mejor desempeño de sus funciones.</p>	<p>La identificación de conocimientos previos de los empleados de menor rango consiente la aplicación de herramientas pedagógicas para una mayor comprensión de las políticas financieras.</p>	<p>La identificación de conocimientos previos de los jefes consiente la aplicación de herramientas pedagógicas para una mayor comprensión de las políticas financieras.</p>	<p>2.1. Identificación de conocimientos previos acerca de la pedagogía y la didáctica.</p>	
<p>La identificación de conocimientos previos de los empleados consiente la aplicación de herramientas pedagógicas para una mayor comprensión de las políticas financieras.</p>					



			<p>Desarrollar y aplicar herramientas pedagógicas es una necesidad prioritaria para los empleados (jefes y empleados de menor rango). La sensibilización es de vital importancia si se pretende implementar herramientas pedagógicas a las políticas financieras para el mejor desempeño y funcionamiento de los empleados (jefes y empleados de menor rango).</p>	
2.2. Implementación de herramientas pedagógicas.	Desarrollar y aplicar herramientas pedagógicas es una necesidad prioritaria para los empleados de menor rango.	Desarrollar y aplicar herramientas pedagógicas para fortalecer la aprehensión y una mejor aplicabilidad de las políticas financieras. Los empleados (jefes y empleados de menor rango), identifican la importancia de sensibilizar acerca de la importancia de implementar herramientas pedagógicas en las políticas financieras.	<p>Es necesaria la implementación de herramientas pedagógicas para fortalecer la aprehensión y una mejor aplicabilidad de las políticas financieras. Los empleados (jefes y empleados de menor rango), identifican la importancia de sensibilizar acerca de la importancia de implementar herramientas pedagógicas en las políticas financieras.</p>	<p>Se hace necesario cambiar algunos conceptos equivocados que tienen algunos empleados acerca de la concepción de la pedagogía y la didáctica.</p>
3.2. Cambiar paradigmas errados que se tienen acerca de la pedagogía y la didáctica.	Se hace necesario cambiar algunos conceptos equivocados que tienen algunos jefes acerca de la concepción de la pedagogía y la didáctica.	Se hace necesario cambiar algunos conceptos equivocados que tienen algunos empleados acerca de la concepción de la pedagogía y la didáctica.	<p>Las concepciones erróneas que tienen algunos empleados de la pedagogía y la didáctica generan resistencia y desconfianza. Para lograr una verdadera transformación con la implementación de estrategias pedagógicas es necesario romper paradigmas.</p>	<p>Se hace necesario cambiar algunos conceptos equivocados que tienen algunos empleados acerca de la concepción de la pedagogía y la didáctica.</p>

Fuente: Configuración propia

Bibliografía

- Actualidad-24.com. (1 de 05 de 2017). *Resignificación - Concepto, Definición y Significado*. Obtenido de Actualidad-24.com: <https://www.actualidad-24.com/2017/05/definicion-concepto-significado-resignificacion.html>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2018). *Lo que usted debe saber de las entidades sin ánimo de lucro domiciliadas en Bogotá, D.C.* Bogota: Imprenta Distrital. Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/SPJ/contenido/imagesContenido/Cartilla%20ESAL%202019.pdf>
- ALICE. (02 de 01 de 2017). *Entrevistas en profundidad*. Obtenido de Alice-comunicacionpolitica.com: http://www.alice-comunicacionpolitica.com/wikialice/index.php/Entrevistas_en_profundidad
- Alles, M. a. (2004). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- ASOFI. (01 de Enero de 2018). *Asesorías y Soluciones Financieras*. Obtenido de Asesorías y Soluciones Financieras: <https://asofico.wordpress.com/2018/01/01/nif-para-pymes/>
- Benavides, L. H. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa “San Juan de Bucay” del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay)*. Guayaquil.
- Bolívar, B. (2016). *La estrategia pedagógica como herramienta para el mejoramiento del desempeño profesional de los docentes en la Universidad Católica de Cuenca*. *Revista Cubana de Educación superior*, 72-82.
- Cano, N., & Ramos, M. (2015). *Resignificación de la práctica pedagógica desde la perspectiva de inclusión educativa*. *Avances en Educación y humanidades*, 7-20.
- Caram, C., Los Santos, G., Negreira, E., & Pusineri, M. (2017). *Aprendizaje Memorístico Significativo*. Buenos Aires: Escritos en la facultad.
- Casanovas, A. (12 de 2016). KPMG.es. Obtenido de https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf
- Cazau, P. (27 de Marzo de 2018). *glosarios.servidor-alicante.com*. Obtenido de [glosarios.servidor-alicante.com](https://glosarios.servidor-alicante.com/psicologia/resignificacion): <https://glosarios.servidor-alicante.com/psicologia/resignificacion>

- Cerecero, I. (12 de 2016). *Teorización de los procesos de resignificación de la práctica educativa del docente de lenguas*. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.
- COMFENALCO ANTIOQUIA. (2018 de 12 de 2018). Confenacoantioquia. Obtenido de <http://www.comfenalcoantioquia.com/QuieacutenesSomos/LaCompensaci%C3%B3nFamiliar.aspx>
- Confederacion Colombiana de ONG. (2016). Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de lucro ESAL. Bogotá.
- CONGRESO DE COLOMBIA. (22 de 01 de 1982). LEY 21. págs. 1-13.
- Cordoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogota: Ecoediciones.
- Cortés, V. (2011). <https://repository.urosario.edu.co/>. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2556/1020728228-2011.pdf?sequence=1>
- Criollo, A. (24 de 08 de 2012). andersoncriollo.blogspot.com. Obtenido de [andersoncriollo.blogspot.com](http://andersoncriollo.blogspot.com/2012/08/justificacion.html): <http://andersoncriollo.blogspot.com/2012/08/justificacion.html>
- Delfin, F. L., & Acosta, M. P. (2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial*. Revista científica Pensamiento y Gestión, 184-202.
- DIAN. (2019). [Dian.gov](https://www.dian.gov.co). Obtenido de https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Preguntas_Frecuentes/Paginas/default.aspx
- Endvawnow. (19 de 04 de 2009). *Grupos de discusión*. Obtenido de [endvawnow.org](http://www.endvawnow.org): <http://www.endvawnow.org/es/articulos/921-grupos-de-discusion.htm>
- Feo, R. (2010). *Orientaciones básicas para el diseño de estrategias didácticas*. Tendencias pedagógicas. Tendencias Pedagógica, 220-236.
- Fuentes, H. (2018). *Marco institucional del Sistema del Subsidio Familiar para el sector rural en Colombia*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Gaitán, O. (2014). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro*. Bogotá: Editorial Kimpres LTDA.
- García, M. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Revista científica Pensamiento y Gestión, No 27, 162-200.
- Gonzalez, M., & Rua, E. (2007). *Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC), 117-149.
- Guerra, M. (16 de 01 de 2009). [monografias.com](http://www.monografias.com). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos66/aprendizaje-colaborativo/aprendizaje-colaborativo2.shtml>

- Gutierrez, M. (4 de marzo de 2011). *Influencia de las Herramientas Pedagógicas en el Proceso de Enseñanza del Inglés*. Obtenido de Influencia de las Herramientas Pedagógicas en el Proceso de Enseñanza del Inglés: <http://www.funlam.edu.co/modules/facultadeduccion/item.php?itemid=51>
- Hipnoterapia. (31 de 10 de 2016). *¿Qué es Resignificar?* Obtenido de Hipnoterapia: <http://www.hipnoterapia.cl/index.php/noticias/15-que-es-resignificar>
- Huergo, J. (2003). Los procesos de gestión. Material de lectura para los cursos de “Comunicación en las organizaciones públicas”. Provincia de Bs. As.: IPAP, 1-5. Obtenido de DOCPLAYER.
- Huergo, J. (2003). *Los Procesos de Gestión. Provincia de Bs. As.: IPAP, 1-5*. Obtenido de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2010). ITSM. Obtenido de http://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/criter_td.htm
- Jarret, M. (03 de 07 de 2017). *Los 4 Tipos de Políticas Organizacionales*. LA NACION, págs. 1-47. Obtenido de <https://www.lanacion.com.py/harvard-business-review/2017/07/03/los-4-tipos-de-politicas-organizacionales/>
- Jimenez, D. (21 de 02 de 2016). Pymes y calidad 2.0. Obtenido de <https://www.pymesycalidad20.com/las-politicas-organizacionales-los-sistema-gestion.html>
- Kawulich, B. (2015). *La observación participante como método de recolección de datos*. FORUM: QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH, 1-32.
- Lecompte, M. (1995). *Un matrimonio conveniente: Diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas*. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 1-13.
- López, I. (2010). El grupo de discusión como estrategia metodológica de investigación: aplicación a un caso. Edetania, 147-156.
- López, M. P. (2016). Proceso de inducción y reinducción como práctica en la gerencia del talento humano en las entidades públicas. *Ridum Unimanizales*, 1-17.
- Lopez, P. (1997). *El Rol del Factor humano ante la Administración del cambio rápido. Gestión y Estrategia*. Departamento de Administración, 151-156.
- Mallar, M. A. (30 de Mayo de 2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Obtenido de Vision de Futuro: http://www.fce.unam.edu.ar/revistaciencia/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=51
- Martinez, V. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. Obtenido de Academia.edu: https://www.academia.edu/6251321/M%C3%A9todos_t%C3%A9cnicas_e_instrumentos_de_investigaci%C3%B3n

- Mayolema, M. (2011). La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Kuriñan de la ciudad de Ambato año 2010. Ambato, Ecuador.
- Mendoza, I. (15 de 08 de 2013). Utel Blog. Obtenido de <https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/que-es-el-aprendizaje-colaborativo/>
- Miras, M. (1993). *Un punto de partida para el aprendizaje de nuevos contenidos: Los conocimientos previos*. Graó, 47-63.
- Monreal, P., & Del valle, A. (2009). *Investigación- Acción- Participativa: Instrumento para la transformación social*. Universidad de Girona, 1-37.
- Nieves, Y., & Martínez, M. (2012). *Reflexiones acerca de la resignificación social de los conocimientos organizacionales*. ACIMED, 1-11.
- Obregón, T., Díaz, C., Guerra, J., Travieso, M., & Madiedo, J. (2007). *El estudio independiente, como componente esencial en el proceso enseñanza-aprendizaje*. Ciencias Médica, 1-11.
- Ochoa, A., & Gómez, E. (2016). *Comprensión de la gestión financiera en las entidades sin ánimo de lucro, sustentada desde el presupuesto*. Revista Gestión y Desarrollo Libre, 121-138.
- Ortiz, A. (2015). *Enfoques y Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales y Humanas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pérez, A. (2016). repositorio.uta.edu.ec. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23777/1/T3750i.pdf>
- Pérez, J. (2015). *La Gestión Financiera de la empresa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Perez, J., & Merino, J. (2017). Definición De. Obtenido de Definición de Extrapolar: <https://definicion.de/extrapolar/>
- Pinar, C., & Rivas, S. (2009). Monografías.com. Obtenido de Monografías.com: <https://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>
- Quispe, D., & Sánchez, G. (2011). *Encuestas y entrevistas en investigación científica*. Revista de Actualización Clínica, 490-494.
- Ramírez Cardona, C. A., Calderón Hernández, G., & Castaño Duque, G. (2015). *Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos: Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 911-940.
- Rico, A. D. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. SOPHIA, 55-70.
- Rimoldi, L. (2012). *El concepto de resignificación como aporte a la teoría de la adaptación teatral*. ESCENA. Revista de las artes, 161-172.

- Rivero, I., Gomez, M., & Abrego, R. (2013). *Tecnologías educativas y estrategias didácticas: criterios de selección*. Revista Educación y Tecnología, N°3., 190-206.
- Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. Cuicuilco, 39-49.
- Rodriguez, G., & Gil, J. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Sacristan, A. (1987). *En torno al Currículo Oculto*. Revista del Centro Asociado de la UNED, N° 7, 29-36.
- Saez, A. (2 de Julio de 2015). pedagogia net. Obtenido de <http://auropedagogia.blogspot.com/2015/07/la-importancia-del-cambio-de-paradigma.html>
- SIGNIFICADOS. (07 de 02 de 2018). SIGNIFICADOS.COM. Obtenido de <https://www.significados.com/estrategia/>
- Toledo, V., Sosa, A., & Toledo, L. (2007). *El Autoaprendizaje y la educación a distancia actual en la educación superior cubana. El autoaprendizaje y la educación a distancia en tiempos de TICs, opciones*, (págs. 1-10).
- Torres, E., & Nuñez, C. (2019). *Estructura Financiera de las Entidades sin Ánimo de Lucro*. Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional, 1-41.
- Ucha, F (11 de 2008). Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>
- UNED. (s.f.). *¿Qué son las estrategias de aprendizaje?* Obtenido de uned.ac.cr: <https://www.uned.ac.cr/>
- Valor, C., & De la cuesta, M. (2006). *Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro. Especial atención a la financiación privada*. Revista Española del tercer sector, 125-150.
- Vázquez, A. (01 de Enero de 2000). *Políticas de la Empresa: ¿Para qué sirve?* Obtenido de Estructurplan Consultora: <https://estructurplan.com.ar/politicas-de-la-empresa-para-que-sirven/>
- Villaverde, M. (04 de 03 de 2019). smileandlearn. Obtenido de <https://smileandlearn.com/aprendizaje-clasico-aprendizaje-interactivo/>

ISBN 978-958-5178-00-7



9 789585 178007