

**Resignificación del Proceso de Gestión Financiera y Contable de la Caja de Compensación  
Familiar de La Guajira**

**MILDER JOSE BRITO AMAYA**

**Universidad de La Guajira  
Maestría en Gestión y Gerencia Educativa  
Riohacha - La Guajira**

**2019**

**Resignificación del Proceso de Gestión Financiero y Contable de la Caja de Compensación Familiar de la Guajira**

**MILDER JOSE BRITO AMAYA**

**Informe de Profundización y Desarrollo para optar el título de Magister en:  
Gestión y Gerencia Educativa**

**Director:**

**JAIRO GONZALEZ QUINTERO**

**DR. La Empresa en una economía internacionalizada**

**Universidad de La Guajira**

**Maestría en Gestión y Gerencia Educativa**

**Riohacha - La Guajira**

**2019**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
1. ESCENARIO DE GESTIÓN. ....	10
1. PROBLEMA DE GESTIÓN. ....	13
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN. ....	17
3. OBJETIVOS DEL PROCESO DE GESTIÓN.....	20
3.1 Objetivo General.....	20
3.2 Objetivos Específicos.....	20
4. REFERENTES TEÓRICOS DEL PROCESO DE GESTIÓN. ....	21
4.1 Categoría Axial: Gestión Financiera.....	21
4.2 Categorías Referenciadas .....	22
4.2.1 Políticas Contables .....	22
En lo referente a las políticas Contables y Financieras, el.....	22
5.2.2. Resignificación.....	22
5.2.3. Caja de Compensación Familiar .....	23
5. TRAYECTOS METODOLÓGICOS DEL PROCESO DE GESTIÓN .....	24
5.1 Enfoque Investigativo .....	24
5.2 Momentos del Diseño Metodológico. ....	25
5.2.1 Primer momento: Diagnóstico o Evaluativo.....	25
5.2.2 Segundo momento: De diseño o Planificación .....	26
5.3 Unidad Comprensiva.....	26
5.4 Actores Sociales Intervinientes en el proceso investigativo .....	27
5.4.1 Oficina de Crédito y cartera: .....	27
5.4.2 Departamento de Aportes y Subsidio. ....	27
5.4.3 Oficina de Agencia y colocación de empleo. ....	27
5.4.4 Oficina de Tesorería. ....	27
5.4.5 Departamento de Contabilidad. ....	27
5.4.6 Oficina de División Financiera y del Subsidio. ....	28
5.5 Codificación de Jefes. ....	28
5.6 Técnicas de Recolección de Información e Instrumentos. ....	28
5.6.1 Fuente de información primaria. ....	28
5.6.2 Fuente de información secundaria .....	29
Conformado por todas aquellas personas que ofrecieron.....	29
6. ESTRATEGIA DE GESTIÓN.....	33
6.1 Ciclo de Gestión Desarrollado. ....	33
6.2 Ciclo de Gestión Desarrollado 2.....	46
6.3 Ciclo de Gestión Proyectado.....	73
7. RESULTADOS ALCANZADOS EN EL PROCESO DE GESTIÓN.....	77
8. IMPACTO ESPERADO Y PROYECCIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO DE GESTIÓN.....	85
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL PROCESO DE GESTIÓN.....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	89
ANEXOS.....	92

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....	28
Tabla 2.....	32
Tabla 3.....	35
Tabla 4.....	46
Tabla 5.....	73
Tabla 6.....	74
Tabla 7.....	78
Tabla 8.....	80
Tabla 9.....	82

## RESUMEN

En el periodo 2016-2017 se realizó un estudio en la Caja de Compensación familiar de La Guajira (Comfaguajira), sobre la resignificación de la gestión financiera haciendo énfasis en la aplicabilidad de las políticas financieras y su impacto en la gestión, para dar respuesta a la problemática se planteó el objetivo de investigación: Proponer estrategias pedagógicas en la socialización de las políticas financieras, como herramientas para mejorar la gestión financiera de Comfaguajira.

Se aplicó el método Investigación - Acción - Participación, donde los instrumentos aplicados fueron: observación directa, encuestas, entrevistas en profundidad, discusión en pequeños grupos donde participaron empleados de nivel auxiliar, técnico, profesional, asistentes y jefes de las áreas que conforman la división financiera y del subsidio: tesorería, contabilidad, crédito y cartera y subsidio y discusión en grupos más grandes donde se buscaba modificar las políticas financieras.

En este estudio participaron 40 empleados de estas dependencias, obteniendo como resultados principales: el desconocimiento de las políticas financieras y contables por parte de los funcionarios, la necesidad de mejorar o replantear las políticas financieras y contables y que para la socialización de las políticas, los procesos y los procedimientos requieren de herramientas pedagógicas para lograr una mayor comprensión por parte de los empleados de la empresa objeto de estudio.

**Palabras clave:** Estrategias educativas, política financiera, inducción, autoaprendizaje, socialización, objetivo educacional (Fuente: Tesouro de la Unesco).

## ABSTRACT

In the 2016-2017 period, a study was carried out in the family compensation Fund of La Guajira (Comfaguajira), on the resignification of financial management emphasizing the applicability of financial policies and their impact on management, in order to respond to the problem, the research objective was proposed: Propose pedagogical strategies in the socialization of financial policies, as tools to improve the financial management of Comfaguajira.

The method was applied Research – Action – Participation, where the instruments applied were: direct observation, surveys, in-depth interviews, discussion in small groups where employees funcionarios of the nivel auxiliary, technical, professional, assistant and heads of the areas that make up the financial and subsidy division participated: treasury, accounting, credit and portfolio and subsidy, and discussion in larger groups where it was sought to modify financial policies.

This study involved 40 employees of these dependencies, obtaining as main results: the ignorance of the financial and accounting policies by the officials, the need to improve or rethink the financial and accounting policies, and that for the socialization, of the policies, the processes and procedures require pedagogical tools to achieve greater understanding on the part of employees of the company under study.

**Keywords:** Educational strategies, financial policy, induction, self-learning, educational objectives

## INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta la importancia que ha cobrado la correcta aplicación y ejecución de los procesos de gestión contable y financiero al interior de las organizaciones como fundamento clave para la toma de decisiones y el logro de los objetivos de las mismas; es importante sentar las bases necesarias para su análisis e interpretación que conlleven a resultados decisivos y acertados en el contexto de un mundo cada vez más globalizado en donde la convergencia de las normas de carácter financiero y contable son el punto de intersección entre los distintos países.

De esta manera, la Caja de Compensación Familiar de la Guajira-Comfaguajira considerada como una de las organizaciones de mayor crecimiento y proyección social en el Departamento, generando, bienestar, satisfacción y calidad de vida para sus afiliados y la comunidad en general; con más de 40 años trabajando en el cumplimiento de su Misión la cual tiene como base implementar y ofrecer programas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores de las empresas afiliadas y sus familias, mediante la entrega del subsidio en dinero, especie y servicios.

Esta es una empresa privada, sin ánimo de lucro, bajo la normatividad de la Ley 21 de 1982, vigilada por la Superintendencia del Subsidio Familiar, encargada de agrupar a los empleados bajo el sistema del Subsidio Familiar, para brindarles todos los beneficios y servicios que este otorga; por lo tanto esta entidad no se encuentra exenta de las condiciones y exigencias que el mundo globalizado le presenta y tiene a su cargo una importante responsabilidad de responder por resultados económicos que representen garantía para todas las personas que se benefician de los procesos y negocios que esta desarrolla en la región.

De allí radica la importancia de que la Caja de Compensación Familiar de La Guajira cuente con un Proceso de Gestión Contable y Financiero planteado y cimentado desde bases sólidas que aporten herramientas e instrumentos de control financiero fundamentados en una gestión y gerencia enfocada en el logro de los objetivos y enmarcados en una resignificación que conduzca a la toma de decisiones desde la eficiencia y la optimización de los recursos financieros y administrativos, así como en la mejora de estos procesos haciendo uso de las políticas y estrategias en las que se encuentran enmarcadas y/o enfocadas.

De esta forma, la organización objeto de estudio plantea en el documento donde sintetiza el proceso de Gestión Financiera y Contable que este tiene como objetivo “garantizar la adecuada facturación, recopilación, registro, procesamiento y control de toda actividad que genere transacciones, además del pago oportuno de las obligaciones contraídas por la organización y por los clientes de manera eficiente y oportuna”.

Esto también es sustentado por lo que plantea (Rementeria Piñones, 2008) cuando dice que la Gestión es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su

realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (p.1). Considerando a la gestión como acciones que se materializan en la medida en que se consigan los objetivos planteados desde la base de la creación e innovación.

Partiendo de todo lo antes mencionado, el análisis del Proceso de Gestión Financiera y Contable de esta organización y teniendo en cuenta la aplicación de una gestión emergente que aporte estrategias innovadoras en el desarrollo de estos procesos y de esta forma la obtención de mejores resultados, constituyen un aporte clave. Pues además, de tratar las principales problemáticas que se encuentran inmersas en este proceso, a través de esta investigación hizo un análisis y esbozo general de cómo se encuentran en la actualidad las políticas y estrategias aplicadas y, partiendo de este se emitió un diagnóstico general acerca de los puntos principales que deben ser reforzados y la resignificación de los puntos más débiles o críticos.

De igual forma se promueve la aplicación de nuevas políticas que desde la base de una gestión innovadora y replanteada propende por una transformación al interior del área financiera y a su vez de la organización en general, partiendo del proceso financiero como eje fundamental.

Este proyecto tuvo su origen en la necesidad de mejorar el Proceso de Gestión Financiero de Comfaguajira, analizar las problemáticas existentes y resignificar los aspectos claves que contribuyen al mejoramiento de sus procesos administrativos y gerenciales y que desde estos se vislumbren y proyecten resultados mucho más satisfactorios que conducen al beneficio general de toda la población que se encuentra vinculada a esta organización.

El desarrollo de esta investigación se encuentra enmarcado en los siguientes capítulos, los cuales se encuentran sintetizados de la siguiente manera:

**Escenario de Gestión**, corresponde a la descripción de la ubicación y entorno general de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira en su contexto local y departamental teniendo en cuenta sus características y aspectos principales. Así como una breve contextualización del área Financiera y Contable donde se desarrolló el proyecto de investigación.

**Problema de Gestión**, corresponde a la descripción, análisis y explicación de las problemáticas objeto de estudio y que dieron origen a la intervención realizada; sobre la cual se ejercerá la gestión emergente desde la sustentación de dichas problemáticas.

**Justificación del Proceso de Gestión**, corresponde a la descripción y argumentación de los factores que determinan la importancia y beneficio para la Caja de Compensación Familiar de La Guajira el desarrollo de esta investigación. Destacando los aspectos más relevantes y las razones prácticas y teóricas que lo dotan de importancia y sustentan la justificación en el desarrollo del proyecto.

**Objetivos del Proceso de Gestión,** corresponde a la mención del Objetivo General que se pretende alcanzar, establecer que busca conseguir la investigación e intervención realizada; así como los objetivos específicos como acciones a desarrollar y que conducirán al logro del objetivo general de esta investigación.

**Referentes teóricos del Proceso de Gestión,** corresponde a las bases teóricas y epistémicas que argumentan y sustentan el desarrollo de la investigación y las categorías aplicadas. Se da una descripción teórica y conceptual que delimitan el proyecto objeto de estudio.

**Aspectos metodológicos previstos para el proceso de Gestión,** corresponde a la estructura metodológica de la investigación que orientará el proceso de gestión que será desarrollado teniendo en cuenta su enfoque, diseño, técnicas, fuentes de recolección de información, criterios para el procesamiento de dicha información y demás aspectos del desarrollo metodológico implementado.

**Estrategias de gestión.** Corresponde al conjunto de programas, proyectos y acciones que se diseñaron e implementaron, en las secuencias de intervención desarrolladas, como respuesta de intervención al problema de origen; así mismo a la previsión en el mediano y largo plazo de las demás prescripciones o acciones.

**Resultados alcanzados en el proceso de gestión.** Corresponde a los avances y logros de cambio, mejoramiento y desarrollo alcanzados; contrastados contra el problema inicial que fue objeto de comprensión e intervención.

**Impacto esperado y proyección de resultados del proceso de gestión.** Corresponde a la previsión de lo que en el largo plazo se espera que suscite y transforme el proceso de gestión.

**Conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de gestión.** Corresponde a una síntesis argumental de los aprendizajes y buenas prácticas que se desprenden de este proceso de gestión. A los aportes conceptuales que hace este ejercicio al campo académico de la gerencia y la gestión educativa. Una valoración global de las transformaciones sociales suscitadas y potenciadas a partir de este proceso comprensivo y de intervenciones que se deben seguir implementando.

## 1. ESCENARIO DE GESTIÓN.

La Caja de Compensación Familiar de La Guajira-Comfaguajira es una empresa privada, sin ánimo de lucro vigilada por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar y la Superintendencia Nacional de Salud; lleva 47 años procurando salud, educación, cultura, vivienda, recreación, bienestar y desarrollo a las familias de La Guajira. A través de su slogan “Más familias felices” Comfaguajira busca garantizar mediante el uso eficaz y equitativo de los recursos obtenidos a través de los recaudos de los aportes parafiscales patronales, la compensación de todos los afiliados principalmente de los pertenecientes a las categorías A y B. Dentro de su objetivo social, Comfaguajira busca garantizar el bienestar y el acceso de todas las familias de sus afiliados y de los particulares en general mediante la prestación de servicios de interés y el mejoramiento en las condiciones y calidad de vida.

### • Misión

En Comfaguajira contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores afiliados de medianos y menores ingresos, y sus familias, aliviando sus cargas económicas mediante la prestación social del subsidio familiar en dinero, especie y servicios. Actuamos como operadores de la política social del Estado, ayudando al logro del equilibrio social en el Departamento de La Guajira.

### • Visión

Ser en el 2019, una Caja de Compensación Familiar reconocida por el mejoramiento de las condiciones de Bienestar de los Trabajadores Afiliados de menores ingresos y sus Familias, en todas las etapas de su vida.

### • Principios Fundamentales

**Compensación:** Implica que personas con mayores ingresos laborales por las cuales se aporta, permitan la sostenibilidad en el pago de cuotas monetarias de subsidio y la prestación de servicios subsidiados a trabajadores con ingreso menores y con personas a cargo.

**Solidaridad:** Entendida como la cualidad de dar a cada afiliado lo que le corresponde, independientemente de su condición económica.

**Eficiencia:** Implica obtener los mejores resultados en la administración de los recursos del Subsidio, con el mayor ahorro de costos y el uso racional de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros; con estructuras administrativas simples y procedimientos ágiles que brinden celeridad para cumplir con nuestros objetivos y obtener la satisfacción de nuestros afiliados. Dentro de los servicios que brinda Comfaguajira a toda la población se encuentran:

- Subsidio
- Recreación, turismo y deportes
- Desarrollo educativo y social
- Salud

- Vivienda
- Crédito social

De esta forma, el amplio portafolio de servicios que ofrece Comfaguajira busca satisfacer las necesidades de toda su población afiliada, brindando servicios que optimicen sus condiciones y compensando en ellos intereses de esparcimiento y mejoramiento en la calidad de vida.

Por otra parte, Comfaguajira en su entorno económico, es la única caja de compensación propia de la región, y aunque Cajacopi tiene un poco de presencia en el departamento se encuentra centralizada en la ciudad de Barranquilla y realmente no representa una gran amenaza para Comfaguajira. Aunque algunos servicios como recreación o educación cuentan con competencia proveniente de otras instituciones; Comfaguajira sigue liderando el sector en el que desempeña lo que le asegura un contexto económico muy favorable para el desarrollo de sus operaciones. Sin embargo, dichas operaciones se han visto amenazadas por las propuestas que desde el Gobierno Central se han dado para disminuir o eliminar los recursos de la parafiscalidad con lo que se afectaría directamente la existencia de las cajas de compensación en todo el país.

En el contexto geográfico la Caja de Compensación tiene presencia en casi todo el departamento a excepción de los municipios de la Jagua del Pilar y Distracción, lo que representa ventajas geográficas y de localización muy importante que garantizan el acceso a toda la población.

En el contexto cultural, Comfaguajira ha buscado siempre generar espacios culturales y de esparcimiento, promoviendo el desarrollo de los talentos de sus afiliados. Es así como constantemente desarrolla actividades de todo tipo en el área cultural siendo su actividad principal la que desarrolla anualmente denominada “Interartes” considerado un espacio para que todos los talentos de la región y el país compartan y den a conocer el arte en su máxima expresión. Por otra parte, es importante destacar que teniendo en cuenta que Comfaguajira se encuentra en la Península de la Guajira siendo la etnia wayuu una población importante de esta región, la organización tiene una responsabilidad muy importante con esta población pues debe garantizar la preservación y promoción de su cultura y buscando el goce de muchos servicios que puedan beneficiarlos.

De esta manera, Comfaguajira debe desarrollarse dentro de las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales propias del entorno local y departamental. Que por ser un ente de naturaleza privada, sin ánimo de lucro cuenta con cierta independencia en cuanto al manejo de los recursos pero que deben garantizar condiciones de transparencia ya que se encuentra supervisada y debe entregar informes contantes a los distintos entes de control.

Su entorno social se encuentra enmarcado por las distintas necesidades de sus afiliados siendo el municipio de Riohacha su principal punto de ubicación geográfica.

Para esto, Comfaguajira cuenta con un excelente equipo de trabajo con la preparación y conocimientos necesarios en cuanto a la calidad de los servicios y constantemente se encuentran mejorando e incrementando los mismos para obtener una mayor cobertura, lo que se ve reflejado en la satisfacción de sus afiliados.

## 1. PROBLEMA DE GESTIÓN.

Para determinar claramente el problema de gestión se recurrió a hacer entrevistas a los jefes, encontrando lo siguiente:

En entrevista realizada al Jefe #1 expresa que:

“En la Caja de Compensación Familiar de La Guajira 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 Comfaguajira debe conocer sin importar el área donde trabaje”.

No obstante lo planteado por el Jefe #1 es consecuente con lo esbozado por (García Gutiérrez, 2014) al expresar que: “Cuando se brinda toda la información necesaria, sobre su medio ambiente al personal de nuevo ingreso, esto permitirá una integración en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.”(p.13).

La segunda inducción y tal vez la más importante en lo concerniente a la presente investigación 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 en la conversación sostenida, 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 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 que 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 aun 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.

Para el caso de reemplazos, esta inducción la hace un jefe u otra persona que conozca el proceso porque realmente muchas veces la causa de salida de los funcionarios hace que esta sea muy

rápida y no da tiempo para una entrega formal del puesto, esto hace que no se socialicen de forma explícita las políticas que sustentan el proceso.

Por otra parte, los jefes de Sección y/o Departamento al igual que los jefes de División únicamente diligencian un formato para registrar toda la información referente al proceso de inducción específica donde plasman la información de conocimiento obligatorio del cargo y además este mismo formato es utilizado para evaluar el periodo de prueba del trabajador que ingresa (Ver Anexo 2).

Esto contrasta un poco con (Medina, 2012) quien plantea que: “La política es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados” (p.3). Es decir, no podemos desconocer que las políticas contables y financieras son necesarias y de estricto cumplimiento de todos los empleados de la organización porque los procesos que se desprenden de ellas especialmente los procesos contables empiezan a gestarse en otras dependencias y al área contable solo llega el resultado final. Es decir, hechos consumados para posteriormente ser analizado y muchas veces ya se han cometido errores que una vez han sido detectado causan traumatismo en los informes que se generan, porque se han ejecutado procesos de forma equivocada y la información que se está reflejando resulta inconveniente para la toma de decisiones debido a que no refleja la realidad económica y financiera del ente económico.

De esta manera, la Caja de Compensación Familiar de La Guajira presenta falencias en sus procesos debido a que las políticas contables y financieras no se están cumpliendo, nos encontramos con empleados que sea por desconocimiento o por cualquier otra razón no cumplen con el manual de políticas, pasando por alto aspectos que atrofian el debido proceso de transacciones económicas y generan atraso en la causación de los hechos contables y el pago de clientes y a proveedores; arrojando como resultado inoportunidad en el pago de obligaciones contraídas por la organización con proveedores y acreedores, además de complicaciones en la gestión de cobros a clientes y demás deudores.

Estos son aspectos que evidencian claramente la importancia de una resignificación de las políticas financieras y la forma en que la organización debe socializarlas a todo el personal. No obstante, desde una gestión emergente las políticas financieras son relevantes porque constituyen uno de los instrumentos y/o medios que permiten la resolución de problemas, la minimización de riesgos, al tiempo que se constituyen en herramientas para atender las necesidades de los clientes a través de la optimización de los procesos.

Las políticas financieras de Comfaguajira no se revisan frecuentemente con el aval de los trabajadores sobre qué aspectos se pueden mejorar; la oficina de gestión de la calidad que es quien se encarga de actualizar o modificar las políticas lo hacen siempre que ocurre un imprevisto o un problema en algún proceso y los jefes solicitan el cambio o modificación de políticas, pero el trabajador de menor rango no tiene 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 mismo, 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:

Existen tres formas de modificar las políticas en la Caja de Compensación Familiar de La Guajira, 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 la superintendencia que los vigila.

En este sentido, queda evidenciado que 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 permita el cumplimiento de las políticas y la mejora de los procesos, para mayor eficacia y eficiencia de los mismos.

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 pueden 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 Caja de Compensación Familiar de La Guajira, 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 pasa que en ciertos procesos la cadena sufre 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 conocen o se resisten a la modificación del mismo y esto hace que se dificulte el cierre del ciclo.

Estos aspectos hacen que las distintas áreas parezcan 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 Comfaguajira, en este orden este es uno de los retos que esta

investigación enfrenta para afrontar los problemas de oportunidad en los informes y el cumplimiento con las obligaciones de terceros.

La Caja de Compensación Familiar de La Guajira, cuenta con un proceso de Gestión financiero y contable estructurado, que presenta falencias las cuales fueron mencionadas anteriormente y que fueron evidenciadas en las distintas observaciones, conversaciones con los involucrados en el proceso y sondeos generales en la investigación. Además, cuentan con un manual de políticas Contables y Financieras que no está estructurado de forma tal que abarque algunos procesos desde el inicio hasta el final, es decir existen procesos como el de los anticipos que tienen estructurado como deben otorgarse pero no indican cómo debe hacerse la legalización, lo que queda sujeto a criterios de los jefes que autorizan la entrega de estos recursos a contratistas, proveedores, acreedores y empleados, lo cual no garantiza la recuperación total de los mismos. Una vez se ha evidenciado toda la problemática de Comfaguajira en lo referente a las políticas Contables y Financieras esta investigación pretende dar respuesta al siguiente interrogante:

¿Por qué se debe Resignificar el proceso de Gestión Contable y Financiero de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira “Comfaguajira” de tal forma permita la mejora de los procesos a través de la implementación de nuevas estrategias y facilite la toma de decisiones?

## 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN.

Conocedor de los aspectos principales que constituyen la Caja de Compensación familiar de la Guajira y de sus principales problemáticas en torno al proceso de Gestión Financiera y Contable que esta implementa y partiendo de la importancia que esta organización representa para la ciudad, el departamento y la región; es notable destacar que el desarrollo de este proyecto de investigación constituye un aporte considerable en el desarrollo de sus operaciones, en tanto que busca garantizar optimización en el desarrollo del proceso financiero y mejora en los resultados económicos y financieros que de manera directa repercuten en las actividades que Comfaguajira desarrolla de forma general para el beneficio de todos sus afiliados. Esta investigación se justifica de la siguiente manera:

- a) **Teórica:** Sustentado en lo planteado por (Criollo, 2012). Cuando plantea en su blog acerca de la Justificación de un proyecto en el Modelo científico y dice que:

En la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente. Un trabajo investigativo tiene justificación teórica cuando se cuestiona una teoría administrativa o económica, es decir los principios que soportan su proceso de implantación. Cuando en una investigación se busca mostrar la solución de un modelo, está haciéndose una justificación teórica, o cuando en una investigación se propone nuevos paradigmas (ejemplos, modelos, ejemplares). (p. 3)

Basados en estas concepciones y en los conceptos epistémicos y conceptuales adquiridos en el desarrollo de la Maestría, esta investigación servirá como guía e instrumento para futuras investigaciones; así como servirá de base para la conceptualización de los temas claves en torno a la gerencia y gestión educativa aplicados a distintos sectores de la sociedad en este caso Comfaguajira; como 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 conseguirá con políticas claras y confiables plasmados desde la base de la transformación y mejoramiento constante y continuo lo cual se verá enfocado en el Proceso de Gestión Financiera, aspecto que busca abarcar el desarrollo de esta investigación. Para la Maestría en Gestión y Gerencia Educativa y para la Universidad de La Guajira en general es importante que desde los cimientos de teorías y conocimientos de gestión y gerencia emergente impartidos por esta institución se mejoren las condiciones en los procesos de entidades que representan un pilar fundamental en la región.

**b) Práctica.** Permitirá al investigador llevar a la práctica entendida esta como la aplicación o la aplicabilidad de los conocimientos, conceptos y análisis adquiridos y desarrollados en el ejercicio de la maestría en Gestión y Gerencia Educativa, principalmente en lo concerniente a la afectación positiva de las condiciones internas de una entidad o institución.

Teniendo en cuenta lo anteriormente enunciado y consciente de la importancia que hoy reviste el tema de la correcta aplicación y ejecución de los Procesos contables y financieros en las instituciones y entidades en general, mediante el desarrollo de esta investigación se tendrá 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.

**c) Social.** Como es de notar, el desarrollo de las actividades de compensación ejercidas por Comfaguajira además de estar supervisadas y mantener un control permanente del Estado busca alcanzar su máxima organización lo que coadyuve al crecimiento productivo y competitivo en el mercado local, garantizando resultados mucho más positivos que redunden en servicios con mayor cobertura y calidad y accesibles para la población en general. Fundamentalmente en lo que a información y aplicación de políticas y estrategias financieras y contables se refiere para la optimización de los resultados económicos y sociales, en el marco de un Proceso cimentado y basado en principios acordes con las necesidades de la organización.

Para cumplir con este propósito, es necesario mejorar la eficiencia en la formulación e implementación de las políticas y estrategias financieras y contables que repercutan en la prestación de los servicios y en el mejoramiento de los procesos y procedimientos; más aún cuando la modernización en las instituciones y organizaciones implica la necesidad de desarrollar de manera periódica consensos y evaluaciones, cambios y adaptaciones en las relaciones internas y con el entorno, lo que coadyuva a la flexibilización de la estructura financiera y de esta forma promover que aseguren la agilidad de los procesos y representen un mayor compromiso de las dependencias en la organización.

Partiendo de las necesidades y las problemáticas existentes en la organización, es notable destacar que la Caja de Compensación Familiar de La Guajira-Comfaguajira, para ser mucho más competitiva y garantizar resultados positivos requiere disponer de un Proceso Contable y financiero empresarial que le permitan desarrollar sus actividades desde una gestión eficaz y transformadora, acorde con la realidad financiera y económica; establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planeación, organización, dirección y control encaminados al logro de niveles altos de satisfacción entre los usuarios de esta información basados en un eficaz sistema de información financiera interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en el entorno, desde las bases de una gestión emergente.

Lo enunciado en el párrafo anterior permite anotar claramente, que Comfaguajira, requería de instrumentos prácticos y sencillos que le permitan evaluar de manera eficiente la situación actual de su proceso financiero y contable desde la ejecución de las políticas, estrategias y procedimientos. Teniendo en cuenta esto, se realizará un análisis, observación, diagnóstico y resignificación de las mismas, mostrando sus principales fortalezas y debilidades.

De esta forma, esta investigación basó su importancia en el mejoramiento de la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial, el desarrollo de los procesos y la optimización de los servicios que Comfaguajira presta, a partir de prácticas financieras comprensibles, transparentes, comparable, pertinente, confiable y útil para la toma de decisiones económicas, gerenciales y administrativas.

Todo esto, tiene una importancia y justificación social en la medida en que los resultados de Comfaguajira propenden por mejoramiento de la calidad de vida de la población afiliada en general, de la economía de un departamento por ser una de las empresas más grandes y mejor consolidadas en la región y para la Universidad de La Guajira pues garantiza su presencia en todos los sectores de la economía y el entorno.

### **3. OBJETIVOS DEL PROCESO DE GESTIÓN.**

#### **3.1 Objetivo General**

Resignificar el proceso de Gestión Contable y Financiero de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira “Comfaguajira”, de tal forma permita la mejora de las políticas y los procesos a través de la implementación de nuevas estrategias y facilite la toma de decisiones.

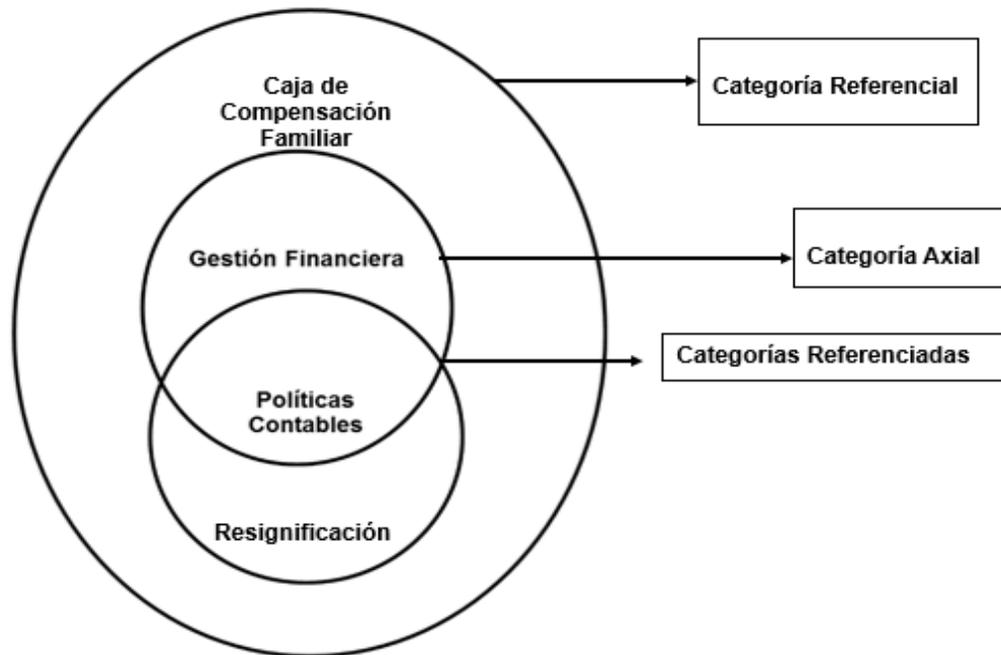
#### **3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Indagar con los distintos actores involucrados en el proceso las distintas situaciones presentadas y las falencias existentes en el mismo.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de las políticas y los procesos contables y financieros de Comfaguajira.
- ✓ Proponer estrategias para la Resignificación de la Gestión contable y financiera de Comfaguajira, que permitan que los informes que se generen en el área satisfagan las necesidades de los clientes (Internos y Externos).
- ✓ Proponer estrategias pedagógicas para aplicar los nuevos conceptos y políticas surgidas en la resignificación y los documentos actuales que sustentan la gestión financiera de Comfaguajira.

#### 4. REFERENTES TEÓRICOS DEL PROCESO DE GESTIÓN.

El proyecto de Resignificación del Proceso de Gestión Financiera y Contable de la Caja de Compensación Familiar de la Guajira, en su estructura teórica presenta las siguientes categorías:

*Figura 1* Categorización del Proceso de Gestión Financiera y Contable de Comfaguajira



##### 4.1 Categoría Axial: Gestión Financiera

(Mayolema Mayulema, 2011) plantea que se denomina gestión financiera al:

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a la empresa de una estructura financiera idónea, relacionada con la toma de decisiones relativa al tamaño de composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y política de los dividendos. (p. 49)

La gestión financiera es la que convierte en realidad a la visión y misión en operaciones monetarias. Además la gestión contable y financiera permite que se registren oportunamente cada uno de los procesos contables y financiero 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 Comfaguajira.

De igual forma (Pinar & Rivas, 2009) plantean que:

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. (p.1)

En una entidad como la Comfaguajira quien administra recursos en procura del bienestar de los trabajadores especialmente los de menores ingresos necesitan 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 trabajadores y sus familias.

## **4.2 Categorías Referenciadas**

### **4.2.1 Políticas Contables**

En lo referente a las políticas Contables y Financieras, el (INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PUBLICOS, 2017) expresa que las políticas financiera y contables “son principios específicos, bases de medición y prácticas; indicando que la práctica es una forma común de actuar, la que usualmente se usa y se practica”.

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 Comfaguajira; con este trabajo se pretende que Comfaguajira mejore en cada uno de sus procesos contable y financiero permitiéndole la mejora continua.

De igual forma Contreras et al. (2013). Sostienen que “Las políticas contables son la columna vertebral de los procesos de contabilidad y presentación de informes financieros de una empresa”. (Diapositiva 2). Este sustento además evidencia la gran importancia que tienen las políticas contables y financieras para las organizaciones, exigiéndole la autopsiéis.

### **5.2.2. 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. Que permite la reestructuración, la reinvención, 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 pretende con la Gestión Contable y financiera de Comfaguajira.

La resignificación en sus procesos, que según (Cazau, 2000). “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 la Caja de Compensación Familiar de La Guajira, 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 las políticas financieras.

### **5.2.3. Caja de Compensación Familiar**

Las Cajas de Compensación Familiar son entidades sin ánimo de lucro que tienen como objetivo velar por el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores y su familia a través de diferentes programas educativos, recreación, turismo y Fomento de la Salud entre otros. Por tal motivo (Comfenalco Antiquia, 2016) 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.

## 5. TRAYECTOS METODOLÓGICOS DEL PROCESO DE GESTIÓN

Basados en la importancia que genera el desarrollo de un estudio en el escenario del Proceso Financiero bajo las condiciones, prácticas o políticas financieras de una organización, esta investigación se estructuró en un conjunto de procesos sistemáticos, analíticos y críticos que se aplicaron al análisis del Proceso de Gestión Financiero existente en la actualidad en la Caja de Compensación Familiar de La Guajira-Comfaguajira. Con el propósito fundamental de resignificar la gestión financiera de Comfaguajira la investigación se enmarcó en el paradigma cualitativo, a partir de la observación, estudio, análisis, diagnóstico y resignificación de los contenidos que hablen de estos temas al interior de la organización y que permitan medir la eficiencia, sostenibilidad, desempeño y aplicabilidad de las mismas en esta empresa.

Observando entonces, la necesidad de darle respuesta a la problemática planteada la investigación se desarrolló teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

### 5.1 Enfoque Investigativo

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 crítica 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).

Por tal razón 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 en la Caja de Compensación Familiar de La Guajira busca intervenir en las distintas situaciones que enmarcan las problemáticas presentadas partiendo de los hechos que se conocen 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 orienten la investigación y permitan conocer que puntos deben ser trabajados para abarcar la problemática existente (realidad) y transformarla.

## **5.2 Momentos del Diseño Metodológico.**

Tomando como base lo planteado por Canales (2006) cuando afirma que los momentos metodológicos: “permiten a los sujetos involucrados en un proceso rescatar, descubrir y recrear sentidos y conocimientos articulados a situaciones y acciones” (p.363).

De igual forma Canales (2006) también afirma refiriéndose a los momentos del diseño metodológico cuando dice que:

Es una secuencia de acciones encadenadas, ordenadas por una estructura que se expresa en programaciones y planes, pero que también se develan en momentos de flexibilidad y diálogo que se dan a lo largo del proceso investigativo. Existen entonces ejes estructurantes, fases, énfasis y una serie de estrategias que se diseñan para alcanzar los objetivos propuestos (p.363).

Partiendo de lo mencionado por Canales, los momentos del diseño metodológico implementado y desarrollado en la esta investigación corresponden a cada una de las fases desarrollados para realizar las observaciones preliminares, análisis, estudios, recolección de la información, aportes, conclusiones y recomendaciones en relación con la problemática estudiada. Estos momentos se encuentran especificados de la siguiente forma:

### **5.2.1 Primer momento: Diagnóstico o Evaluativo**

#### **6.2.1.1. Reconocimiento de la entidad.**

Partiendo de los conocimientos previos que se tienen de la organización se procedió a reconocer de una manera clara y formal los aspectos primordiales de la misma en cuanto a constitución, funcionamiento, mapa de procesos, estudio de procedimientos, acceso a distintas fuentes de información que sirvieran de base para el desarrollo de la investigación; y que darán un esquema mucho más claro y amplio de la organización en su conjunto.

##### **6.2.1.2.1. Reconocimiento del área contable y financiera.**

En este momento de la investigación, se realizaron visitas, entrevistas e indagaciones a los jefes de procesos de esta área, así como el reconocimiento formal de las distintas políticas contables y financieras que se encuentran establecidas y operan en la actualidad en torno al Proceso de Gestión contable y Financiero de Comfaguajira. De igual forma, este momento del diseño metodológico también permitió conocer de primera mano en cabeza de los líderes y jefes de

procesos así como de los funcionarios que los ejecutan las condiciones de funcionamiento, aplicabilidad y realidad de esta problemática. Los momentos antes mencionados tienen como punto de partida la observación y el análisis.

## **5.2.2 Segundo momento: De diseño o Planificación**

### **5.2.2.1 Construcción del marco de referentes temáticos y metodológicos.**

Una vez observados y analizados cada uno de los aspectos que hacen parte de la problemática y después de clasificar los distintos sucesos, variables y categorías que hacen parte de la misma; se procedió a darle el fundamento epistémico, teórico y metodológico que sustentan la investigación realizada y que dotan de argumentación la labor desempeñada al interior de la organización. De esta forma, se establecieron las pautas metodológicas, los instrumentos, técnicas y herramientas que fueron aplicadas con el fin de conseguir los objetivos de la investigación. Esto es mediante el estudio de los hechos de una forma inductiva o particular para alcanzar postulados que definan de una forma general el contenido de la investigación y de los aspectos estudiados.

### **5.2.2.2 Implementación de las técnicas, estudio y análisis de la problemática.**

En este momento y partiendo de lo observado preliminarmente y después del establecimiento de las fases de acción a través de la indagación documental, de encuestas, entrevistas, conversaciones con funcionarios involucrados y los actores del proceso, se amplía la información de las políticas y prácticas financieras, así como las percepciones, reflexiones y enfoques que tengan tanto los administradores como los operarios en torno al Proceso de Gestión Financiera y Contable. Todo esto de una manera más amplia y concienzuda que permitió indagar de forma minuciosa la situación de forma particular. En este momento, también se procedió a aplicar el análisis de la situación y de este proceso desde las condiciones reales encontradas.

### **5.2.2.3 Resignificación, conclusiones y recomendaciones.**

Una vez desarrollado todo lo anteriormente planteado y conociendo las falencias en los procesos y políticas contables y financieras aplicadas en La Caja de Compensación Familiar de La Guajira-Comfaguajira, se procedió a construir los aportes que permitieron resignificar el desarrollo y fundamentación de estas políticas y proceso; mediante la construcción y mejoramiento formal del mismo, planteando las conclusiones y recomendaciones pertinentes producto de los estudios realizados y que permitieron la optimización de los procesos y el alcance de resultados más satisfactorios al interior de la organización y del área objeto de estudio.

## **5.3 Unidad Comprensiva**

La Unidad comprensiva de esta investigación fue el estudio de caso único ya que según afirma Martínez (2006) “El método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado” (p.189).

Debido a esto el estudio de caso permite el desarrollo de cualquier tipo de investigación pues permite el análisis de una unidad comprensiva de estudio, el cual es desarrollado y trabajado desde bases reales y que permiten la transformación.

#### **5.4 Actores Sociales Intervinientes en el proceso investigativo**

Comfamiliar de La Guajira en el área Financiera y Contable cuenta a su vez con las distintas secciones, oficinas y/o departamentos, así:

##### **5.4.1 Oficina de Crédito y cartera:**

Conformado por 8 funcionarios entre los que se encuentra 1 Jefe de Oficina, 1 Analista de crédito, 1 Analista de Cartera, 1 Analista de Recaudos, 1 Profesional de Apoyo, 2 auxiliares y 1 aprendiz-Sena. Los funcionarios de esta oficina se encargan de hacer el proceso de estudio, aprobación y otorgamiento de créditos ya sea por convenio de libranzas o por pignoración a todos los afiliados de Comfaguajira que tengan el beneficio. A su vez, esta oficina se encarga de gestionar y recaudar la cartera de los clientes por la prestación de los servicios haciendo efectivos los ingresos de la corporación.

##### **5.4.2 Departamento de Aportes y Subsidio.**

La oficina de aportes y subsidio está integrada por 27 funcionarios, aquí se receptionan las afiliaciones, se hace el control, validación de los aportes patronales provenientes de la parafiscalidad, así como se determina, controla, aprueba y autoriza el giro del subsidio a todos los beneficiarios de los afiliados a la empresa.

##### **5.4.3 Oficina de Agencia y colocación de empleo.**

Oficina conformada por 16 empleados, se encarga de receptionar las hojas de vida de los y aspirantes y postular las vacantes o plazas de los ofertantes mediante la herramienta virtual y la recepción física. Realizan capacitaciones y actualizaciones de los beneficiarios de acuerdo a su perfil y se encarga de controlar el otorgamiento de los subsidios al Desempleo.

##### **5.4.4 Oficina de Tesorería.**

Conformado por 8 funcionarios encargados de recibir las facturas y los soportes para los pagos, programación y aprobación de los mismos; traslados de los recursos financieros de la empresa, control de los extractos y transacciones bancarias ante cualquier trámite o eventualidad de este tipo a que haya lugar. Se encarga además de la custodia de cheques y la caja menor de la administración de la empresa.

##### **5.4.5 Departamento de Contabilidad.**

Conformado por 14 funcionarios encargados de revisar, analizar y realizar los registros contables provenientes de las operaciones realizadas en las distintas áreas, consolidando la información y emitiendo informes y estados financieros.

#### **5.4.6 Oficina de División Financiera y del Subsidio.**

Conformado por 4 funcionarios incluida la Jefe de la División Financiera y del Subsidio, allí se encargan de tomar las decisiones financieras, proyectar y controlar el presupuesto de la empresa, monitorear las conciliaciones bancarias y controlar la aplicabilidad y ejecución del proceso contable y financiero en general.

#### **5.5 Codificación de Jefes.**

Permite tener mayor claridad al momento de comprender los aportes que los actores sociales hacen a la investigación.

**Tabla 1**

*Codificación de Jefes*

<b>CODIGO</b>	<b>AREA A LA QUE PERTENECE</b>
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
Jefe#8	Agencia de empleo

**Fuente.** Configuración propia.

#### **5.6 Técnicas de Recolección de Información e Instrumentos.**

Las técnicas en un proceso investigativo tienen que ver principalmente con el tipo de investigación que se desarrolle, en este caso la investigación cualitativa que según Lecompte (1995) citado por Paz (2006) “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” (Pág.58). Para el desarrollo de la investigación, se contó con dos fuentes de información, a saber:

##### **5.6.1 Fuente de información primaria.**

Las fuentes de información utilizadas fueron el manual de políticas contables y Financieras de Comfaguajira, así como del documento donde se especifica el proceso de Gestión contable y financiera de la misma.

### 5.6.2 Fuente de información secundaria.

Conformado por todas aquellas personas que ofrecieron información sobre el tema investigado, pero que no fueron la fuente original de los hechos o situaciones que se referenciaron. Entre estos también tenemos: libros, documentos, páginas webs y medios informáticos que sustentan epistémicamente el desarrollo y aplicación de los conceptos claves en el desarrollo de esta investigación; principalmente sobre políticas y prácticas contables y financieras y gestión emergente.

En la investigación se implementaron las siguientes técnicas o herramientas para la recolección de la información:

- **Análisis de documentos:** Técnica basada en las fuentes y fichas bibliográficas que tuvo como propósito la obtención de un material impreso o digital, este se utilizó en la elaboración del marco teórico principalmente y en la etapa metodológica y de obtención de resultados. Para las siguientes fases se examinaron los manuales de políticas contables y financieras proporcionados por la Comfaguajira
- **Observación Simple:** Permite establecer relaciones e interiorizar los fenómenos. 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 utilizadas.
- **Encuesta:** pese a ser esta una técnica que se utiliza mucho en investigaciones cuantitativa se utilizó en el desarrollo de esta investigación para tener claridad sobre la percepción de un grupo de empleados que se encuentra disperso y porque además es de fácil combinación con la mayoría de técnicas del método cualitativo. No obstante Alelú, Cantín, López & Rodríguez (2009) conceptualizan que:

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. (...) Las encuestas se les realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información, por ejemplo, se realizan encuestas al público objetivo, a los clientes de la empresa, al personal de la empresa (P.3).

Siendo consecuente con este concepto se aplicaron encuestas (Anexo # 4) al personal de la organización específicamente a los empleados menor rango del área financiera lo que permitió

obtener una idea clara acerca de la percepción que estos tienen referente a la gestión financiera de la empresa y específicamente de las políticas financieras y contables.

- **Entrevista:** como lo plantea Monje (2011):

El método supone escuchar al sujeto con la finalidad de comprenderlo lo más completamente posible en su contexto propio, es decir, en su singularidad y en su historicidad. Es un procedimiento de conversación libre del sujeto que se acompaña de una escucha receptiva del investigador con el fin de recoger datos. Se realiza con un número limitado de personas y su finalidad es la de estudiar la singularidad de los individuos y descubrir los significados profundos de los fenómenos. Los datos obtenidos por este procedimiento deben ser sometidos al análisis crítico y conceptual, así como al análisis del contenido y de los modelos teóricos (p.150).

Mediante las entrevistas no estructuradas, se obtuvo información de primera mano referente a aspectos como el tipo de inducción que se hace en la organización para dar a conocer a los empleados las políticas financieras, al igual que se utilizó para recopilar toda la información concerniente a los procesos financieros que se desarrollan en las diferentes oficinas que conforman la división financiera; esto se logra entablando conversaciones con los implicados en el proceso y en la toma de decisiones alrededor de la aplicación y ejecución del Proceso Contable y Financiero de Comfaguajira.

- **Entrevista en profundidad:** Esta técnica se utilizó aprovechando sus bondades debido a que permite extraer información relevante de las experiencias del entrevistado y comprender mejor la realidad investigada. Para explicar mejor el término se acudió a Taylor & Bogdan (1992) quienes esbozan que:

Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas (p. 100).

Así mismo Robles (2011) expresa que:

La entrevista en profundidad se basa en el seguimiento de un guión de entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado (p. 41)

En esta investigación para hacer más sencilla y más objetivas las opiniones de los empleados principalmente los de menor rango, se dividieron en dos grupos para poderlos estudiar de manera individual el grupo de los jefes y el de los empleados de menor rango. Se elaboró una agenda de trabajo con cada uno de los jefes y empleados, se aplicaron las encuestas al grupo mayor que era el de los empleados de menor rango y las entrevistas a los jefes, seguidamente después de tabulada la información de las encuestas y transcritas las entrevistas a los jefes se procedió a hacer entrevistas en profundidad.

A continuación se hace una explicación general de los instrumentos utilizados y las estrategias implementadas según las técnicas de estudio de la investigación. La cual se sintetiza en la siguiente matriz:

**Tabla 2**

*Matriz 1. Tendencias de Protocolos por Fuente*

<b>Categoría</b>	<b>Técnica</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Instrumento</b>
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. (Anexo #4)
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. (Anexo #4)
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 discusión. (Anexo #4)

**Fuente.** Configuración propia.

## 6. ESTRATEGIA DE GESTIÓN.

### 6.1 Ciclo de Gestión Desarrollado.

En esta investigación se implementaron como estrategias de gestión las siguientes acciones que han permitido dar respuesta a la problemática que ha dado origen a resignificar la gestión financiera de Comfaguajira:

- Encuestas practicadas a los funcionarios de rango medio y bajo dentro de los cuales se encuentran auxiliares, técnicos, profesionales, analista y asistentes. Con el fin de obtener información de primera mano de quienes desarrollan las actividades y ejecutan los procesos financieros contemplados o reglamentados a través de las políticas financieras. Así mismo el resultado obtenido a través de las encuesta permitió se realizar entrevistas personalizadas a los funcionarios de estos rangos.
- Entrevistas con los diferentes Jefes de las oficinas que conforman la división financiera de Comfaguajira con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la gestión.
- Entrevistas en profundidad, partiendo de los datos específicos obtenidos de las encuestas practicadas se hizo una tabulación individual de las respuestas para encontrar que grupo de empleados debían ser entrevistados personalmente y de esta forma, conocer su percepción referente a la problemática objeto de estudio de forma específica. A través de esta herramienta se conocieron de primera mano las opiniones de los que operan los procesos y se identificaron los puntos neurálgicos que debían ser abordados para encontrar resultados relevantes y fehacientes. Como método cualitativo la entrevista en profundidad permitió realizar de forma concisa una interpretación de la realidad q en la organización.
- Conformación de Equipo para analizar y resignificar las políticas que se encuentren desactualizadas y crear las nueva que permitan una mejor gestión financiera.
- Análisis de los datos: una vez realizado el trabajo de campo se procedió al análisis de la información recolectada, lo cual en pensamiento de Latorre y González (1987), citados por Paz (2006) “consiste en la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos” (P. 62). Así mismo la etapa de análisis de datos cualitativos requiere de un proceso detallado, minucioso pero sobre todo profundo en función de la información recolectada.

Teniendo en cuenta que la información cualitativa se encuentra como lo expresa Miles y Huberman (1994) citado por paz (2006) generalmente en forma textual, dispersa, con una visión

secuencial de hechos simultáneos (...). Estos autores se han propuesto vislumbrar y explicar variados procedimientos para la presentación y análisis de datos cualitativos, entre ellos hacen especial referencia al diseño de matrices que pueden “albergar diferentes tipos de información (expresada por fragmentos de textos, citas, frases, abreviaciones o figuras simbólicas) y adoptar distintos formatos”.

No obstante para Paz (2006) generalmente “las matrices 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.64).

De acuerdo a todo este proceso sistémico se logró plasmar en matrices las percepciones y las experiencias jefes de las diferentes áreas que conforman el área financiera de Comfaguajira 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. Todo esto se encuentra contenido en la matriz de tendencia final donde se visualiza el análisis de las categorías del estudio.

**Tabla 3**

*Matriz 2. Tendencias de Protocolos por Fuente*

Categoría	Dimensión	Rasgos	Entrevista a Jefes	Entrevista a Empleados de menor rango	Teoría	Percepción Personal	Tendencia Final
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 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 procesos y los procedimientos, y en ocasiones hace mención que existe un manual de políticas.	El desconocimiento de las políticas dificulta la adaptación de trabajadores a su nuevo puesto de trabajo. Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.	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.

		<p>1.2. Concientización y sensibilización de la necesidad de conocer las políticas y funciones del cargo.</p>	<p>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.</p>	<p>La concientización y sensibilización son fundamentales para que lograr el empoderamiento de los roles que cada uno desempeña en la organización, cuáles son las funciones que desempeña y asumir responsabilidades.</p>	<p>Las políticas le dan a las organizaciones el marco bajo el cual se espera que sus colaboradores ejecuten su trabajo, definiendo los límites de autoridad, responsabilidad, las conductas tanto permitidas como no permitidas para el cumplimiento de las metas, así como reflejan el nivel de riesgo de la organización en las actividades que desarrolla, pues de las mismas parten los procedimientos implementados y ejecutados en todos los niveles, reduciendo así la exposición al riesgo de que los individuos tomen las acciones que a su criterio consideran a bien desarrollar y las cuales pueden atentar contra los intereses de la organización.</p>	<p>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</p>	<p>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 las funciones que desempeña.</p>
--	--	---	--	--	--	--	---

	<p>2. No existe un protocolo de socialización de las políticas financieras y contables.</p>	<p>2.1. Necesidad de seguimiento de proceso de inducción y socialización de las políticas.</p>	<p>Se presenta la necesidad de Desidealización de los jefes 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 políticas.</p>	<p>Los funcionarios de menor rasgo perciben que no existe un protocolo o procedimiento de seguimiento a la socialización de las políticas y en las inducciones a los cargos; esta se hace inicialmente pero no existe un control posterior sobre la ejecución y continuidad de la misma. De igual forma, consideran que son pocos los estamentos en la organización dedicados a velar para 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.</p>	<p>"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. De igual forma el control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. En este punto, es necesario ejercer un control posterior en la ejecución y seguimiento de las políticas financieras y contables establecidas.</p>	<p>Los jefes perciben la socialización de políticas como un formalismo que debe hacerse a través del área de gestión de la calidad, por medio de las herramientas tecnológicas que posee la organización, desconociendo la importancia que tiene hacerlo a través de mecanismos formales más eficaces como es al momento de hacer la inducción, la cual debe evaluarse y hacerle el seguimiento necesario para valorar la adaptación del empleado a su nuevo cargo.</p>	<p>Necesidad de seguimiento de proceso de inducción y socialización de las políticas.</p>
--	---	--	---	--	---	---	---

<p>2. Necesidad de mejorar o replantar 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 replantar 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 replantar 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.</p>	<p>Es necesario establecer políticas que sean “cumplibles” teniendo en cuenta los factores tanto internos como externos y la incidencia de estos sobre su cumplimiento. El entorno rápidamente cambiante en el cual la empresa se desenvuelve obliga a revisar y actualizar constantemente las políticas</p>	<p>Es necesario mejorar y/o replantar 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 replantar 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>Cada política debe de tener un dueño, quien será el responsable de asegurar que se mantenga actualizada y promueva su cumplimiento; además, hay que identificar las áreas participantes y los autorizantes, quienes formalizarán su acuerdo para proceder con la difusión e implementación</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>
--	--	---	--	--	---	---	---

	2. Facilita la Mejora Continua en los procesos.	2.1. Oportunidad en la entrega de información a proveedores internos y externos.	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 organismos de control.	Existe la necesidad de mejorar o replantear las políticas financieras debido a que facilita 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.	La oportunidad es el lapso de tiempo que resulta propicio para realizar una acción apropiada para obtener un beneficio o cumplir un objetivo.	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.	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 organismos de control.
		2.2. Rápida adaptación de los empleados a los cambios normativos.	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.	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	Los empleados deben tener la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.	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 entes de control emiten, lo que hace que se tengan empleados con la competencia de adaptarse con facilidad a los	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.

						cambios que los entes de control propongan.	
3. Las políticas, los procesos y los procedimientos, requieren de herramientas pedagógicas para una mayor comprensión y mejor funcionamiento.	1. Conceptuales	1.1. Conceptualización sobre herramientas pedagógicas.	Necesidad de orientar a los jefes en lo concerniente a conceptos pedagógicos.	Necesidad de orientar a los empleados en lo concerniente a conceptos pedagógicos y la importancia para una mayor comprensión de las políticas.	Las herramientas pedagógicas son tomadas como todos aquellos medios o elementos que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los individuos. Son las que facilitan y optimizan la calidad de la formación que se está impartiendo.	Incorporar herramientas pedagógicas a las políticas financieras permite una mayor comprensión y permite mejorar el desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo y facilita la adaptación de nuevos empleados o de empleados antiguos en caso de ascenso.	Necesidad de orientar a los empleados (Jefes y Empleados de menor rango) sobre conceptos pedagógicos.

		1.2. Currículo oculto en el manejo de las políticas financieras.	-----	--	El currículo oculto consiste en aquellas cosas que las personas aprenden a través de la experiencia de acudir sea a la escuela, o al lugar donde desarrollan sus actividades más allá de los objetivos educativos de dichas instituciones	Se aprecia la necesidad e importancia 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.	-----
		1.3. Implementación de Herramientas pedagógicas para la apropiación de las políticas financieras.	-----	-----	Implementación de herramientas pedagógicas para fortalecer la comprensión, apropiación e implementación de las políticas financieras, Así mismo existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la apropiación de las políticas.	La comprensión y utilización de herramientas pedagógicas y recursos didácticos pertinentes en el manejo de las políticas financieras que permitan la apropiación y su comprensión.	-----

	<p>2. Procedimentales</p>	<p>2.1. Identificación de conocimientos previos acerca de la pedagogía y la didáctica.</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>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>El primer elemento que dinamiza un proceso de aprendizaje son los conocimientos previos que tienen las personas, en consecuencia se debe implementar las estrategias que permitan entrelazar el conocimiento nuevo con el conocimiento previo. En este sentido Ausubel afirma “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>	<p>Conocer los conocimientos que cada uno de los empleados tiene acerca de las 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 consiente la aplicación de herramientas pedagógicas para una mayor comprensión de las políticas financieras.</p>
--	-------------------------------	--	---	--	--	--	---

		2.2. Implementación de herramientas pedagógicas.	Desarrollar y aplicar herramientas pedagógicas es una necesidad prioritaria para los Jefes.	Desarrollar y aplicar herramientas pedagógicas es una necesidad prioritaria para los empleados de menor rango.	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 permite 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. 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.	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).
	3. Actitudinales.	3.1. 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.	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 de menor rango.	La sensibilización al cambio es un proceso de facilitación y concientización del personal que ayuda a entender el nuevo sistema, así como dar a conocer los motivos por el cual se realizó. Si no se realizan estos procesos, puede repercutir en la eficacia, productividad 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 quienes únicamente tienen formación en finanzas y/o economía y no han incurrido en educación.	La sensibilización es de vital importancia si se pretende implementar herramientas pedagógicas a las políticas financieras para el mejor desempeño y funcionamiento de los emplead

		<p>3.2. Cambiar paradigmas errados que se tienen acerca de la pedagogía y la didáctica.</p>	<p>Se hace necesario cambiar algunos conceptos equivocados que tienen algunos jefes acerca de la concepción de la pedagogía y la didáctica.</p>	<p>Se hace necesario cambiar algunos conceptos equivocados que tienen algunos empleados acerca de la concepción de la pedagogía y la didáctica.</p>	<p>Es importante comprender las características y modalidades de enseñanza en la modernidad y posmodernidad para entender el presente educativo y proponer alternativas viables para nuestra realidad. 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.</p>	<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 y herramientas pedagógicas es necesario romper paradigmas sobre la pedagogía y la didáctica.</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.

## 6.2 Ciclo de Gestión Desarrollado 2.

Dentro del Ciclo de Gestión Desarrollado 2, 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 intervienen en el proceso, analizando este en su ejecución y determinando si la política se cumple o no y de qué manera es necesaria su resignificación.

**Tabla 4.**

*Resignificación de Políticas de Gestión Financiera y Contable*

POLITICA ACTUAL	SE APLICA		POLÍTICA MODIFICADA O NUEVA POLÍTICA
	SI	NO	
<b>1. FACTURACIÓN</b>			
<b>1.1.</b> 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
<b>1.2.</b> Para el diligenciamiento de las facturas de ventas se deben observar las normas tributarias vigentes.	x		
<b>1.3.</b> En toda factura por concepto de prestación de servicios gravados, se debe discriminar el IVA.	X		
<b>1.4. Expedición de Factura</b>			
<b>1.4.1.</b> Es responsabilidad del encargado de facturar la venta, expedir la factura en el momento en que se realiza la venta del servicio.	X		
<b>1.4.2.</b> 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		
<b>1.4.3.</b> El producido de la venta de los servicios debe consignarse mínimo dos veces por semana.	X		
<b>1.4.4.</b> 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.	X		
<b>1.5. Del Informe de Ventas</b>			
<b>1.5.1.</b> El informe de ventas debe ser enviado al área de contabilidad por lo menos dos veces por semana.	X		
<b>1.5.2.</b> Para el cierre contable y 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.		X	
<b>1.5.3.</b> Informe de ventas que no tenga todos los soportes completos y debidamente diligenciados, será devuelto al área de origen.		X	<b>Nota:</b> En caso 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.
<b>1.5.4.</b> Al momento de ser detectado pagos de servicios prestados, debe 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.	X		
<b>Nota:</b> En caso de no ser posible obtener los soportes mencionados, se aplicará el valor abonado a las facturas más antiguas pendientes por cobrar.	X		
<b>1.6. Responsabilidades</b>			
<b>1.6.1.</b> 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.	X		
<b>2. GESTIÓN DE REGISTROS CONTABLES</b>			
<b>2.1.</b> 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).		X	<b>Nota:</b> 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.
<b>2.2.</b> 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	X		

<p>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><b>Nota:</b> 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>	X		
<p><b>2.3.</b> 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>	X		
<p><b>2.4.</b> 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>	X		
<p><b>2.5.</b> 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>	X		

<b>2.6. Calidad en los Registros contables</b>			
<p><b>2.6.1.</b> Los soportes de los registros contables se deben enviar en original y deben estar bien diligenciados sin tachones ni enmendaduras.</p> <p>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 al inciso 2.2, y además debe estar respaldada esta transacción por un contrato.</p>	X		<p>Los soportes de los registros contables se deben enviar en original y deben estar bien diligenciados sin tachones ni enmendaduras.</p> <p>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 al inciso 2.2, y además debe estar respaldada esta transacción por un contrato.</p>
<p><b>Nota:</b> 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>	X		
<p><b>2.6.2.</b> Contabilidad debe recibir la relación de los cheques no cobrados, anulados y deben anexarse los respectivos cheques con imposición del sello de anulados.</p>	X		
<b>2.7. Responsabilidad en la documentación</b>			
<p><b>2.7.1.</b> El contador o quien haga sus veces, es responsable de la documentación financiera, de los soportes de los registros contables y la presentación oportuna de informes a los organismos de vigilancia y control, a las entidades financieras, a las entidades a las cuales se les administren proyectos o convenios y a la administración de la corporación. La responsabilidad de los soportes contables en</p>	X		

cabeza del contador, finalizan cuando son entregados al área de tesorería o al archivo central corporativo.			
<b>2.8. Registros de Provisión de cartera</b>			
<b>2.8.1.</b> 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		
<b>2.9.Registro de cartera castigada</b>			
<b>2.9.1.</b> 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		
<b>3. CONCILIACIONES BANCARIAS</b>			
<b>3.1.</b> 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	¿?	¿?	<b>3.1</b> 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. <b>Nota:</b> Las cuentas bancarias de los Fondos de Ley ( <b>FOVIS y FOSFEC</b> ) deben estar conciliadas a más tardar los días 5 de cada mes para efectos de reporte de información a los entes de control.  <b>3.2</b> Contabilidad presentará un listado de las consignaciones

procederá a contabilizarlos.			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.
<b>3.2.</b> 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.	X		
<b>4. CONCILIACIONES DE FONDOS DE LEY</b>			
<b>4.1.</b> Los fondos de ley deben conciliarse trimestralmente y en cualquier momento si es requerido por la dirección administrativa o los entes de control.	X		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).
<b>5. CIERRE CONTABLE</b>			
<b>5.1. Fecha de cierre.</b>			
<b>5.1.1.</b> La contabilidad de Comfaguajira 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 Comfaguajira 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.
<b>5.1.2.</b> 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		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.
<b>Nota:</b> La circular de cierre de vigencia debe ser			<b>5.1.3</b> La facturación que llegue después de la circular de cierre

emitida por la oficina financiera a más tardar el primer día hábil del mes de diciembre de cada año.	X		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. <b>Nota:</b> La cuenta de gastos de ejercicios anteriores solo será utilizada previa autorización del responsable del gasto.
<b>5.2. Libros oficiales</b>			
<b>5.2.1.</b> 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.
<b>5.3 Amortizaciones</b>			
<b>5.3.1</b> Mensualmente antes del cierre contable se debe amortizar las cuentas de gastos pagados por anticipado y cargos diferidos.	X		
<b>5.4 Depreciaciones</b>			
<b>5.4.1</b> 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		
<b>5.5 Pasivos estimados y provisiones.</b>			
<b>5.5.1</b> 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	X		

<p>manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Procesos ordinarios ante la jurisdicción laboral se provisionarán un 100% en el primer año.</li> <li>- Procesos ante la jurisdicción contenciosa administrativa, un 50% en el primer año, 25% el segundo año y el restante 25% en el tercer año.</li> <li>- Procesos ejecutivos en ambas jurisdicciones se provisionarán un 100% en el primer año.</li> </ul>			
<p><b>5.6 Información contable</b></p>			
<p><b>5.6.1</b> 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.</p>	X		
<p><b>6. APROPIACIONES DE LEY Y RESERVAS</b></p>			
<p><b>6.1 Distribución del 4%</b> Los recursos del 4% se distribuyen de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de administración: 8%.</li> <li>• Reducción de gastos de administración: 2%</li> <li>• Apropriación del recurso del artículo 217 de la ley 100 de 1993: 5% o 10% según cociente.</li> <li>• Apropriación del recurso de la ley 1438 de 2011: 6,25%.</li> <li>• Cuota de sostenimiento del Supersubsidio: 1%</li> </ul>	X		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reserva Legal: según cálculo de ley.</li> <li>• FOVIS: 12% de los aportes de Riohacha (Vivienda, AIN, JEC y FOSFEC) según cociente.</li> <li>• Pago de subsidio monetario: valor de referencia correspondiente al 55% después de deducido los gastos de administración, fondos de ley y la reserva legal.</li> <li>• Apropriación de ley 115 de 1994: 10% del saldo resultante después de haber deducido el pago del subsidio monetario.</li> </ul> <p>El saldo final se destinará a obras y programas de beneficio social.</p>			
<p><b>6.2 Detalle de las apropiaciones de ley y reservas.</b></p>			
<p><b>6.2.1 Distribución del 8% para gastos de administración:</b> 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		
<p><b>6.2.2</b> Apropriación del Fosyga para salud: La Corporación debe apropiar mensualmente el 10% (diez por ciento) de los recaudos de Aportes cuando se obtenga un cuociente 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. La aplicación de este cuociente, para todos sus efectos se hará de</p>	X		

<p>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>			
<p><b>Nota:</b> 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		
<p><b>6.2.3 Reserva Legal:</b> 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. <b>Nota:</b> Esta disposición está sujeta a modificación por parte del Consejo Directivo cuando lo estime pertinente.</p>	X		
<p><b>6.2.4 Contribución para la superintendencia del subsidio familiar:</b> Comfaguajira, 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</p>	X		

<p>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>			
<p><b>6.2.5 Apropriación para FOSFEC:</b> 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> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Un 2% de los aportes, recaudados producto de la reducción de los gastos de administración.</li> <li>b) El 16.667% de 12% p 18% (según cuociente del año) de los aportes patronales para subsidio familiar recaudado.</li> <li>c) 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.</li> <li>d) El 6.25% de los aportes patronales del 4%.</li> </ul> <p><b>6.2.6 Apropriación para FONIÑEZ:</b> La apropiación de FONIÑEZ está dada por la relación porcentual entre el cociente de recaudo de LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE LA GUAJIRA 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 Caja está obligada a transferir mensualmente para los programas de Atención Integral a la niñez y Jornada Escolar Complementaria “FONIÑEZ” una</p>	<p>X</p> <p>X</p>		

<p>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><b>6.2.7 Apropriación para el Fondo de Vivienda de Interés Social "FOVIS":</b> La apropiación del FOVIS está dada por la relación porcentual entre el cociente de recaudo de la CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE LA GUAJIRA 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 en el Municipio de Riohacha.</p>	X		
<p><b>6.2.8 Dedución para el subsidio en dinero:</b> 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>	X		
<p><b>6.2.9 Apropriación para subsidio de educación de ley 115 de 1994:</b> Después de realizar todas las deducciones, se descuenta un 10% del saldo de obras y programas de beneficio social, para la</p>	X		

asignación de Subsidios de Educación, según Ley 115/94.		
<b>6.2.10. Determinación de los gastos de administración de los fondos de ley:</b> 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.	X	
<b>6.3. Distribución de los recursos</b>		
<b>6.3.1. Distribución de excesos del 8% de gastos de administración:</b> 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 mismo al Departamento de Contabilidad, para que sea aplicado mensualmente, previo al cierre contable.	X	
<b>6.3.2. Distribución del Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante:</b> La distribución de los recursos se realiza teniendo en cuenta la normatividad vigente y deben registrarse contablemente por cada componente.	X	

<p><b>6.5. Utilización del excedente de pago del subsidio familiar:</b> 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		
<p><b>7. GESTIÓN TRIBUTARIA</b></p>			
<p><b>7.1 Requerimiento de talonarios de facturas o documentos equivalentes.</b></p>			
<p><b>7.1.1</b> 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><b>7.1.1</b> 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><b>7.1.2</b> 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>
<p><b>7.2 Estado de cuenta.</b></p>			
<p><b>7.2.1</b> 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		
<p><b>7.2.2</b> Se deben atender los requerimientos de impuestos dentro de los términos que estipulen los</p>	X		

actos administrativos.			
<b>7.3 Registro de Información tributaria en la Contabilidad.</b>			
<b>7.3.1.</b> 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.	X		
<b>Nota:</b> Para presentar las declaraciones de impuestos nacionales y municipales, se debe validar previamente la información sujeta a gravámenes, antes de su presentación y pago.	X		
<b>7.3.2.</b> 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.	X		
<b>7.3.3.</b> 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.	X		
<b>7.4. Discusión de los tributos fiscales:</b>			
<b>7.4.1.</b> 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	X		

administración tributaria en la aplicación de las normas, se debe continuar el proceso en el tribunal contencioso administrativo.			
<b>7.4.2.</b> Toda correspondencia relacionada con la discusión de tributos, debe ser remitido a la Oficina Jurídica.	X		
<b>7.4.3.</b> Las respuestas a requerimiento de tipo tributario deben darse dentro de los plazos establecidos por la Ley.	X		
<b>8. PRESUPUESTO.</b>			
<b>8.1</b> 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		
<b>8.2</b> 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		
<b>8.3</b> 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	X		

Directivo para su aprobación.			
<b>8.4</b> 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		
<b>8.5</b> 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 Informaweb. 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		
<b>8.6</b> 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		<b>Nota:</b> Las modificaciones presupuestales que se hagan deben ser aprobadas por el Consejo Directivo.
<b>9. MANEJO FINANCIERO DEL PLAN DE INVERSIONES.</b>			
<b>9.1</b> 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 terminar la vigencia anterior, ya debe estar aprobado por el Consejo Directivo.	X		
<b>9.2</b> Las inversiones de aprobación previa requiere aprobación del Consejo Directivo y de la			

Supersubsidio y las de aprobación general solo requieren ser aprobadas por el Consejo Directivo.	X		
<b>10. ENDEUDAMIENTO</b>			
10.1 El nivel de endeudamiento máximo permitido será del 50%, excluyendo la EPS que puede llegar hasta el 100%.	X		
10.2 La fórmula de medición del nivel de endeudamiento es igual a pasivo total *100 dividido por activo total	X		
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 Comfaguajira aprobó dicha transacción financiera.	X		
<b>11. RECAUDOS POR CAJA</b>			
11.1 Los clientes de los servicios prestados por Comfaguajira, 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		
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		
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)	X		<b>Nota:</b> 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

en efectivo, incluyendo los servicios de salud IPS y EPS-S.			de recursos.
<b>11.4</b> En ningún caso, se efectuaran pagos o reintegros en efectivo de los valores recaudados en la Caja General de Tesorería y en las Cajas Auxiliares de la Corporación.	X		
<b>12. EMISION DE PAGOS</b>			
<b>12.1. De los pagos por caja menor</b>			
<b>12.1.1.</b> 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.	X		
<b>12.1.2.</b> 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.	X		
<b>Nota 1:</b> 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.	X		
<b>Nota 2:</b> Está prohibido fraccionar pagos para realizarlos por caja menor.	X		
<b>Nota:</b> No pueden adquirirse activos así sea de menor valor, por caja menor.		X	
<b>12.1.3.</b> Cuando en arqueos de caja menor y fondo rotatorios se presentasen sobrantes, estos deben ser reintegrados a Comfaguajira por medio de caja			

<p>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 nomina al responsable del manejo del fondo.</p>	X		
<p><b>12.1.4.</b> Para los casos de faltantes en inventarios previamente cuantificados, estos deben ser valorados y cancelados por el responsable.</p>	X		
<p><b>12.1.5.</b> 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>	X		<p><b>Nota:</b> 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 un cuenta por cobrar y se cruza con las facturas que tenga pendientes por cancelar.</p>
<p><b>Nota 1:</b> En caso de ser necesario realizar descuentos por nomina 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>	X		
<p><b>Nota 2:</b> 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>	X		<p><b>Nota 2:</b> En caso de ser necesario realizar descuentos por nomina 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</p>

			monto faltante se cargará a la cuenta de responsabilidades del funcionario y se descontará de la liquidación.
<b>Nota 3:</b> 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.	X		
<b>12.1.6.</b> 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.	X		<b>Nota:</b> 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.
<b>12.2. De los responsables de las cajas menores y fondos rotatorios.</b>			
<b>12.2.1.</b> Los empleados que pueden solicitar cajas menores o fondos rotatorios son: Subdirectores, Jefes de división u oficina, Jefes de departamento y Tesorero.	X		
<b>12.3. Pago a proveedores.</b>			
<b>12.3.1.</b> A los proveedores cuyo monto a cancelar parcial sea mayor al autorizado en la resolución de cajas menores o fondos rotatorios, se les pagará	X		

por tesorería, con cheque o giro electrónico.			
<b>Nota 1:</b> Los giros electrónicos se harán únicamente a la cuenta de bancos, previamente autorizada por el proveedor a través de documento escrito.	X		
<b>12.3.2.</b> Se podrán efectuar pagos por giros electrónicos por cualquier cuantía a proveedores cuyas cuentas bancarias estén debidamente registradas para este proceso.	X		
<b>Nota 1:</b> 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 Comfaguajira se les cancelará preferiblemente con un cheque de la misma plaza. Los pagos a proveedores de bienes y servicios deben girarse a favor de los beneficiarios registrados en la factura de venta o documento equivalente.	X		<b>Nota 1:</b> 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 Comfaguajira se les cancelará preferiblemente con un cheque de la misma plaza, previa autorización por medio de oficio del Jefe Financiero. Los pagos a proveedores de bienes y servicios deben girarse a favor de los beneficiarios registrados en la factura de venta o documento equivalente.
<b>12.3.3.</b> 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		
<b>12.3.4.</b> Comfaguajira, 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.	X		

<p><b>12.3.5.</b> La programación de pagos debe llegar a la oficina de tesorería tres (3) días hábiles antes de la fecha fijada para el pago.</p>	X		
<p><b>Nota 1:</b> 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>	X		
<p><b>12.3.6.</b> 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>	X		
<p><b>12.3.7.</b> 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>	X		
<p><b>12.3.8.</b> 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</p>	X		

relación de programación de pagos.			
<b>12.3.9.</b> Para que se proceda a tramitar un pago, se requiere de disponibilidad presupuestal, que previamente se haya efectuado el registro contable correspondiente.	X		
<b>12.3.10.</b> 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.	X		
<b>12.4. De los anticipos</b>			
<b>12.4.1.</b> 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		
<b>12.4.2.</b> La dirección administrativa podrá autorizar anticipos hasta del 100%, a instituciones prestadoras de servicios de salud sin vinculación a Comfaguajira, 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		

<p><b>12.4.3.</b> 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.</p>	X		
<p><b>12.5. Pago del subsidio.</b></p>			
<p><b>12.5.1. Pago electrónico:</b> Se le cancelará el subsidio monetario electrónicamente a todos los beneficiarios que hayan recibido de Comfaguajira 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.</p>	X		
<p><b>12.5.2. Pago con cheque:</b> Recibirán por este medio de pago el subsidio monetario los beneficiarios que por condiciones de localización se les dificulte manejar una tarjeta débito.</p>		X	<p><b>12.5.2. Pago por Daviplata:</b> Recibirán por este medio de pago el subsidio monetario los beneficiarios que por condiciones de localización se les dificulte manejar una tarjeta débito.</p>
<p><b>12.6. Anulación de cheques.</b></p>			
<p><b>12.6.1.</b> 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.</p>	X		
<p><b>12.7. Transporte de Valores.</b></p>			
<p><b>12.7.1.</b> El transporte de valores, deben hacerse a través de una empresa que garantice su seguridad</p>			

<p>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.</p>	X		
<p><b>12.7.2.</b> El transporte de valores solo debe realizarse de las sedes de Comfaguajira al banco donde se va a consignar, por ningún motivo debe transportarse valores entre sedes.</p>	X		
<p><b>12.7.3.</b> En todas las sedes de Comfaguajira donde se reciba y transporte valores, debe contarse con una caja fuerte, la cual debe ser manipulada solo por el responsable de la misma.</p>	X		
<p><b>12.7.4.</b> Todas las cajas fuertes de Comfaguajira 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.</p>	X		
<p><b>12.8.</b> 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.</p>	X		

**Fuente.** Configuración propia.

### 6.3 Ciclo de Gestión Proyectoado

El ciclo de gestión finaliza con la propuesta de estrategias pedagógicas que permitan aplicar las políticas modificadas y las nuevas políticas surgidas en el proceso de resignificación; dichas estrategias pueden ser aplicadas tanto en el corto, mediano y largo plazo.

Las estrategias pedagógicas son consideradas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2000) 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” (pág.6); En este caso la interiorización, aprehensión y aplicabilidad de las políticas financieras en las oficinas, secciones y departamentos que conforman la división financiera de Comfaguajira.

Indudablemente son muchas las estrategias pedagógicas que pueden ser utilizadas para la explicación de políticas financieras, de igual forma existen diferentes maneras de clasificarlas. En esta oportunidad se plantean estrategias que pretenden emular lo expuesto por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2000), cuando plantea distinciones en dos diferentes tipos: la participación, que va del autoaprendizaje al aprendizaje colaborativo y por otro lado, las estrategias que se clasifican 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.

**Tabla 5**  
**Matriz 3. Clasificación de Estrategias Pedagógicas**

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.

**Tabla 6**  
**Matriz 4. Características de las Estrategias Pedagógicas**

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	VENTAJAS	APLICACIONES	RESPONSABLES
Estudio individual.	Desarrollar habilidades y apropiación de conocimientos de forma personal y a su propio ritmo.	El empleado aprende las políticas de acuerdo a 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.
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.
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.
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 a 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.	Dirección administrativa, Desarrollo humano, Oficina administrativa, Jefes de División, Departamento, sección y oficina.
Entrevistas con jefes	Realizar consultas a los jefes sobre las políticas, los procesos y los procedimientos relacionados con las funciones de su cargo.	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.	Se utiliza en todos los temas referentes a la relación laboral.	Jefes y Empleados de menor rango.
Debates de políticas, procesos y procedimientos.	Facilitar la mejora de las políticas, la creación de nuevas políticas, al igual que los procesos y los procedimientos.	Facilita la resignificación de las políticas, procesos y procedimientos, así mismo permite la aclaración de dudas en cuanto a las mismas.	Puede ser aplicado en todos los niveles y sobre cualquier tema, además se pueden hacer en cualquier momento que se requiera.	Dirección administrativa, Desarrollo humano, Oficina administrativa, Jefes de División, Departamento, sección y oficina y empleados de todos los niveles.

Solución de casos a través de la aplicación de políticas.	Poner en práctica la aplicabilidad de las políticas.	Permite medir el grado de comprensión de las políticas. Desarrolla la habilidad para análisis y síntesis	Útil para iniciar la discusión de un tema (Políticas). Planteamiento de problemas para verificar el aprendizaje de las políticas, procesos y procedimientos.	Jefes y Empleados de menor rango.
Aprendizaje basado en problemas.	Trabajar en grupos pequeños, sintetizar y construir el conocimiento que permitan resolver los problemas, que por lo general han sido tomados de la realidad.	Desarrolla habilidades cognitivas y de socialización. Favorece el desarrollo de habilidades para el análisis y síntesis de información.	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.	Dirección administrativa, Desarrollo humano, Oficina administrativa, Jefes de División, Departamento, sección y oficina y empleados de todos los niveles.
Análisis y discusiones en grupo.	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.	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.	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.	Dirección administrativa, Desarrollo humano, Oficina administrativa, Jefes de División, Departamento, sección y oficina y empleados de todos los niveles.
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.	Dirección administrativa, Desarrollo humano, Oficina administrativa, Jefes de División, Departamento, sección y oficina y empleados de todos los niveles.
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, reinducción, cambio de normatividad y de políticas.	Desarrollo humano, jefes y empleados de todos los niveles.

**Fuente:** Configuración propia.

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.), se espera que las implementadas en la división financiera de Comfaguajira tengan las siguientes:

- Permitan que los empleados se interioricen las políticas, procesos y procedimientos, siendo coherentes en el desarrollo de sus funciones.
- Faciliten 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.
- Permitan a todos los empleados pasar por el proceso aprendizaje al realizar la inducción y al desarrollar sus funciones.
- Desarrollen una cultura de trabajo colaborativo en cada uno de los empleados de la organización.
- Promuevan el desarrollo de habilidades de interacción social al propiciar la participación, desempeñando diferentes roles durante las labores propias de la actividad.
- Incentiven a los empleados a identificarse con los contenidos de las políticas y la normatividad vigente que sustenta sus funciones.
- Estimulen 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.
- Desarrollen en los participantes sentido de pertenencia con su de trabajo y los procesos que desarrolla dentro d este.

## 7. RESULTADOS ALCANZADOS EN EL PROCESO DE GESTIÓN.

Al momento de iniciar una investigación de cualquier naturaleza el investigador se traza como objetivo personal vislumbrar la situación investigada. Para efectuar la fase de resultados alcanzados en el proceso de gestión se acudió al análisis del proceso de indagación y recolección de información mediante la interrelación de la triada conformada por los tres pilares fundamentales de toda investigación: fuentes de información (Voces de los actores), teorías (Referentes teóricos) y la percepción propia y experiencia del investigador, por medio de los cuales se obtuvo una serie de resultados que permitieron configurar la propuesta de resignificación de la gestión financiera de Comfaguajira, partiendo de sus políticas financieras, los procesos y los procedimientos, además de la importancia que tiene la aplicación de prácticas y/o herramientas pedagógicas para una mayor comprensión, un mejor funcionamiento y un mejor desempeño de los trabajadores en sus cargos.

Con el desarrollo de la presente investigación y el proceso de intervención se han conseguido los siguientes resultados:

- Elaboración del manual de políticas de Legalización de anticipos a empleados de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira, el cual no existía y dificultaba la legalización de los mismos, siendo muchas veces estos rubros objeto de hallazgos por parte de los organismos de control tanto internos como externos (ver Anexo 3).
- Concientización a jefes y funcionarios de la importancia de que los empleados conozcan no solo las funciones que desempeñan sino también las políticas que las sustentan, al igual que la importancia que reviste incorporar a las políticas un componente pedagógico que permita que el empleado interiorice estos procesos.
- Los resultados se esquematizan a través de matrices en las tres grandes categorías de análisis que surgieron a lo largo del proceso investigativo y de análisis de información recolectada, que agrupan un conjunto de dimensiones de las cuales se derivan los rasgos que caracterizan cada una de las categorías y que enrután las tendencias del problema de investigación.

**Tabla 7**

*Matriz 5. Análisis de la Categoría No.1- Desconocimiento de las Políticas Financiera y Contables*

<b>Categoría</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Rasgos</b>
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 esta categoría se evidencia la percepción de los empleados del área financiera que 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 que existe un manual de políticas pero este no es socializado y explicado en profundidad.

Medina (2012) plantea al respecto que “La política es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados” además expresa que “es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización” (...). Lo cual indica que estas deben ser socializadas al momento de hacer la inducción y ubicar en su nuevo puesto de trabajo el nuevo empleado o el empleado que es ascendido o cambiado de puesto, para permitir así un mejor desempeño de sus funciones.

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 Martínez. R (2012) dice que:

Las políticas le dan a las organizaciones el marco bajo el cual se espera que sus colaboradores ejecuten su trabajo, definiendo los límites de autoridad, responsabilidad, las conductas tanto permitidas como no permitidas para el cumplimiento de las metas, así como reflejan el nivel de riesgo de la organización en las actividades que desarrolla, pues de las mismas parten los procedimientos implementados y ejecutados en todos los niveles, reduciendo así la exposición al riesgo de que los individuos tomen las acciones que a su criterio consideran a bien desarrollar y las cuales pueden atentar contra los intereses de la organización. (p.1)

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 las políticas como eje fundamental para el desempeño de un empleado en su puesto de trabajo, así mismo se presenta la necesidad de desidealización de los jefes 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 la misma. De igual forma, consideran que son pocos los estamentos en la organización dedicados a velar para 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.

Chiavenato, (2001). Considera que "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. 281). 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 las mismas para desarrollar mejor sus funciones.

**Tabla 8**

**Matriz 6.** *Análisis de la Categoría No. 2- Necesidad de mejorar o replantear las Políticas Financieras y Contables*

<b>Categoría</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Rasgos</b>
2. Necesidad de mejorar o replantar 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 una segunda categoría, la necesidad de replantear las políticas financieras de Comfaguajira, al respecto los funcionarios del área consideran que estas deben ser resignificadas o mejoradas porque consideran que están fallando debido a que no contribuyen positivamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; al respecto 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 de las cajas de compensación familiar, las cuales son permeadas por la normatividad emitida por la superintendencia que la 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 Flores (2014) expresa que “Cada política debe de tener un dueño, quien será el responsable de asegurar que se mantenga actualizada y promueva su cumplimiento” (p. 3). Lo cual hace necesario considerar la importante 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 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 “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” (El diccionario de competencias 2013, p.6)

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 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.

**Tabla 9**

*Matriz 7. Análisis de la Categoría No. 3- Las políticas, los procesos y los procedimientos requieren de herramientas pedagógicas para una mayor comprensión y mejor funcionamiento.*

Categoría	Dimensión	Rasgos
3. Las políticas, los procesos y los procedimientos, requieren de herramientas pedagógicas para una mayor comprensión y mejor funcionamiento.	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 último hallazgo se relaciona con la siguiente categoría: Las políticas, los procesos y los procedimientos, requieren de herramientas pedagógicas para una mayor comprensión y mejor funcionamiento. Resulta importante 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 Gutiérrez (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 Barriga (2009) que el currículo oculto consiste en aquellas cosas que las personas aprenden a través de la experiencia de acudir sea a la escuela o al lugar donde desarrollan sus actividades, más allá de los objetivos educacionales de dichas instituciones. Se aprecia la necesidad e importancia 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 a 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 corroboran el pensamiento de García (2010) quien expresa que “el primer elemento que dinamiza un proceso de aprendizaje son los conocimientos previos que tienen las personas, en consecuencia se debe implementar las estrategias que permitan entrelazar el conocimiento nuevo con el conocimiento previo”(p.1). De igual forma Ausubel 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.

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 Gutiérrez (2011) manifiesta 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 permite 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 Mouzawak (2013) explica que la sensibilización es un proceso de facilitación y concientización del personal que si no se realizan puede repercutir en la eficacia, productividad 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.

Sáez (2015) resalta que “es importante comprender las características y modalidades de enseñanza en la modernidad y posmodernidad para entender el presente educativo y proponer alternativas viables para nuestra realidad” (p.1). 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.

## **8. IMPACTO ESPERADO Y PROYECCIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO DE GESTIÓN.**

La Caja de Compensación Familiar de la Guajira como operador de la política social del Estado constituye un importante motor de equilibrio y desarrollo en la situación económica y social del departamento, como entidad dedicada a la compensación y mejoramiento en la calidad de vida de todos sus afiliados y beneficiarios haciendo “Más Familias felices”.

Esta empresa y teniendo en cuenta su visión institucional pretende “Ser, en el 2019, una Caja de Compensación Familiar reconocida por el mejoramiento de las condiciones de bienestar de los trabajadores afiliados de menores ingresos y sus familias, en todas las etapas de su vida”

En la búsqueda del cumplimiento de este objetivo a mediano plazo la Caja de Compensación, debe propender por implementar procesos estructurados y orientados al cumplimiento de sus objetivos, lo que se verá reflejado en todas las personas que tanto interna como externamente se benefician de ella.

De allí radica la importancia de que cuente con un desarrollo interno óptimo y con la ejecución de procesos oportunos y confiables que garanticen la obtención de los resultados esperados.

Es por esto, que el desarrollo del proceso de gestión implementado representa un impacto muy importante para esta entidad el cual se verá proyectado en el mediano y largo plazo más allá de sus resultados inmediatos.

Con el análisis y mejoramiento de las políticas contables y financieras que enmarcan este proceso, se pretende que en el mediano y largo plazo la entidad posea un proceso financiero y contable mejorado que cumpla a cabalidad con las obligaciones que tenga con clientes, proveedores y entes de control dentro de niveles de eficacia y eficiencia.

El hecho de contar con un manual de políticas financieras y contables actualizado y aterrizado a la realidad actual de la organización, que ha sido modificado teniendo en cuenta las apreciaciones y observaciones de los actores involucrados en el proceso; le da un aporte importante a la empresa, teniendo en cuenta que son estos actores quienes ejecutan el proceso y quienes conocen de forma cercana las falencias y aspectos a mejorar y/o cambiar. A partir de este manual de políticas financieras actualizado se permitirá minimizar el margen de error en cuanto a la realización de las tareas por parte de los trabajadores del área financiera, el cual servirá de modelo para que en otras dependencias también sea aplicada la resignificación de la gestión.

Aplicar estrategias pedagógicas educativas en la retroalimentación de las políticas financieras a los empleados representa algo novedoso para la organización, debido a que este tipo de herramientas no han sido aplicadas anteriormente. Esto faculta a los funcionarios nuevos a ejercer una apropiación consciente

de los procesos y se busca que los empleados antiguos incorporen sus experiencias y conocimientos al servicio de la gestión financiera; es decir, los conocimientos tácitos se harán explícitos en toda la organización en la búsqueda de optimizar todos los procesos.

En la aplicabilidad de estrategias didácticas de enseñanza se ejecutará un proceso dinámico que permita interiorizar las políticas en los funcionarios y de esta forma, los empleados desempeñen su labor de una manera más dinámica y confiada, disminuyendo el margen de error en sus labores.

Con la optimización del proceso financiero en la entidad objeto de investigación se consolidarán los resultados económicos y monetarios que pretenda alcanzar, lo cual se verá reflejado en el papel que la organización representa en la sociedad en general, pudiendo maximizar los beneficios otorgados a sus afiliados y contribuyendo al cumplimiento de su misión y visión organizacional.

Dentro de los objetivos de calidad de la organización se encuentra el desarrollo de competencias requeridas en los procesos, así como la implementación de tecnologías de acuerdo a las necesidades de las mismas; con la resignificación del proceso de gestión financiero y contable de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira y la aplicación de estrategias didácticas de enseñanza en la retroalimentación y socialización de las políticas inmersas en este proceso se impactará positivamente en todos los aspectos que conciernen a esta situación garantizando mejoras en el funcionamiento del proceso y de esta forma en la optimización y utilización de los recursos financieros y contables de esta organización.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL PROCESO DE GESTIÓN.

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, Calderón y Castaño (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).

La gestión y gerencia en la División financiera de Comfaguajira se centra en un conglomerado de políticas que rigen cada uno de los procesos que se dan en los diferentes departamentos y secciones que la conforman, 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.

El papel de la educación y específicamente el rol pedagógico en la gestión y gerencia financiera en la Caja de Compensación Familiar de La Guajira 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 de Comfaguajira, propongo que lo que allí se debe dar un enfoque Educativo 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 que Comfaguajira 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 representa 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 y a partir del análisis se pudo 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 y 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 Comfaguajira es 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 se pudo determinar que a partir de ellas Comfaguajira 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 este ente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alelú, Cantín, López & Rodríguez (2009). Estudio de encuestas. Recuperado de: [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/ENCUESTA\\_Trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf)
- Barriga. R (2009). El Currículum oculto en el preescolar. Recuperado de: <http://unidcurriculum.blogspot.com.co/2009/06/el-curriculum-oculto-en-preescolar-por.html>
- Canales, M. (2006) Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios. Recuperado [https://books.google.com.co/books?id=rOwS3Rj29bQC&pg=PA363&dq=momentos+del+dise%C3%B1o+metodologico&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiC2r\\_M08HNAhULGx4KHYcnBxYQ6AEIGjAA#v=onepage&q=momentos%20del%20dise%C3%B1o%20metodologico&f=false](https://books.google.com.co/books?id=rOwS3Rj29bQC&pg=PA363&dq=momentos+del+dise%C3%B1o+metodologico&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiC2r_M08HNAhULGx4KHYcnBxYQ6AEIGjAA#v=onepage&q=momentos%20del%20dise%C3%B1o%20metodologico&f=false)
- Cazau Pablo (2000). Vocabulario de Psicología - Redpsicología. Recuperado de: <http://glosarios.servidor-alicante.com/psicologia/resignificacion>
- Comfenalco Antioquia (2015). Las Cajas como un aliado. Recuperado de: <http://www.comfenalcoantioquia.com/bibliotecas/QueacutenesSomos/LaCompensaci%C3%B3nFamiliar.aspx>
- Correa, A., y Álvarez, A, (2011).La gestión educativa un nuevo paradigma. Fundación Universitaria Luis Amigó, 1
- Criollo (24 Agosto de 2012) Justificación. Recuperado de: <http://andersoncriollo.blogspot.com.co/2012/08/justificacion.html>
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, Bogotá Colombia.
- Flores. G (2014). Definición de políticas en la organización. Recuperado de: [https://www.google.com/search?q=:+www.deho.mx/definicion-de-politicas-en-la-organizacion/&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe\\_rd=cr&dcr=0&ei=3LhcWqe3FMqw-wXG\\_K3IAQ](https://www.google.com/search?q=:+www.deho.mx/definicion-de-politicas-en-la-organizacion/&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&dcr=0&ei=3LhcWqe3FMqw-wXG_K3IAQ)
- García (2010). El aprendizaje significativo. Importancia de los conocimientos previos de los estudiantes. Recuperado de: <https://maestrociro.wordpress.com/2010/08/22/el-aprendizaje-significativo-importancia-de-los-conocimientos-previos-de-los-estudiantes/>
- García, G (2014) Importancia de la Inducción para el Desempeño del Personal de la Mediana Empresa Industrial. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Garcia-Gladys.pdf>

- Gutiérrez V. (2011). Influencias de las herramientas pedagógicas en el proceso de enseñanza del inglés. Recuperado de: [http://www.funlam.edu.co/uploads/facultadededucacion/51\\_Influencia-herramientas-pedagogicas.pdf](http://www.funlam.edu.co/uploads/facultadededucacion/51_Influencia-herramientas-pedagogicas.pdf)
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2000). LAS ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DIDÁCTICAS EN EL REDISEÑO. Recuperado de: [http://sitios.itesm.mx/va/dide/documentos/inf-doc/Est\\_y\\_tec.PDF](http://sitios.itesm.mx/va/dide/documentos/inf-doc/Est_y_tec.PDF)
- Martínez. C (2006). Pensamiento Gestión. Recuperado de: <file:///C:/Users/ASUS/Desktop/estudio%20de%20casos.pdf>
- Martínez. R (2012). Importancia de las políticas organizacionales. Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/1488-importancia-de-las-politicas-organizacionales>
- Mayolema (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. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1944/1/TG0002.pdf>
- Medina Mariana. (2012, Mayo 14). Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Monje, C. (2011) Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Recuperado de <https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>
- Ortiz. O (2013). Paradigmas Epistemológicos, Enfoques y Métodos de Investigación en Educación. Recuperado de: [http://virtual.uniguajira.edu.co/pluginfile.php/25141/mod\\_resource/content/1/LIBRO%20PARADIGMA%20ENFOQUES%20Y%20METODOS.pdf](http://virtual.uniguajira.edu.co/pluginfile.php/25141/mod_resource/content/1/LIBRO%20PARADIGMA%20ENFOQUES%20Y%20METODOS.pdf)
- Ortiz, O (2015). Enfoques y Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales y Humanas. Colombia. Ediciones de la U.
- Pérez. J. (2012) Definición. De. Recuperado de <http://definicion.de/metodo-inductivo/#ixzz4Cz0IUgpk>
- Pinar y Rivas (2009). Gestión Financiera. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>

- Ramírez, Calderón & Castaño (2015). Enfoques Administrativos Presentes en Establecimientos Educativos. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14039201010>
- Robles. B (2011). La entrevista en profundidad una técnica útil dentro del campo antropofísico. Recuperado:  
<https://www.revistas.inah.gob.mx/index.php/cuicuilco/article/download/3957/3837>
- Sáez (2015). La importancia del cambio de paradigma en la educación. Recuperado de:  
<http://auropedagogia.blogspot.com.co/2015/07/la-importancia-del-cambio-de-paradigma.html>
- Salgueiro, A. (2001) Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Recuperado de  
[https://books.google.com.co/books?id=NW9HeT0Vm\\_IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=NW9HeT0Vm_IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Taylor & Bogdan (1992). Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados. Recuperado de:  
[https://www.onsc.gub.uy/enap/images/stories/MATERIAL\\_DE\\_CURSOS/Entrevista\\_en\\_profundidad\\_Taylor\\_y\\_Bogdan.pdf](https://www.onsc.gub.uy/enap/images/stories/MATERIAL_DE_CURSOS/Entrevista_en_profundidad_Taylor_y_Bogdan.pdf)
- Universidad de Santiago (2013). Diccionario de Competencias. Recuperado de:  
[http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario\\_de\\_competencias\\_0.pdf](http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario_de_competencias_0.pdf)
- Vázquez (2000). Políticas de la empresa: ¿para qué sirve?. Recuperado de:  
<http://www.estrucplan.com.ar/secciones/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>

# ANEXOS

### Anexo #1

<b>SUBSIDIOS Y SERVICIOS PRESTADOS POR COMFAGUAJIRA</b>		
<b>SUBSIDIO MONETARIO</b>	Ordinario	Es la cuota de dinero que recibe cada trabajador mensualmente por personas a cargo. Actualmente es de \$30.297
	Especial	Cuota doble en dinero que reciben las personas a cargo (padres, hermanos huérfanos o hijos) que certifiquen incapacidad física o mental en más de un 60%. Actualmente es de \$60.594
	Simultáneo	Se cancela a los dos beneficiarios por los mismos hijos así: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los dos cónyuges no superan los cuatro salarios mínimos se les paga a los dos por los mismos hijos.</li> <li>• Si los dos beneficiarios llegan hasta seis salarios mínimos, se le paga a uno de los dos, preferiblemente a la mujer.</li> </ul>
	Extraordinario por Muerte	Se entrega por la muerte del trabajador o de uno de sus beneficiarios, el valor de un año de subsidio.
	Al Desempleo	Si la persona tiene hasta 3 años de estar desempleada y estuvo afiliado a Comfaguajira, recibe durante seis meses: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidio monetario de \$28.217 por cada persona a cargo registrada.</li> <li>• Pago de salud y pensión</li> <li>• Capacitación de acuerdo a tu perfil</li> </ul>
<b>SUBSIDIO EN ESPECIE</b>	Programa Crecer Sano	Se otorga el 50% del valor de la leche que consumen los hijos de los trabajadores afiliados entre 6 meses y 5 años de las categorías A y B, acompañado de un control nutricional periódico.
	Kits Escolares	Anualmente se entregan kits escolares a los hijos de los afiliados en Categorías A y B matriculados en instituciones educativas desde transición a Octavo Grado y desde 5 hasta 13 años.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidio Educativo</li> <li>• Pre-Icfes</li> <li>• Premio a la</li> </ul>	Todos estos cobijados bajo los recursos de Ley 115.

	Excelencia Educativa		
<b>SUBSIDIO EN SERVICIOS</b>	<b>RECREACION, TURISMO Y DEPORTE</b>	<u>Turismo Receptivo:</u> Al interior del Dpto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabo de la Vela</li> <li>• Tarde de Ranchería</li> <li>• Manaure</li> <li>• Compras en Maicao</li> <li>• Minas del Cerrejón</li> <li>• Santuario de Flora y Fauna</li> </ul>
		<u>Turismo Egresivo:</u> Por fuera del Dpto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medellín</li> <li>• Santa Marta</li> <li>• Cartagena</li> <li>• San Andrés</li> </ul>
		<u>Turismo Internal:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cruceros</li> <li>• Panamá</li> </ul>
		Deporte	Encuentros deportivos para los trabajadores afiliados, apuntando a destacar y desarrollar cualidades deportivas. (Fútbol, baloncesto, ajedrez, voleibol, escuela de patinaje, entre otros)
		Recreación Dirigida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animación de fiestas</li> <li>• Juegos infantiles</li> <li>• Inflables</li> <li>• Comfadesafío infantil</li> <li>• Minitecas</li> <li>• Payasos</li> <li>• Mimos</li> <li>• Juegos didácticos</li> </ul>
		Maziruma	Centro recreacional y vacacional; que cuenta con cabañas, piscina, parque infantil, zona de camping, salón de juegos, parqueaderos, tobogán, comedor autoservicio, entre otros.
		Anas Maí	Es un centro de convenciones y eventos que cuenta con auditorio, restaurante, salón para reuniones, cafetería, organización de eventos recreativos, sociales y culturales.

<b>DESARROLLO EDUCATIVO Y SOCIAL</b>	Educación Formal	Formación y actualización para los profesionales de La Guajira, mediante especializaciones en diversas áreas en convenios con universidades acreditadas por su excelencia (Diseño y Evaluación de Proyectos, Gerencia recursos humanos, salud ocupacional)
	Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano	Programas de formación, actualización y formación para el desarrollo competitivo de los trabajadores y afiliados.
	Programa de la Felicidad	Ofrece herramientas para mejorar la calidad de vida de las personas. Atendiendo situaciones o actitudes negativas como: ausentismo laboral, baja productividad, rendimiento escolar, conflictos familiares, violencia intrafamiliar, entre otros.
	Programa Adulto Mayor	Programa dirigido a los adultos mayores brindándoles espacios y actividades de sano esparcimiento haciéndolos sentir útiles y activos; mediante actividades de promoción y prevención, capacitación, turismo y recreación.
	Programas técnicos laborales	Programas y cursos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico laboral Salud Ocupacional</li> <li>• Técnico laboral en asistencia a la infancia.</li> <li>• Técnico laboral en electricidad</li> </ul>
	Biblioteca Almirante Padilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta en sala</li> <li>• Cajas viajeras</li> <li>• Banquetes de poesía</li> <li>• Ludoteca</li> <li>• Sala TIC para discapacitados</li> </ul>
	Programas culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca virtual</li> <li>• Jornada escolar complementaria</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección de películas</li> <li>• Interartes</li> <li>• Feria del libro</li> <li>• Encuentros culturales</li> </ul>
		Convenios y contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondas: atiende a 24.710 personas</li> <li>• Estrategia Unidos: atiende a población vulnerable para que salgan de la pobreza extrema</li> <li>• CDI San Juan: Opera en Convenio con el ICBF y atiende a 120 niños</li> </ul>
	<b>SALUD</b>	<b>EPS-SUBSIDIADA Y CONTRIBUTIVA POR MOVILIDAD</b>	<p>EPS considerada como una de las mejores de la región caracterizada por la oportunidad en la entrega de órdenes y autorizaciones, garantizando a todos sus afiliados accesos a los mejores servicios proporcionados con las Ips e instituciones de salud adscritas.</p>

		<b>IPS- COMFAGUAJIRA</b>	<p>Amplia oferta de servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicina general y especializada</li> <li>• Odontología general y especializada</li> <li>• Vacunación</li> <li>• Laboratorios</li> <li>• Imagenología</li> <li>• Silla de extensión Lumbar</li> <li>• Exámenes periódicos y ocupacionales</li> <li>• Promoción y prevención</li> <li>• Nutrición</li> <li>• Unidad de Salud Mental</li> <li>• Centro de Rehabilitación Integral y Gimnasio</li> </ul> <p>Centro de Rehabilitación y educación integral</p>
	<b>VIVIENDA</b>	Subsidios de Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción en sitio propio</li> <li>• Mejoramiento de vivienda</li> <li>• Compra de vivienda</li> </ul>
	<b>CREDITO SOCIAL</b>	Otorgamientos de créditos fáciles y ágiles a los afiliados con bajas tasas de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio por libranzas</li> <li>• Pignoración del subsidio familiar</li> </ul>
	<b>PLAN PREFERENCIA</b>	Es un servicio ofrecido a los afiliados para que obtengan descuentos especiales en artículos y servicios en diversos establecimientos comerciales de la ciudad.	
	<b>COMFAMIGUITOS</b>	Es el club de niños de Comfaguajira para que los hijos de los afiliados con edades de 3 a 12 años, disfruten de diversión, actividades, regalos y tarifas preferenciales en los servicios de la Caja.	

**Fuente: Portafolio de Servicios de Comfaguajira**

[http://passthrough.fw-notify.net/download/650580/http://comfaguajira.co/oldphp/media/descargas/comfaguajira/Portafolio\\_Servicios2016.pdf](http://passthrough.fw-notify.net/download/650580/http://comfaguajira.co/oldphp/media/descargas/comfaguajira/Portafolio_Servicios2016.pdf)

**Anexo #2**

Versión: 5,02; Fecha: Mayo de 2015



GRH-FO-005

**EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA INDUCCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO Y EVALUACIÓN DEL PERIODO DE PRUEBA  
OFICINA ADMINISTRATIVA  
SECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO**

**FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA:**      DÍA      MES      AÑO      **FECHA DE INDUCCIÓN:**      DÍA      MES      AÑO

**SUDIRECCIÓN, DIVISIÓN  
U OFICINA:** \_\_\_\_\_ **ÁREA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DE LA PERSONA QUE RECIBE LA  
INDUCCIÓN:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_ **JEFE INMEDIATO:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA  
INDUCCIÓN:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**MOTIVO DE LA INDUCCIÓN:**

**PERSONAL NUEVO**       **PERSONAL QUE ESTABA EN MISIÓN**       **TRASLADO**       **ASCENSO**

**VERIFICACIÓN DE TEMAS OBLIGATORIOS RELACIONADOS CON EL CARGO**

ÍTEM	RESPONSABLE DEL TEMA	SI	NO
Entrega copia del perfil			
Salud ocupacional (Socialización de riesgos y medidas de intervención de los mismos)			
Socialización de los procesos del área			
Presentación con los compañeros			

**VERIFICACIÓN DE LA INDUCCIÓN ESPECÍFICA**

TEMA	RESPONSABLE DEL TEMA	CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS	PORCENTAJE ASIGNADO (%)

<b>TOTAL PORCENTAJE</b>	0
-------------------------	---

**TIEMPO TOTAL DE LA INDUCCIÓN:**

**OBSERVACIONES:**

**FIRMA DE QUIEN REALIZA LA INDUCCIÓN:** \_\_\_\_\_

**FIRMA DE QUIEN RECIBE LA INDUCCIÓN:** \_\_\_\_\_

Versión: 5,02; Fecha: Mayo de 2015

GRH-FO-005



**EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA INDUCCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO Y EVALUACIÓN DEL PERIODO DE PRUEBA**  
**OFICINA ADMINISTRATIVA**  
**SECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO**

**APLICA EVALUACIÓN DEL PERIODO DE PRUEBA:** SI  NO

**DURACIÓN DEL PERIODO DE PRUEBA:**  18 DÍAS  36 DÍAS  2 MESES

**OBSERVACIONES PRIMER SEGUIMIENTO (Se realiza en la mitad del periodo de prueba).**

a. Aspectos positivos del Evaluado: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. Aspectos que debe mejorar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c. Acción propuesta: \_\_\_\_\_

EVIDENCIA DEL CONOCIMIENTO EN EL PERIODO DE PRUEBA	PORCENTAJE OBTENIDO (%)
<b>TOTAL</b>	0

**Superó: igual o mayor al 70%**

<b>PORCENTAJE OBTENIDO EN EL PERIODO DE PRUEBA:</b>				<b>APROBÓ:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>		
<b>BRECHAS IDENTIFICADAS (Técnicas y/o Conductuales):</b> _____										
<b>OBSERVACIONES:</b> _____										
<b>FIRMA EVALUADO:</b> _____					<b>FIRMA EVALUADOR:</b> _____					
<b>FIRMA JEFE DEL EVALUADOR:</b> _____										

**Fuente: Control de Documentos**

<http://equal.comfaguajira.local:8080/e-Qual/e->

### Anexo #3

 <p>Comfaguajira Familias felices</p>	<p>PROCEDIMIENTO : LEGALIZACIÓN DE ANTICIPOS GIRADOS A TRABAJADORES DE COMFAGUAJIRA</p>	<p>Codigo : GFC-PD-017 Versión : 1 Estado : DOCUMENTO VIGENTE Vigencia : 2017-04-07 20:41:00-05</p>
--	---	---

**CONTENIDO:**

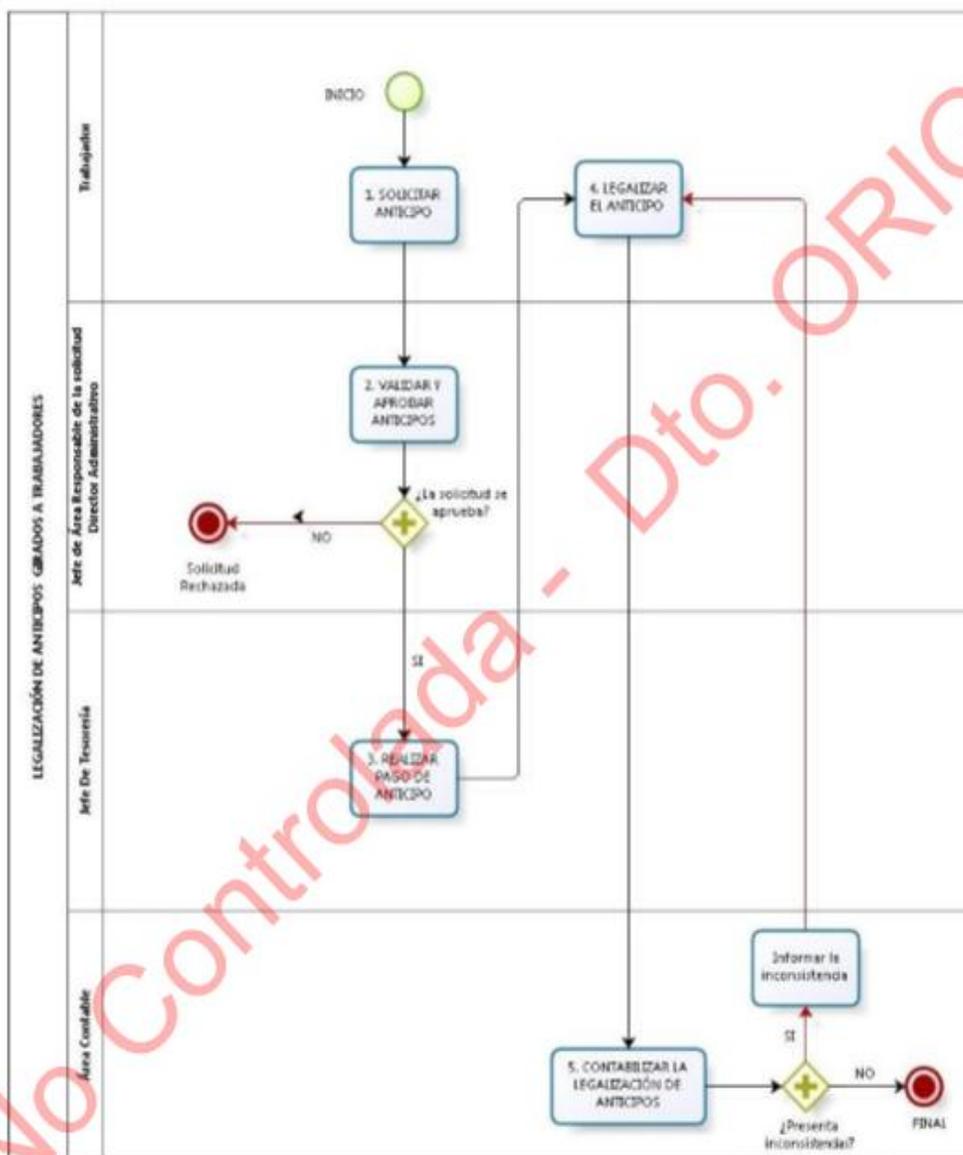
**OBJETIVO :**

Establecer los requisitos para la legalización de anticipos girados a trabajadores de Comfaguajira.

**ALCANCE :**

Anticipos girados a los trabajadores para compra de bienes y servicios, o pagos de obligaciones tributarias de la Caja.

ia No Controlada - Dto. ORIGINAL



## LISTA DE ACTIVIDADES:

NR O:	ACTIVIDAD:	DESCRIPCION:	RESPONSABLE:	DOCUMENTOS:	TERMINOS:	REGISTROS:
-------	------------	--------------	--------------	-------------	-----------	------------

Impreso por: TORO PIMIENTA LISETH KATERINNE Fecha: 2017-06-16 16:00 Pagina 2 de 4



 <p><b>Comfaguajira</b> Familias felices</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO :</b> <b>LEGALIZACIÓN DE</b> <b>ANTICIPOS GIRADOS A</b> <b>TRABAJADORES DE</b> <b>COMFAGUAJIRA</b></p>	<p>Codigo : GFC-PD-017 Versión : 1 Estado : DOCUMENTO VIGENTE Vigencia : 2017-04-07 20:41:00-05</p>
--	--	---

1	SOLICITAR ANTICIPO	El trabajador que solicita un anticipo diligencia el formato Solicitud De Anticipo, para adquirir un bien o servicio, pago de una obligación tributaria, etc., dicha solicitud deberá contar con la firma del jefe de área responsable.	EMPLEADO (Rol),			
2	VALIDAR Y APROBAR ANTICIPOS	Se procede a validar la información por parte del Jefe de Área responsable de la solicitud, verificando:  Fecha de la solicitud. Finalidad de la Solicitud. Cantidad de Dinero Solicitado. Firma del Solicitante.  En caso de presentar falencias, se rechaza, de lo contrario se firma la autorización por el Jefe de Área, seguido se direcciona a la oficina del Director Administrativo para su respectiva aprobación final.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO (Cargo), JEFE DE ÁREA RESPONSABLE DE LA SOLICITUD (Cargo),			

3	REALIZAR PAGO DE ANTICIPO	<p>Aprobada la solicitud por parte del Director Administrativo, se traslada al Jefe División Financiera y del Subsidio Familiar, quien a su vez re direccionará esta al Jefe de Tesorería para girar el anticipo a nombre del responsable solicitante.</p> <p>El Jefe Tesorería realiza el comprobante de egreso y gira un cheque a favor del solicitante responsable, indicando lo siguiente: Los anticipos deben ser utilizado únicamente en el objeto para el cual fue solicitado y aprobado</p> <p>Los anticipos que después de girados, se decide que no se van a utilizar, deben ser reintegrados en su totalidad de inmediato en la Caja de Tesorería.</p> <p>los descuentos a efectuar por concepto de retenciones en la fuente, ICA y otros tributos a los beneficiarios de pagos, serán responsabilidad del solicitante.</p>	JEFE SECCIÓN DE TESORERIA (Cargo),			
4	LEGALIZAR EL ANTICIPO	<p>Para realizar la legalización del anticipo el trabajador debe entregar los siguientes documentos y/o soportes:</p> <p>Oficio de legalización describiendo el valor recibido por anticipo y la relación de los soportes de los gastos totalizados, este debe estar firmado por parte Jefe del Área responsable de la solicitud. Soportes de gastos. Saldos restantes, mediante un recibo de caja que indique el soporte del reintegro del saldo no ejecutado.</p> <p>Los documentos adjuntos serán entregados al área de Contabilidad para realizar la validación y legibilidad de estos.</p>	SOLICITANTE DEL ANTICIPO (Cargo),			

 <p><b>Comfaguajira</b> Familias felices</p>	<p>PROCEDIMIENTO : LEGALIZACIÓN DE ANTICIPOS GIRADOS A TRABAJADORES DE COMFAGUAJIRA</p>	<p>Codigo : GFC-PD-017 Versión : 1 Estado : DOCUMENTO VIGENTE Vigencia : 2017-04-07 20:41:00-05</p>
---	---	---

5	CONTABILIZAR LA LEGALIZACIÓN DE ANTICIPOS	<p>El área de Contabilidad verifica la legalidad de cada uno de los soportes, cumpliendo con los requisitos de ley, seguidamente se contabiliza la legalización del anticipo, cancelando la cuenta por cobrar contra la partida del costo o gasto a que dé lugar.</p> <p>En caso de presentarse inconsistencias, el área de Contabilidad deberá reportar las irregularidades encontradas en la legalización del anticipo, al Director Administrativo, para tomar las medidas correctoras.</p>	AUXILIAR DE CONTABILIDAD (Cargo), JEFE DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD (Cargo),			
---	---	---	--	--	--	--

No Controlada - Dto. ORIGINAL

## Anexo #4 Encuesta

### RESIGNIFICACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE DE COMFAGUAJIRA

Indique en qué nivel jerárquico se encuentra dentro de la empresa:

Auxiliar \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_\_ Analista \_\_\_\_\_ Asistente \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted las políticas Financieras y contables de Comfaguajira?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Recibió usted inducción previa de su cargo y funciones al momento de ingresar a la empresa o en la asignación de un cargo nuevo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Cree usted que en Comfaguajira las Políticas Financieras y contable contribuyen positivamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que en Comfaguajira las políticas están fallando?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Piensa usted que los líderes de procesos están aportando para la mejor ejecución e implementación de las políticas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Considera usted que es necesario mejorar o replantear las políticas financieras y contables de Comfaguajira?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Tiene usted elaborado un paso a paso de las funciones que realiza, que sirva de herramienta didáctica para que un nuevo funcionario opere este cargo en caso de ausencia?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Las políticas que sustentan su cargo, los procesos y los procedimientos, requieren de herramientas pedagógicas para una mayor comprensión y mejor funcionamiento?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. ¿Se le consulta a usted acerca de cuáles son las modificaciones que requieren las políticas, procesos y procedimientos del cargo que ocupa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Tiene usted participación en la modificación de las políticas, procesos y procedimientos que sustentan el cargo que ocupa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Elaboró:

Milder José Brito Amaya

Maestrante en Gestión y Gerencia Educativa