

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS				   	
	CARTA DE AUTORIZACIÓN					
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA 1 de 1

Neiva, 24 enero 2022.

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Belén Cecilia Escalante Charry, con C.C. No. 55.179.408 de Neiva- H
Kelly Constanza Oidor Cháves, con C.C. No. 1081403957 de La Plata-H

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado Metodología matricial de costo y gasto para COMFAMILIAR del Huila presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar al título de Magíster Administración de empresas.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

Firma: _____

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					   	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Metodología matricial de costo y gasto para COMFAMILIAR del Huila

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Oidor Cháves	Kelly Constanza
Escalante Charry	Belén Cecilia

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Muñoz Velasco	Luis Alfredo

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magister Administración de Empresas

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Maestría Administración de Empresas

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2021 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 194

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas ☒ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general ☒ Grabados___
 Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas
 o Cuadros ☒

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					 ISO 9001		 ISO 14001	 ISO 45001	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO									
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3			

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: No aplica

MATERIAL ANEXO: No aplica

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*): No aplica

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

1. Metodología Matricial
2. Costo
3. Gasto
4. Caja de compensación familiar
5. Método PHVA

Inglés

Matrix methodology
Cost
Expense
Caja de Compensación Familiar Del Huila
PHVA method

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

En el entorno empresarial complejo, dinámico y cambiante surgen situaciones que forjan la competitividad y demandan la optimización de recursos - costos - gastos; componentes aunados que consolidan la *Estrategia Gerencial como un factor clave de éxito*. No obstante, algunas empresas no asimilan esta dinámica con la rapidez que requieren los mercados, clientes y proveedores y sus puntos de inflexión no son bien orientados y concluyen en su fracaso. De acuerdo a lo anterior, y basado en la información financiera y administrativa suministrada por la Caja de Compensación Familiar del Huila - CCF del H, se exploraron metodologías diferentes a las aplicadas, que apuntan a la sostenibilidad económica de esta organización. En tal sentido, tomó gran importancia para la investigación, la metodología matricial de costos y gastos propuesta por Vicente Falconi Campos, como estrategia innovadora en un horizonte de mediano y largo plazo en la CCF del Huila. La propuesta investigativa se soporta en un enfoque metodológico mixto (cualitativa y cuantitativa) bajo un tipo de investigación deductiva.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

In the complex, dynamic and changing business environment, situations arise that forge competitiveness and demand the optimization of resources - costs - expenses; combined

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA 3 de 3

components that consolidate the Management Strategy as a key success factor. However, some companies do not assimilate this dynamic with the speed required by markets, customers and suppliers, and their inflection points are not well oriented and end in failure. According to the above, and based on the financial and administrative information provided by the Caja de Compensación Familiar del Huila - CCF del H, methodologies different from those applied were explored, aiming at the economic sustainability of this organization. In this sense, the matrix methodology of costs and expenses proposed by Vicente Falconi Campos was of great importance for the research, as an innovative strategy in a medium and long term horizon in the CCF del Huila. The research proposal is based on a mixed methodological approach (qualitative and quantitative) under a deductive type of research.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:



Nombre Jurado: Fernando Adolfo Fierro Celis

Firma:



Nombre Jurado: Jenny Liseth Avendaño López

Firma:



Metodología matricial de costo y gasto para COMFAMILIAR del Huila



Kelly Constanza Oidor Chávez

Belén Cecilia Escalante Charry

Autores

Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana

Trabajo de grado para optar el título de Magíster

en Administración de Empresas

Ph.D. Luis Alfredo Muñoz Velasco

Director de Tesis

30 de septiembre de 2021, Neiva, Huila

Agradecimientos

El camino al éxito se construye día a día, con fortaleza y resiliencia sin perder de vista el horizonte y la esencia del individuo, en dicho sentido, agradecemos a nuestro Dios todopoderoso por la oportunidad de crecimiento profesional, personal y laboral, a nuestras familias que con sus palabras de aliento y acompañamiento nos permitieron culminar este proceso. Nuestro especial reconocimiento al Doctor Luis Alfredo Muñoz Velasco, Director de Tesis, que con su sapiencia y calidad humana aportó invaluablemente a esta investigación. Al Doctor Elías Ramírez Plazas, Director de Programa MAE, al Doctor Álvaro Zapata Domínguez, Director de Anteproyecto, Maité Velázquez, Profesional MAE y a todo el equipo administrativo y profesional de la Universidad Surcolombiana.

De igual manera, agradecimiento especial al Doctor Luis Miguel Losada Polanco, Director Administrativo de la Caja de Compensación Familiar del Huila, CCF del H, que nos permitió desarrollar el proyecto de grado en tan reconocida corporación huilense. También, nuestra gratitud total al autor Vicente Falconi Campos, que con su legado de la metodología matricial de costo y gasto ha sido referente a nivel mundial en las organizaciones frente a la optimización y racionalización de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos.

De manera general, a todas las personas que participaron de manera directa o indirecta en la ejecución de esta investigación.

Kelly Constanza y Belén Cecilia.

CONTENIDO

Introducción	1
1. Capítulo Uno: Formulación del Problema de Investigación	2
1.1. Descripción del Problema	3
1.2. Justificación	4
1.2.1. Criterios de justificación	4
1.2.1.1. Elementos que justifican el interés de la investigación.	4
1.2.1.2. Elementos que justifican la novedad de la investigación.	5
1.2.1.3. Elementos que justifican la utilidad de la investigación.	5
1.3. Amplitud y Delimitación del Problema	6
1.4. Hipótesis	6
1.4.1. Hipótesis de Trabajo	6
1.4.1.1 Explicación Referencial de la Hipótesis Uno	6
1.4.1.2 Explicación Referencial de la Hipótesis Dos	7
1.4.1.3 Explicación Referencial de la Hipótesis Tres	8
1.4.1.4 Explicación Referencial de la Hipótesis Cuatro	9
1.5. Objetivos	9
1.5.1. General	9
1.5.2. Específicos	9
2. Capítulo Dos: Marco de Estudios	10
2.1. Naturaleza de la Administración	10
2.2. La Revisión de la Literatura y el llamado Estado del Arte	10
2.2.1. Casos de Éxito Metodología Matricial de Costo y Gasto	12
2.2.2. Casos de Éxito Artículos, Periódicos	15

METODOLOGÍA MATRICIAL DE COSTO Y GASTO PARA CCF DEL H	iv
2.3. Marco Teórico	18
2.4. Marco conceptual	34
2.5. Marco legal	39
2.6. Marco contextual	44
2.7 Matriz de análisis teórico	45
3. Capítulo Tres: Método de Investigación	52
3.1. El Método Deductivo	52
3.2. Tipo de investigación	53
3.2.1. Población	54
3.3. Técnicas de la Investigación	54
3.4. Validez de la Investigación	55
3.5. Proceso Metodológico para el Cumplimiento de cada Objetivo.	58
4. Capítulo Cuatro: Resultados de la Investigación	61
4.1. Reseña Histórica del Sector del Subsidio familiar en Colombia y su Importancia para la Sociedad	61
4.1.3. El Mercado Empresarial, Laboral y las CCF	67
4.1.4. Distribución de los Recursos de la Parafiscalidad - Fondos de Ley del 4%	70
4.1.5. Operación de las CCF	75
4.1.5.1. Estructura organizacional	77
4.1.5.2. Población afiliada	81
4.1.6. Cobertura e impacto de los servicios de extensión.	92
4.2. Diagnóstico financiero de las cuentas de costo y gasto de - CCF del H	94

4.3. Implementar la Metodología Matricial de Costo y Gasto de Vicente Falconi	
Campos en - CCF del H.	102
4.4. Estrategias para la Sostenibilidad de la Metodología Matricial de Vicente Falconi	
Referente a la Optimización de Costo y Gasto.	129
4.4.1. Elementos que Soportan la Estrategia	130
4.4.1.1. Análisis de Proceso de Compras y Contratación	130
4.4.1.2. Esquema de Seguridad	132
4.4.1.3. Líneas Telefónicas	133
4.4.1.4. Metodología y Operación al Proceso de Talento Humano	134
4.4.1.4.1. Viáticos	136
4.4.1.5. Eficiencia Energética	138
4.4.2. Estrategias puntuales	140
4.4.2.1. Ajuste y Definición de Planta	140
4.4.2.2. Innovación y Desarrollo Tecnológico	142
4.4.2.3. Negociación	147
4.4.2.4. Hacia Energías Sostenibles	148
4.4.3. Resultados esperados	151
Conclusiones	155
Bibliografía General Referenciada	160
Anexos	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Caso de Éxito 1 CCF del Valle impacto ahorro	13
Tabla 2. Caso de Éxito 2 Instituto para Ciegos Impacto Ahorro	13
Tabla 3. Caso de Éxito 3 PROPAL Impacto Ahorro	14
Tabla 4. Caso de Éxito 4 DATECSA Impacto Ahorro	14

METODOLOGÍA MATRICIAL DE COSTO Y GASTO PARA CCF DEL H	vi
Tabla 5. Normograma Subsidios Familiar y Prestaciones Familiares	39
Tabla 6. Matriz de Análisis Teórico Objetivo 1	45
Tabla 7. Matriz de Análisis Teórico objetivo 2	46
Tabla 8. Matriz de Análisis Teórico objetivo 3	48
Tabla 9. Matriz de Análisis Teórico Objetivo 4	51
Tabla 10. Relación Directivos de las Unidades Transversales	54
Tabla 11. Evaluación y Validez de la Investigación.	55
Tabla 12. Proceso Metodológico para el Cumplimiento de cada Objetivo.	58
Tabla 13. Histórico de Clasificación de Afiliados según Categoría	70
Tabla 14. Distribución del Recurso de la Parafiscalidad - Fondos de Ley 4%	71
Tabla 15. Número de CCF por Departamento en Colombia.	77
Tabla 16. Histórico de Focalización de los Servicios Sociales de las CCF en Colombia.	93
Tabla 17. Comportamiento Conceptos Contables 2015 a 2019 - CCF del H.	96
Tabla 18. Consolidado de Resultados de Salud EPS CCF del H	97
Tabla 19. Comportamiento Conceptos Contables sin EPS 2015 a 2019 - CCF del H.	98
Tabla 20. Comportamiento Histórico de las Cuentas Contables a nivel 4	100
Tabla 21. Cuentas Contables a nivel 4 Clasificadas como Gestionables.	113
Tabla 22. Cuentas Gestionables y No Gestionables de - CCF del H.	115
Tabla 23. Meta Corporativa de Ahorro - Metodología Matricial de Costos y Gastos Vicente Falconi.	116
Tabla 24. Redefinición Meta Corporativa de Ahorro - Metodología Matricial de Costos y Gastos	117
Tabla 25. Histórico de Requerimientos de Compras CCF del H.	131

METODOLOGÍA MATRICIAL DE COSTO Y GASTO PARA CCF DEL H	vii
Tabla 26. Propuesta Económica de Marketplace HandelBay para la CCF del H.	143
Tabla 27. Categorías de Planes Telefónicos Celulares de CCF del H.	148
Tabla 28. Costeo de Vigilancia Física CCF del H.	151
Tabla 29. Costeo de Ahorro Anual en Vigilancia Física CCF del H.	151
Tabla 30. Potencial de Eficiencia Energética en Electricidad en Sector Terciario.	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proyectos Casos de Éxito Metodología Matricial de Costo y Gasto de Vicente Falconi	15
Figura 2. Flujograma Metodología Matricial de Costo y Gasto de Vicente Falconi Campos.	20
Figura 3. Funciones de las Personas en una Organización.	21
Figura 4. Mentalidad en el Gerenciamiento de la Rutina.	22
Figura 5. <i>Líneas Básicas para la Mejora del Gerenciamiento de la Rutina.</i>	23
Figura 6. Método para Alcanzar Metas.	25
Figura 7. Proceso de Establecimiento y Modificación del Procedimiento Operacional Estándar.	27
Figura 8. <i>Gráfico Secuencial de un Ítem de Control de Costo.</i>	28
Figura 9. <i>"Control del Proceso Básico" para Mantener.</i>	29
Figura 10. Característica Básica del Proceso Gerencial.	30
Figura 11. <i>Cómo Actuar Gerencialmente Utilizando el PDCA.</i>	32
Figura 12. <i>Método de Gerenciamiento de Procesos / SDCA para Mantener Resultados.</i>	33
Figura 13. PDCA y SDCA Aplicados a los Objetivos de Mantener y Mejorar.	34

METODOLOGÍA MATRICIAL DE COSTO Y GASTO PARA CCF DEL H	viii
Figura 14. Esquema de Investigación.	60
Figura 15. Tasa de Desempleo en Colombia.	68
Figura 16. Tasa de Desempleo en el Departamento del Huila.	69
Figura 17. Distribución de Recurso de la Parafiscalidad del Subsidio Familiar.	73
Figura 18. <i>Distribución del Recurso de la Parafiscalidad de la CCF del H.</i>	74
Figura 19. Organigrama CCF del H.	78
Figura 20. <i>Estructura del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico.</i>	79
Figura 21. <i>Estructura del Macroproceso de Apoyo.</i>	80
Figura 22. <i>Estructura del Macroproceso Misional.</i>	80
Figura 23. Población Afiliada a CCF en Colombia.	82
Figura 24. Población Afiliada a CCF del H.	83
Figura 25. Empresas Afiliadas al Subsidio Familiar en Colombia.	84
Figura 26. Unidades Productivas Creadas en Colombia año 2019 -2021.	85
Figura 27. Unidades Productivas por Sector Económico en Colombia Semestre enero a junio de	86
Figura 28. Unidades Productivas por Tamaño en Colombia Semestre enero a junio de 2019 -	
2021.	87
Figura 29. Unidades Productivas por Tamaño en Colombia Semestre enero a junio de 2019 -	
2021.	88
Figura 30. Unidades Productivas Constituidas 2019/2020 – Etapas de Aislamiento del Huila.	90
Figura 31. Empresas Afiliadas al Subsidio Familiar en la CCF del H.	91
Figura 32. Aportes Parafiscales al SSF.	92
Figura 33. Comportamiento Conceptos Contables 2015 a 2019 - CCF del H.	96

METODOLOGÍA MATRICIAL DE COSTO Y GASTO PARA CCF DEL H	ix
Figura 34. Comportamiento Conceptos Contables sin EPS 2015 a 2019 - CCF del H.	99
Figura 35. Fases para la Implementación de la Metodología Matricial.	105
Figura 36. Esquema de Roles en la Gerencia Matricial de Costos y Gastos.	108
Figura 37. Análisis de las Cuentas Gestionables.	119
Figura 38. Informe por Nombre Cuenta Grupo Servicios de Operación 1 Pareto.	120
Figura 39. Informe por Nombre de Compañía Grupo Costos Operación 1.	121
Figura 40. Comportamiento de Mayor Representación 2016 a 2020.	122
Figura 41. Método Ishikawa - Espina de Pescado.	123
Figura 42. Formato Planteamiento de Problema OPA.	124
Figura 43. Mapa de Análisis de Precios.	125
Figura 44. Formato Gerencia Matricial de costo y gasto - Plan de acción.	127
Figura 45. Estructura Jerárquica Actual del Proceso de Compras y Contratación.	130
Figura 46. <i>Comportamiento Histórico del Gasto de Vigilancia CCF del H.</i>	133
Figura 47. <i>Comportamiento Histórico del Gasto Líneas Telefónicas CCF del H.</i>	134
Figura 48. <i>Comportamiento Histórico del Gasto de Talento Humano CCF del H.</i>	135
Figura 49. <i>Comportamiento Histórico del Gasto Viáticos CCF del H.</i>	137
Figura 50. <i>Comportamiento Histórico de gasto de Energía Eléctrica en la CCF del H.</i>	139
Figura 51. <i>Informe Cuenta Contable Servicio Energía Eléctrica Pareto de consumo CCF del H.</i>	140
Figura 52. <i>Estructura Jerárquica Propuesta del Proceso de Compras y Contratación.</i>	141
Figura 53. <i>Flujograma de Proceso de Compras y Contratación con Solución Integral Tecnológica.</i>	144
Figura 54. <i>Esquema de Seguridad CCF del H.</i>	145

Figura 55. <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible programa de Eficiencia Energética del CCF del H.</i>	149
Figura 56. <i>Diagrama de Flujo de Planificación Energética CCF del H.</i>	150
Figura 57. <i>Proyección Económica de Implementación RPA Proceso de Gestión del 4% ROI de la CCF del H. (En dólares).</i>	153

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. <i>Relación Directivos de las unidades transversales A.</i>	169
Anexo B. <i>Guía para Entrevista B.</i>	170
Anexo C. <i>Guía de Observación Directa C.</i>	173
Anexo D. <i>Autorización de la CCF del Huila para para realizar la investigación “Metodología Matricial de Costo y Gasto y la aplicación de instrumentos” D.</i>	174
Anexo E. <i>Principales Hitos de la CCF del H. E.</i>	175
Anexo F. <i>Integrantes proyecto de la CCF del Huila F.</i>	176
Anexo G. <i>Integrantes del equipo base proyecto de la CCF del Huila G.</i>	177
Anexo H. <i>Establecimiento de Meta por Cuenta Gestionable H.</i>	178
Anexo I. <i>Procesamiento Entrevista estructurada I.</i>	179
Anexo J. <i>Procesamiento Observación directa y participante J.</i>	180
Anexo K. <i>Requerimientos de Compras por Unidad de Negocio CCF del H.</i>	184

Introducción

En el entorno empresarial complejo, dinámico y cambiante surgen día a día situaciones que forjan la competitividad y demandan la optimización de recursos - costos - gastos; componentes aunados que consolidan la ***Estrategia Gerencial como un factor clave de éxito***. No obstante, algunas empresas no asimilan esta dinámica con la rapidez que requieren los mercados, clientes y proveedores y sus puntos de inflexión no son bien orientados y concluyen en su fracaso.

De acuerdo a lo anterior, y basado en la información financiera y administrativa suministrada por la Caja de Compensación Familiar del Huila - CCF del H, se exploraron metodologías diferentes a las aplicadas, que apuntan a la sostenibilidad económica de esta organización, en el marco de un buen gobierno y recursos. En tal sentido, tomó gran importancia la investigación de la metodología matricial de costos y gastos de Vicente Falconi Campos, como estrategia innovadora en un mediano y largo plazo.

Es así que este proyecto de investigación se divide en ocho capítulos que comprenden la formulación del problema y construcción de las hipótesis, investigación que se realizará bajo el enfoque metodológico mixto: cualitativo - cuantitativo; tipo de investigación deductiva, la recolección de información realizada a través de la entrevista semi estructurada, la observación directa y participante y análisis de contenido de documentos, validez de la investigación a través criterios como la credibilidad, transferibilidad, fiabilidad, confirmación, integridad, coherencia, el proceso metodológico y el desarrollo de los objetivos específicos que dan aceptación o rechazo a las hipótesis planteadas.

1. Capítulo Uno: Formulación del Problema de Investigación

El sistema de subsidio de compensación familiar administra recursos de la parafiscalidad, a través de las cajas de compensación familiar que fueron concebidas como corporaciones sin ánimo de lucro, en cumplimiento de las funciones establecidas en la Ley 21 de 1982, y desde sus orígenes son reconocidas como instituciones líderes en la formulación y ejecución de programas sociales. Es preciso mencionar que a través del tiempo se le han asignado una variedad de funciones y múltiples responsabilidades, exhortando a dichas entidades a la autosostenibilidad llevando a la diversificación del portafolio, y han requerido la implementación de estrategias para generar más ingresos, contar con una mayor y mejor infraestructura, mayor exigencia de recurso humano especializado, mejor planeación administrativa, aplicación de tecnología, entre otros.

Aunado a esto y frente a los desfavorables escenarios económicos del país, existe un riesgo latente de la reducción o eliminación del porcentaje de la parafiscalidad, aplicable al sistema de compensación familiar. Lo que significaría en primera instancia, reducción de cobertura de los programas sociales y en algunos departamentos la desaparición de estas entidades, dando apertura a la eliminación de territorialidad.

Para el caso de la CCF del H, la alta dirección ha adoptado estrategias en pro al fortalecimiento del portafolio de servicios que ha permitido generar ingresos adicionales a la parafiscalidad, y de igual manera se ha generado los esfuerzos necesarios para brindar mayor acceso de la población afilada a través de la reducción de tarifas de los servicios sociales, impactando de manera positiva en la construcción de tejido social, brindando espacios de bienestar y aliviando cargas económicas a la población de menores ingresos.

En este sentido, existe al interior de la organización controles financieros y administrativos en la gestión en cada una de las unidades de negocio y de apoyo, a través del seguimiento permanente de los estados financieros, y toma de decisiones derivadas del análisis de los mismos e implementación de estrategias administrativas.

1.1. Descripción del Problema

En las últimas cinco vigencias desde el año 2015 al 2019, sin tomar como referencia el año 2020 debido a la declaratoria de emergencia económica, social y ecológica declarada en Colombia con ocasión del COVID - 19, el comportamiento de los ingresos ha presentado variación, mientras que los costos y gastos han presentado una pequeña variación. Razón por la cual, se hace necesario la implementación de una metodología gerencial de gestión enfocada en la generación de valor económico y /o social, y de acuerdo con la revisión teórica, es la de Vicente Falconi Campos al ser un compendio de buenas prácticas de eficiencia de recursos y generación de ingresos, basada en calidad total y productividad, la que más se ajusta a la estructura de la CCF del H, pues al observar los resultados de su aplicación en otras organizaciones incluso del sector de las cajas ha impactado de manera positiva reflejada en los ahorros.

Por lo anterior la investigación da origen al siguiente interrogante general:

- **Pregunta General**

- ¿Cómo el modelo matricial constituye una herramienta útil para la optimización de los componentes de costos y gastos de la unidad de servicios transversales de la Caja de Compensación Familiar del Huila?

- **Preguntas Orientadoras**

- ¿Cómo ha evolucionado el sector del subsidio familiar en Colombia y su importancia para la sociedad?
- ¿Cuál es el estado financiero actual de las cuentas de costo y gasto de - CCF del H?
- ¿Cómo implementar la metodología matricial de costo y gasto de Vicente Falconi en - CCF del H?
- ¿Qué estrategia son necesarias a nivel gerencial para la optimización de recursos bajo un modelo matricial propuesto por la metodología Falconi?

1.2. Justificación

La presente investigación responde a los criterios que justifican el interés de la investigación, la novedad y la utilidad de la misma.

1.2.1. Criterios de justificación

1.2.1.1. Elementos que justifican el interés de la investigación.

La presente investigación toma como referencia la metodología matricial de costo y gasto de Vicente Falconi, que se fundamenta en teorías administrativas que perduran en el tiempo, tales como la productividad y Calidad Total - TQM. Metodología aplicada en diferentes sectores económicos con resultados favorables, y que a través de la implementación en la CCF del H se busca optimizar costos y gastos, mediante la identificación y gestión de las mudas¹, y

¹ El concepto de Mudass lo definió el ingeniero japonés Taiichi Ohno, se utiliza con frecuencia para definir algo inútil o que genera algún tipo de desperdicio.

retroalimentando mediante la gerencia estratégica en procesos que apropien y se entrene al personal, para asegurar la sostenibilidad de la misma.

Por tal motivo, esta metodología es de gran interés para la academia administrativa que busca de manera permanente implementar buenas prácticas y mejoramiento continuo de los procesos, de igual forma, estudiantes, investigadores, gerentes administrativos, operativos, financieros, órganos de control interno, logística, áreas de apoyo transversal y en síntesis público en general.

1.2.1.2. Elementos que justifican la novedad de la investigación.

El desarrollo de la investigación es innovador en el Departamento del Huila, al ser la CCF del H pionera en implementar la metodología matricial de costo y gasto del autor Vicente Falconi Falconi (1994), que permite que esta irradie a sus empresas aliadas estas buenas prácticas administrativas, fortaleciendo el tejido empresarial en la región.

La implementación de esta inédita investigación, permitió la construcción de indicadores de sostenibilidad y generó eficiencias en el manejo de los recursos que impactan de manera positiva a los afiliados en las tarifas. Así como también, se mejoró en la articulación con empresarios y proveedores para asegurar la cadena de suministro de la CCF.

1.2.1.3. Elementos que justifican la utilidad de la investigación.

Esta investigación es de gran importancia para los empresarios y público en general interesados en la optimización de los recursos destinados para la operación, toda vez, que con los resultados de esta investigación se resuelve la pregunta de investigación, y a su vez origina nuevos estudios en el territorio huilense en otros sectores de la producción afiliados y no afiliados a la CCF del H. Este documento es útil para la Superintendencia de Subsidio Familiar, ASOCAJAS, otros entes de control, también a nivel regional como referencia de caso de éxito

para la Cámara de Comercio, FENALCO, entidades gubernamentales y privadas de cualquier sector económico.

1.3. Amplitud y Delimitación del Problema

El campo de acción y para dar respuesta a la pregunta de investigación formulada, se centró en la dimensión de los costos y gastos de las unidades estratégicas de negocio en forma transversal, mediante la adaptación de la metodología matricial de Vicente Falconi, en la CCF del H.

1.4. Hipótesis

1.4.1. *Hipótesis de Trabajo*

1. Hipótesis entre el Concepto de las CCF y su Evolución.

 **H1:** La dinámica de país, los cambios en la legislación orientada hacia un entorno competitivo y eficiente, hicieron de las CCF, instituciones necesarias para la implementación de políticas públicas y de bienestar.

1.4.1.1 Explicación Referencial de la Hipótesis Uno

El inicio de las cajas de compensación familiar, se remite a la historia del subsidio familiar que inicia en Europa en el siglo XIX y llegó a América Latina en el Siglo XX, y en Colombia a partir del año de 1.949 gracias al esfuerzo de unos empresarios antioqueños del sector de infraestructura férrea, quienes firmaron una convención colectiva en beneficio de los trabajadores, para aliviar las cargas económicas de las familias con menores ingresos. A partir del desarrollo de la constitución de 1991, se fueron implementando políticas públicas cuya

operacionalización se le delega a las CCF, lo cual, se demostrará a partir de la evolución de las mismas reglamentada por medio de leyes y decretos, que han generado mayor responsabilidad a las CCF, empoderándolas como un actor fundamental para el desarrollo de proyectos sociales del Gobierno Nacional, funciones sociales que le corresponderían al Estado constitucionalmente. Estas nuevas situaciones han requerido por parte del sistema de las CCF la necesidad de implementar estrategias para generar más ingresos, contar con una mayor y mejor infraestructura, mayor exigencia de recurso humano especializado, mejor planeación administrativa, entre otros; aunado a esto está el riesgo de disminución del porcentaje de la parafiscalidad, recurso necesario para el funcionamiento de las CCF y el desarrollo de estas actividades.

2. Hipótesis del Estado Financiero de la CCF del H con Relación a la Estructura de Costos y Gastos.

 **H2:** El estado financiero actual de la CCF del Huila se ve directamente influenciado por la estructura de costo y gasto, e impacta en los beneficios sociales a los trabajadores afiliados.

1.4.1.2 Explicación Referencial de la Hipótesis Dos

La CCF del Huila cuenta con una estructura financiera, sistemas de gestión y tecnológicos debidamente implementados bajo la normatividad contable vigente en Colombia (NIIF), que permiten monitorear y controlar los diferentes movimientos de los centros de costos o unidades de negocio. Es preciso mencionar que, pese al seguimiento mensual realizado por la Alta Dirección, se observa un comportamiento constante de los costos y gastos con relación a los

ingresos, los cuales sí presentan un comportamiento variable en las diferentes vigencias. Así como, las mudas o reprocesos que se constituyen como gastos ocultos. En ese orden de ideas, se hace necesario la intervención en los componentes de costo y gasto de las cuentas gestionables, que permitan aliviar y mejorar las tarifas de los servicios e impactar directamente al usuario, ampliando cobertura.

3. Hipótesis entre la Implementación de la Metodología de Vicente Falconi y la CCF del H.

 **H3:** La adaptación e implementación de la metodología de Vicente Falconi en la CCF del H, hace competitiva y eficiente la gestión administrativa

1.4.1.3 Explicación Referencial de la Hipótesis Tres

Mediante la metodología matricial de Vicente Falconi que consiste en la optimización de las cuentas identificadas como gestionables de la estructura de costo y gasto y tendiente a fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la organización, se adaptará a la estructura de negocios de la CCF del H, la metodología propuesta por este autor.

4. Hipótesis entre las Estrategias según la Metodología Matricial y la Gestión Administrativa

 **H4:** La identificación de las estrategias en la gestión administrativa impactan en la competitividad empresarial.

1.4.1.4 Explicación Referencial de la Hipótesis Cuatro

De acuerdo a la metodología de Vicente Falconi se toman las cuentas gestionables y se analizan detalladamente en su operación, generando estrategias administrativas orientadas a la optimización de costo y gasto, lo que aportará a la sostenibilidad y competitividad; en tal sentido, se debe involucrar al Talento Humano y apropiar en su quehacer dichas prácticas.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

➤ Definir el modelo matricial que optimice los componentes de costos y gastos de la unidad de servicios transversales de la CCF del H.

1.5.2. Específicos

- Elaborar una reseña histórica del sector de subsidio familiar en Colombia y su importancia para la sociedad.
- Realizar un diagnóstico financiero de las cuentas de costo y gasto de CCF del H.
- Implementar la metodología matricial de costo y gasto de Vicente Falconi en CCF del Huila.
- Generar estrategias gerenciales y operativas que lleven a la sostenibilidad de la metodología matricial de Vicente Falconi referente a la optimización de costo y gasto.

2. Capítulo Dos: Marco de Estudios

2.1. Naturaleza de la Administración

Desde la perspectiva humanística la Doctora Renee Bedard (Osmar Arandia, 2015) a través del rombo filosófico realiza un análisis de las dimensiones epistemológicas, axiológicas, praxeológicas y ontológica de la gestión humana, que se complementa con los cambios del paradigma administrativo. El enfoque de la tesis se basó en la Metodología gerencial de gestión orientada en la generación de valor económico y /o social, que conjuga la epistemología mediante los datos y estadísticas con la implementación de buenas prácticas de eficiencia del costo y gasto y la administración del buen gobierno de las personas, monitoreado en función de las acciones observables - praxeología.

2.2. La Revisión de la Literatura y el llamado Estado del Arte

Investigaciones existentes afín a este campo encontramos entre otras las siguientes; según (Ocampo & Fuentes, 2019) la eficiencia administrativa impacta directamente en el servicio, planteando un ahorro en los gastos de un 10%, para ello se hace necesario la implementación del control de inventarios, ahorro en negociaciones por economía de escalas y por negociación mediante subasta inversa, a través de la herramienta tecnológica denominada Business Intelligent – BI.

En la misma línea, el autor (Lara Ocaña, 2017) demuestra que la Gestión Administrativa influye en la actividad pesquera, así como cada una de las dimensiones que la componen y por ende en los resultados y la eficiencia financiera.

Por otra parte en la revisión de la literatura encontramos el proyecto de investigación de los autores (Gavilanéz & Espín & Arévalo, 2018) donde realizan un análisis en la Gestión Empresarial de las Pymes, determinando factores claves de éxito que influyen en la gestión administrativa, así como ventajas y limitaciones de dicha gestión.

Desde la perspectiva ontológica, hay una realidad objetiva que permite verificar elementos constantes en el análisis de los documentos que ofrece una aproximación inicial a la generalidad en el manejo de los datos.

De esta manera, el presente proyecto tuvo como soporte inicial una investigación empresarial, en el marco de la aplicabilidad y casos de éxito de la metodología matricial de Vicente Falconi.

Por otra parte, desde el enfoque epistemológico entendido como la rama de la filosofía que se ocupa de estudiar la naturaleza, el origen y la validez del conocimiento, la investigación se soportó en documentos como unidades de análisis observables y medibles.

Con relación al enfoque Instrumental, la estadística descriptiva se convierte en una herramienta de análisis de datos indispensable, que permite brindar una aproximación inicial descriptiva a los datos en el estado del arte. Por ende, se focalizó la investigación en el análisis y seguimiento permanente de los estados financieros, resultados de auditorías a los procesos, normatividad NIIF, manuales y procedimientos de estrategias gerenciales orientados a la buena administración de recursos y buen gobierno de las personas.

Para el desarrollo de los enfoques antes mencionados, se hizo necesario ahondar un poco en los antecedentes de la aplicación de dicha metodología y entender sus fundamentos; en ese sentido, se concibe la metodología matricial de costo y gasto de Vicente Falconi, como una

metodología gerencial de gestión enfocada en la generación de valor económico y social, se basa Calidad Total y Productividad desde el año 1984.

Este autor es reconocido como el principal consultor de Brasil y uno de los más destacados del mundo en el ámbito de la Calidad y Productividad. Uno de sus mayores éxitos es el aporte del libro *Gerencia de la Rutina del Trabajo Cotidiano* (Falconi, 1994), plasma cuatro fases principales que lleva al lector a gerenciar la operación de la empresa, generando valor a cada acción implementada, reflejándose en la mejora de los resultados financieros. La primera fase denominada "**entienda su trabajo**" invita a agregar valor a las empresas y fortalecer las funciones operacionales (supervisión y operación) y funciones gerenciales (dirección y gerencial); identificación de las anomalías o mudas presentadas en cada actividad o servicio prestado. En la segunda fase denominada "**arreglando la casa**" **elimina** las anomalías detectadas, estandariza procedimientos, monitorea y gerencia para la mejora continua. La tercera fase "**ajustando la máquina**", refiere a la mejora continua basada en el análisis y ajuste de las desviaciones identificadas y la cuarta fase "**caminando hacia el futuro**", seguir creciendo con sostenibilidad de la metodología, basado en las operaciones centradas en el cliente, reducción drástica en los gastos, fortalecimiento de la economía de escala y aumento del nivel de competitividad.

2.2.1. Casos de Éxito Metodología Matricial de Costo y Gasto

A continuación, se relacionan casos de éxito que para efectos de la investigación se consideran marco de referencia, con base en la Transferencia de Metodología de Vicente Falconi realizada por parte de COMFANDI a la CCF del H. (COMFAMDI, 2021):

Caja de Compensación Familiar del Valle - COMFANDI

Esta Caja de Compensación implementó la metodología desde el año 2016 con 22 gestores de cuenta, presentando un impacto alrededor de \$ 51.203 MILLONES DE PESOS M/CTE, como se muestra en la Tabla 1., así:

Tabla 1.

Caso de Éxito 1 CCF del Valle impacto ahorro

Año	Ahorro (Millones)
2016	\$ 20.391
2017	\$ 10.973
2018	\$ 9.839
2019	\$ 10.000

Fuente: Construcción propia 2021.

Instituto para ciegos

Organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo principal es generar oportunidades a los niños con discapacidad visual o auditiva. Este Instituto implementó el proyecto en el año 2018 con 9 gestores de cuenta, generando un ahorro de \$4.720 MILLONES DE PESOS M/CTE, representado en la Tabla 2., así:

Tabla 2.

Caso de Éxito 2 Instituto para Ciegos Impacto Ahorro

Año	Ahorro (Millones)
2018	\$ 2.220
2019	\$ 2.500

Nota. Construcción propia 2021.

PROPAL

Hace parte de la Organización Carvajal S.A.; multinacional colombiana presente en más de 17 países, que emplea a 26.000 colaboradores, esta empresa implementó el proyecto en el año 2004, con 9 gestores de cuenta, y logra más de 1.700 millones de dólares anuales. Generando un ahorro de \$ 21.900 MILLONES DE PESOS M/CTE, como se representa en la Tabla 3., así:

Tabla 3.

Caso de Éxito 3 PROPAL Impacto Ahorro

Año	Ahorro (Millones)
2004	\$ 20.200
2005	\$ 1700

Nota. Construcción propia 2021.

DATECSA

Empresa de la Organización De Lima. Con más de 28 años de experiencia, diseña y brinda soporte a soluciones tecnológicas integrales para optimizar la eficiencia de procesos empresariales, implementó esta metodología con 9 gestores de cuenta, generando un ahorro de \$ 1.200 MILLONES DE PESOS M/CTE, este ahorro se muestra en la Tabla 4., así:

Tabla 4.

Caso de Éxito 4 DATECSA Impacto Ahorro

Año	Ahorro (Millones)
2019	\$ 1.200

Nota. Construcción propia 2021.

A continuación, en la Figura 1. se consolida la investigación de casos de éxito de la metodología matricial de costo y gasto de Vicente Falconi en CCF y otros sectores de la economía, así;

Figura 1.

Proyectos Casos de Éxito Metodología Matricial de Costo y Gasto de Vicente Falconi

Tiempo 4 años implementación del proyecto % - \$ Reducción <u>2016:</u> 20.391 millones <u>2017:</u> 10.973 millones <u>2018:</u> 9.839 millones <u>2019:</u> 10.000 millones Gestores 22 COMFANDI	Tiempo 2 años implementación del proyecto %Reducción <u>2018:</u> 5,7% → 2.220 millones <u>2019:</u> 2.500 millones Gestores 9 INSTITUTO PARA CIEGOS	Tiempo 2 años implementación del proyecto %Reducción <u>2004:</u> 20.200 millones <u>2005:</u> 17.000 millones Gestores 9 PROPAL	Tiempo Terminando implementación del proyecto %Reducción <u>2019:</u> 1.200 millones Gestores 9 DATECSA
---	---	---	---

Nota. Construcción propia 2021.

2.2.2. Casos de Éxito Artículos, Periódicos

Al respecto las investigadoras recurrieron a algunos artículos de revistas indexadas disponibles en la web, al igual que se acudió a algunos artículos publicados en periódicos de circulación masiva a nivel país, si bien tenemos en cuenta que desde el punto de vista del rigor investigativo los periódicos generan cierto nivel de “ruido”, es importante señalar que lo que más se destaca del artículo del periódico es la difusión que en un momento dado las páginas especializadas de economía y negocios tienen como elemento dinamizador este tipo de trabajos.

- **Revista DINERO**

COMPETITIVIDAD En el Valle. Revolución productiva (Revista Dinero, 2007). Un método importado de Brasil está generando sorprendentes mejoras en la eficiencia de algunas empresas vallecaucanas. Para ellas, los logros son cuestión de método.

- **Carpak**

"Inició un proceso de reducción de costos variables en abril de 2005. Los consultores se comprometieron a conseguir un ahorro de \$6.500 millones, algo más del 3% de las ventas. En el primer año, ahorraron \$10.300 millones. En 2006 se propusieron reducir \$10.000 millones y lograron \$12.000 millones."

- **Cuadernos Bico**

"No todo es ahorro de costos. Con el fabricante de cuadernos Bico, se propusieron aumentar los ingresos 9% y mejorar 4% el margen bruto, metas que también cumplieron".

- **Cargraphics**

"Las filiales de empresas vallecaucanas en el exterior entraron en el proceso y obtuvieron resultados igualmente satisfactorios. En Cargraphics Brasil, la meta inicial fue bajar los costos y gastos en US\$1 millón y lograron US\$1,7 millones. Más llamativo aún, las mayores reducciones de costos de estas empresas se hicieron sin tocar la planta de personal."

- **Nutriavícola**

"Es la primera pyme en el mundo que entra en un proceso de consultoría con el método de Gerencia para Resultados. "Nos enseñaron a cuestionar todos los procesos", dice Julio Ocampo, fundador de la empresa. "Miramos proveedores, calidades, descuentos, plazos, todos los sitios donde podía haber una economía", señala. Las sugerencias de mejora fueron bienvenidas. "Nadie se siente molesto si le hacen mejorar el sistema", añade. Esta labor empezó

a tener resultados casi inmediatos. Encontraron que el valor de todas las cuentas podía bajar, no solo haciendo ahorros sino cambiando la forma de operar. Hoy todos en la organización rinden cuentas y tiene claros los indicadores con los cuales se mide su desempeño."

- **Servicio Occidental de Salud - SOS**

"En la EPS Servicio Occidental de Salud, SOS, que tiene 650.000 usuarios y vende casi \$300.000 millones al año, comenzó el programa de mejoramiento y reducción de costos en octubre, para conseguir un ahorro de \$2.600 millones en 2007...Al revisar las cuentas, los grupos encontraron posibilidades de ahorros por \$5.300 millones, que ya fueron incorporados en el presupuesto. El proceso es muy potente. Los gestores de cuenta, que son los líderes de cada grupo, dependen directamente de la gerencia. "Sus ideas no pasan ningún filtro jerárquico ".
María Fernanda Ochoa -Jefe de Planeación SOS.

- **Periódico LA TARDE**

Remanentes superiores a los 4.113 millones de pesos, registró Comfamiliar Risaralda al cierre del 2007, se confirmó ayer durante su Asamblea General Ordinaria. Según explicó su director administrativo esto representa un incremento del 30% frente a los resultados del 2006 cuando sumaron en total \$3.179 millones. Los resultados se adjudican a los mayores ingresos en salud que presenta en la mayor dinámica y que representó aumentos en los ingresos del 30% y a la reducción de costos y gastos del 18% a raíz de que la institución se comprometió con la metodología corporativa del "Control Matricial de Costos y Gastos." (Periódico LA TARDE, Diario de Pereira, Risaralda, Colombia, 2008).

- **Revista Más Vida - Asocajas**

Con el fin de reducir los costos de operación y gastos de funcionamiento mediante una adecuada metodología de planeación y control presupuestal, tres cajas de compensación familiar

buscaron la asesoría y en pocos meses no sólo mejoraron sus indicadores de gestión, sino que optimizaron la calidad del servicio a todos sus afiliados (Revista MAS VIDA -Asocajas- No.2 Colombia. , Junio de 2008). Para lograr este objetivo se recurrió al llamado secreto de la productividad basado en "la optimización del uso de los recursos y la eliminación del desperdicio" explica Héctor Javier Rodríguez, Consultor. Fue así como las cajas de compensación del Valle y el Eje Cafetero entraron en estos proyectos de productividad: Comfandi, Comfamiliar Risaralda y Comfamiliares Caldas, a las que se sumó SOS- EPS Según los consultores, cuando las Cajas se sometieron al proceso de productividad, la premisa fue que ninguna idea podía afectar la calidad y que no se podía atentar contra el valor percibido del cliente, al contrario, todas las ideas deberían girar en torno de "cómo gastar menos para entregar más en lo social", con el fin de crear una mentalidad de responsabilidad social de los administradores en el manejo de los recursos.

2.3. Marco Teórico

La gestión administrativa juega un papel relevante en la ejecución y potencialización de acciones que conducen al cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos y contribuye a la supervivencia y crecimiento de la misma.

En este contexto, se investigaron algunas referencias teóricas acerca de métodos de control de costos y gastos más utilizados en las empresas y en particular en el ámbito de las CCF en el país.

2.3.1. Métodos de control de costo y gasto

En este grupo encontramos el método conocido como ABC, TDABC, Estándar, Ágiles y Metodología matricial de costo y gasto de Vicente Falconi.

➤ **ABC**

Según López (2016) esta metodología asigna los costos a los insumos, los cuales se calculan mediante la absorción de las actividades en un proceso productivo, autores como Berliner y Brimson (1998) precisan que a través de la implementación de los costos ABC las organizaciones toman decisiones más precisas a través del análisis y seguimiento del costo. Desde el enfoque del autor Wegmann (2008), se define la metodología ABC en función de la fijación de los costos a los productos y servicios desglosados en actividades de la cadena productiva de la corporación.

➤ **Estándar**

Los costos estándar son de gran utilidad para generar comparaciones, a través de análisis de tiempos y movimientos, que permiten identificar mudas, reprocesos o acciones repetitivas que no generan valor o cuellos de botella que provocan ineficiencia y en consecuencia pérdidas a la organización; este insumo permite a la gerencia tomar decisiones enfocadas al costo de producción, calidad del producto y, por ende, hallar el precio de venta pertinente (Rayburn, 1999).

➤ **Ágiles**

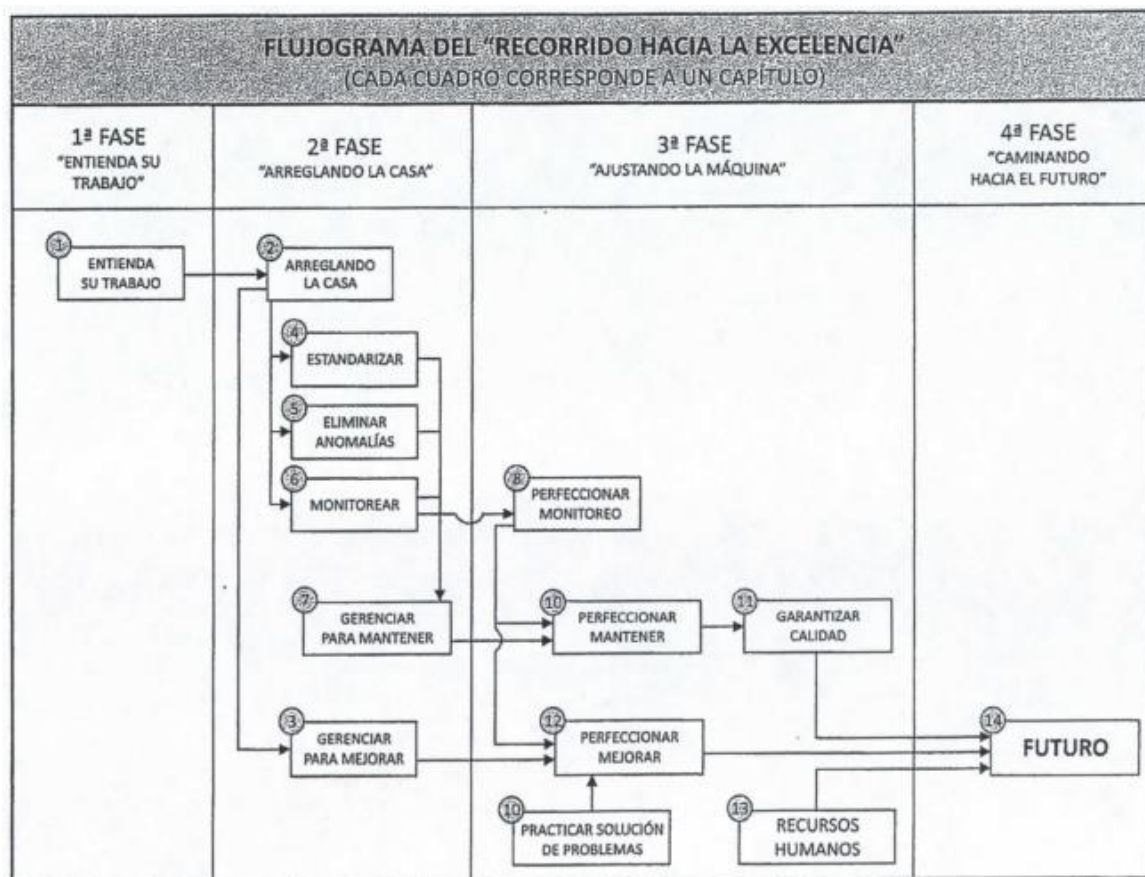
Según los autores Giraldo & Cortés (2020) las metodologías ágiles optan por las prácticas colaborativas con la finalidad de optimizar recursos en los procesos creando sinergias en los equipos de trabajo, y haciendo propio a cada uno de los integrantes el objeto social, logrando resultados importantes en corto plazo, eliminando burocracia, papeleo, reprocesos entre otros aspectos que no generan valor, con la finalidad de aumentar la productividad y disminuir los costos.

➤ **Metodología Matricial de Costo y Gasto**

Esta metodología desarrollada por el Doctor Vicente Falconi Campos, se basa en la calidad total, plantea la mejora de la rutina de los procesos para la solución de problemas, estandarización de los puntos críticos y tratamiento de anomalías. La metodología se secciona en cuatro (4) fases, se representa en la Figura 2., así:

Figura 2.

Flujograma Metodología Matricial de Costo y Gasto de Vicente Falconi Campos.



Reproducida de Flujograma del "Recorrido hacia la Excelencia", de Falconi, 1994, pág. 25. *Nota.*

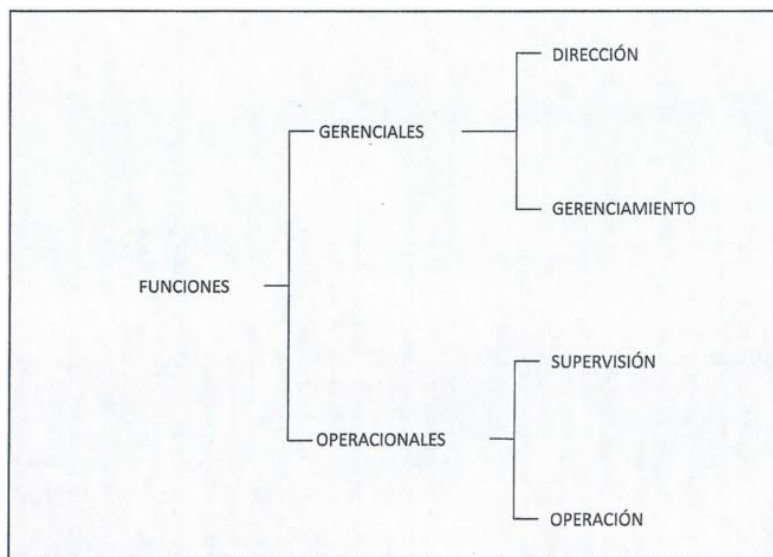
Falconi (1994)

Fase 1. Entiende su Trabajo

Es pertinente que las personas que trabajan en una organización tengan funciones y roles claros, que permitan establecer o puntualizar la funciones operativas y gerenciales, que deben reposar en los manuales de funciones, los cuales hacen parte del entrenamiento inicial y plan de formación periódico, así mismo es importante prever que las organizaciones jerárquicas son flexibles a los cambios del mercado y del entorno, por la influencia cultural, local, tecnológica y de las personas, entre otras condiciones internas o externas, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3.

Funciones de las Personas en una Organización.



Reproducida de Funciones de las Personas en una Organización, de Falconi, 1994, pág. 19. *Nota.* Falconi (1994).

El cumplimiento a cabalidad de los roles indicados, permite detectar anomalías, mudas o reprocesos, que en la medida que la organización implemente buenas prácticas, fortalece el

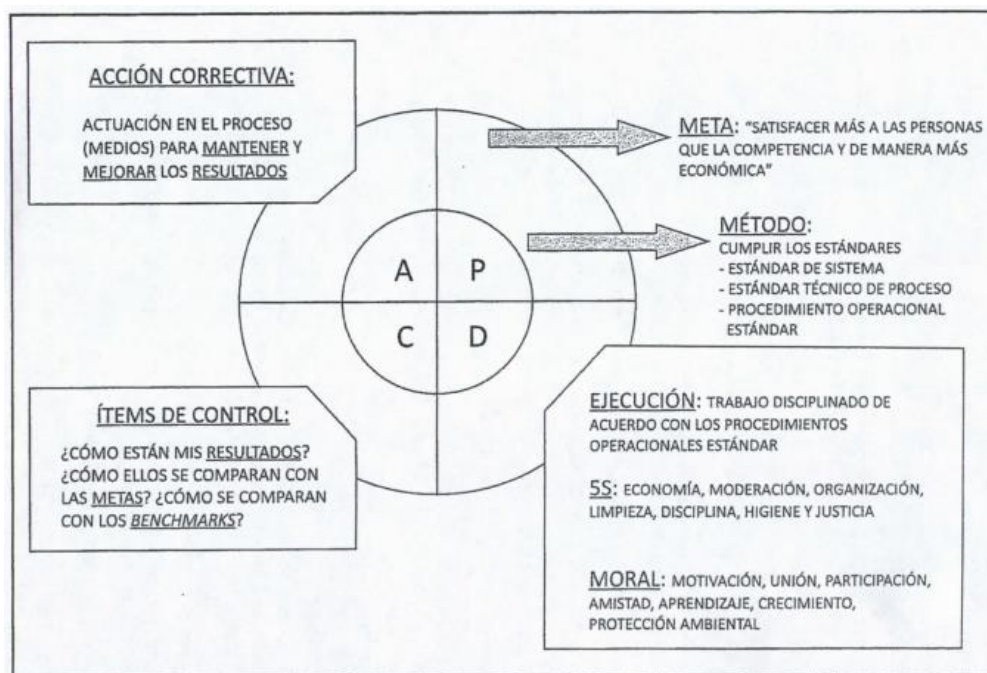
conocimiento de las personas, implementa tecnología y estandariza procedimientos, y por ende las anomalías se reducen a una mínima expresión.

Fase 2. Arreglando la Casa.

La gerencia de la rutina del trabajo cotidiano se centra en la perfecta definición de autoridad y responsabilidad de cada persona, estandarización del proceso y del trabajo, monitorear los resultados en comparación a las metas, a la toma de acciones correctivas frente a las acciones encontradas y en la construcción o generación de un buen ambiente de trabajo con la construcción de las 5S y de la máxima utilización del potencial humano, según Figura 4.

Figura 4.

Mentalidad en el Gerenciamiento de la Rutina.



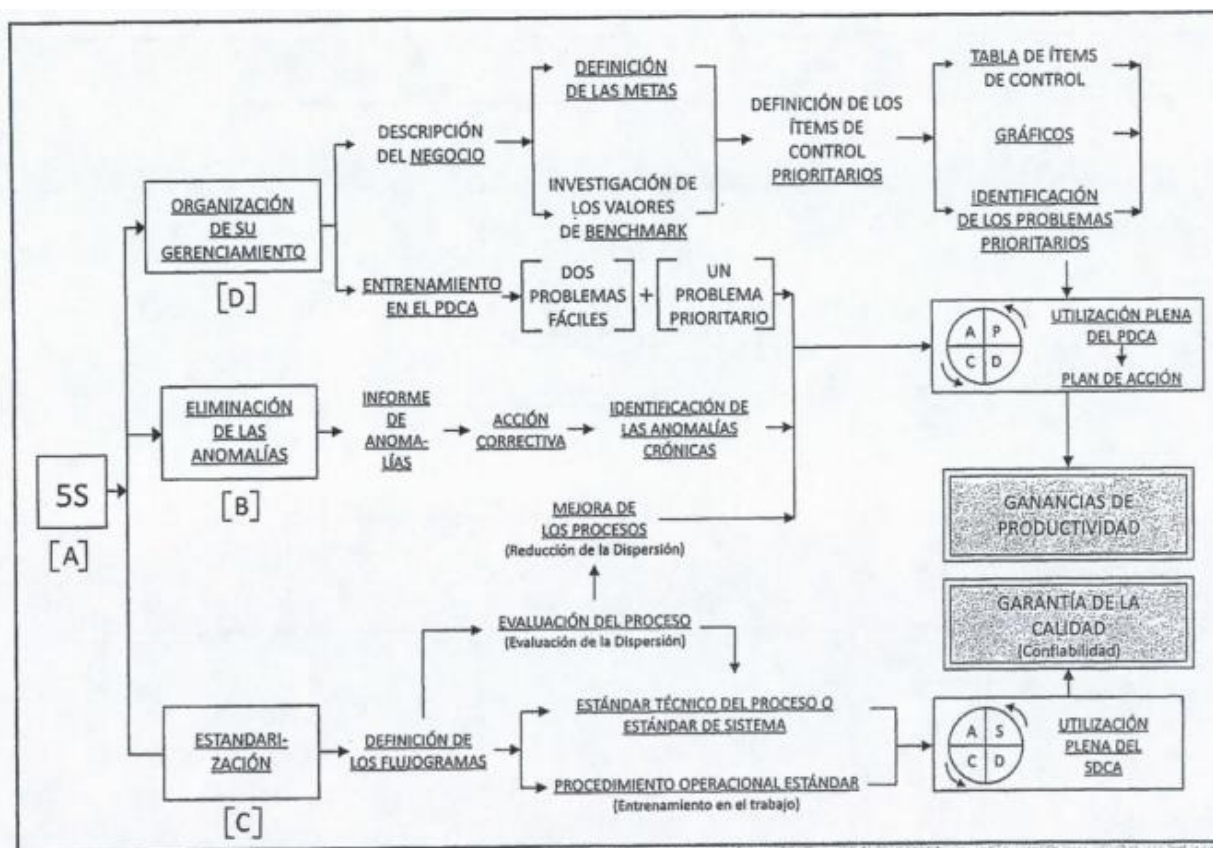
Reproducida de Mentalidad en el gerenciamiento de la rutina, de Falconi, 1994, pág. 39. *Nota.*

Falconi, (1994)

La implementación de las 5S fortalece su gerenciamiento de la rutina, pues promueve un cambio en la cultura de las personas a un ambiente de economía, organización, limpieza, higiene y disciplina, factores fundamentales para elevar la productividad, según Figura 5.

Figura 5.

Líneas Básicas para la Mejora del Gerenciamiento de la Rutina.



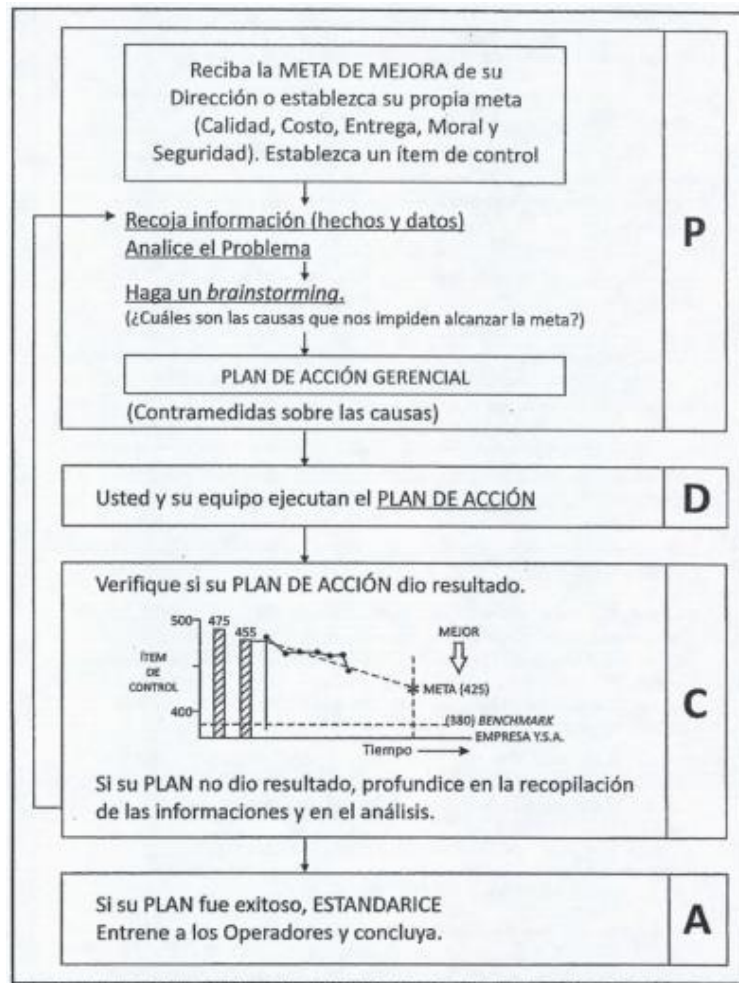
Reproducida de Líneas Básicas para la Mejora del Gerenciamiento de la Rutina, de Falconi, 1994, pág. 41. *Nota.* Falconi, (1994)

El éxito de la gerencia consiste en el método para alcanzar las metas, es decir, en la definición de un plan de acción pertinente debidamente monitoreado a fin de ajustar desviaciones que se presenten en el camino. Así mismo la construcción del plan de acción debe involucrar al

equipo que se considere puedan contribuir, con el objeto que sea interiorizado y aceptado por ellos.

Para la construcción de un plan de acción es importante iniciar en una forma sencilla, el método camino, presentado por el autor que nos invita a establecer una meta de mejora, recoger información (hechos y datos) que nos permitan analizar el problema, estableciendo las causas que nos impiden alcanzar la meta, formulando así el plan de acción general, el cual al ejecutarlo con firmeza deberá establecer un método de control, que permitirá identificar el resultado del plan de acción; al no ser exitoso deberá recopilarse la información y analizar nuevamente redefiniendo el plan de acción, pero si por el contrario es exitoso, deberá estandarizarse y entrenar al personal, como se presenta en la Figura 6.

Figura 6.

Método para Alcanzar Metas.

Reproducida de Método para Alcanzar Metas, de Falconi, 1994, pág. 47. *Nota.* Falconi (1994)

En la ejecución del plan de acción debe realizarse monitoreo constante a fin de garantizar la calidad y productividad, siempre orientados a la satisfacción del cliente y al logro de los resultados y las metas de la organización, para ello la estandarización de los procesos juega un papel relevante en la mejora continua del sistema.

Entendiéndose la estandarización como el instrumento básico de la "Gerencia de la Rutina del Trabajo Cotidiano", que indica la meta (fin) y los procedimientos (medios) para la

ejecución de las tareas, asignando responsabilidades individuales con los resultados del trabajo realizado.

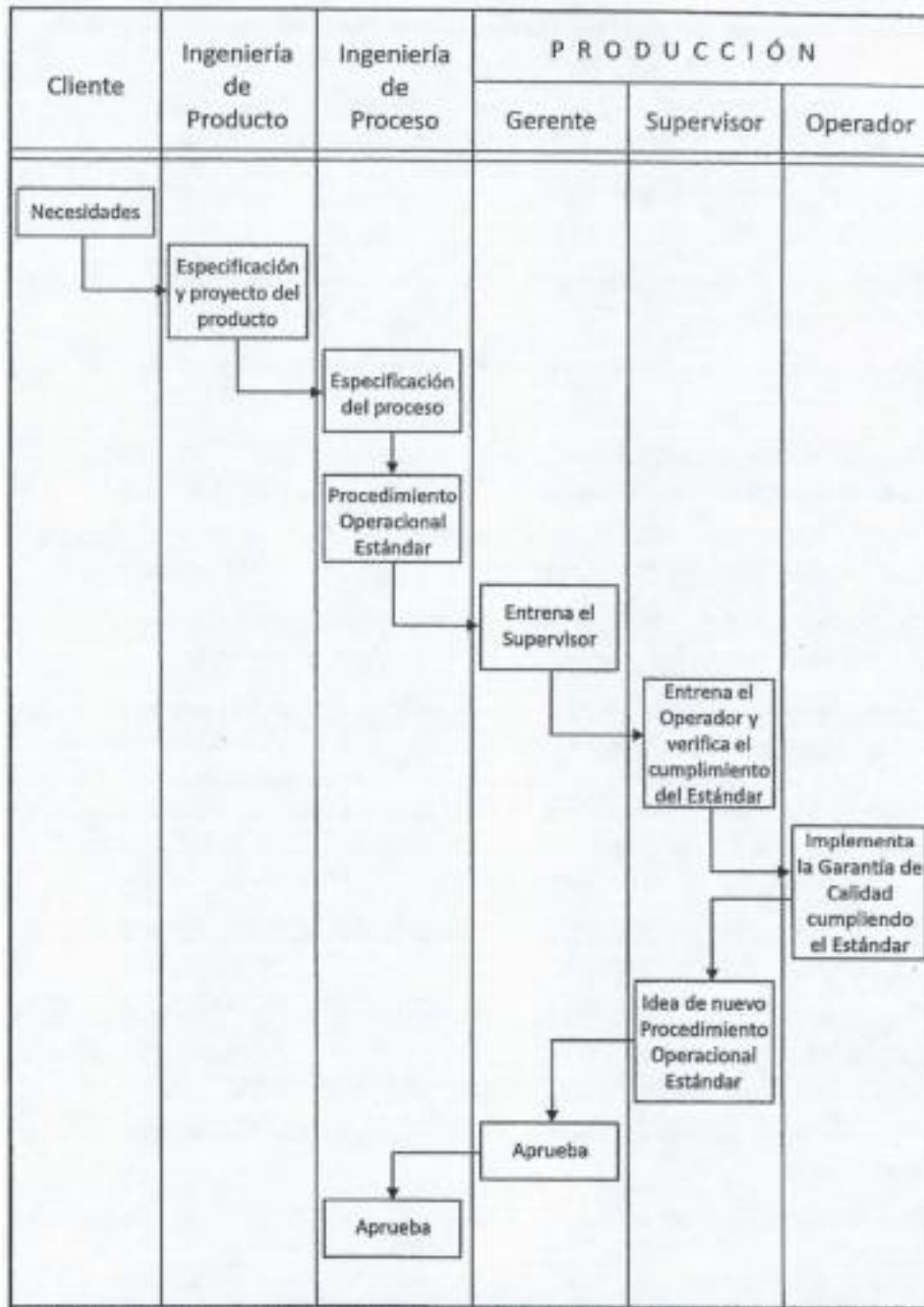
Es importante que para estandarizar se determinen las tareas prioritarias y se inicie la estandarización de las mismas, en conjunto con el equipo operativo, teniendo presente que las salidas de un proceso son entradas para otro y de allí la sinergia y estrecha comunicación que debe existir al interior de la organización; entre los aspectos a tener en cuenta son: la ocurrencia de accidentes, reclamaciones de clientes, análisis de anomalía a alto costo, alta dispersión.

La aplicación del método PDCA, sigla en inglés de PHVA, es la herramienta más pertinente para monitorear los resultados del proceso, pues solamente aquello que es medido es gerenciado y, en consecuencia, lo que no es medido está a la deriva, como se presenta en la Figura 7.

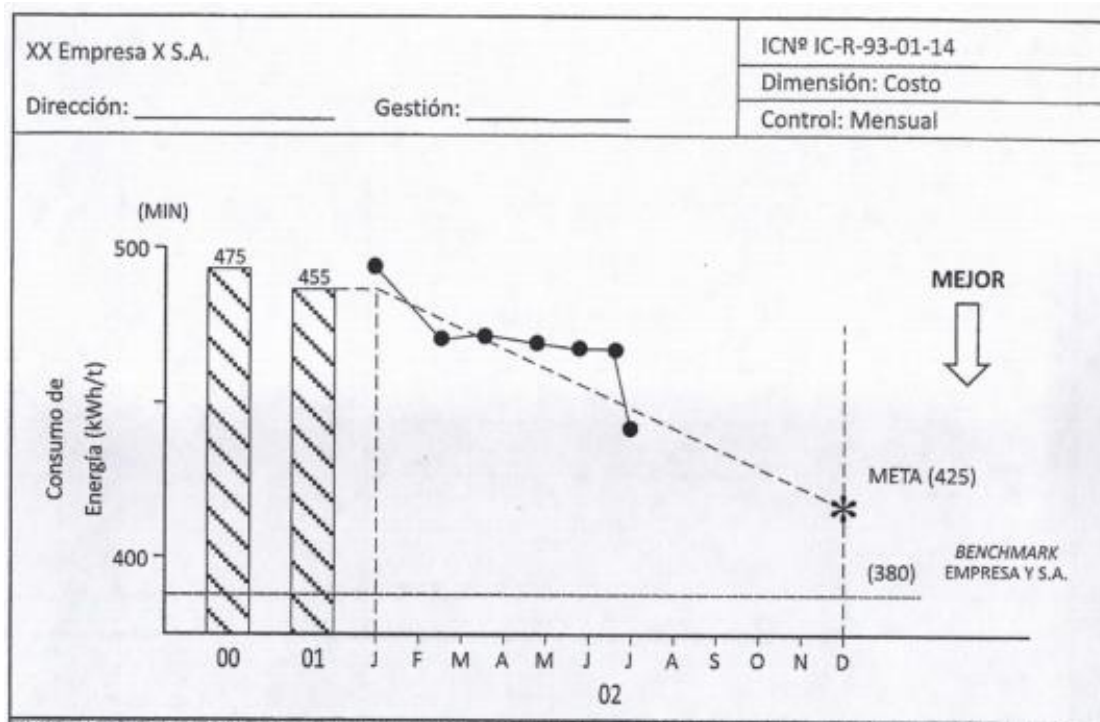
En síntesis, el gerenciamiento es conducido para MANTENER los resultados actuales y para MEJORAR estos resultados, por lo tanto, existen ítems de control (resultados) que se desean mantener e ítems de control que se desean mejorar, como se muestra en la Figura 7.

Figura 7.

Proceso de Establecimiento y Modificación del Procedimiento Operacional Estándar.



Reproducida de Proceso de Establecimiento y Modificación del Procedimiento Operacional Estándar, de Falconi, 1994, pág. 55. *Nota.* Falconi (1994)

Figura 8.*Gráfico Secuencial de un Ítem de Control de Costo.*

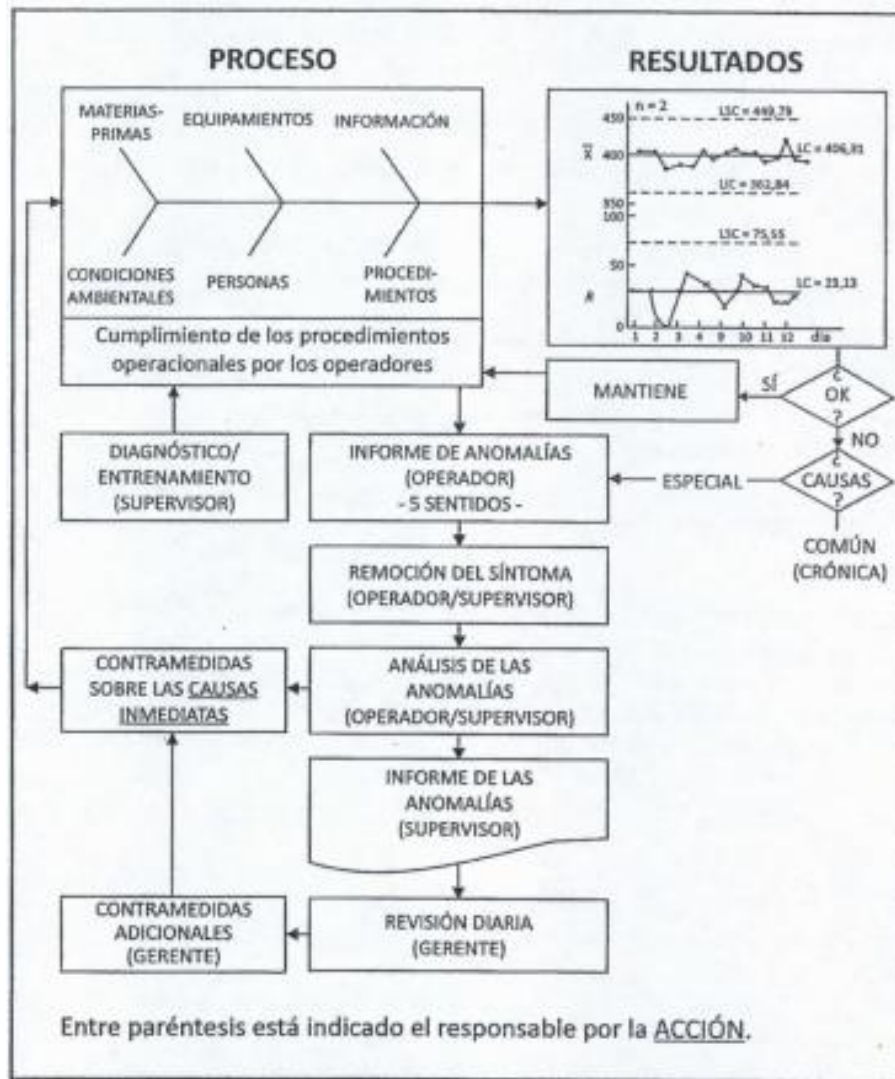
Reproducida de Gráfico Secuencial de un Ítem de Control de Costo, de Falconi, 1994, pág. 80.

Nota. Falconi (1994).

Mediante el llamado "Método de Control de Procesos" o método para el "Control Estadístico de Procesos (CEP)" se propende por mantener los resultados. En la Figura 9. se puede observar el paso a paso de cómo se estandarizan todas las tareas prioritarias, se establece el tratamiento de las anomalías, se inicia el monitoreo por parte del supervisor quien en caso de presentarse anomalía informa a la gerencia para la revisión diaria y el establecimiento de contramedidas adicionales, se representa en la Figura 9:

Figura 9.

"Control del Proceso Básico" para Mantener.



Reproducida de "Control del Proceso Básico" para Mantener, de Falconi, 1994, pág. 85. Nota.

Falconi (1994).

La medición de los resultados de los procesos en los diferentes niveles operativo - gerencial son fundamentales para alcanzar las metas corporativas, identificar desviaciones y corregir (ajustar la máquina), buscando satisfacción del grupo de interés como clientes, accionistas, empleados, proveedores, entre otros. Por lo tanto, se deben armonizar los intereses

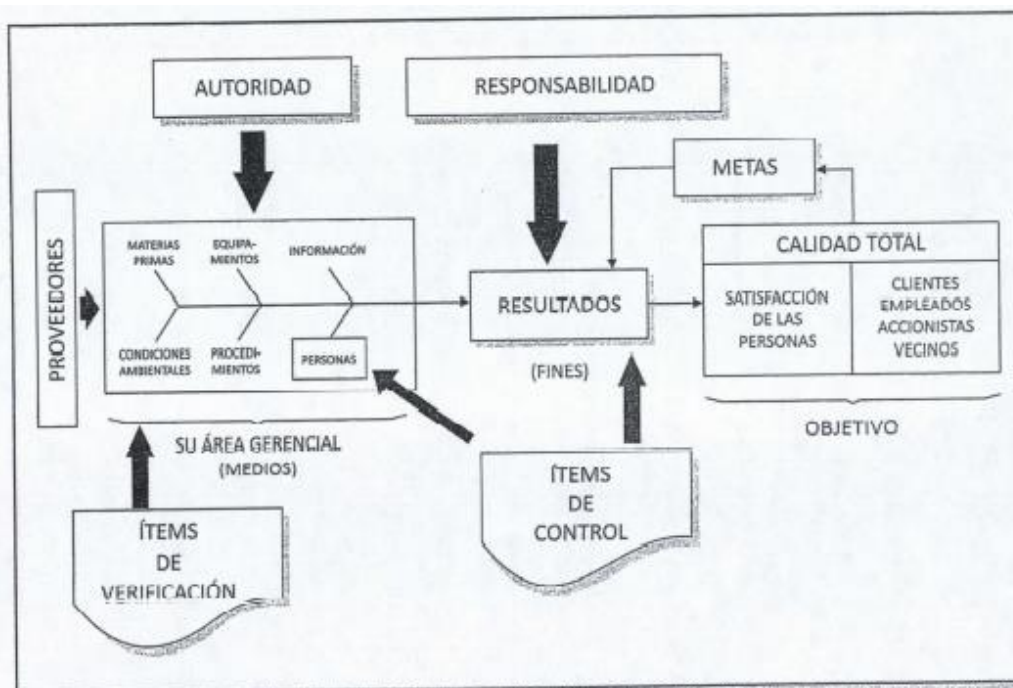
de estas personas. Lo anterior atendiendo al objetivo principal del gerenciamiento que la calidad total o calidad para todas las personas.

Fase 3. Ajustando la máquina.

La Figura 10. representa la Característica Básica del Proceso Gerencial, involucrando a los actores empresariales tales como, proveedores, área gerencial, en donde se verifica mediante ítem de control los resultados, el cumplimiento de meta en función del concepto del Calidad Total, según el siguiente planteamiento:

Figura 10.

Característica Básica del Proceso Gerencial.



Reproducida de *Característica Básica del Proceso Gerencial*, de Falconi, 1994, pág. 91. Nota.

Falconi (1994).

El PDCA (PHVA) representado en la Figura 11. es el método más importante para gerenciar, toda vez que contiene:

Plan - Planear

- ✓ Definir claramente el problema y reconocer su importancia.
- ✓ Investigar las características específicas del problema con una visión amplia y sobre varios puntos de vista.
- ✓ Descubrir las causas fundamentales.
- ✓ Concebir un plan para bloquear las causas fundamentales.

Do - Hacer

- ✓ Bloquear las causas fundamentales
- ✓ Cada meta monte un plan de acción

Check - Verificar

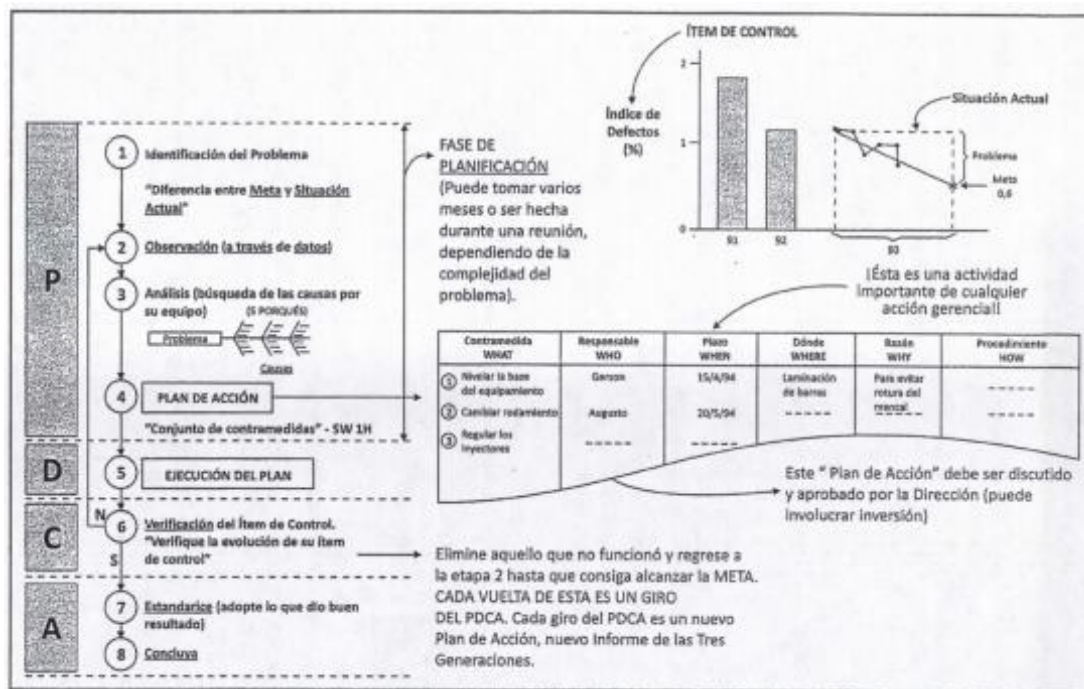
- ✓ Verificar si el bloqueo ha sido efectivo.

Act - Actuar

- ✓ Prevenir la reaparición del problema.
- ✓ Recapitular todo el proceso de solución del problema para aprendizaje en trabajos futuros

Figura 11.

Cómo Actuar Gerencialmente Utilizando el PDCA.



Reproducida de *Cómo Actuar Gerencialmente Utilizando el PDCA*, de Falconi, 1994, pág.116.

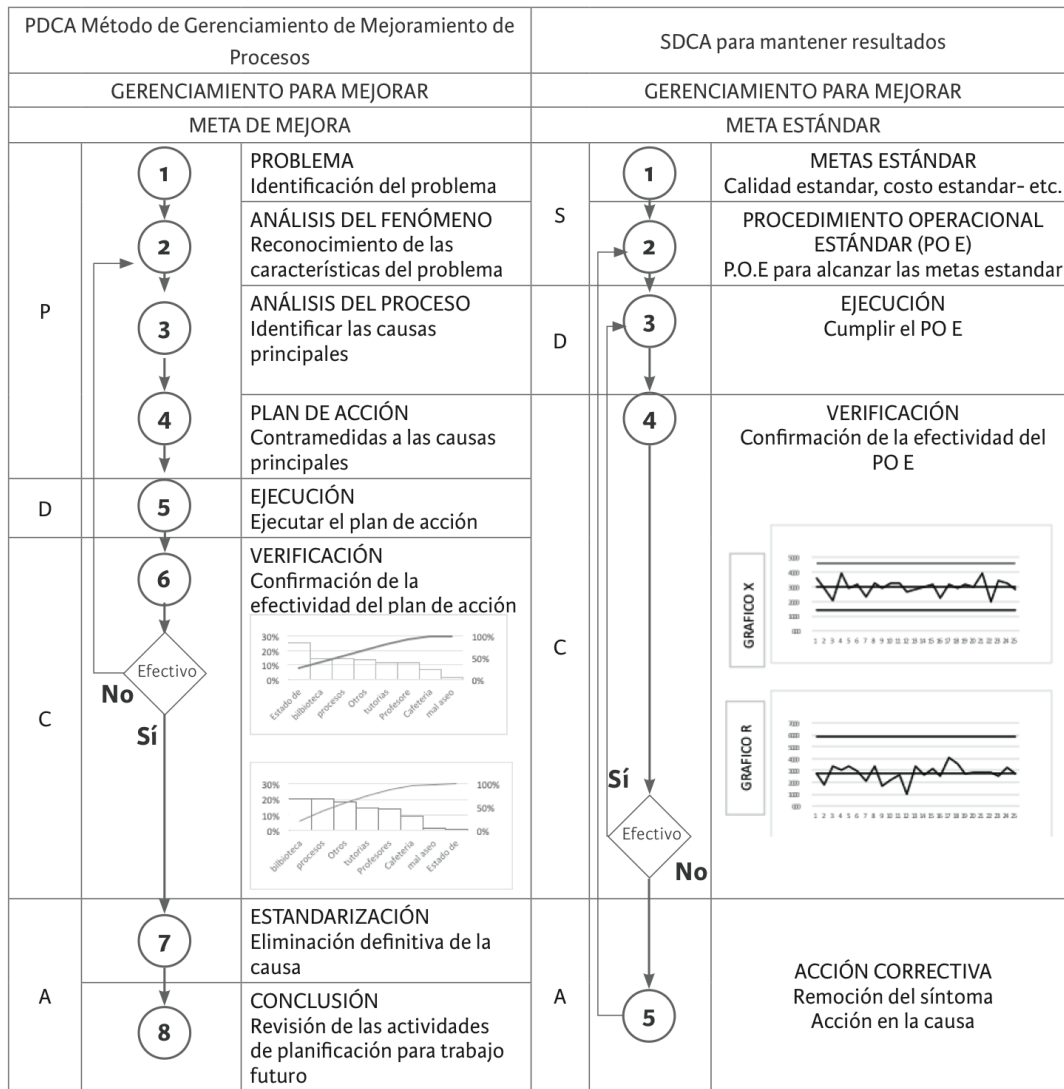
Nota. Falconi (1994).

Fase 4. Caminando hacia el futuro

En el gerenciamiento de la rutina diaria, debe aplicarse la mejora continua en los diferentes procesos para el alcance de sus metas y mantener los resultados sin afectar el servicio, producto, la seguridad del individuo o afectación de la imagen de la corporación. Como se refirió anteriormente el PDCA inicia en su proceso de planeación con la identificación del problema, plan de acción, establecimiento y ejecución de acciones y monitoreo, cómo se representa en la Figura 12.

Figura 12.

Método de Gerenciamiento de Procesos / SDCA para Mantener Resultados.

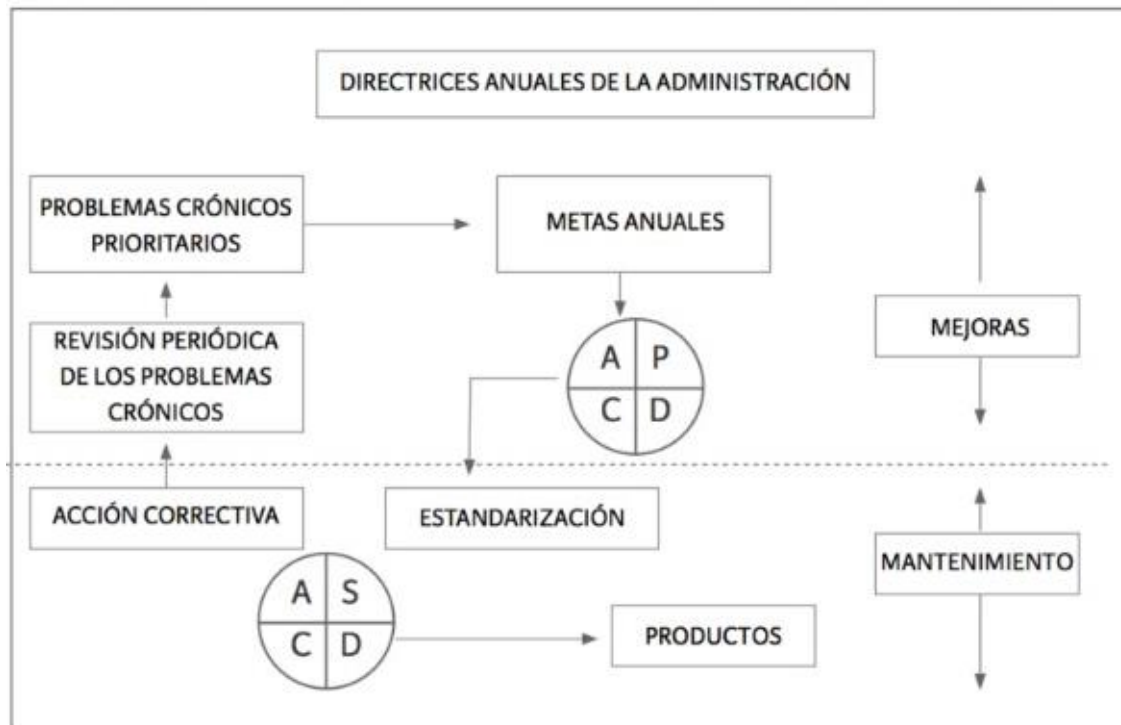


Reproducida de Detalle del PDCA de mejoras, de Falconi, 1994, pág. 182. *Nota.* Falconi (1994)

Mientras que el gerenciamiento para mantener (SCDA) inicia con la estandarización o aplicación de un procedimiento resultante del plan de acción del mejoramiento para ser ejecutado y validado como desempeño del proceso al eliminar la causa que ha ocasionado el problema inicial, objeto de mejora, cómo se observa en la Figura 13.

Figura 13.

PDCA y SDCA Aplicados a los Objetivos de Mantener y Mejorar.



Reproducida de Detalle del SDCA para mantener resultados, de Falconi, 1994, pág. 181. *Nota.* Falconi (1994).

2.4. Marco conceptual

Caja de compensación familiar: Son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, creadas con el propósito de administrar y pagar el subsidio familiar, con el fin de otorgarle beneficios a los empleados.

CCF: Sigla de Caja de compensación familiar.

Calidad total: El esfuerzo continuo y perseverante de todos los miembros de una Organización por mejorar, en materiales, servicios, procesos y sistemas de la empresa, dirigido a entender, resolver y exceder las expectativas de los clientes, tanto internos como externos a la empresa u

organización. Es una filosofía y un conjunto de principios de actuación que están superándose constantemente.

Ciclo de vida de un proyecto: Es un proceso que va desde el seguimiento de la idea, hasta el cierre final del Negocio, se distinguen cuatro fases: fase de estudio, fase de implementación, fase de operación, fase de cierre, (Lippi A., 2011).

Competitividad: El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, (Cann O., 2016).

Costo: Es el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren. Los costos están relacionados con la función de producción; es decir con la materia prima directa, la mano de obra directa y los cargos indirectos; así mismo, se incorporan a los inventarios de materias primas, producción en proceso y artículos terminados, y se reflejan como activos dentro del balance general, (Reveles López, 2019).

Costo de operación: Es el costo requerido para operar una instalación e incluye todos los insumos, equipos, materiales y mano de obra necesaria.

Costos ABC: Según el Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) Es un enfoque para el cálculo de costos y el monitoreo de actividades que implica rastrear el consumo de recursos y calcular el costo de los productos finales. Los recursos se asignan a las actividades y las actividades a los objetos de costo según las estimaciones de consumo. Estos últimos utilizan generadores de costos para vincular los costos de actividad a los productos, (Wikipedia Foundation, Inc., 2021).

Cuentas gestionables: Agrupación de cuentas contables propias de la administración, que no tienen obligatoriedad tributaria, legal ni laboral y no ponen en riesgo a la corporación.

Cuentas no gestionables: Agrupación de cuentas contables, que tienen obligatoriedad tributaria, legal y/o laboral y su incumplimiento ponen en riesgo a la corporación.

Dirección: Es el proceso de conducción de una Organización para la consecución de los objetivos dados, mediante la aplicación de capacidades de personas y tecnologías, en un orden lógico de acción, mediante el uso óptimo de los recursos disponibles, (Lippi A., 2011).

Dirigir: Encaminar las intenciones y las operaciones a un determinado fin.

Eficacia: Se centra en objetivos de producción dados unos recursos, ya sea en términos de tiempo límite o de cantidad a producir (Sánchez Galán, 2021).

Eficiencia: Se basa en el uso de los recursos buscando un determinado nivel de optimización².

Eficiencia de costos: Es aquella en que consigue realizar el uso racional de los recursos, pero de forma inteligente, es decir, con la manutención de la calidad de los productos o servicios que se comercializan, (MyABCM Blog, 2016).

Estrategia gerencial: Instrumento de Dirección que describe el "Qué" hacer, dejando el "Cómo", "Cuándo" y "Dónde" para la elaboración del plan. (Lippi A., 2011).

Epistemología: El término epistemología deriva del griego episteme que significa conocimiento, y es una rama de la filosofía que se ocupa de todos los elementos que procuran la adquisición de conocimiento e investiga los fundamentos, límites, métodos y validez del mismo, (Jaramillo Echeverri, 2003).

Flujo de caja (cash flow): Serie de los ingresos y salidas de dinero en las fechas programadas o reales, (Lippi A., 2011).

Generación de valor: Es la capacidad que tienen las empresas o sociedades para generar riqueza o utilidad. Para ello, por medio de su actividad económica. En el ámbito de la dirección

² Tomado de portal web economipedia (<https://economipedia.com/definiciones/eficacia-y-eficiencia.html>)

estratégica, se define como el principal objetivo de las sociedades mercantiles, así como su razón de ser, (Sánchez Galán, 2021).

Índice de precios al consumo (IPC): Es un indicador que mide la variación de los precios de una cesta de bienes y servicios en un lugar concreto durante un determinado periodo de tiempo, (Sánchez Galán, 2021).

Métodos ágiles (o scrum): Son sistemas de gestión que se emplean para coordinar equipos y proyectos haciendo un uso eficiente del tiempo y los recursos, de una manera dinámica y precisa. Consisten en coordinar proyectos complejos en entornos cambiantes, pero que precisan rapidez como, por ejemplo, los proyectos tecnológicos o los startups. El scrum es una de las metodologías ágiles más utilizadas. Las metodologías ágiles consisten en fasear el proyecto, iterar frecuentemente e ir consiguiendo pequeños hitos en el corto plazo, pero frecuentes, y corregir los errores lo antes posible (Sánchez Galán, 2021).

Método deductivo: Consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas. Lo anterior quiere decir que se está usando la lógica para obtener un resultado, solo con base en un conjunto de afirmaciones que se dan por ciertas. Mediante este método, se va **de lo general (como leyes o principios) a lo particular (la realidad de un caso concreto)** (Sánchez Galán, 2021).

Metodología matricial de Vicente Falconi: Es una metodología gerencial de gestión enfocada en la generación de valor económico y social, basada en el libro "Gerencia de la rutina del trabajo cotidiano" (Falconi, 1994).

Método PHVA: Edward Deming desarrolló el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). A este ciclo se le conoce tanto por el PHVA como por ciclo Deming debido a su autor, se trata de un ciclo dinámico que se puede emplear en procesos y proyectos de las

organizaciones. Esta herramienta se aplica fácilmente y si su uso es el correcto, puede colaborar en gran medida en la ejecución de las tareas de un modo más organizado y eficaz. La adopción de la filosofía establecida por el ciclo PHVA aporta un manual básico para la gestión de procesos y proyectos, además de para la estructura básica de un sistema, (Nuevas Normas ISO Blog, 2019).

Normas NIIF: Las normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en inglés conocidas como IFRS (International Financial Reporting Standards), son una serie de principios contables y estándares técnicos establecidos por la IASB (International Accounting Standards Board) cuyo objetivo consiste en armonizar la normativa contable a nivel internacional (Sánchez Galán, 2021).

Ontología: La ontología, cuya etimología nos remite al conocimiento del ser, trata sobre los fundamentos conceptuales de la realidad. Ella es el componente más profundo del marco de referencia, del substrato en el que las ideas y las concepciones de la naturaleza general de la persona tienen sus raíces; por ese hecho, son a menudo las más difíciles de penetrar (Arandia & Portales, 2015)

OPA: Sigla de optimización presupuestal anual, concepto propio de - CCF del H.

Ciclo PDCA: (del inglés *Plan-Do-Check-Act*) o **PHVA** (de la traducción oficial al español como **Planificar-Hacer-Verificar-Actuar**).

Plan de negocios: Es un documento en el que se plantea un nuevo proyecto comercial centrado en un bien, en un servicio, o en el conjunto de una empresa.

Productividad: Es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado.

Sostenibilidad: Es un concepto acuñado por primera vez en el Informe de Brundtland en 1987, para las Naciones Unidas, donde se refiere al consumo responsable de los recursos actuales, pero asegurando los que sean necesarios para el futuro.

Sistema del Subsidio Familiar: Se define como la integración de los empleadores, de los trabajadores y sus familias, y del Estado, con la operación de las Cajas, sin que sea admisible reducirlo a sus gestoras.

SSF: Sigla Superintendencia de Subsidio Familiar.

2.5. Marco legal

Adaptando la pirámide de Kelsen (1999), contenidos en: la Constitución Nacional como la suprema norma de un Estado; los convenios y tratados internacionales; las leyes orgánicas y especiales; las leyes ordinarias y decretos de ley; los decretos, las providencias, las resoluciones, las sentencias y doctrinas, las ordenanzas, los acuerdos y los reglamentos. De esta manera, en la Tabla 5. se consolida el marco legal que regula la Normatividad subsidios familiar y prestaciones familiares.

Tabla 5.

Normograma Subsidios Familiar y Prestaciones Familiares

NORMATIVIDAD SUBSIDIOS FAMILIAR Y PRESTACIONES FAMILIARES	
	Constitución Política
Constitución Política de 1991	ARTICULO 1o. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Leyes

Ley 90 del 26 de diciembre de 1946	Por la cual se establece el seguro social obligatorio y se crea el Instituto Colombiano de Seguros Sociales.
Ley 58 del 9 de noviembre de 1963	Por la cual se hace extensivo el derecho del subsidio familiar a los trabajadores oficiales y se dictan otras disposiciones.
Ley 69 del 18 de noviembre de 1966	Por la cual se establece la afiliación regional a las Cajas de Compensación familiar y se dictan otras disposiciones.
Ley 41 de 1973	Por la cual se hacen extensivos unos beneficios de los Decretos-ley 2337, 2338 y 2340 de 1971, al personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, Agentes y beneficiarios en goce de asignación de retiro o pensión.
Ley 25 del 24 de febrero 1981	Por la cual se crea la Superintendencia del Subsidio familiar y se dictan otras disposiciones.
Ley 21 del 22 de enero de 1982	Por la cual se modifica el régimen del subsidio familiar y se dictan otras disposiciones.
Ley 71 de 1989 de 15 de diciembre de 1989	Por la cual se decretan unas operaciones en el Presupuesto Nacional para la vigencia fiscal de 1989 y se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones.
Ley 10 del 10 de enero de 1990	Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones.
Ley 49 de 1990 de 31 de diciembre de 1990	Por la cual se reglamenta la repatriación de capitales, se estimula el mercado accionario, se expiden normas en materia tributaria, aduanera y se dictan otras disposiciones.
Ley 3ª de 1991 de 16 de enero de 1991	Por la cual se crea el Sistema Nacional de Vivienda de Interés Social, se establece el subsidio familiar de vivienda, se reforma el Instituto de Crédito Territorial, ICT, y se dictan otras disposiciones.
Ley 100 de 1993 del 23 de diciembre de 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
Ley 101 del 23 de diciembre de 1993	Ley general de desarrollo agropecuario y pesquero.
Ley 115 del 8 de febrero de 1994	Por la cual se expide la ley general de educación.

NORMATIVIDAD SUBSIDIOS FAMILIAR Y PRESTACIONES FAMILIARES

Ley 516 del 4 de agosto de 1999	Por medio de la cual se aprueba el “Código Iberoamericano de Seguridad Social”, acordado por unanimidad en la “Reunión de Ministros - Máximos Responsables de Seguridad Social de los Países Iberoamericanos”, celebrada en Madrid
Ley 633 del 29 de diciembre de 2000	(España) los días dieciocho (18) y diecinueve (19) de septiembre de mil novecientos noventa y cinco (1995). Por la cual se expiden normas en materia tributaria, se dictan disposiciones sobre el tratamiento a los fondos obligatorios para la vivienda de interés social y se introducen normas para fortalecer las finanzas de la Rama Judicial
Ley 789 del 27 de diciembre de 2002	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo.
Ley 920 del 23 de diciembre de 2004	Por la cual se autoriza a las cajas de compensación familiar adelantar actividad financiera y se dictan otras disposiciones.
Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010	Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.
Ley 1438 del 19 de enero de 2011	Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.
Ley 1636 de 2013 de 18 de junio de 2013	Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia.
Ley 1753 del 9 de junio de 2015	Por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”.
Decretos	
Decreto 118 del 21 de junio de 1957	Por el cual se decretan aumentos de salarios, se establece subsidio familiar y se crea el Servicio Nacional de Aprendizaje.
Decreto 1521 del 24 de julio de 1957	Por el cual se reglamenta el subsidio familiar
Decreto 249 del 9 de octubre de 1957	Por el cual se dictan normas sobre subsidio familiar
Decreto 3151 del 4 de diciembre de 1962	Por el cual se dictan algunas disposiciones reglamentarias sobre el subsidio familiar

NORMATIVIDAD SUBSIDIOS FAMILIAR Y PRESTACIONES FAMILIARES

Decreto 448 del 28 de marzo de 1969	Por el cual se reglamenta el artículo 40 del Acto Legislativo No 3.135 de 1968.
Decreto 1911 del 11 de octubre de 1972	Por el cual se reglamenta parcialmente el decreto-ley 3123 de 1968.
Decreto 56 del 19 de diciembre de 1973	Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre subsidio familiar.
Decreto Legislativo 2373 del 31 de octubre de 1974	Por el cual se dictan normas para el pago del subsidio familiar a los trabajadores del campo.
Decreto 627 del 4 de abril de 1975	Por el cual se reglamenta el Decreto Legislativo No 2.373 de 1974 sobre subsidio familiar para los trabajadores del campo.
Decreto 1219 del 20 de junio de 1975	Por el cual se reglamenta el pago del subsidio familiar a trabajadores rurales.
Decreto 1445 del 18 de julio de 1975	Por el cual se dicta una disposición sobre pago de subsidio familiar para empleados oficiales.
Decreto 1040 del 6 de junio de 1978	Por el cual se reglamentan los artículos 6, 28 y 30 del decreto.
Decreto 2337 del 2 de agosto de 1982	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 21 de 1982.
Decreto 3635 del 10 de diciembre de 1983	Por el cual se establece la obligación de enviar unos informes.
Decreto 341 del 25 de febrero de 1988	Por el cual se reglamentan la Ley 25 de 1981, “por la cual se crea la Superintendencia del Subsidio Familiar y se dictan otras disposiciones”, y la Ley 21 de 1982, “por la cual se modifica el régimen del subsidio familiar y se dictan otras disposiciones”.
Decreto 784 del 18 de abril de 1989	Por la cual se reglamentan parcialmente las leyes 21 de 1982 y 71 de 1988.

NORMATIVIDAD SUBSIDIOS FAMILIAR Y PRESTACIONES FAMILIARES

Decreto 785 del 18 de abril de 1989	Por el cual se reglamenta el artículo 87 de la Ley 21 de 1982.
Decreto 2150 del 30 de diciembre de 1992	Por el cual se reestructura la Superintendencia del Subsidio Familiar.
Decreto 827 del 4 de abril de 2003	Por el cual se reglamentan los artículos 6º, 7º, 10, 11, 16, numeral 8 y 13, 20, 21 numeral 2 y 24 de la Ley 789 de 2002, en lo relacionado con la administración.
Decreto 1769 del 26 de junio de 2003	Por el cual se expiden los términos y las condiciones a que debe sujetarse la cuota monetaria en el Sistema de Compensación familiar, régimen de organización, funcionamiento y tiempo de implantación (sic).
Decreto 2286 del 12 de agosto de 2003	Por el cual se reglamenta el artículo 13 de la Ley 789 de 2002, en lo relacionado con la acreditación de condiciones y el procedimiento para la exclusión del pago de aportes al Régimen del Subsidio Familiar, Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, e Instituto e Instituto Colombiano de Bienestar familia ICBF.
Decreto 2340 del 19 de agosto de 2003	Por el cual se reglamenta la Ley 789 de 2002 en lo relacionado con la administración y gestión de los recursos para el crédito y se dictan medidas para acceder a los beneficios del Fondo para el Fomento del Empleo y Protección al Desempleado.
Decreto 3450 del 1 de diciembre de 2003	Por el cual se modifica el párrafo del artículo 12 y el párrafo 1º del artículo 13 del decreto 2340 de 2003.
Decreto 1210 del 14 de abril de 2011	Por el cual se dictan disposiciones encaminadas a facilitar el otorgamiento de subsidios familiares de vivienda urbana por parte de las Cajas de Compensación Familiar a población afectada por la ola invernal causada por el fenómeno de la Niña 2010-2011 y ubicadas en zonas de alto riesgo no mitigable.

NORMATIVIDAD SUBSIDIOS FAMILIAR Y PRESTACIONES FAMILIARES

Decreto 2595 del 13 de diciembre de 2012	Por el cual se modifica la estructura de la Superintendencia del Subsidio Familiar y se determinan las funciones de sus dependencias.
Decreto 721 del 15 de abril de 2013	Por medio del cual se reglamenta el numeral 4° del artículo 7° de la Ley 21 de 1982 y se regula la afiliación de los trabajadores del servicio doméstico al Sistema de Compensación Familiar
Decreto 682 del 4 de abril de 2014	Por el cual se establecen mecanismos de protección social para los colombianos migrantes y sus familias en Colombia.

Nota. Marco Legal (Muñoz Segura & Fernández Vesga, 2020)

2.6. Marco contextual

La investigación se desarrolló en la - CCF del H, única Caja de Compensación en el departamento, con domicilio principal en la ciudad de Neiva - Huila, más específicamente la Unidad transversal de apoyo administrativo, se analizaron los reportes contables comprendidos entre los períodos 2015 al 2019, teniendo presente que en los años 2020 y 2021 han presentado un comportamiento anormal como resultado de la declaración de emergencia sanitaria por COVID - 19.

Lo anterior, teniendo en cuenta que las cajas de compensación familiar fueron concebidas como corporaciones sin ánimo de lucro, en el cumplimiento de las funciones establecidas en la ley 21 de 1982 y que a lo largo de su existencia han sido reconocidas desde sus orígenes como instituciones líderes en el desarrollo de programas sociales del Gobierno nacional y en consecuencia, se le han atribuido funciones adicionales manteniendo el porcentaje de aporte de la parafiscalidad de las empresas aportantes. Por el carácter de agentes de la seguridad social

y manejo de la parafiscalidad, la Presidencia de la República ejerce control administrativo a través de la Superintendencia de Subsidio Familiar (órgano de vigilancia y control).

2.7 Matriz de análisis teórico

La matriz de análisis teórico facilita la elección del instrumento de recolección de la información, a través del examen detallado por cada objetivo, descomponiéndolo en los elementos más importantes, determinando así las variables e indicadores de medición, orientadas a esclarecer las preguntas orientadoras. Lo anteriormente expuesto se consolida de la Tabla 6. A la Tabla 9.

Tabla 6.

Matriz de Análisis Teórico Objetivo 1

Objetivo específico No. 1 Reseña Histórica del Sector de Subsidio Familiar en Colombia y su Importancia para la Sociedad.			
Componentes: Algo de historia			
Elementos a considerar en cada componente	Variables e Indicadores asociados a cada elemento	Preguntas asociadas a cada variable e indicador	Fuente: (Entrevista, documentos, observación, encuesta)
Reseña histórica, Normatividad	Incremento de	¿Cómo ha evolucionado	Normatividad, leyes decretos del subsidio familiar
	normatividad o leyes ajustadas al subsidio familiar	jurisprudencialmente el sector del subsidio familiar en Colombia?	Documentos, buscador WEB especializados en la búsqueda de contenido y

			bibliografía científico-académica.
Población afiliada	Población afiliada al subsidio familiar año vigente - Población afiliada al subsidio familiar año anterior	¿Cuál es el comportamiento de la población afiliada en Colombia?	Superintendencia de Subsidio Familiar, ASOCAJAS, DANE
Cobertura	Uso de los servicios de los afiliados al subsidio familiar año vigente - Uso de los servicios de los afiliados al subsidio familiar año anterior	¿Cómo se comporta la demanda de los servicios sociales por parte de la población afiliada al subsidio familiar en Colombia?	Superintendencia de Subsidio Familiar, ASOCAJAS, DANE

Nota. Construcción propia 2021 y fundamentado en Zapata Dominguez & Lombana Coy (2021).

Tabla 7.

Matriz de Análisis Teórico objetivo 2

Objetivo específico No. 2. Diagnóstico Financiero de las Cuentas de Costo y Gasto de - CCF del H			
Componentes: Costo			
Elementos a considerar en cada componente	Variables e Indicadores asociados a cada elemento	Preguntas asociadas a cada variable e indicador	Fuente: (Entrevista, documentos, observación, encuesta)

Cuentas gestionables del costo	Incremento/decremento de la cuenta del costo de la - CCF del H	¿Cuál es el estado financiero actual de las cuentas de costo de - CCF del H? ¿Cuál es la cuenta gestionable más representativa del costo?	ERP - JD EDWARDS Libro "Gerencia de la rutina del trabajo cotidiana", Vicente Falconi Campos, Área Financiera de la CCF del H
Componente Gasto			
Elementos a considerar en cada componente	Variables e Indicadores asociados a cada elemento	Preguntas asociadas a cada variable e indicador	Fuente: (Entrevista, documentos, observación, encuesta)
Cuentas gestionables del gasto	Incremento/decremento de la cuenta del gasto de la - CCF del H	¿Cuál es el estado financiero actual de las cuentas de gasto de - CCF del H? ¿Cuál es la cuenta gestionable más representativa del gasto?	ERP - JD EDWARDS Libro "Gerencia de la rutina del trabajo cotidiana", Vicente Falconi Campos, Área Financiera de la Caja de Compensación Familiar del Huila

Nota. Construcción propia 2021 y fundamentado en Zapata Dominguez & Lombana Coy, (2021).

Tabla 8.

Matriz de Análisis Teórico objetivo 3

Objetivo específico No. 3.: Implementar la Metodología Matricial de Costo y Gasto de Vicente Falconi en - CCF del H.			
Componentes: Entiende su trabajo			
Elementos a considerar en cada componente	Variables e Indicadores asociados a cada elemento	Preguntas asociadas a cada variable e indicador	Fuente: (Entrevista, documentos, observación, encuesta)
Definición de roles y responsabilidades	Medición de desempeño	¿Existe claridad en la asignación de roles y responsabilidades al personal de la - CCF del H?	Manual de funciones Resultado de la medición de desempeño Reporte desarrollo del PID
		¿El nivel de desempeño es el esperado por la corporación?	Libro "Gerencia de la rutina del trabajo cotidiana", Vicente Falconi Campos, Área Financiera de la Caja de Compensación Familiar del Huila
		¿Se da cumplimiento al PID (Plan Individual de Desarrollo)?	
Desarrollo de competencias y entrenamiento del personal	Cobertura de capacitación Índice de horas capacitación por persona	¿Cómo la - CCF del H fortalece las habilidades y competencias de los trabajadores?	Tabulación de indicadores de cobertura y apropiación

Libro "Gerencia de la rutina del trabajo cotidiana", Vicente Falconi Campos, Área Financiera de la Caja de Compensación Familiar del Huila

Componentes: Arreglando la casa

Elementos a considerar en cada componente	Variables e Indicadores asociados a cada elemento	Preguntas asociadas a cada variable e indicador	Fuente: (Entrevista, documentos, observación, encuesta)
			ERP - JD EDWARDS
Pareto de las cuentas gestionables	Cantidad de cuentas gestionables	¿Cuáles son las cuentas gestionables del costo y gasto más significativas?	Libro "Gerencia de la rutina del trabajo cotidiana", Vicente Falconi Campos, Área Financiera de la Caja de Compensación Familiar del Huila Entrevista semi - estructurada
Definición del problema	Cantidad de causas/ Cantidad de causas indirectas	¿Cuáles son las causas y de dónde se originan?	Registros de devoluciones, de auditorías ACRM (Acciones correctivas y registro de mejora)

Plan de acción	Cumplimiento de construcción plan de acción	¿Cómo es el cumplimiento del plan de acción de la - CCF del H para la optimización del costo y gasto?	Informe de la definición del problema
Componentes: Ajustando la máquina			
Elementos a considerar en cada componente	Variables e Indicadores asociados a cada elemento	Preguntas asociadas a cada variable e indicador	Fuente: (Entrevista, documentos, observación, encuesta)
Seguimiento del plan de acción	Cumplimiento de metas e indicadores del plan de acción	¿Cómo es el cumplimiento de metas e indicadores del plan de acción de la - CCF del H?	Tabulación de indicadores de cobertura y apropiación Libro "Gerencia de la rutina del trabajo cotidiana", Vicente Falconi Campos, Área Financiera de la Caja de Compensación Familiar del Huila
Componentes: Caminando hacia el futuro			
Elementos a considerar en cada componente	Variables e Indicadores asociados a cada elemento	Preguntas asociadas a cada variable e indicador	Fuente: (Entrevista, documentos, observación, encuesta)
Sostenibilidad de la metodología matricial	Apropiación de la metodología en el quehacer de los	¿Cómo evoluciona la Apropiación de la	Tabulación de indicadores de

funcionarios de la - CCF del H	metodología en la - CCF del H?	cobertura y apropiación Libro "Gerencia de la rutina del trabajo cotidiana", Vicente Falconi Campos, Área Financiera de la CCF del H.
-----------------------------------	-----------------------------------	--

Fuente: Construcción propia 2021 y fundamentado en (Zapata Dominguez & Lombana Coy, 2021).

Tabla 9.

Matriz de Análisis Teórico Objetivo 4

Objetivo específico No. 4 Estrategias gerenciales y operativas que lleven a la sostenibilidad de la metodología matricial de Vicente Falconi referente a la optimización de costo y gasto

Componentes: Negociación de Bienes y Servicios

Elementos a considerar en cada componente	Variables e Indicadores asociados a cada elemento	Preguntas asociadas a cada variable e indicador	Fuente: (Entrevista, documentos, observación, encuesta)
Habilidad de negociación	Margen de ahorro generado por las negociaciones	¿Cuál es el margen de ahorro de las cuentas de costo y gasto generados a través de la negociación? ¿Qué acciones administrativas se toman derivado de la	Tabulación de los requerimientos sujetos a negociación Documentos proceso de Bienes y Servicios Libro "Gerencia de la rutina del del trabajo

		aplicación de las buenas prácticas de negociación	cotidiana", Vicente Falconi Campos, Área Financiera de la Caja de Compensación Familiar del Huila
Componentes: Revisión y ajuste de cláusulas de contratos			
Elementos a considerar en cada componente	Elementos a considerar en cada componente	Elementos a considerar en cada componente	Elementos a considerar en cada componente
			Matriz de contratos
Contratos sensibles a la metodología	Cantidad de contratos ajustados bajo la nueva metodología / Cantidad total de contratos	¿Cuál es la cantidad de contratos ajustados bajo la nueva metodología en la - CCF del H?	Libro "Gerencia de la rutina del del trabajo cotidiana", Vicente Falconi Campos, Área Financiera de la CCF del H.

Nota. Construcción propia 2021 y fundamentado en Zapata Dominguez & Lombana Coy (2021).

3. Capítulo Tres: Método de Investigación

3.1. El Método Deductivo

Este método permite analizar de lo general a lo particular, es decir abstrae conceptos de sistemas a partir de leyes, principios, teorías para dar soluciones concretas, específicas y aplicarlos a hechos particulares. Parte de postular hipótesis y mediante la investigación y aplicación de dicho método concluir si son verdaderos o falsos estos postulados. (Zapata Dominguez & Lombana Coy, 2021).

Las características de la investigación propuesta se da aplicación al mencionado método, toda vez que se toma una metodología existente y se aplica a una organización, también se relaciona en el marco de referencia experiencias positivas anteriores o casos de éxitos, con la finalidad de aplicar las buenas prácticas exitosas en la Organización y más específicamente en la unidad transversal de la - CCF del H.

3.2. Tipo de investigación

El enfoque metodológico que se presentó para esta investigación “Metodología matricial de costo y gasto para - CCF del H”, es de carácter mixto.

Por una parte, se utilizó el método cualitativo para dar alcance a la hipótesis 1 “La dinámica de país, los cambios en la legislación orientada hacia un entorno competitivo y eficiente, hicieron de las CCF, instituciones necesarias para la implementación de políticas públicas y de bienestar”, y la hipótesis 4 “La identificación de las estrategias en la gestión administrativa impactan en la competitividad empresarial”, que desde la ontología relativista, constructivista indica que no existe una realidad objetiva, ni para el investigador como para los objetos de estudio. Por ende, para estos investigadores, hay múltiples realidades a tenerse en cuenta en el momento de abordar una investigación (Krauss, 2005).

Para dar respuesta a la hipótesis 2 “El estado financiero actual de la CCF del Huila se ve directamente influenciado por la estructura de costo y gasto, e impacta en los beneficios sociales a los trabajadores afiliados” e hipótesis 3 “La adaptación e implementación de la metodología de Vicente Falconi en la CCF del H, hace competitiva y eficiente la gestión administrativa”, se dio uso al método cuantitativo, que se basa en el análisis de datos con el objeto de verificar la

relación entre los mismos y de esta manera deducir conclusiones referente a la población muestreada, (Zapata Dominguez & Lombana Coy, 2021).

3.2.1. Población

La población seleccionada para esta investigación fueron todos los directivos de unidades transversales que laboran directamente con la caja de compensación del Huila, siendo un total de 9 personas, como se relaciona en la Tabla 10.

Tabla 10.

Relación Directivos de las Unidades Transversales

Estrato	Dependencia
1	Secretaria General
2	Auditoría Interna
3	Mercadeo Corporativo
4	Desarrollo institucional
5	Desarrollo financiero
6	Tecnología informática
7	Administrativo
8	Contratación
9	Jurídica
TOTAL, UNIVERSO: 9	

Nota. Construcción propia 2021.

3.3. Técnicas de la Investigación

Según Zapata Dominguez & Lombana Coy (2021) es importante el uso de utilizar varios métodos de observación porque uno solo no es capaz de eliminar hipótesis rivales.

Para efectos de esta investigación se realizó una triangulación de métodos o herramientas de recolección de información, que permitió a los tesisistas dar respuesta a las hipótesis planteadas para esta investigación.

De acuerdo a lo anterior, se dio uso a las técnicas de análisis de contenido de documentos, observación directa y participante, y por último entrevistas semi estructuradas en profundidad.

3.4. Validez de la Investigación

Tanto los criterios, dimensiones como las medidas adoptadas en la validez de la investigación se resume, en la siguiente Tabla 11.:

Tabla 11.

Evaluación y Validez de la Investigación.

Criterios de validez	Dimensiones	Medidas Adoptadas
Credibilidad/Validez interna	Representación adecuada y digna de crédito de la construcción de la realidad estudiada (Wallendorf y Belk, 1989).	La investigación se hizo producto del análisis de casos de éxitos de empresas de diferentes sectores económico, que han generado optimizaciones en sus costos y gastos de manera significativa, así mismo se analiza bajo el enfoque metodológico (mixto) e instrumentos de recolección de información (análisis de

**Transferibilidad/Validez
Externa**

La validez externa tiene que ver con el grado que los resultados de un estudio se pueden aplicar a otras situaciones

contenidos de documentos, encuesta estructurada, observación directa y participante). Esta acción permitió que la investigación tuviera una validez interna muy alta y por ende el cumplimiento de los objetivos surgieron de una manera más eficiente y completa.

La metodología de Vicente Falconi se fundamenta en teorías administrativas de Calidad Total y Productividad, que data desde inicios del siglo XX.

La investigación tiene validez externa a otras instituciones del mismo sector y a su vez permite ser aplicada en otras organizaciones que pertenezcan a un sector económico diferente. Esto es posible a través de la rigurosidad de la metodología brindada por Vicente Falconi, en donde se describe paso a paso, las actividades y seguimiento de las mismas, a través de un plan de acción estructurado.

Fiabilidad	Fiabilidad, relación, consistencia de los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de la información.	La triangulación de los instrumentos de recolección de información permitió fidelidad de los resultados que arrojó el análisis de la información, a través de los tres instrumentos, así: análisis de contenidos de documentos, encuesta estructurada, observación directa y participante. Para el cumplimiento de la Confirmación, los tesisas se guiaron por una triangulación de instrumentos de recolección de información que les permitió obtener la información en tiempo real y entender la verdadera realidad que se vive en torno a la variable y los elementos objeto de estudio.
Confirmación	Construcción de la interpretación de los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de información.	
Integridad	La integridad es el grado en el que la interpretación no ha disminuido por las mentiras, las evasivas, las informaciones equivocadas y las malas representaciones de los informantes (Wallendorf y Belk, 1989).	Los instrumentos seleccionados permitieron desarrollar trabajo de campo con mirada holística y veraz, a través de métodos cuantitativos y cualitativos.

Coherencia	Conexión entre la filosofía, la epistemología, la metodología y la ética en el desarrollo de la investigación	La investigación realizada contó con un hilo conductor desde el planteamiento del problema, objetivos, desarrollo de la investigación y construcción de estrategias que se dedujeron de la misma.

Nota. Construcción propia y fundamentado en Zapata Dominguez & Lombana Coy (2021).

3.5. Proceso Metodológico para el Cumplimiento de cada Objetivo.

Para efectos de esta investigación, en la Tabla 12 se detalla el proceso que se llevó a cabo para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la investigación fue el siguiente:

Tabla 12.

Proceso Metodológico para el Cumplimiento de cada Objetivo.

Objetivos	Actividades	Instrumento
Elaborar una reseña histórica del sector de subsidio familiar en Colombia y su importancia para la sociedad.	1. Se realizó lectura y análisis de normatividad relacionada con el subsidio familiar en Colombia. 2. Se construyó en orden cronológico la evolución del sistema de subsidio familiar en Colombia	Análisis de contenidos de documentos
Realizar un diagnóstico financiero de las cuentas de costo y gasto de - CCF del H	1. Se recopiló la información financiera. 2. Se analizó y elaboró el diagnóstico financiero de la - CCF del H. 3. Se priorizó las cuentas contables gestionables significativas (Pareto).	Análisis de contenidos de documentos Entrevistas semi estructuradas

Implementar la metodología matricial de costo y gasto de Vicente Falconi en - CCF del H	1. Se intervinieron las cuentas contables gestionables, a través de la identificación de problema y causa. 2. Se realizaron reuniones periódicas para identificar las causas entre los gestores de cuentas. 3. Se establecieron indicadores y metas de ahorro entre los gestores de cuentas y las jefaturas de cada proceso.	Observación directa y participante
Generar estrategias gerenciales y operativas que lleven a la sostenibilidad de la metodología matricial de Vicente Falconi referente a la optimización de costo y gasto	1. Se construyeron estrategias para dar continuidad a las buenas prácticas administrativas que se implementen.	Entrevistas semi estructuradas

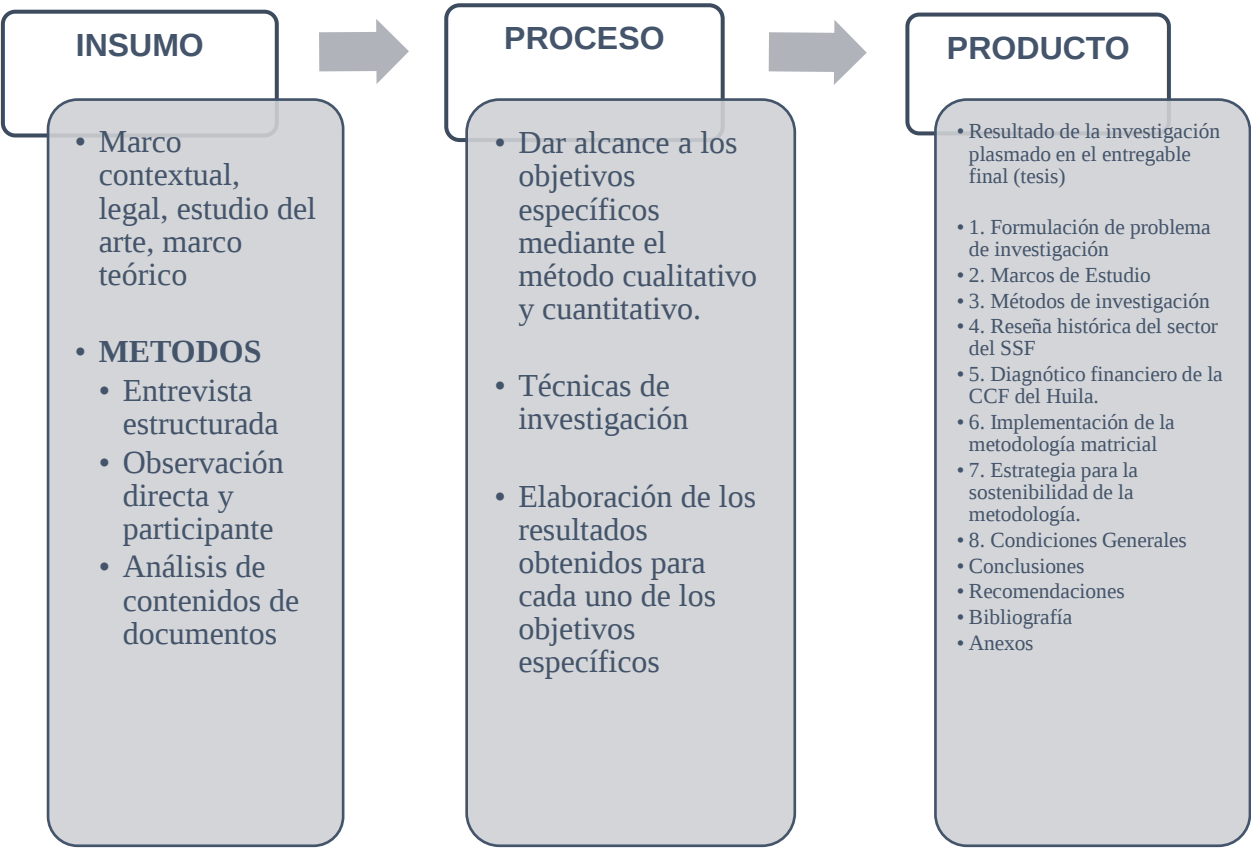
Nota. Construcción propia y fundamentado en Zapata Dominguez & Lombana Coy (2021).

3.6. Esquema General del Proceso de la Investigación

El logro de los objetivos de la investigación se obtuvo a partir del desarrollo del proceso metodológico, el cual se formuló en términos sistémicos: insumos, proceso y producto. (Zapata Dominguez & Lombana Coy, 2021), como se representa en la Figura 14.

Figura 14.

Esquema de Investigación.



Nota. Construcción propia 2021.

Se procederá a realizar búsqueda y análisis de información concerniente a la historia del sector de subsidio familiar a nivel mundial y país e impacto en la sociedad. Es así, que las CCF administradoras del recurso de la parafiscalidad, en el marco de su misión deben realizar control financiero, a fin de buscar la sostenibilidad y competitividad. Para ello, implementan diferentes estrategias y metodologías administrativas en su gestión.

4. Capítulo Cuatro: Resultados de la Investigación

4.1. Reseña Histórica del Sector del Subsidio familiar en Colombia y su Importancia para la Sociedad

4.1.1. Orígenes del Subsidio Familiar a Nivel Mundial y en Colombia

El Estado alemán a finales del Siglo XIX, para atender los efectos de los accidentes y las enfermedades profesionales, creó e implementó el régimen de los seguros sociales obligatorios, que posteriormente fue acogido en la mayoría de los países de Europa y en América Latina. Para nuestro caso, con el Estado colombiano buscando hacer efectiva la aplicación del principio de solidaridad entre los grupos de población con mayores recursos frente a las necesidades de la población con menores recursos, emitió la Ley 90 de 1946, donde se estableció la obligatoriedad en el régimen de los seguros sociales y creó el Instituto Colombiano de Seguro Sociales (ICSS), dando inicio paralelamente al Sistema de subsidio familiar.

Este último, se estableció como un seguro facultativo, como lo cita la Ley anteriormente mencionada, en el artículo 9, numeral 7, "Organizar los seguros facultativos; los adicionales para el reconocimiento a los asegurado obligatorios y a los miembros de sus familias que dependan exclusivamente de ellos, de prestaciones más favorables que las determinadas en la presente ley, y las cajas de compensación destinadas a atender a los subsidios familiares que algunos patronos decidan asumir en beneficio de los asegurados obligatorios o que lleguen a establecerse por ley especial o en las convenciones colectivas de trabajo” .

En razón a lo anterior, por primera vez en Colombia, en la convención colectiva de la Sociedad de Ferrocarril de Antioquia de 1949, se acuerda el pago de un subsidio en dinero por

cada hijo a cargo, que para aquella fecha era de \$3,00 pesos por hijo menores de 15 años, mensualmente y de manera voluntaria.

A inicio de los años cincuenta, la Unión de Trabajadores de Antioquia, la Iglesia Católica y la ANDI desempeñaron un papel fundamental, trabajaron en la promoción de esta política social. En el mes de marzo del año 1954, en Medellín, nace la primera Caja de Compensación Familiar denominada COMFAMA, la primera en el país con personería jurídica y sin ánimo de lucro.

Su creación marcaba el comienzo de una labor vigorosa y la construcción de un progreso social que propendía por el bienestar de los trabajadores de menores recursos, (Organización Internacional del Trabajo y Ministerio del Trabajo de la República de Colombia, 2014).

Posteriormente, en el año 1957, con la expedición del Decreto 118, se determina dentro del código del trabajo la creación obligatoria del subsidio familiar, como un impuesto a la nómina a cargo de los patrones (empresas) equivalente al 4% del valor de la nómina mes, recursos que se administran a través de las Cajas de Compensación Familiar-CCF-, que para la época ya sumaban alrededor de 50 CCF. La norma crea algunas excepciones y deja que algunas empresas administren directamente estos recursos y los asignen a sus trabajadores cumpliendo con las exigencias legales para recibir el beneficio. Así mismo, ordeno un incremento a los salarios (Organización Internacional del Trabajo y Ministerio del Trabajo de la República de Colombia, 2014).

Con la expedición del Decreto 1521 de 1957 se aclara que el beneficio de subsidio familiar quedaba concebido para aquellos trabajadores con menores ingresos, según el artículo 20 “El subsidio sólo se reconocerá a los trabajadores cuya remuneración total no exceda de mil quinientos pesos (\$1.500.00) por mes, en ciudades de más de cien mil habitantes. En el resto del

país se reconocerá a los trabajadores que devenguen hasta mil pesos (\$1.000.00) mensuales. Para determinar estos límites sólo se computarán los ingresos que constituyan salario, y no se tendrá en cuenta respecto de agentes viajeros, lo que se les pague por el alojamiento y manutención”.

El Decreto 3151 de 1962, artículo 19, amplió las actividades de las CCF más allá de la administración y pago del subsidio, autorizándolas a prestar servicios sociales, o más precisamente, “obras de beneficio social que tiendan a favorecer el núcleo familiar” con lo que ahorran del porcentaje de gastos de administración autorizado (Muñoz Segura & Fernández Vesga, 2020).

En la década de los años setenta, se reorienta el esquema hacia la prestación de servicios sociales como servicios recreativos, deportivos, colegios y supermercados.

En los años ochenta y con la expedición de la Ley 25 de 1981 se crea la Superintendencia de Subsidio Familiar como un organismo de derecho público, encargado de ejercer las funciones de inspección y vigilancia de las entidades autorizadas para recaudar los aportes y pagar las asignaciones del subsidio familiar, como lo describe dicha Ley, en el artículo 1 “Créase adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la Superintendencia del Subsidio Familiar, como unidad administrativa especial, esto es, con personería jurídica y patrimonio autónomo, cuya organización y funcionamiento se someten a las normas de la presente Ley”. Además, con la mencionada Ley, se procede a la estructuración moderna del sistema de subsidio familiar concebida como una “prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia, como núcleo básico de la sociedad”.

Según el autor José María Rengifo Ordoñez (1982), el subsidio familiar no tenía una verdadera operatividad en el campo social “El seguro social colombiano tardaría varios años en organizarse y se encontraría imposibilidad en fundar las CCF que trataba la ley 90. Entre tanto, las mismas empresas preocupadas por la situación de sus trabajadores, resolvía pagar por su cuenta y riesgo estos subsidios, mediante la integración de varios de ellos, con un aporte de su nómina mensual”. Así mismo, se unificaron los dos regímenes para conformar un solo sistema de protección familiar aplicables a los sectores público y privado y que complementa los anteriores sistemas dirigidos a proteger a la población que laboraba en las empresas más organizadas (Ordoñez, 1982).

Con la expedición de la ley 71 de 1989, artículo 6, se extendió esta prestación a los pensionados, con excepción del subsidio en dinero. “Las Cajas de Compensación Familiar deberán prestar a los pensionados, mediante previa solicitud, los servicios a que tienen derecho los trabajadores activos. Para estos efectos los pensionados cotizarán de acuerdo con los reglamentos que expida el gobierno nacional, sin que en ningún caso la cuantía de la cotización sea superior al dos por ciento (2%) de la correspondiente mesada”.

El decreto 784 de 1989 reguló las modalidades de subsidio en especie, consecuentemente la mayoría de las cajas organizó su portafolio de servicios en, al menos, seis programas: mercadeo social, salud, educación, vivienda, fomento y recreación.

A partir de los desarrollos legales de la Constitución Política de 1991, las CCF fueron siendo objeto de delegaciones de funciones propios de entidades del orden nacional tales como servicio de Salud, por medio del cual las Cajas pueden constituir empresas promotoras de salud y fondos de pensiones – Ley 100 de 1993, 10% de aportes derivados del 4% deben ser destinados al Fondo de Solidaridad y Garantía, FOSYGA. Esto permitió la creación de aseguradoras de

Régimen subsidiado para atención de población no afiliada al Sistema. Las Cajas de Compensación Familiar, a través de la Ley 49 de 1990, en el artículo 67, deben destinar 20% de aportes derivados del 4% para creación de fondos específicos para vivienda de interés social, FOVIS. (Asocajas, 2021).

Por medio de la Ley 3ª de 1991 se creó el Sistema de Vivienda de Interés Social, conformado por el conjunto de instituciones públicas y privadas que participaran en la financiación, construcción, mejoramiento, reubicación y rehabilitación de vivienda para los hogares de menores recursos, bajo la dirección del Gobierno Nacional, representado por el Ministerio de Desarrollo y el Instituto Nacional de Desarrollo Urbano –Inurbe y servicios financieros citado el marco normativo en la Ley 920 del 2004.

Creación de Fondo de Atención Integral a la Niñez y jornada escolar complementaria, FONIÑEZ. Ley/1998. Destina el 3.5% derivado de los aportes del 4% a la creación del Fondo de Atención Integral a la Niñez y Jornada escolar complementaria, mediante la Ley 789 de 2002 se designa un nuevo porcentaje de los aportes derivados del 4% para la creación del Fondo de Subsidio al Desempleo, FONEDE. Mediante la expedición de la Ley 920 de 2004, el Estado colombiano autoriza a las Cajas de Compensación Familiar a emprender actividades financieras.

Inicia el Mecanismo de Protección al Cesante en el que, a través del Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección Cesante, FOSFEC, se brinda beneficios a población cesante. Ley 1636 de 2013. Se destina 11.25% de los aportes del 4% a esta contribución. Se elimina FONEDE (Carrasco, 2003).

4.1.2. Orígenes del Subsidio Familiar en el Huila

La Caja de Compensación Familiar del Huila -CCF del H- fue fundada el 6 de abril de 1966, con personería jurídica No.35 de derecho privado sin ánimo de lucro, liderada por un grupo de inquietos empresarios con el propósito de pagar oportunamente los aportes que se debían hacer, para dar cumplimiento a la Ley 58 de 1963. Inicialmente su cobertura fueron los departamentos de Huila y Caquetá, con servicios de salud y farmacia. La caja continuó posterior a ese año ampliando su infraestructura de servicios, supermercados, cursos de oficio; además, se creó la farmacia en el municipio de Garzón, Pitalito, La Plata y Gigante.

Dentro de las funciones asignadas, están,

1. Recaudar, distribuir y pagar los aportes, destinados al subsidio familiar, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), las escuelas industriales y los institutos técnicos en los términos y con las modalidades de la Ley.
2. Organizar y administrar las obras y programas que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie de servicios de acuerdo con lo prescrito en el artículo 62 de la presente Ley.
3. Ejecutar, con otras Cajas, o mediante la vinculación con organismos y entidades públicas o privadas que desarrollen actividades de seguridad social, programas de servicios, dentro del orden de prioridades señalado por la Ley.
4. Cumplir con las demás funciones que señale la Ley. En ese marco normativo y la dinámica de crecimiento empresarial del Departamento, la CCF del H también ha experimentado un crecimiento ampliando su campo de acción y su presencia con sedes en la región como respuesta

a las necesidades de los huilenses en el desarrollo misional, como se puede apreciar en Anexo E, que refleja los principales hitos de la CCF del H en una línea del tiempo.

Algunos de esos hitos, los ubicamos en 1977, cuando se adquiere el Club Náutico de Neiva, donde actualmente el Centro vacacional El Juncal. En 1981, se compra un lote en el centro de Neiva, para construir la sede administrativa y un supermercado y se adquiere un lote en el barrio Los Cámbulos. En 1986 se inician las campañas comunitarias, el otorgamiento del paquete escolar y la celebración del día del trabajador. En 1994 se crea el Departamento de Recreación y Deportes y el Departamento de Educación, desde entonces La Caja de Compensación Familiar del Huila, es una organización que se desarrolla social y económicamente; fortaleciendo sus unidades estratégicas de negocio y consolidándose como una de las empresas más importantes de la región Surcolombiana. (Intranet COMFAMILIAR, 2021).

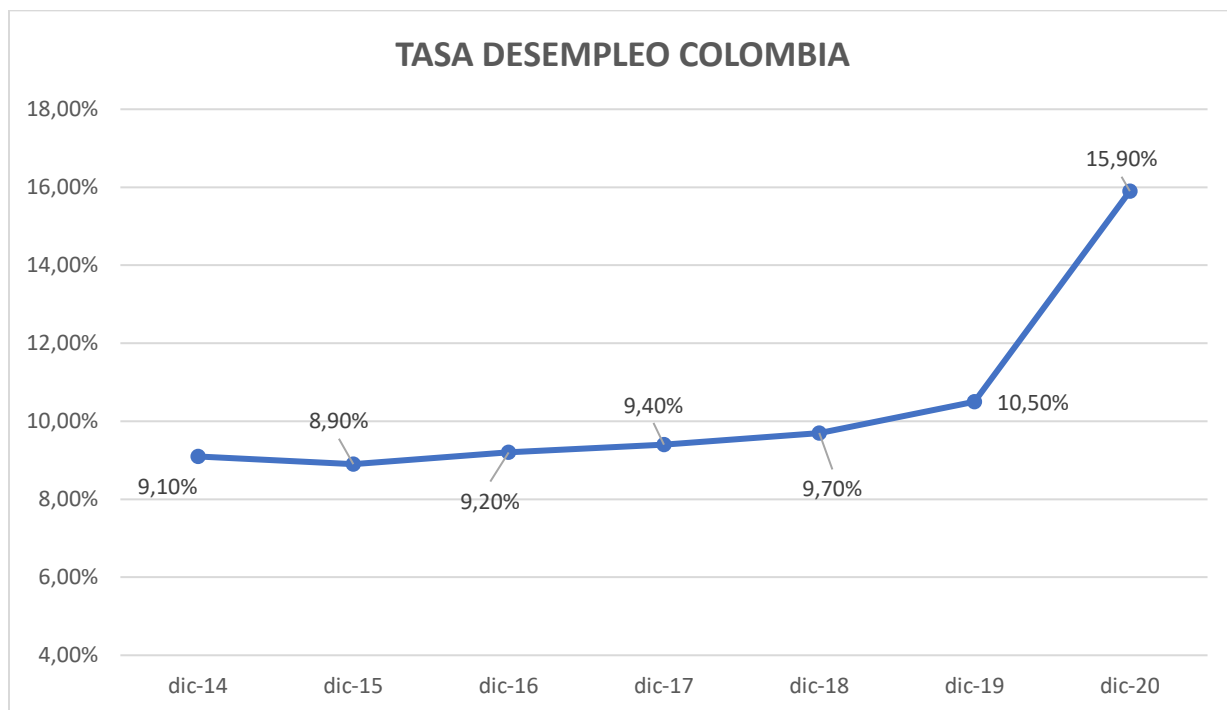
4.1.3. El Mercado Empresarial, Laboral y las CCF

El comportamiento del mercado laboral y su relación en la dinámica de las CCF se puede analizar a partir de la Tasa Global de Participación (TGP), la Tasa de Ocupación (TO) y la Tasa de Desempleo (TD) y la creación y destrucción de empresas formales pero, también es importante tener presente que a nivel país y para las 13 principales ciudades y áreas metropolitanas en el 2020, el nivel de informalidad es del 48,1% y para el total que comprende 23 ciudades es del 49,2% significando un incremento del 1,3 sobre igual fecha en el 2019. Cabe destacar que el Huila, en el 2020 alcanzó una cifra récord de 53.5% y aunque según el DANE esta es menor a la registrada en el 2019, este indicador regional siempre se ha ubicado por encima de la referencia nacional en los últimos cinco años.

Según el DANE, en el año 2020 que es un año atípico por cuenta de la pandemia del COVID 19, la tasa de desempleo se ubicó en el 15,9%, significando un incremento de 5.4 puntos porcentuales frente a igual fecha en el 2019, que se estimó en un 10,5%, y que si bien, el desempleo venia en un crecimiento desde 2018, este observaba un comportamiento alza importante por el impacto que representa en la vida de los colombianos que pierden el empleo, pero moderado como se aprecia en la figura 15.

Figura 15.

Tasa de Desempleo en Colombia.

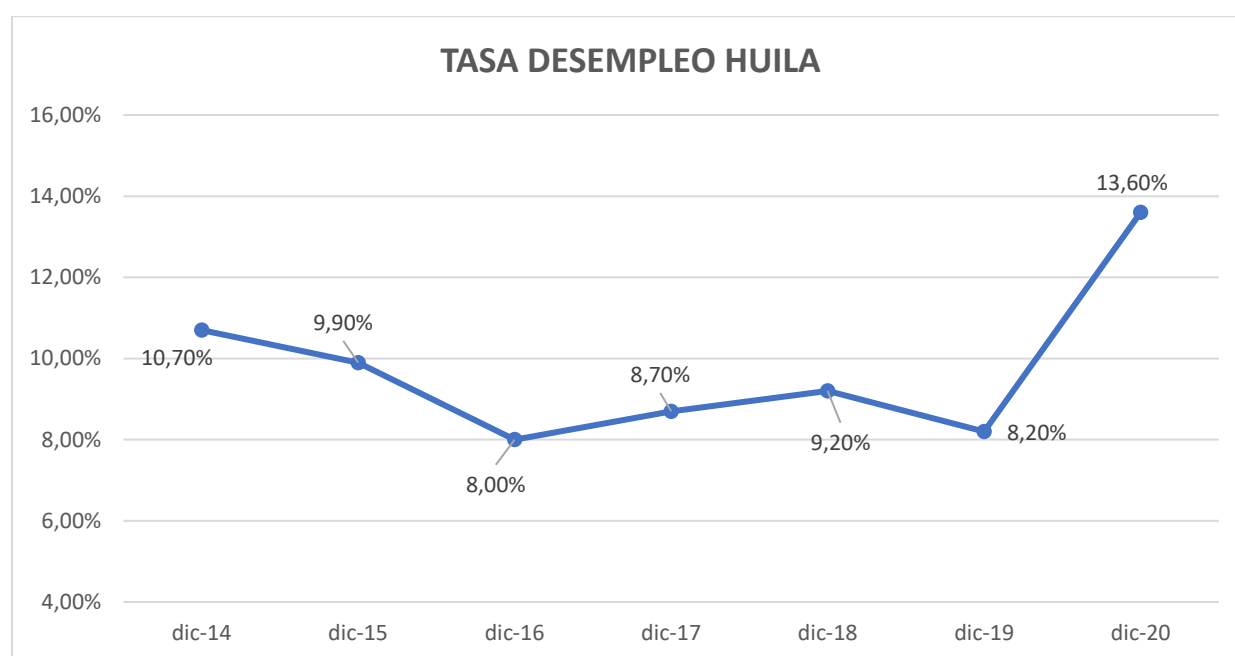


Nota. Construcción propia 2021, Adaptada de página WEB, de DANE - Encuesta Continua de Hogares, Gran Encuesta Integrada de Hogares, 2021. Tomado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_20.pdf. En dominio público.

Para el caso del Departamento del Huila como se aprecia en la Figura 16, la tasa de desempleo según reporta DANE en 2014 fue del 10,70%, para el año 2015 fue 9,90%, en el año 2016 registró el 8,00% representando la tasa más baja de desempleo en el período analizado y en diciembre de 2020 se registró una tasa de desempleo de 13,6%, la más alto en dicho período.

Figura 16.

Tasa de Desempleo en el Departamento del Huila.



Nota: Construcción propia 2021, Adaptada de página WEB, de DANE - Encuesta Continua de Hogares, Gran Encuesta Integrada de Hogares, 2021. Tomado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_20.pdf. En dominio público.

Los sectores de la economía que más impactaron la variación de la población ocupada fueron Comercio y reparación de vehículos, actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios, siendo lo puntos porcentuales más representativos en el sector

Administración pública y defensa (2,1%), educación (1,7%) y atención de la salud humana (1,4%) (DANE, 2020). En tal sentido, las CCF se han impactado presentando un decremento en el número de afiliados, como se observa en la Tabla 13., así mismo se aprecia que la mayor población a nivel nacional se encuentra ubicada en la categoría A con una participación del 73% promedio nacional y 76% para el caso del Huila; seguido de la categoría con una participación del 15% a nivel nacional y departamental, en cuanto a la categoría C una participación del 10% a nivel nacional y del 8% a nivel Huila y 2% para Convenios a nivel nacional y el Huila sin representación.³

Tabla 13.

Histórico de Clasificación de Afiliados según Categoría

	dic-17		dic-18		dic-19		dic-20	
Categoría	NACIONAL	CCF del H	NACIONAL	CCF del H	NACIONAL	CCF del H	NACIONAL	CCF del H
A	6.975.182	119.242	7.150.853	132.814	7.088.916	104.356	6.748.339	101.095
B	1.509.866	25.300	1.478.586	21.868	1.491.354	21.447	1.420.589	23.223
C	912.394	15.720	921.965	10.134	935.091	11.729	916.144	11.953
CONVENIOS	157.087		161.559		154.704		160.242	
Total	9.554.529	160.262	9.712.963	164.816	9.670.065	137.532	9.245.314	136.271

Construcción propia 2021, Adaptada de página WEB, de Superintendencia de Subsidio Familiar - SSF, 2021. Fuente: <https://www.ssf.gov.co/transparencia/estadistica-general-del-ssf>. En dominio público.

4.1.4. Distribución de los Recursos de la Parafiscalidad - Fondos de Ley del 4%

Según el marco normativo vigente de la Superintendencia de Subsidio Familiar - SSF, el recurso de la parafiscalidad administrado por las CCF presenta una distribución específica

³ Categoría del Subsidio Familia: Categoría A<2 SMLMV, 2 SMLMV <Categoría B<4SMLMV, Categoría C>4 SMLMV.

determinada. De tal manera, el porcentaje de apropiación del recurso del 4% presenta variaciones, propia de la relación de los aportes y población beneficiaria de cada CCF. Sin embargo, algunos conceptos como gastos de administración, FOSFEC, promoción y prevención, contribución a la Superintendencia de Subsidio Familiar - SSF, Reserva Legal y Educación formal, tienen una apropiación estándar, según se detalla en la Tabla 14., a continuación:

Tabla 14.

Distribución del Recurso de la Parafiscalidad - Fondos de Ley 4%

CONCEPTO		NORMATIVIDAD	CRITERIOS	APROPIACION
1-Gastos de Administración		Ley 789/02 Artículo 18	NA	8%
2-FOSFEC		Ley 789/02 Artículo 6-Mod. Artículo 6 Ley 1636 de 2013	NA	2%
Fondo de Vivienda de Interés Social		Artículo 63 de la Ley 633 del 2000 C.P. = Cociente Particular C. N. 0 Cociente Nacional	C.P. $\geq$ 110% C. N	27%
			C.P. $\geq$ 100% C.N. pero $<$ 110% C. N	18%
			C.P. $\geq$ 80% pero $<$ 100% del C.N.	12%
			C.P. $<$ 80% del C. N	5%
	3 FONIÑEZ	Artículo 64 de la Ley 633 del 29 de diciembre de 2000. C.P. = Cociente Particular C. N. 0 Cociente Nacional	(Apropiación 3 – Apropiación anterior a ley 633 de 2000) $>$ 0	50%
			(Apropiación 3 – Apropiación anterior a ley 633 de 2000) $\leq$ 0	0%
	4 FOSFEC	(Ley 789/02 Artículo 6-Mod Artículo 6 Ley 1636 de 2013)	C.P. $<$ 80% del C.N.	1%
			C.P. $\geq$ 80% pero $\leq$ 100% del C.N.	2%
			C.P. $>$ 100% del C.N.	3%
	5- FOVIS	Artículo 63 de la Ley 633 del 2000 - Mod. Ley 1607/12 y Reglamentado Decreto 1432 de 2013	Total, apropiación 3 – a)- b	10%
6-FOSYGA		Artículo 217 de la Ley 100 del 23 de diciembre de 1993	C.P. $>$ C.N.	10%
			C.P. $<$ C.N.	5%

7-Promoción y prevención		Artículo 46 Ley 1438 de 2011; Mod Artículo 6 Ley 1636 de 2013	NA	6,25%
8- Contribución Supersubsidio		Artículo 19 Ley 25/81	NA	
9- Reserva Legal		Artículo 43 Ley 21/82	>1%<3%, no debe superar el 30% monto giro mensual. ARTÍCULO 58. Toda Caja de Compensación Familiar, para atender oportunamente las obligaciones a su cargo constituirá una reserva de fácil liquidez, hasta la cuantía que señale su 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 treinta por ciento (30%) de esta suma.	3%
SUBSIDIO EN DINERO 55%, LA SUMA DE LOS 3 DEBEN DAR 55%	10-Subsidio Monetario	Artículo 43 Ley 21/82; Artículo 3º Decreto 1769 de 2003	De la apropiación del 55% - porcentaje población 23 a 18 años(fijo)	52,63%
	11-Valor personas a cargo mayores de 18 años para FOSFEC	Ley 789/02 Artículo 6- Mod Artículo 6 Ley 1636 de 2013	Porcentaje población edad de 23 a 18 años (fijo-diferente para cada CCF)	2,37%
	12 -Subsidio por transferencias	Ley 789/02. - Excedentes 55% Artículo 5º Decreto 1769 de 2003	Dinero que debe trasladarse, en caso de tener excedente de esta apropiación	
13-Educacion FORMAL		Ley 115/93 Artículo 190 Ley 115/94 - Reglamentado Artículo 5 Decreto 1902/94		10%
14- Subsidio en Especie		SUBSIDIO Circular Externa 017 de 2014	NA	
15- Subsidio en Servicios			NA	
16- Proyectos de inversión			NA	

Nota: Construcción propia 2021, Adaptada de Informe del Subsidio Familiar: (Ministerio de Trabajo, 2014). Tomado de

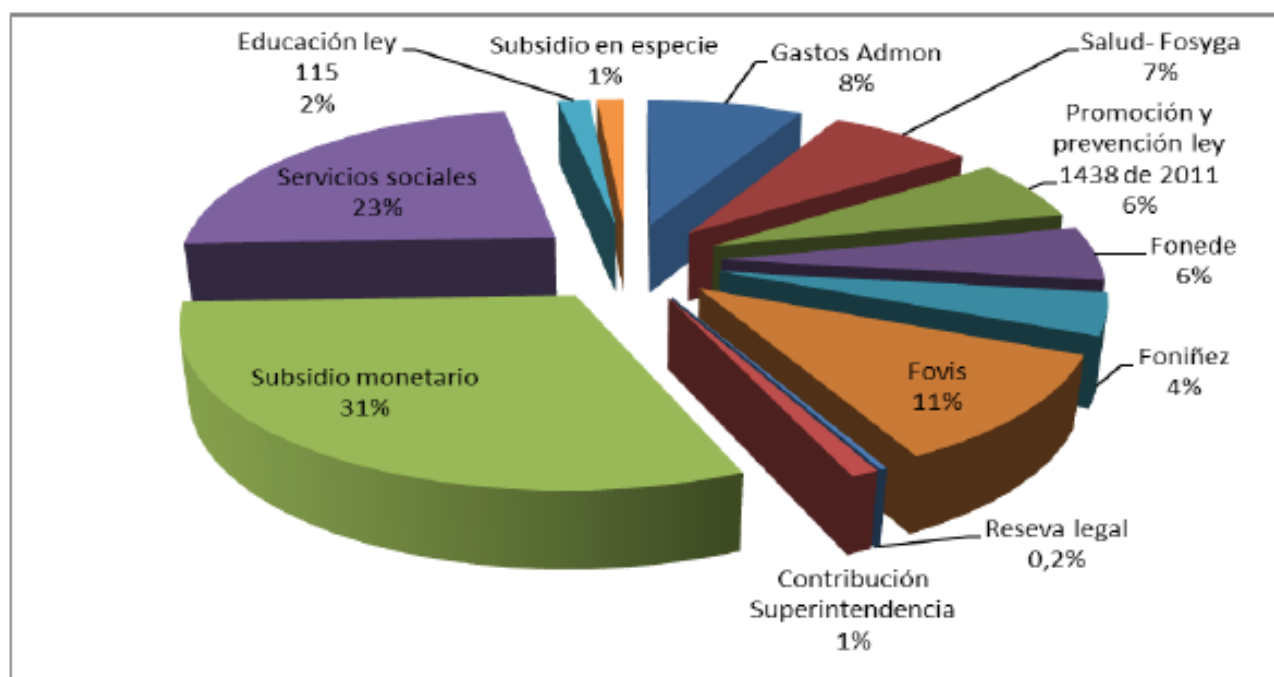
https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/319079/informe_I_sistema_de_subsidio_familiar.pdf/71f16a32-6a81-09dc-1289-88267ad28f08?version=1.0. En dominio público.

De esta manera se precisa que la distribución de los recursos de la parafiscalidad - fondos de ley del 4%, están representados en la Figura 17; teniendo con mayor porcentaje de

participación el subsidio monetario con un 31%, le sigue Servicios Sociales con el 23%, FOVIS con el 11%, el 8% asignado a Gastos Administrativos y Salud Fosyga con un 7%, lo que representa el Pareto de esta distribución representado en un 80%.

Figura 17.

Distribución de Recurso de la Parafiscalidad del Subsidio Familiar.



Nota: Adaptada de Informe del Subsidio Familiar: (Ministerio de Trabajo, 2014). Tomado de https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/319079/informe_I_sistema_de_subsidio_familiar.pdf/71f16a32-6a81-09dc-1289-88267ad28f08?version=1.0. En dominio público.

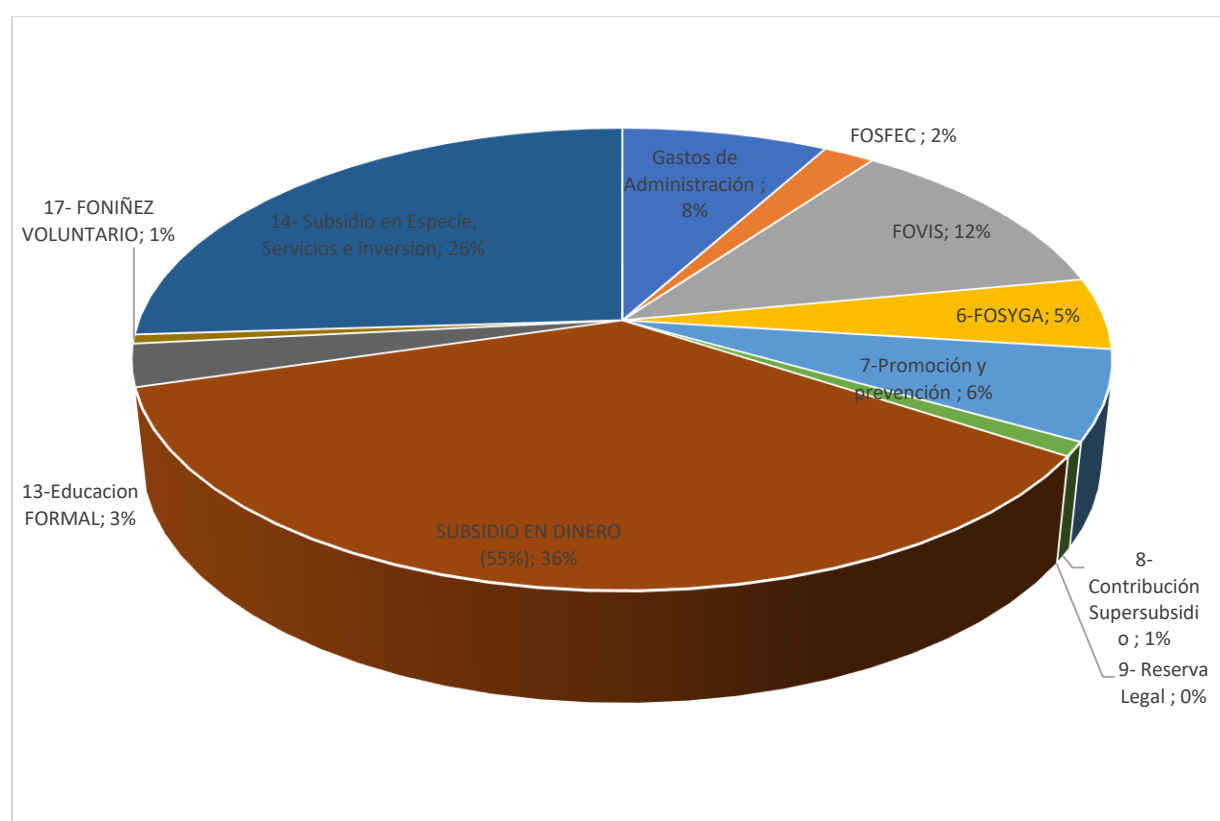
En el plano regional y en particular para la CCF del H, en la vigencia 2020, los aportes de los empresarios por concepto del parafiscal del 4% sobre el valor de la nómina, ascendió a \$95.564. 89 millones, coeficiente nacional⁴ para el 2021 de \$1.529.607 Pesos M/CTE. y un

⁴ El coeficiente nacional será el resultado de dividir el total de recaudos para subsidio familiar de las cajas, por el número promedio de las personas a cargo durante el año inmediatamente anterior.

coeficiente particular⁵ de \$1.504.527 Pesos M/CTE. En la Figura 19., se observan los porcentajes de apropiación por cada concepto, confirmando que, si bien el recurso de la parafiscalidad es significativo, el mismo tiene una destinación específica, que busca generar inversión social a través de los diferentes programas que emprende la caja y que coadyuva al gobierno nacional en los programas sociales, por ende, el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo.

Figura 18.

Distribución del Recurso de la Parafiscalidad de la CCF del H.



Nota: Construcción propia 2021, Adaptada de la Resolución 0046_2021 (Superintendencia de Subsidio Familiar, 2021) a la CCF del H. Tomado de

⁵ El coeficiente particular Es el resultado de dividir el monto de recaudo anual para subsidio familiar del año inmediatamente anterior por el número promedio anual de personas a cargo. (Artículo 2 del Decreto – Ley 1769 de 2003)

<https://www.ssf.gov.co/transparencia/normatividad/sujetos-obligados-del-orden-nacional/resoluciones>. En dominio público.

4.1.5. Operación de las CCF

El objeto social de las CCF en Colombia está dirigido a mejorar la calidad de vida de los trabajadores afiliados y su núcleo familiar, a través de los diferentes servicios sociales, financiados por los recursos de la parafiscalidad; para el desarrollo del mismo, las CCF en Colombia operan a través de dos entes gremiales como lo son ASOCAJAS y FEDECAJAS. Este primer gremio fue creado en 1969 en el marco del “IV Congreso de Directores de Cajas de Compensación Familiar”, conformada por 33 CCF. (ASOCAJAS, 2021). Posteriormente en el año 1980, mediante personería jurídica No 5423, expedida por el Ministerio de la Protección Social se crea la Federación Nacional de Cajas de Compensación Familiar “FEDECAJAS”, entidad que agremia 22 CCF. (FEDECAJAS, 2021).

La gestión de las CCF, ente de derecho privado, con administración de recurso público - parafiscalidad, goza de autonomía; no obstante, como se indicaba previamente presenta una distribución legal específica y por ende es altamente vigilada; su órgano de control sectorial es la Superintendencia de Subsidio Familiar, sin embargo, órganos de control la Controlaría, Procuraduría y Fiscalía, también ejercen vigilancia.

El impacto que generan las CCF en Colombia es de gran relevancia para el cierre de brechas sociales. Su operación inicia con los aportes de la parafiscalidad por parte de los empresarios, ejecución de actividades sociales mediante recursos reinvertidos en la población afiliada y sus familias, fiscalizados por los entes de control citados, y su gestión es reportada y consolidada a través de las plataformas dispuestas por la Superintendencia de Subsidio Familiar,

plataformas como Sistema de Recepción, validación y cargue de información – SIREVAC, generando estadísticas relacionadas con servicios sociales, información poblacional, infraestructura y recurso humano, límite máximo de inversiones y estadística histórica. (Superintendencia del Subsidio Familiar, 2021).

Las CCF en Colombia, que a la fecha son 43 en el territorio colombiano se han creado y fusionado en el transcurso del tiempo “Al cierre de 2006, último año para el cual hay datos disponibles a nivel de caja, existían en Colombia cincuenta Cajas de Compensación ubicadas en 28 departamentos del país. Para diciembre de 2009 se registraban 47 Cajas y en lo corrido del año las asambleas de dos de ellas autorizaron su fusión, constatando la tendencia de reducción y consolidación de unas Cajas más fuertes con presencia en mayor número de municipios de su departamento". (Carrasco & Farné, 2010).

En la actualidad, el 72,4% de los departamentos tiene solamente una CCF, seguido por el 13,8% de los departamentos que tienen tres CCF, que representan la mayoría de CCF activas en país, como se detalla en la Tabla 15.

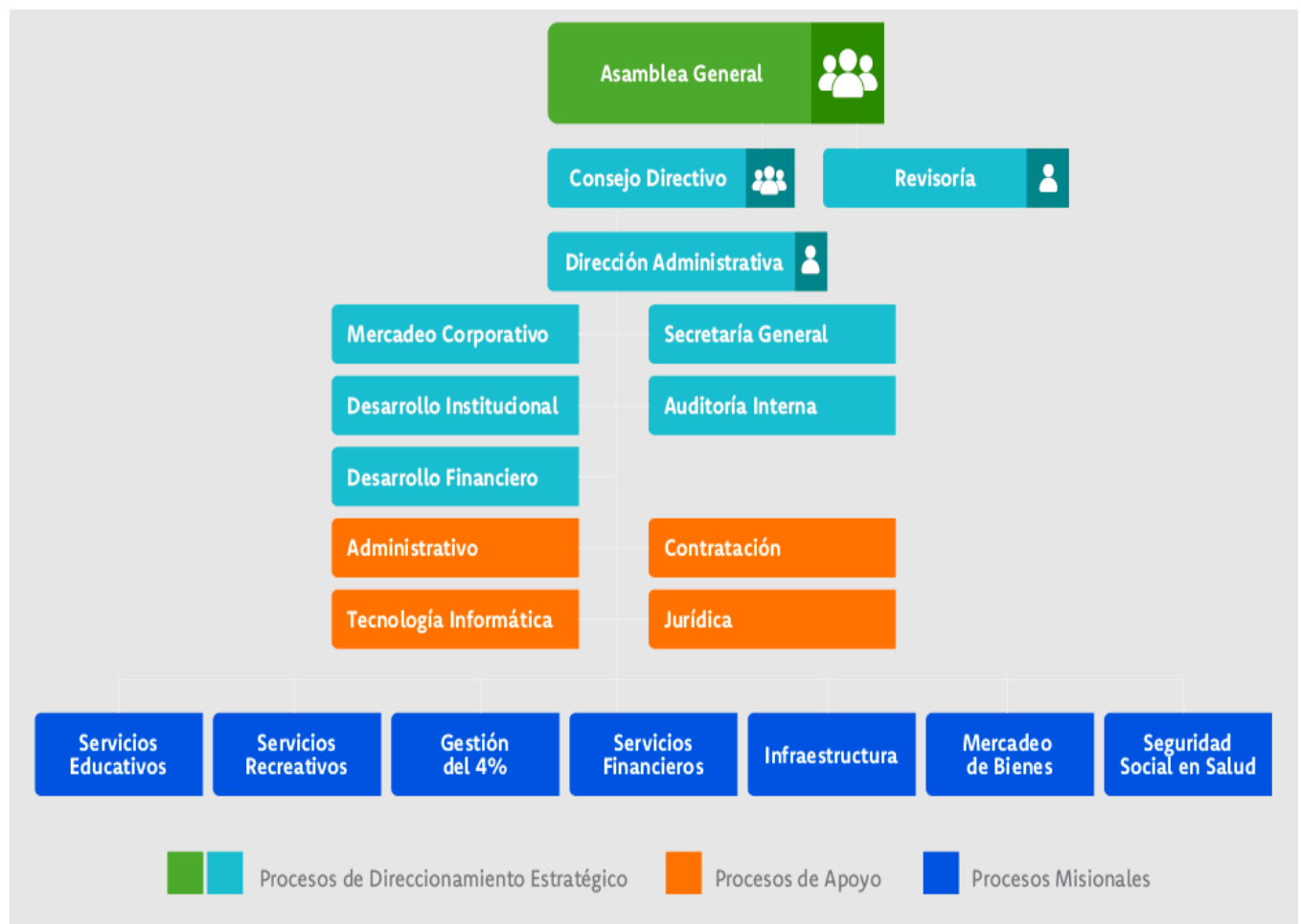
Tabla 15.*Número de CCF por Departamento en Colombia.*

No. de CCF por Departamento	Participación % del No. de CCF por Departamento
4	3,4%
3	13,8%
2	10,3%
1	72,4%

Nota: Construcción propia 2021, Adaptada de página WEB, de Superintendencia de Subsidio Familiar - SSF, 2021. Tomado de <https://www.ssf.gov.co/transparencia/estadistica-general-del-ssf>. En dominio público.

4.1.5.1. Estructura organizacional

Para dar alcance a las funciones de ley asignadas a la Caja de Compensación Familiar del Huila y la materialización de los hitos referidos anteriormente, esta organización cuenta con una estructura organizacional por procesos distribuidos en tres macroprocesos: direccionamiento estratégico, procesos de apoyo y misionales, representados en la Figura 19.

Figura 19.*Organigrama CCF del H.*

Nota: Adaptada de página WEB, de CCF del H, 2021. Tomado de <https://comfamiliarhuila.com/quienes-somos/#1543460003242-e0b4f110-8595>. En dominio público.

Macroproceso de Direccionamiento Estratégico: Busca promover la gestión de la entidad que cumpla con su objetivo social, velando por mantener a la organización vigente, posicionando sus unidades de trabajo para ser cada día más competitivas. Observar Figura 20, donde se detallan los procesos que la conforman.

Figura 20.

Estructura del Macroproceso de Direccionamiento Estratégico.



Nota: Adaptada de página WEB, de CCF del H, 2021. Tomado de

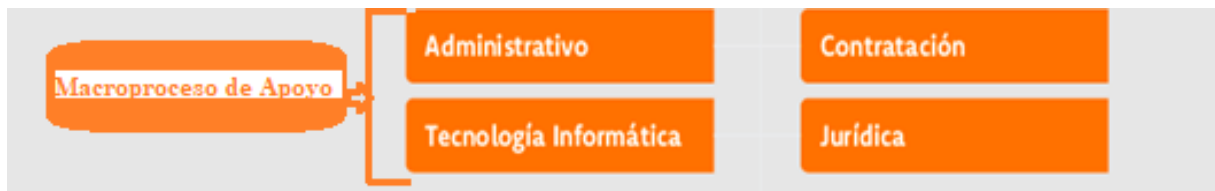
<https://comfamiliarhuila.com/quienes-somos/#1543460003242-e0b4f110-8595>. En dominio público.

Macroproceso de Apoyo: El objetivo de este proceso es actuar como soporte a los diferentes procesos que conforman la organización, facilitando los resultados de estos, para ello se cuenta con los procesos relacionados en la Figura 21.

La Unidad de Servicios compartidos lo conforman los Macroproceso de Apoyo y Direccionamiento Estratégico. Estas unidades se consideran transversales de apoyo operativo y estratégico, que no obtiene ingresos por su operación y en estructura financiera son generadores de costo y gasto. Su distribución se realiza proporcionalmente a los servicios prestados a cada unidad de negocio, con quienes se construye unos acuerdos de niveles de servicio, donde se estipulan indicadores de oportunidad, calidad, entre otros. Estos indicadores se reportan al Sistema Integral de Gestión de Calidad (SICG) y se convalidan a través de encuestas de percepción del servicio.

Figura 21.

Estructura del Macroproceso de Apoyo.



Nota: Adaptada de página WEB, de CCF del H, 2021. Tomado de

<https://comfamiliarhuila.com/quienes-somos/#1543460003242-e0b4f110-8595>. En dominio público.

Macroproceso Misional: Como se puede apreciar en la figura 22, este lo constituyen la prestación de servicios y venta de bienes que su conjunto son la razón de ser de la organización respondiendo a las comunidades misionales y soportadas en las unidades de negocio.

Figura 22.

Estructura del Macroproceso Misional.



Nota: Adaptada de página WEB, de CCF del H, 2021. Tomado de

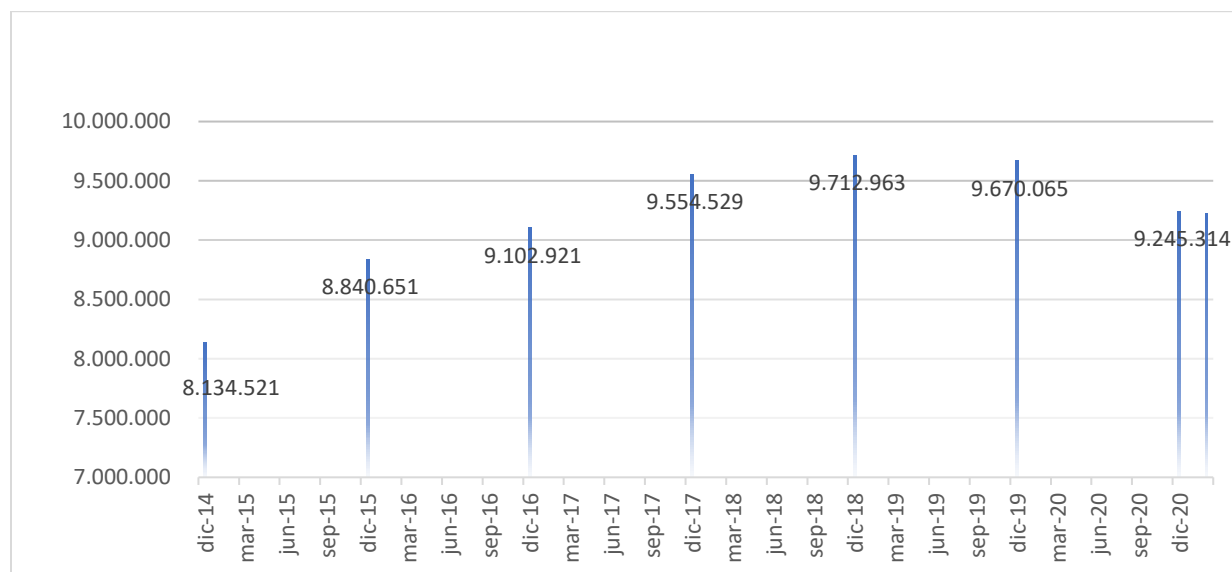
<https://comfamiliarhuila.com/quienes-somos/#1543460003242-e0b4f110-8595>. En dominio público.

4.1.5.2. Población afiliada

En la actualidad con corte a febrero de 2021, la población de empresas afiliadas en Colombia son 700.853, para un total de trabajadores afiliados de 9.226.989 y personas a cargo 10.344.665. De igual manera, la población de empresas afiliadas en Huila son 10.325 que representa el 1,47% de participación frente a la cobertura nacional, los trabajadores afiliados son 134.082 que corresponden al 1,45% y personas a cargo 191.209, con participación del 1,85%.

De acuerdo con la normativa, los trabajadores afiliados se normalizan según rango de salarios en las categorías A, B, C detallado anteriormente en el Ítem 4.1.3, el mercado empresarial, laboral y las CCF con lo cual aquellos trabajadores que superan los 4 SMLMV, salen de la esfera del subsidio monetario y el acceso y beneficio de la oferta de servicios viene a contribuir con los beneficiarios del subsidio monetario, al darse un subsidio cruzado.

De acuerdo con la información reportada por las Cajas de Compensación familiar – CCF a través del SIREVAC, y consolidadas para consulta de la población en general, a través de la página de la Superintendencia de subsidio familiar, se aprecia que la población afiliada a las cajas de compensación durante el periodo de 2014 al 2018 presentaron un crecimiento del 13%; no obstante, en el año 2019 y 2020 presenta un decrecimiento de 0,44%, y 4,39%, respectivamente, cómo se observa en la Figura 23.

Figura 23.*Población Afiliada a CCF en Colombia.*

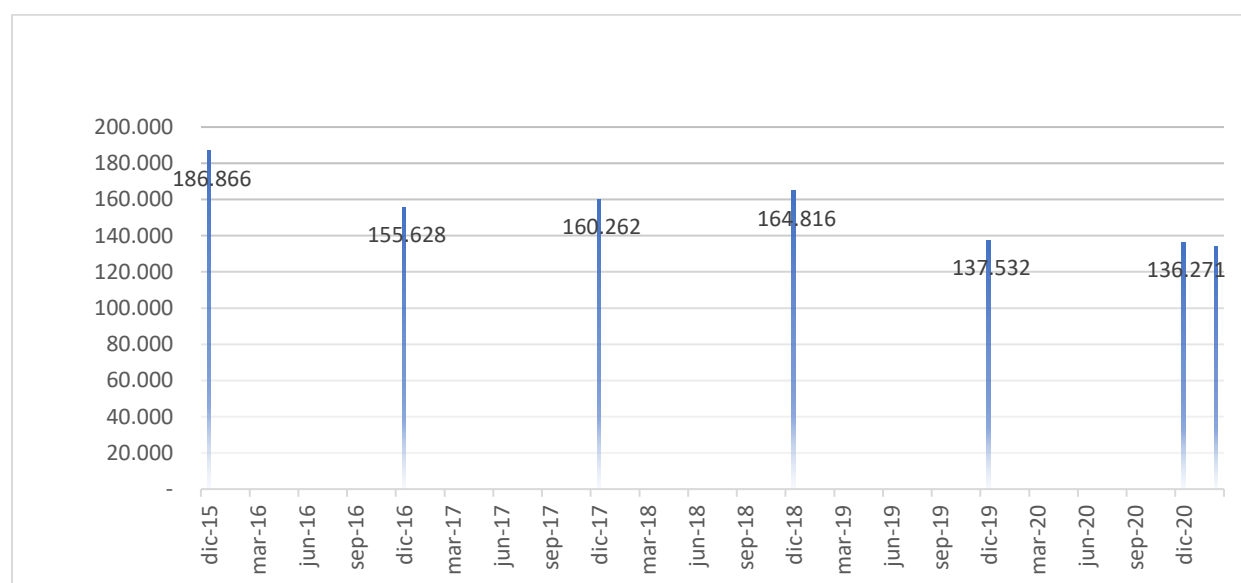
Nota: Construcción propia 2021, Adaptada de página WEB, de Superintendencia de Subsidio Familiar - SSF, 2021. Tomado de <https://www.ssf.gov.co/transparencia/estadistica-general-del-ssf>. En dominio público.

Para el caso de la CCF del H como se observa en la Figura 24, la población afiliada durante el periodo de 2016 presentó un decrecimiento del 6,72% frente a la vigencia del año inmediatamente anterior, para los años 2017 y 2018 se registró un incremento de 2,98% y 2,84%, respectivamente; no obstante, para las siguientes vigencias 2019, 2020 a febrero del 2021, el comportamiento fue nuevamente decreciente, disminuyendo la población afiliada CCF del H de 186.866 a 136. 271, es decir se han retirado desde diciembre de 2015 a diciembre de 2020, 50.595 afiliados, una pérdida de afiliados del 27,07% siendo el registro más alto en la historia de la caja, dato que guarda una estrecha relación con el aumento de la informalidad laboral en el Departamento y con el comportamiento de creación de empresas, pues en el periodo de análisis según la cámara de comercio de Neiva, para el año 2019 se cancelaron 4803 unidades

productivas, en el año 2020 se liquidaron 3369 y para el segundo trimestre de 2021 se liquidaron 2984 empresas siendo las microempresas las más afectadas con una participación del 99,93%, de los cuales tan solo el 1,81% eran persona jurídica, y referente a los macro sectores más vulnerados fueron el comercio y servicios, representados en 83,70% (Cámara del Comercio del Huila, 2021).

Figura 24.

Población Afiliada a CCF del H.



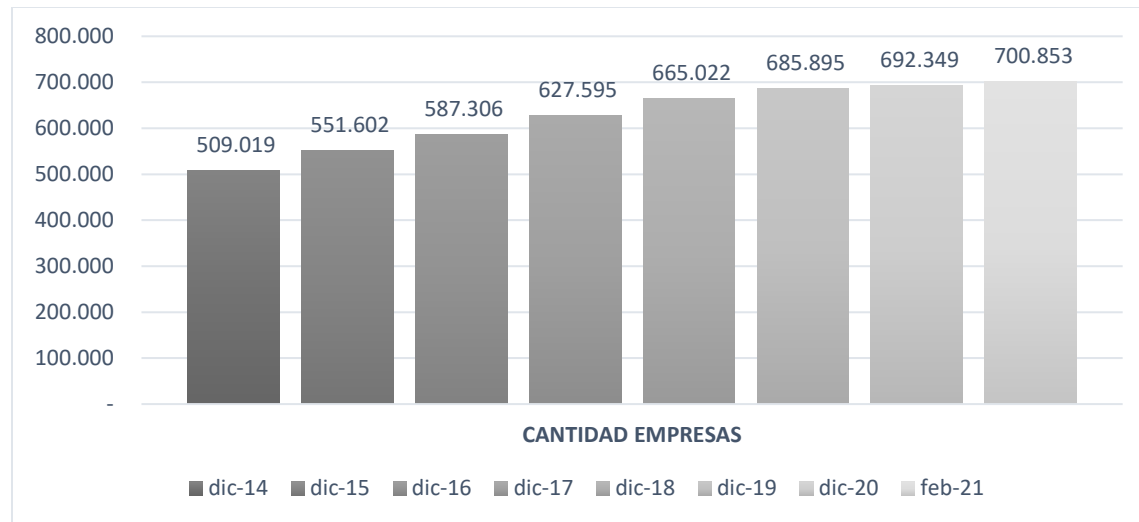
Nota: Construcción propia 2021, Adaptada de página WEB, de Superintendencia de Subsidio Familiar - SSF, 2021. Tomado de <https://www.ssf.gov.co/transparencia/estadistica-general-del-ssf>. En dominio público.

Pese al comportamiento de la tasa de ocupación en Colombia y el incremento en la informalidad, se aprecia que, al contrario, el número de empresas afiliadas al sistema de subsidio familiar, según la Figura 25, ha tenido un comportamiento creciente, es así, que en el período analizado desde diciembre de 2014 a febrero de 2021, en el primer período registraron 509.019

las empresas afiliadas y en el último 700.853, lo que representa un incremento de 191.834 empresas afiliadas en Colombia, es decir, del 27,37 % en el período analizado.

Figura 25.

Empresas Afiliadas al Subsidio Familiar en Colombia.



Nota: Construcción propia 2021, Adaptada de página WEB, de Superintendencia de Subsidio Familiar - SSF, 2021. Tomado de <https://www.ssf.gov.co/transparencia/estadistica-general-del-ssf>. En dominio público.

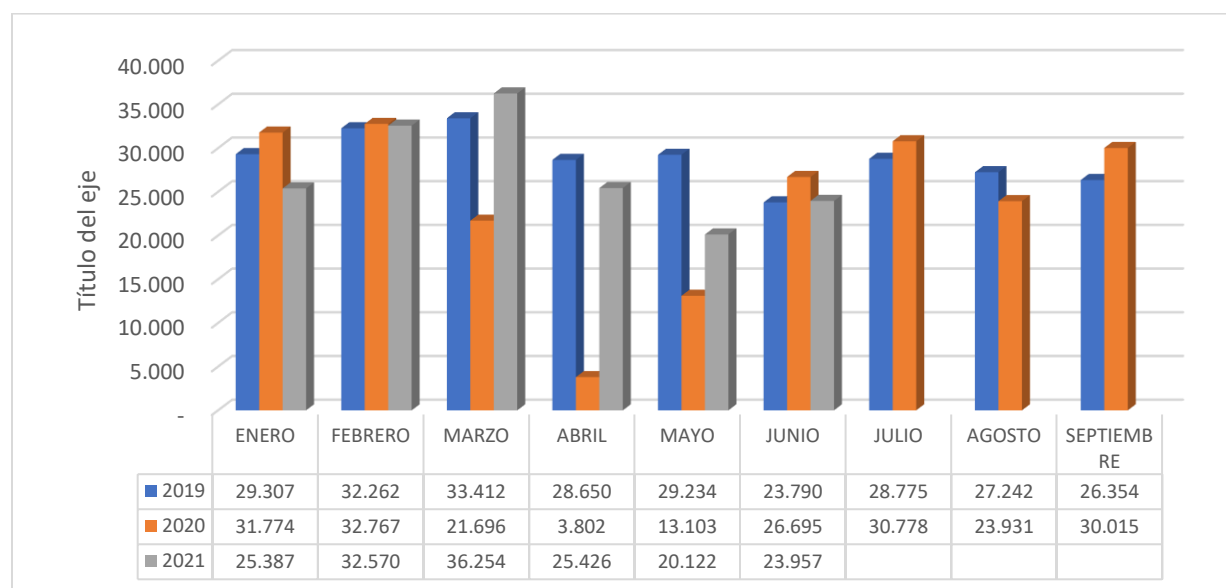
Según el DANE, a 31 de diciembre de 2020 se encontraban activas 767.673 empresas en Colombia, cifra que comparada en el mismo período de empresas que aportan a parafiscales al Sistema Subsidio Familiar, se encontraban registradas 692.349, presentando una diferencia de 75.324 empresas que podría eventualmente ser empresas unipersonales, no obstante, ese análisis no está contemplado dentro del alcance de esta investigación. (DANE, 2020).

Del total de las empresas activas en Colombia, COMFECAMARAS en su informe "Dinámica de Creación de Empresas en Colombia" del 2019 al 2021, precisa que en el primer semestre de 2020 hubo un decrecimiento en la creación de unidades productivas del 36%, al

pasar de 176.655 para el año 2019 a 129.837 unidades productivas para el 2020, no obstante, en el 2021 hubo una reactivación con un incremento del 21% frente al año 2020 al aumentar a 163.717 unidades. (COMFECÁMARAS, 2021). Ver Figura 26.

Figura 26.

Unidades Productivas Creadas en Colombia año 2019 -2021.



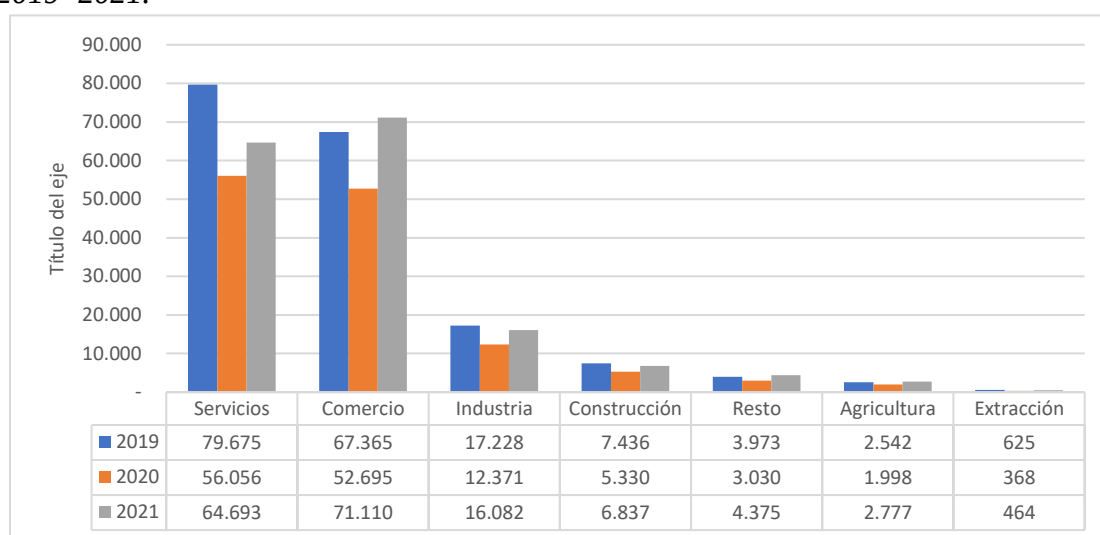
Nota: Construcción propia 2021, Adaptada de página WEB, de Informe Dinámica de Creación de Empresas en Colombia, 2021. Tomado de https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Analisis_Economicos/Informe%20Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20III%20Trimestre%202020.pdf. En dominio público.

Con relación a las unidades productivas por sector económico, del citado informe semestre enero a junio de 2019 -2021, en la Figura 27 se analiza que los sectores más representativos en este período son Servicios y Comercio con una participación del 82%, seguido por el sector de Industria representado en el 10%; tomando los tres sectores más representativos,

se infiere un decrecimiento en el año 2020 del 36% frente al 2019 al pasar de 164.268 a 121.122 unidades, mientras que para el año 2021 se presenta un leve incremento del 20% frente al año 2019 al pasar a 151.825 unidades.

Figura 27.

Unidades Productivas por Sector Económico en Colombia Semestre enero a junio de 2019 -2021.



Nota: Construcción propia 2021, Adaptada de página WEB, de Informe Dinámica de Creación de Empresas en Colombia, 2021. Tomado de https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Analisis_Economicos/Informe%20Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20III%20Trimestre%202020.pdf. En dominio público.

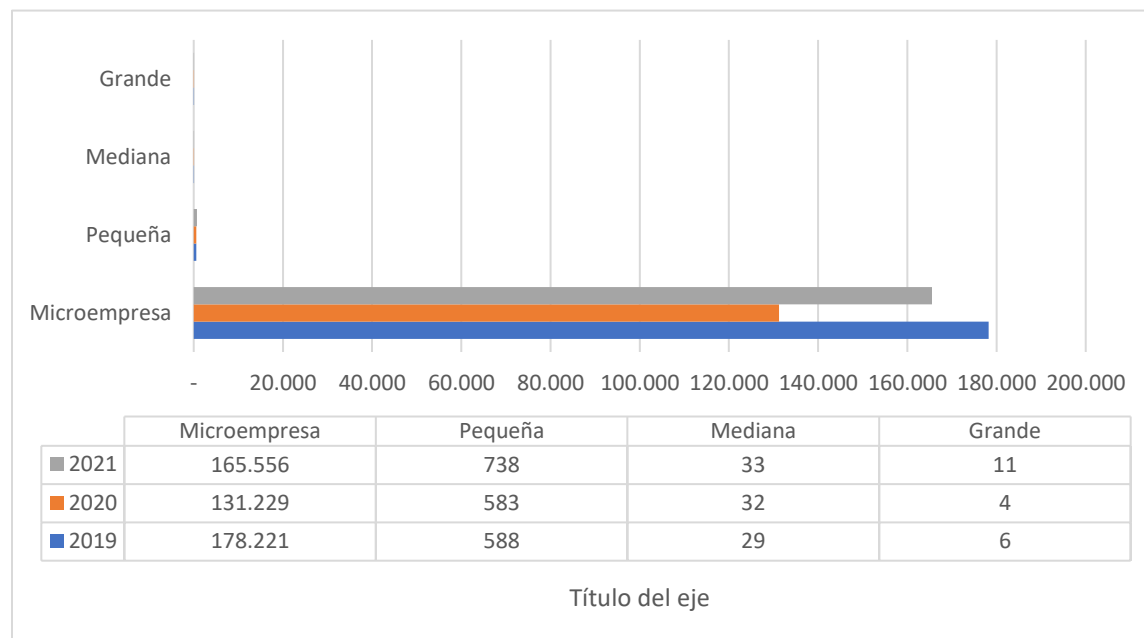
Así mismo, dando continuidad al análisis según COMFECÁMARAS el 99,57% de las unidades productivas creadas se clasifican en microempresas⁶, el 0,40% en pequeñas empresas,

⁶ Según la Ley 590 de 2000 y su modificación Ley 905 del 2004 la clasificación de empresas en Colombia: Microempresa: hasta 10 trabajadores y con activos totales hasta 500 SMMLV. Pequeñas: empresas entre 11 y 50 trabajadores con activos superior a 500 SMMLV y hasta 5000 SMMLV. Medianas: empresas entre 51 y 200

medianas empresas con 0,02% y grandes empresas con una participación de 0,004%. Según muestra la Figura 28.

Figura 28.

Unidades Productivas por Tamaño en Colombia Semestre enero a junio de 2019 -2021.



Nota: Construcción propia 2021, Adaptada de página WEB, de Informe Dinámica de Creación de Empresas en Colombia, 2021. Fuente:

https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Analisis_Economicos/Informe%20Dinamica%20de%20Creacion%20de%20Empresas%20III%20Trimestre%202020.pdf. En dominio público.

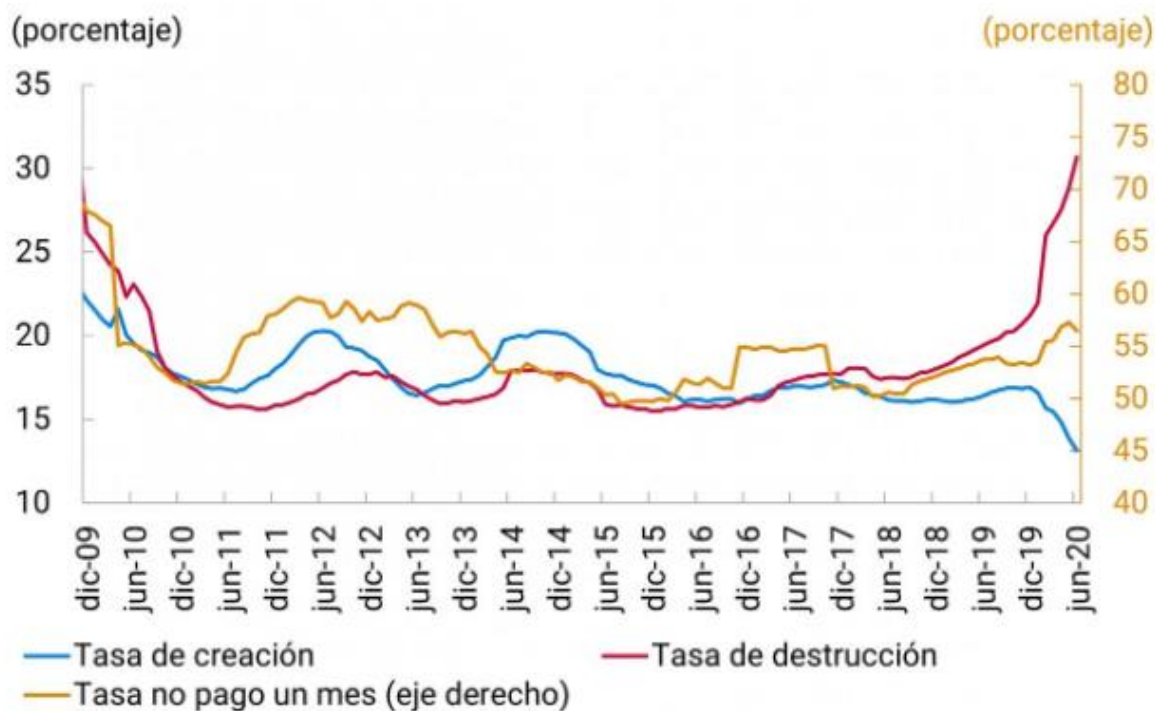
En la misma línea el Banco de la República, emitió un informe el 8 de junio de 2021 ver Figura 29, donde se analizan las tasas de creación, destrucción y de no pago en el período comprendido de diciembre del 2009 a junio del 2020; los resultados muestran que la mayor tasa

trabajadores con activos superior a 5000 y hasta 30000 SMMLV. Grandes empresas: más de 200 trabajadores y superior a 30000 SMMLV en activos totales.

de creación se registró de diciembre del 2009, junio de 2012 y entre junio y diciembre de 2014, mientras que las tasas más bajas se presentaron de diciembre del 2019 a junio del 2020. En cuanto a la destrucción se registró la mayor tasa en diciembre del 2009 junio del 2010 y desde abril del 2017 se aprecia un crecimiento que supera la tasa de creación; entre tanto se observa que el mayor registro de entidades que se atrasaron a los pagos de seguridad social se ubica en enero de 2009, diciembre del 2011 a junio del 2013, junio de 2016 a julio de 2017 y de diciembre de 2019 a junio del 2020.

Figura 29.

Unidades Productivas por Tamaño en Colombia Semestre enero a junio de 2019 -2021.



Nota: Ministerio de Salud y Protección Social; cálculos Banco de la República. Tomado de

<https://www.banrep.gov.co/es/blog/tasas-historicas-creacion-y-destruccion-empresas-colombia>

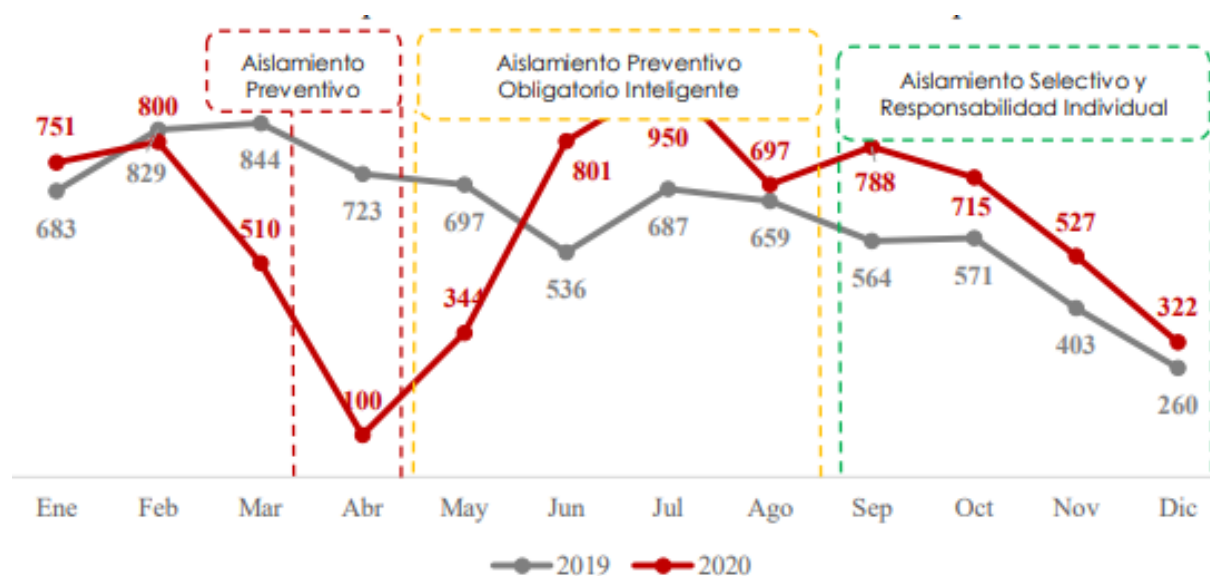
Ahora bien, en el Departamento del Huila en investigación realizada por los tesistas ante la Cámara de Comercio del Huila, en la Unidad de Estadística, a cohorte a 31 de diciembre del 2020, se registró 51.839 empresas, siendo el 78% personas naturales, que comparadas con 10.501 empresas activas en la CCF del H en el mismo período, presenta una diferencia de 41.338, que podría eventualmente ser empresas unipersonales, no obstante, ese análisis no está contemplado dentro del alcance de esta investigación.

De las empresas activas según Informe de Coyuntura Económica emitido por Cámara de Comercio del Huila que se observa en la Figura 30, se aprecia una estrecha relación con el contexto nacional. Con relación al aislamiento preventivo se presentó un decrecimiento de las unidades productivas del 42% del 2020 frente al año 2019, en la segunda etapa aislamiento preventivo obligatorio inteligente presentó un crecimiento del 8% en el mismo período, y para la tercera etapa aislamiento selectivo y responsabilidad individual, un crecimiento del 24% en los períodos referidos.

En tal sentido, para el departamento del Huila se observa el efecto las tres etapas de aislamiento con relación a la dinámica con la constitución de las unidades productivas donde se infiere que para el año 2020 en la segunda etapa hubo un crecimiento del 23% en la constitución de estas unidades frente a la primera etapa, mientras en la tercera etapa se presentó un decrecimiento del 19%. En ese sentido, para el año 2019 se analiza para la segunda etapa un decrecimiento del 19% comparado con la primera etapa de ese año y un decrecimiento del 43% e igualmente en la tercera etapa. (Cámara de Comercio del Huila, 2021).

Figura 30.

Unidades Productivas Constituidas 2019/2020 – Etapas de Aislamiento del Huila.

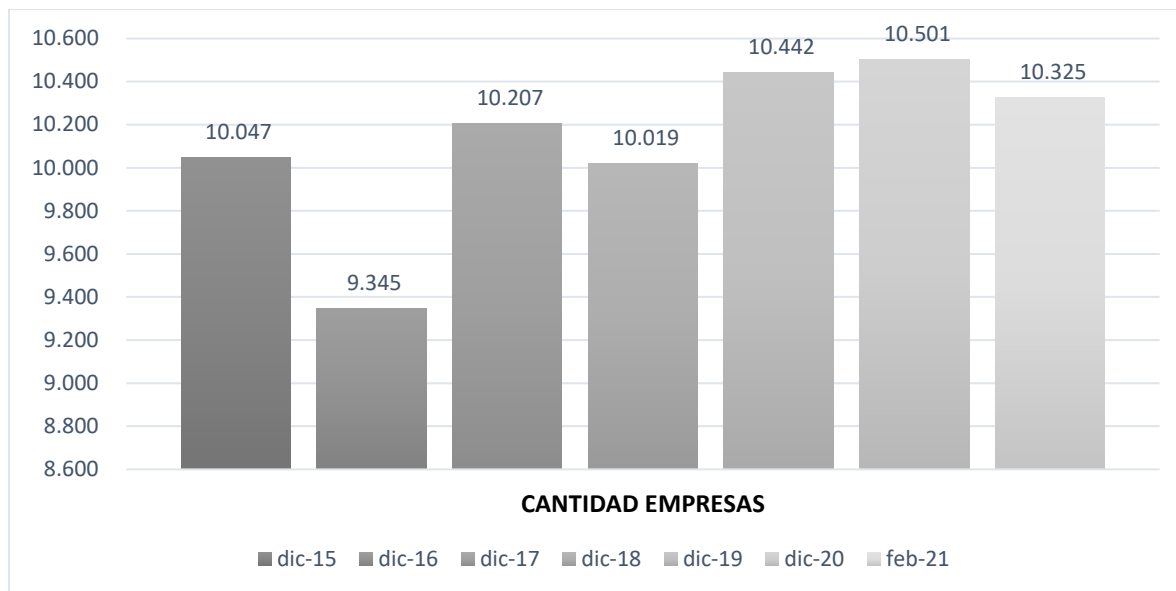


Nota: Elaboración propia con datos del SII - Sistema Integrado de Información; Cámara de Comercio del Huila. Tomado de <https://cchuila.org/wp-content/uploads/2021/01/Informe-de-Coyuntura-Econ%C3%B3mica-2020-.pdf>

En contraste al escenario nacional, el comportamiento de empresas afiliadas y activas en la CCF del H según la Figura 30 presenta un incremento del 3% al pasar en diciembre de 2015 en 10.047 empresas a febrero de 2021 a 10.325.

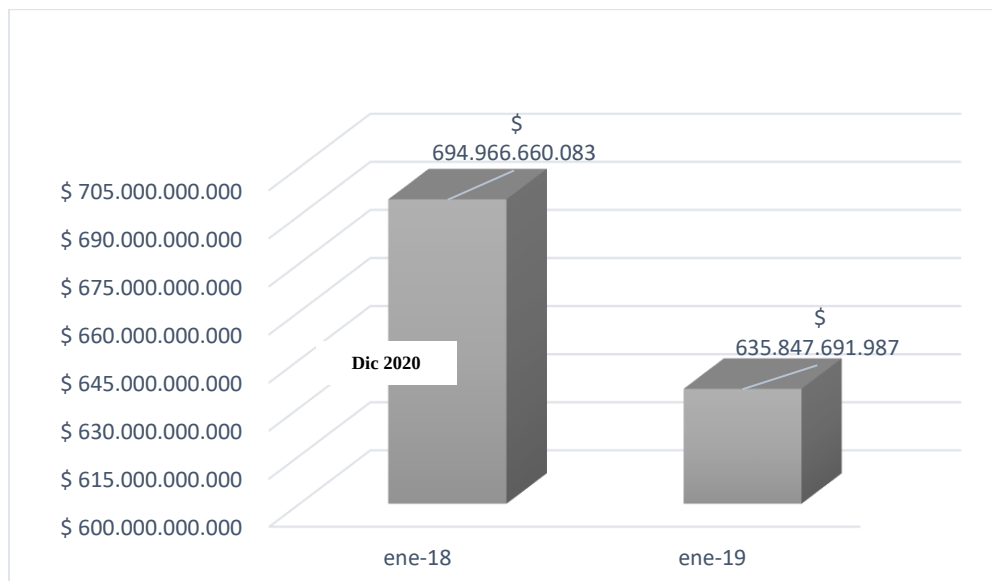
Figura 31.

Empresas Afiliadas al Subsidio Familiar en la CCF del H.



Nota: Construcción propia 2021, Adaptada de página WEB, de Superintendencia de Subsidio Familiar - SSF, 2021. Tomado de <https://www.ssf.gov.co/transparencia/estadistica-general-del-ssf>. En dominio público.

Si bien se aprecia el incremento de las empresas que se formalizan y generan aportes parafiscales, es preciso mencionar que según la Figura 32, los aportes tienen comportamiento similar a la cantidad de personas afiliadas, a corte de febrero 2021 presento variación negativa o decrecimiento 8,51% frente al mes de diciembre de 2020.

Figura 32.*Aportes Parafiscales al SSF.*

Nota: Construcción propia 2021, Adaptada de página WEB, de Superintendencia de Subsidio Familiar - SSF, 2021. Tomado de <https://www.ssf.gov.co/transparencia/estadistica-general-del-ssf>. En dominio público.

4.1.6. Cobertura e impacto de los servicios de extensión.

Las cajas de compensación familiar tienen como función principal aliviar las cargas de las familias y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas con menores y medianos ingresos; es así que, a través de la focalización de los servicios sociales como bibliotecas, cultura, educación, recreación, programas de adulto mayor, turismo, salud y nutrición, entre otros servicios, impactan positivamente en el bienestar de las familias.

Para las cajas de compensación familiar la cobertura es el indicador más importante que posee el sistema del subsidio familiar para medir la gestión en cuanto a los servicios prestados.

Para el año 2020 y 2021 se observa en la Tabla 16., que experimentó un menor crecimiento en el número de personas beneficiadas de los servicios sociales frente al año 2019, y se justifica en la declaración de emergencia sanitaria con ocasión al COVID-19 que restringe la movilidad y controla aforo de acuerdo a la capacidad instalada que garantice el distanciamiento respectivo.

Tabla 16.

Histórico de Focalización de los Servicios Sociales de las CCF en Colombia.

Servicio Social	Dic-2019				Dic-2020				Feb-2021			
	# Personas		# veces usado		# Personas		# veces usado		# Personas		# veces usado	
	NACIONAL	CCF del H	NACIONAL	CCF del H	NACIONAL	CCF del H	NACIONAL	CCF del H	NACIONAL	CCF del H	NACIONAL	CCF del H
BIBLIOTECAS	466.605	2.411	766.084	5.088	235.566	786	373.478	1.092	515.333	1.562	769.147	1.863
CULTURA	309.839		356.005		180.784	485	217.341	509	126.813	17	147.782	17
EDUCACION PROGRAMAS Y/O CONVENIOS ESPECIALES	193.995	2.231	242.251	2.313	66.317	2.845	42.711	2.870	164.890	2.213	127.388	1.030
RECREACION	11.232		11.625		52.969	14	2.786	-	6.591	25	12.483	-
SALUD Y NUTRICION	1.496.552	43.268	4.293.718	47.687	599.158	12.321	1.705.722	20.993	623.998	14.407	1.128.691	21.670
TURISMO	19.308		14.073						9.247		-	
TOTAL	2.619.254	48.941	5.951.794	56.153	1.194.639	17.148	2.495.905	26.191	1.498.035	18.742	2.280.910	25.131

Nota: Construcción propia 2021, Adaptada de página WEB, de Superintendencia de Subsidio Familiar - SSF, 2021. Tomado de <https://www.ssf.gov.co/transparencia/estadistica-general-del-ssf>. En dominio público.

Como se mencionó anteriormente, el porcentaje de participación de la población afiliada a la CCF del H frente a la población de las cajas de compensación familiar a nivel nacional, en promedio es de 1,6 % para los períodos del 2016 al 2021. Aunado a lo anterior, como se observa en la Tabla 16., la participación de la cobertura en el número de personas de la CCF del H frente

a las cajas de compensación familiar a nivel nacional es del 1,5%. Ahora bien, la relación del número de veces usado está en promedio del 1,0%, es decir una vez el afiliado paga el ingreso al servicio, son las veces que lo usa.

Se infiere entonces, que para el mes diciembre de 2019 a nivel nacional, un afiliado usa en ese período 2,3 veces los servicios, mientras que para la CCF del H está es 1,1 veces promedio, destacando que para el servicio de biblioteca está en 2,1 veces. Para el mes de diciembre de 2020 el promedio nacional 2,1 veces, y para la CCF del H 1,5 veces promedio. Y, por último, en el mes de febrero de 2021 a nivel nacional promedio de 1,5 veces y la CCF del H 1,3 veces promedio.

En ese orden de ideas, las cajas de compensación han tenido y tendrán que reinventarse e implementar tecnología en la prestación del servicio que genere mayor acceso y flexibilidad de los portafolios de servicio.

4.2. Diagnóstico financiero de las cuentas de costo y gasto de - CCF del H

El análisis de los Estados Financieros proporciona información a la entidad útil para la toma de decisiones y la gestión prospectiva de la organización bajo su responsabilidad.

La naturaleza de las CCF guarda igual comportamiento en su estructura y fuentes a nivel nacional y al igual que el resto de empresas se acogido el tener que incorporar las NIIF. Sin embargo, en materia de usos de las fuentes o apropiaciones que se reflejan en sus flujos financieros o presupuestos, cada caja de compensación tiene cierto grado de flexibilidad y la CCF del H, en el marco de la normatividad vigente hace uso de esta potestad.

Es así, que a través del seguimiento del comportamiento de los ingresos, costos y gastos de los períodos comprendidos entre 2015 al 2019, según las Tabla 17. y Figura 33., se identifica

que el comportamiento de los conceptos contables a nivel corporativo incluyendo Salud EPS, presenta un comportamiento en el tiempo distinto de los ingresos vs los egresos, los cuales no necesariamente responden a la lógica del comportamiento del IPC como expresión para crecer, si no, que obedece a otras lógicas, hecho que permite inferir en forma general que mientras los ingresos en el periodo de estudio han experimentado un crecimiento 31%, los costos se han aumentado en el 32% , entre tanto, los gastos en su gran mayoría han experimentado un crecimiento 15%. Luego, es en este campo, en el cual se debe centrar parte de la gestión.

Referente a los ingresos de la CCF del H entre el 2015 y .2019, refleja un crecimiento del 46%. Al analizar el comportamiento por año, se evidencia que para el 2016 con respecto al 2015, los ingresos crecieron un 15,8%, en el 2017 fue del 3,9% respecto igual fecha en el año anterior, mientras que para el año siguiente comparativamente el crecimiento fue del 19,3% y para el año 2019 con respecto al 2018, se estimó en 1,6%, que si tenemos en cuenta la variación porcentual del IPC (inflación), se observa un crecimiento real de los ingresos de la Caja.

En cuanto al concepto de egresos, que comprenden las clasificaciones de costos y gastos; siendo los costos de acuerdo con el plan único de cuentas como las erogaciones y cargos asociados clara y directamente con la elaboración o la producción de los bienes o la prestación de servicios, entre los cuales podemos enumerar costo de salud, insumos para la operación de Salud EPS - IPS, personal directo de operación, alimentos y bebidas, plataformas tecnológicas, entre otros. Entre tanto, los gastos más representativos son de personal de apoyo, servicios de vigilancia, aseo, materiales funcionales, asesorías técnicas, construcciones y edificios y mantenimiento. Lo citado está planteado en la Tabla 17.

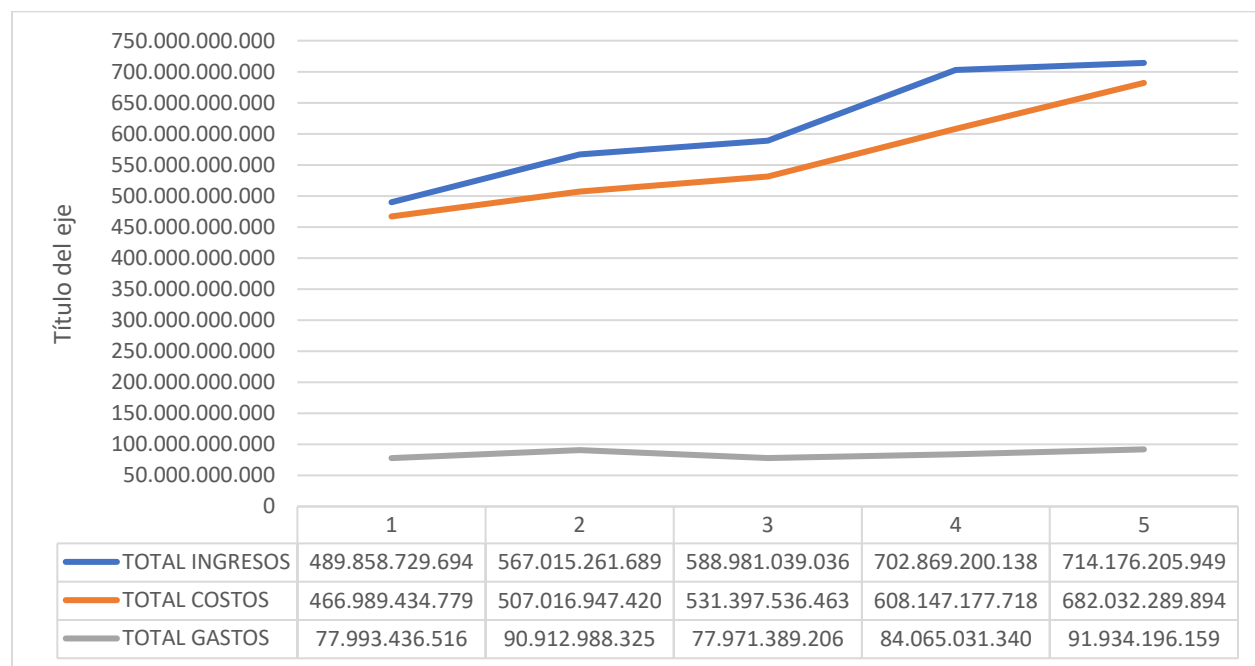
Tabla 17.

Comportamiento Conceptos Contables 2015 a 2019 - CCF del H.

CONCEPTO CONTABLE	2.015	2.016	VARIACIÓN % 2016-2015	2.017	VARIACIÓN % 2017-2016	2.018	VARIACIÓN % 2018-2017	2.019	VARIACIÓN % 2018-2017
TOTAL, INGRESOS	489.858.729.694	567.015.261.689	16%	588.981.039.036	4%	702.869.200.138	19%	714.176.205.949	2%
TOTAL COSTOS	466.989.434.779	507.016.947.420	9%	531.397.536.463	5%	608.147.177.718	14%	682.032.289.894	12%
TOTAL GASTOS	77.993.436.516	90.912.988.325	17%	77.971.389.206	-14%	84.065.031.340	8%	91.934.196.159	9%

Nota: Construcción propia 2021 con base en datos históricos de la CCF del H., 2019.

Figura 33.

Comportamiento Conceptos Contables 2015 a 2019 - CCF del H.

Nota: Construcción propia 2021 con base en datos históricos de la CCF del H., 2019.

Actualmente, la Entidad Prestadora de Salud - EPS de la CCF del H presenta una situación económica desfavorable, pues la dinámica del sector no permite que haya un comportamiento proporcional frente a sus ingresos y egresos, máxime cuando la entidad está adelantando un proceso de escisión; de tal manera se hace necesario realizar un análisis excluyendo este proceso, que presenta una pérdida acumulada de \$274.902.492.224 del período comprendido entre los años 2012 al 2020 que impacta al patrimonio de la CCF del H, debido que este no es autónomo ni independiente, representado en la Tabla 18.

Tabla 18.

Consolidado de Resultados de Salud EPS CCF del H

No.	AÑO	EPS
1	2012	-\$ 12.580.630.937
2	2013	-\$ 12.236.210.034
3	2014	-\$ 10.833.208.037
4	2015	-\$ 73.612.670.662
5	2016	-\$48.429.634.551
6	2017	-\$24.698.489.484
7	2018	-\$33.822.736.067
8	2019	-\$76.383.010.944
9	2020	\$17.694.098.492
TOTALES		-\$274.902.492.224

Nota: Informe de Sostenibilidad (COMFAMILIAR DEL HUILA, 2020).

Es importante precisar que la EPS de la CCF del H, tiene por objeto la prestación y acceso de los servicios de salud, cuenta con una población afiliada de 555.537 con corte a 31 de diciembre de 2020, de los cuales el 78% se ubica en el departamento del Huila con presencia en los treinta y siete (37) municipios y un 22 % para el departamento de Boyacá, con presencia en setenta (70) municipios; con un índice de satisfacción en el servicio al cliente para el año 2020 del 95%. (COMFAMILIAR DEL HUILA, Informe de Sostenibilidad, 2020).

El comportamiento de los ingresos, costos y gastos, excluyendo el proceso de la EPS, teniendo como referencia el estado financiero detallado, planteado en la Tabla 19. y Figura 31.

Se realiza el análisis en el que se identifica que los ingresos presentan una variación del 6,05% en el año 2016 frente al año 2015, se analiza variaciones significativas en los diferentes periodos que en algunos casos está por encima del IPC aplicado en dichas vigencias. Se deduce variaciones significativas en los diferentes periodos relacionados, no obstante, el comportamiento de esta cuenta contable es mayor en los diferentes periodos que el IPC aplicado a cada uno de estos. A continuación, se detalla valores absolutos de las cuentas contables en los periodos referidos.

El comportamiento de los ingresos, costos y gastos, de los períodos comprendidos entre 2015 al 2019, excluyendo el proceso de la EPS, según la Tabla 19. y Figura 34., se identifica un comportamiento en el tiempo distinto de los ingresos vs los egresos, es así que los ingresos y costos en dicho periodo de estudio han experimentado un decrecimiento del 1%, mientras que, los gastos han experimentado un crecimiento del 18%. Con base en este análisis, se determina la focalización de la gestión administrativa.

Tabla 19.

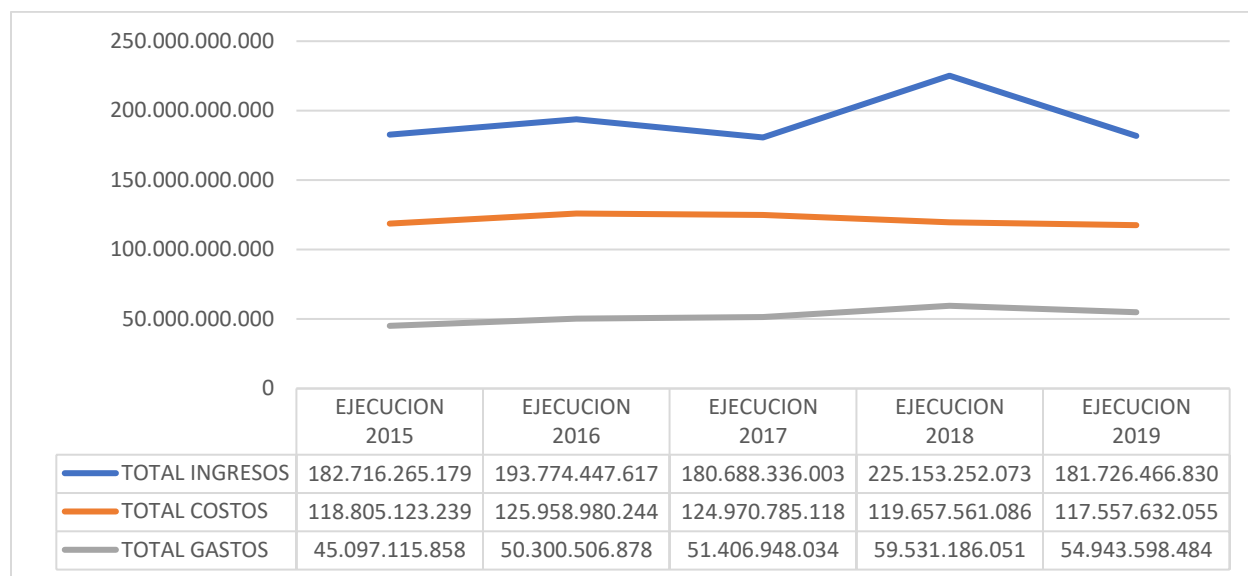
Comportamiento Conceptos Contables sin EPS 2015 a 2019 - CCF del H.

CONCEPTO CONTABLE	2.015	2.016	VARIA CIÓN % 2016- 2015	2.017	VARIACI ÓN % 2017- 2016	2.018	VARIAC IÓN % 2018- 2017	2.019	VARIA CIÓN % 2018- 2017
TOTAL, INGRESOS	182.716.265.179	193.774.447.617	6%	180.688.336.003	-7%	225.153.252.073	25%	181.726.466.830	-19%
TOTAL COSTOS	118.805.123.239	125.958.980.244	6%	124.970.785.118	-1%	119.657.561.086	-4%	117.557.632.055	-2%
TOTAL GASTOS	45.097.115.858	50.300.506.878	12%	51.406.948.034	2%	59.531.186.051	16%	54.943.598.484	-8%

Nota: Construcción propia 2021 con base en datos históricos de la CCF del H, 2019.

Figura 34.

Comportamiento Conceptos Contables sin EPS 2015 a 2019 - CCF del H.



Nota: Construcción propia 2021 con base en datos históricos de la CCF del H , 2019.

Continuando se detalla las cuentas contables a nivel 4 de los componentes del costo y gasto, que como se refirió anteriormente tienen una tendencia constante, pese al comportamiento dinámico de los ingresos.

Cómo se observa en la Tabla 20. sin incluir las cuentas contables relacionadas con EPS, tales como, Salud régimen subsidiado, Salud-EPS, Costos IPS, que en las vigencias del 2016 al 2021 representan el 83% del total ejecutado, se obtiene que las cuentas que más impactan en el total ejecutado en dicho período son Mercadeo (\$181.675.203.598), Servicios (\$102.627.096.797), Provisiones (\$64.194.789.433), Honorarios (\$31.505.288.974) y Crédito Social (\$21.231.214.414); cuentas incluidas dentro de la clasificación de gestionables.

Al realizar una comparación de los costos y gastos ejecutados del año 2020 versus 2016 según se observa en la Tabla 20., las cuentas con un crecimiento superior al 100% están representadas en los grupos contables denominados: Amortizaciones con un incremento 361%,

Educación Formal con un incremento de 6070% y en la cuenta Salud-EPS un incremento de 461%. Es preciso mencionar que el incremento en la cuenta de Educación Formal se debió a la nueva figura jurídica de administración del Colegio.

De acuerdo al planteamiento de la exclusión del año 2020, debido al estado de emergencia frente al COVID - 19, se analiza el año 2016 frente a lo ejecutado 2019, identificando que adicional a las cuentas mencionadas en el párrafo anterior, se agregan las siguientes cuentas con una variación superior al 100%, en los años referidos: Costos - IPS con una participación del 119% y Gastos Extraordinarios con una participación 434%.

Tabla 20.

Comportamiento Histórico de las Cuentas Contables a nivel 4

GRUPO CONTABLE	TOTAL EJECUTADO 2016	TOTAL EJECUTADO 2017	VARIACIÓN % 2017-2016	TOTAL EJECUTADO 2018	VARIACIÓN % 2018-2017	TOTAL EJECUTADO 2019	VARIACIÓN % 2019-2018	TOTAL EJECUTADO 2020	VARIACIÓN % 2020-2019	EJECUTADO A MAYO DE 2021	VARIACIÓN % 2021-2020
Adecuación e instalación	518.573.159	536.092.988	3%	1.298.707.775	142%	300.220.013	-77%	145.035.963	-52%	74.597.457	-49%
Amortización	349.583.614	1.144.352.493	227%	1.106.700.846	-3%	1.321.537.118	19%	1.611.280.955	22%	790.809.849	-51%
Arrendamientos	2.090.002.180	1.938.680.977	-7%	2.252.025.320	16%	2.369.811.858	5%	1.886.299.687	-20%	937.583.181	-50%
Biblioteca		310.000			-100%	707.647		0	-100%	0	
Contribuciones y afiliaciones	203.179.819	175.645.040	-14%	176.873.915	1%	196.359.714	11%	199.331.944	2%	46.652.411	-77%
Costos ips	2.471.949.250	3.710.364.394	50%	5.402.254.047	46%	5.417.606.513	0%	4.922.800.312	-9%	2.589.977.412	-47%
Crédito social				115.500.000		89.270.922	-23%	294.201.656	230%	72.980.647	-75%
Depreciaciones	3.292.586.141	3.886.050.392	18%	4.250.335.937	9%	4.341.552.615	2%	3.827.531.820	-12%	1.633.157.409	-57%
Diversos	3.547.797.847	3.342.910.655	-6%	3.621.381.124	8%	3.662.166.718	1%	2.729.124.256	-25%	951.994.564	-65%
Educación para el trabajo y desarrollo humano	968.645.607	2.095.247.560	116%	2.092.616.821	0%	1.960.189.924	-6%	789.643.967	-60%	633.333.413	-20%

Educación formal	63.833.923	32.714.621	-49%	3.023.467.157	9142%	4.027.519.906	33%	3.938.583.531	-2%	1.348.848.258	-66%
Financieros	4.459.877.168	1.063.037.732	-76%	772.127.228	-27%	1.128.162.263	46%	450.815.826	-60%	182.119.093	-60%
Gastos de ejercicios anteriores	3.460.174.860	1.681.054.463	-51%	453.762.775	-73%	0	-100%	0		0	
Gasto de personal	1.209.987.132	1.256.867.581	4%	1.182.293.123	-6%	1.074.180.583	-9%	650.438.928	-39%	254.502.578	-61%
Gastos de viaje	709.971.316	733.344.855	3%	616.606.707	-16%	391.160.453	37%	89.112.387	-77%	25.843.564	-71%
Gastos diversos		45.946.781		61.234.557	33%	698.162.171	1040%	22.620.739	-97%	581.444	-97%
Gastos extraordinarios	64.918.199	109.282.820	68%	337.859.846	209%	346.931.912	3%	90.498.733	-74%	444.000	-100%
Gastos legales	141.890.932	126.520.678	-11%	81.356.809	-36%	48.767.628	-40%	28.270.439	-42%	7.353.437	-74%
Honorarios	4.505.399.674	3.921.792.264	-13%	4.723.993.170	20%	7.870.161.585	67%	6.845.631.945	-13%	3.638.310.336	-47%
Mantenimiento y reparación	2.821.554.862	1.975.553.002	-30%	2.387.539.973	21%	2.345.296.788	-2%	1.869.138.477	-20%	833.652.571	-55%
Mercadería	53.834.843.972	37.750.162.372	-30%	32.677.050.036	-13%	25.334.481.584	-22%	26.112.175.202	3%	11.966.490.432	-54%
Pérdida de venta y retiro de bienes	86.424.277	147.287.100	70%	59.275.448	-60%	63.521.312	7%	1.572.133	-98%	174.440.793	10996%
Provisiones	20.415.595.852	10.904.848.696	-47%	5.285.768.608	-52%	19.239.733.826	264%	6.908.997.670	-64%	1.439.844.791	-79%
Publicidad, propaganda y promoción	616.807.625	490.742.399	-20%	764.058.261	56%	742.751.646	-3%	615.595.812	-17%	299.209.240	-51%
Recreación y deportes	4.885.029.854	7.194.104.814	47%	9.132.723.056	27%	8.748.218.756	-4%	2.394.364.088	-73%	937.884.192	-61%
Salud y turismo	377.692.970.976	399.266.221.204	6%	476.192.556.373	19%	545.881.961.545	15%	494.949.184.665	-9%	229.005.310.962	-54%
Salud-régimen subsidio	3.364.996.200	7.160.530.141	113%	12.296.756.354	72%	18.592.696.294	51%	18.873.566.990	2%	11.050.334.064	-41%
Seguros	712.091.402	615.391.044	-14%	832.341.535	35%	448.960.369	-46%	546.337.291	22%	167.998.085	-69%
Servicios	21.942.946.502	18.505.735.317	0	19.664.787.963	6%	19.032.483.309	-3%	16.227.247.084	-15%	7.253.896.622	-55%

Nota: Construcción propia 2021 con base en datos históricos de la CCF del H, 2021.

En conclusión, la CCF del H debe fortalecer las acciones administrativas e implementar metodologías que permitan generar cambios de fondo y flexibilizar las cuentas del costo y gasto frente al comportamiento de los ingresos o la generación de productos y servicios, que permitan

la continuidad de la corporación, sin llegar a exponerse en causal de disolución o liquidación de algunas unidades de negocio, afectando la misionalidad de la institución.

4.3. Implementar la Metodología Matricial de Costo y Gasto de Vicente Falconi Campos en - CCF del H.

La metodología matricial de costo y gasto de Vicente Falconi Campos, es una metodología gerencial de gestión que busca la optimización de los recursos adscritos a las cuentas contables de costo y gasto, focalizado en la calidad del producto o servicio, la seguridad de las personas. Se operativiza a través de la aplicación del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar – PHVA – que implica un análisis, análisis detallado de la operación, eliminación de mudas y la estandarización de buenas prácticas para la mejora continua.

Por consiguiente, y gracias a la transversalidad de la metodología, es de fácil aplicación en cualquier entidad, independiente del sector económico al que pertenezca. Se fundamenta en teorías administrativas que buscan la generación de valor económico y /o social. En consecuencia y ante la situación diagnóstica aquí referida y con el apoyo y la alianza estratégica de la CCF del Valle del Cauca – COMFANDI- las directivas de la CCF del H, han considerado adelantar un proceso de acompañamiento y transferencia de la metodología para aplicar a la organización en la actual vigencia, por tanto, encomendó a la unidad administrativa, la implementación, proceso en el cual se halla la entidad.

Es preciso mencionar que, en la investigación aquí realizada brinda los postulados de la metodología de Vicente Falconi aplicado a la CCF del H, no obstante, los tesis focalizan su análisis en el proceso de Apoyo Administrativo, Unidad Transversal de la CCF del H. A continuación se citan las ventajas y barreras de la metodología de Vicente Falconi (Falconi,

1994) identificadas del análisis realizado en la Transferencia de conocimiento de COMFANDI a la CCF del H (COMFAMDI, 2021):

Ventajas de la Metodología

- Apropiación cultural de un modelo de gerencia sostenible de gestión de costos y gastos.
- Aprendizaje organizacional y proyección de líderes efectivos con visión financiera.
- Estimula la creatividad iniciativa para optimización de gastos e incremento de productividad.
- Aumenta la confiabilidad del registro contable.
- Encontrar optimización de recursos acordes con la posibilidad de cada centro de consumo y poder reasignar recursos a las prioridades estratégicas de la organización.
- Compromiso de toda la organización en el control del presupuesto: democratización del presupuesto.
- De excusas y explicaciones a planes de acción y/o proactividad para cumplir las metas.
- Es posible obtener resultados superiores a los estimados.
- Esquema práctico, donde el mejoramiento tiene una expresión directa en el P&G de la organización.

Barreras de la Metodología

- Romper los paradigmas y zonas de confort respecto al manejo de costos y gastos.
- Confiabilidad de la información contable / gerencial para los análisis preliminares.
- Abordar la disciplina exhaustiva de análisis y seguimiento que exige la metodología.
- Desplegar efectivamente la gestión de Liderazgo a todos los niveles de la organización.

- Enfocar la cultura de gestión a una verdadera aplicación del PHVA y enfoque a resultados.

A continuación, se relaciona el detalle de las actividades que se deben desarrollar, a fin de implementar la metodología referida en este proyecto de investigación:

1. Compromiso de la Alta Dirección.

La CCF del H enmarcada dentro de Política de Eficiencia y Ley de transparencia lidera proyectos de adopción de buenas prácticas administrativas enfocados en la eficiencia y mejoramiento continuo que redundan en los beneficios hacia la comunidad afiliada. El compromiso de la Alta Dirección es fundamental para el desarrollo del proyecto y la apropiación de la misma en la rutina del trabajo cotidiano, como se muestra en la Figura 35.

Para la planeación del proyecto se tuvieron en cuenta las siguientes fases, que fueron debidamente socializadas a los integrantes del equipo gestor.

Figura 35.*Fases para la Implementación de la Metodología Matricial.*

Nota: Construcción propia 2021.

2. Aspectos Logísticos.

Para la planeación y el desarrollo de la metodología en la CCF del H se contó con los siguientes insumos.

Información

- ✓ Archivo Excel de las Cuentas de Costos y Gastos (al último nivel de detalle) y por Centros de Costos, de la vigencia 2019. No se tomó en cuenta los estados financieros del año 2020 debido a que su comportamiento fue anormal por la declaración de emergencia ante el COVID-19.
- ✓ Presupuesto de Costos y Gastos del año en curso.
- ✓ Manual de políticas.

- ✓ Manual de Calidad.
- ✓ Organigrama con nombres de los funcionarios.
- ✓ Mapa de procesos.
- ✓ Listado del deterioro de la cartera que llevan al gasto con estadística de los últimos 2 años (nombre de clientes, valores castigados, conceptos).
- ✓ Flujogramas de la empresa
- ✓ Bases de datos de Proveedores y Contratistas de los últimos 12 meses: volúmenes y precios.
- ✓ Listado de Contratos de Servicios con fechas de vencimiento.

Tecnología

- ✓ Conexiones a red, listado de correo de los funcionarios, carpetas en la red y acceso a los diferentes aplicativos de la - CCF del H.
- ✓ Salas de reunión virtual TEAMS.

Infraestructura

- ✓ Sala de trabajo con mesa, útiles de oficina, impresora, tablero y teléfono fijo.

3. Selección de Recurso Humano.

Mediante un brain-storming de los Líderes que integran la Alta Dirección se identificaron y se postularon Recurso Humano, ver **Anexo F.** el listado de gestores del proyecto de la CCF del H y listado de personal específico de la Unidad de Apoyo Administrativo. Este personal es destacado por sus habilidades, desempeño, competencias y compromiso en la corporación, indistinto de su cargo, que dieron cumplimiento a las siguientes características:

- ✓ Orientación a resultado.

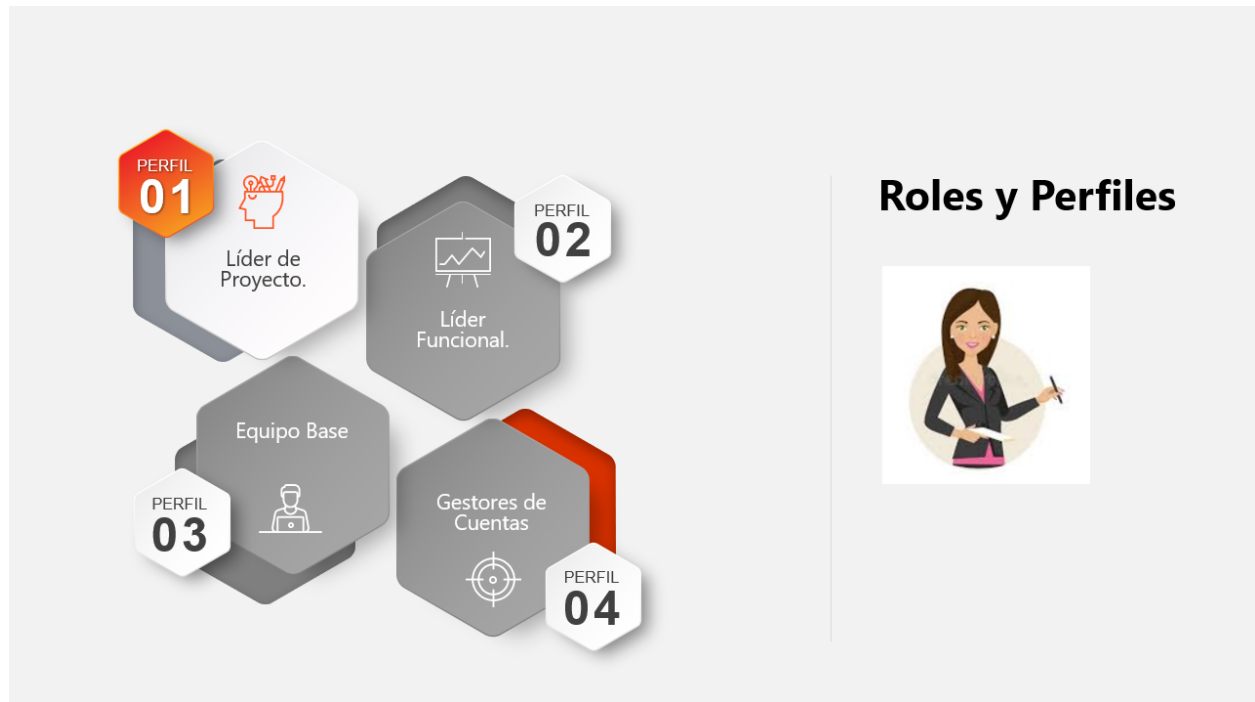
- ✓ Sentido de oportunidad; entender su participación como algo destacado y como una oportunidad de crecimiento personal y profesional.
- ✓ Buena capacidad de análisis y síntesis.
- ✓ Independencia técnica para construir propuestas objetivas y desafiantes.
- ✓ Creativo: para encontrar oportunidades de reducción de costos y gastos.
- ✓ Expresar conceptos e ideas en forma efectiva, plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones.
- ✓ Espíritu competitivo: Debe poseer cualidades para no dejarse amilanar por los fracasos y capacidad para no dejarse avasallar por circunstancias adversas.
- ✓ Conducta laboral intachable y compromiso con la cultura organizacional.

4. Asignación de Roles y Responsabilidades al Recurso Humano.

Una vez identificado el Recurso Humano, se realizó la socialización del proyecto y se asignaron los roles y responsabilidades a cada equipo, basados en las competencias y habilidades de cada colaborador, ver **Anexo G.**, creando sinergias al interior de la organización mediante la adopción de buenas prácticas y fortalecimiento del ecosistema de innovación y transformación empresarial de la - CCF del H. Lo anterior consolidado en la Figura 36.

Figura 36.

Esquema de Roles en la Gerencia Matricial de Costos y Gastos.



Nota: Construcción propia 2021.

En el caso del desarrollo de la tesis, se asume que el Equipo Base son los tesistas que realizan la presente investigación.

A continuación, se relacionan las responsabilidades que se tuvieron en cuenta por cada rol:

Director Administrativo

- Definir la meta de ahorro esperada para CCF del H y retar a los equipos para generar metas desafiantes.
- Proveer los recursos para el desarrollo del proyecto: Humanos y logísticos
- Propiciar un clima de cuestionamiento de las prácticas actuales para generar metas desafiantes y acciones creativas.

- Examinar y decidir la viabilidad de las propuestas, retar y estimular el desarrollo de soluciones innovadoras que rompan paradigmas.

- Sugerir alternativas que puedan ampliar la visión del equipo.

Líder del Proyecto

- Coordinar la consecución de los recursos y aspectos logísticos del proyecto
- Apoyar al equipo del proyecto en las actividades necesarias para lograr los objetivos del proyecto

- Apoyar el trabajo de los gestores y abrir los espacios para que las acciones se cristalicen

- Interrelacionar las actividades de los gestores y gerentes de entidad a fin de generar sinergias

- Programar las reuniones de Comité Directivo o Dirección Administrativa.
- Hacer seguimiento al cronograma del proyecto para facilitar su cumplimiento
- Verificar que las reuniones de control en los diferentes niveles se realicen
- Asistir a las reuniones claves con el equipo del proyecto.

Líder Funcional del Proyecto

- Trabajar en equipo con los Consultores Externos en cada una de las etapas para apropiar la metodología OPA.

- Apoyar a los Consultores externos en el conocimiento de la empresa para facilitar el abordaje del proyecto

- Sugerir las adaptaciones de la metodología a la especificidad de la empresa

- Conseguir la información interna necesaria para los análisis de precios y consumo
- Elaboración de herramientas complementarias (reportes del sistema de Información, manuales, instructivos, procedimientos), que garanticen a los gestores un mejor análisis de cifras.
- Apoyar a los Gestores para desarrollar abordajes más amplios y profundos, abriendo la visión para otras posibilidades de optimización de costos y gastos.

Equipo Base

- Realizar acompañamiento permanente a los gestores de las cuentas asignadas a su cargo, buscando fluidez en la aplicación de la metodología.
- Aportar el conocimiento técnico a los consultores para facilitar la planeación y ejecución del proyecto.
- Divulgar y sensibilizar al personal a cargo, a fin de generar cambio cultural en la aplicación de la metodología.
- Apoyar los planes de acción establecidos para el manejo de cada cuenta contable, directamente con el responsable del proceso y/o negocio.

Gestor de Cuenta Contable

- Conocer lo que se carga en cada cuenta del grupo de cuentas asignado.
- Identificar en cuales entidades es necesario la realización del gasto o costo.
- Analizar las actividades el consumo de cada entidad.
- Identificar parámetros que permitan la comparación entre procesos.
- Realizar análisis histórico y comparativo de precio y consumo.

- Identificar las mejores prácticas.
- Identificar los proveedores principales que hay en cada una de las cuentas y realizar el análisis de los contratos.
- Proponer metas desafiantes y factibles y negociarlas con los Gestores de Productividad

5. Formación en la Metodología al Recurso Humano.

El entrenamiento de la metodología matricial de costo y gasto de Vicente Falconi, se centra en la formación de Gerencia en el cambio Cultural, temas de formación a los Gestores para desarrollar abordajes más amplios y profundos, abriendo cifras y acompañando el seguimiento, para apoyar a la organización en la apropiación de la disciplina requerida para el logro de la meta.

Así mismo, es preciso mencionar que para el éxito de la implementación de este proyecto según se observa en la Figura 36., fue fundamental contar con la aprobación y liderazgo de la Alta Dirección.

6. Perfil y Competencias de los Miembros del Equipo.

Se identificó por parte del Líder del proyecto y el *Sponsor* del mismo las competencias, habilidades y conocimiento técnico de cada uno de los integrantes denominados gestores de cuenta y se formaron los grupos de mínimo dos (2) personas, máximo cuatro (4) personas, con la finalidad de analizar detalladamente las cuentas, revisión de procedimientos, actividades e identificación de *mudas*, buscando la construcción del plan de intervención para la optimización del costo y gasto. Para ello se realizan reuniones periódicas de monitoreo y control con tablero

de seguimiento y monitoreo tecnológico - *dashboard*, para posteriormente ser revisado de manera mensual con la Alta Dirección.

7. Identificación y Clasificación de las Cuentas Gestionables y No Gestionables por la Organización.

Se tomó el año 2019, un año fiscal estable completo para realizar una clasificación de las cuentas contables sujetos a gestión por parte del equipo de gestores de cuenta de la - CCF del H. Para nuestro caso de la - CCF del H, se listó todas las cuentas contables a nivel de detalle ⁴⁷, para un total de 45 cuentas con 580 subcuentas. Las cuentas referidas fueron clasificadas como no gestionables las siguientes: 5115 - impuesto, 5199 - traslados y transferencias, 5205 - fondo de vivienda de interés social, 5110 - salud Ley 100, 5215 - educación Ley 115 de 1993, 5220 - FONEDE, la 5230 - SSF, 5245 - FOSFEC, 5270 - ajuste valor razonable de cambio, 5405 - impuesto de renta y complemento, 5410 - impuesto de patrimonio, 5905 - resultado de ejercicio, 6105 - subsidio en dinero, 6106 - subsidio en especie, 6150 - vivienda y 6170 - programas y convenios especiales. En esta misma línea, se clasificó las cuentas de gestión mixta, es decir se genera gestión parcial, entre estas encontramos 5105 - gasto de personal, 5315 - gastos extraordinarios, 5395 - gastos diversos, 6140 - educación formal, 6143 - educación para el trabajo y desarrollo humano, 6146 - biblioteca, 6155 - recreación, deporte y turismo y 6160 - crédito social. Las cuentas gestionables de - CCF del H, se describen en la Tabla 21.

⁷ Detalle 4: En Colombia se organiza de acuerdo a como se reglamenta en el Art. 14 del PUC (Plan Único de cuentas) del Decreto 2650 de 1993, Clase: Primer dígito, Grupo: Dos primeros dígitos, Cuenta: Cuatro primeros dígitos, Subcuenta: Seis primeros dígitos." (<https://www.siigo.com/blog/empresario/cuentas-contables-y-su-naturaleza/>, 2021)

Tabla 21.*Cuentas Contables a nivel 4 Clasificadas como Gestionables.*

CTA NIVEL 4	Clasificación No 4
5110	HONORARIOS
5120	ARRENDAMIENTOS
5125	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES
5130	SEGUROS
5135	SERVICIOS
5140	GASTOS LEGALES
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACION
5150	ADECUACION E INSTALACION
5155	GASTOS DE VIAJE
5160	DEPRECIACIONES
5165	AMORTIZACION
5175	PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y PROMOCION
5195	DIVERSOS
5198	PROVISIONES
5305	FINANCIEROS
5310	PERDIDA VENTA Y RETIRO DE BIENES
5365	GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES
6110	MERCADEO
6120	SALUD REGIMEN SUBSIDIADO
6125	COSTOS IPS
6130	SALUD-EPS

Nota: Construcción propia 2021 y fundamentado en ERP JDEDWUARDS de la CCF del H, 2021.

En las siguientes tablas se relaciona el consolidado de las cuentas a Nivel 4 y subcuentas clasificadas como gestionables, no gestionables y mixtas, referidas en el párrafo anterior.

De acuerdo a lo planteado en la Tabla 21., se observa que las cuentas gestionables corresponden a veintiún (21) cuentas a nivel 4 por valor de seiscientos setenta y cinco mil seiscientos setenta y cuatro millones setecientos treinta y cinco mil setecientos tres pesos moneda corriente (\$ 675.674.735.203), en donde se encontraron cuentas como: Actividades culturales, acueducto - alcantarillado, alojamiento y manutención, alto costo de la EPS, apoyo sostenimiento, arreglos florales navideños y ornamentales, arrendamientos, aseo, asesorías (financiera, jurídica, técnica), auxilios para trabajadores, bonificaciones, capacitación al personal, casino y restaurante, costos de materiales, mantenimiento y reparación, energía eléctrica, equipos de cómputo, horas extras, materiales áreas funcionales, publicidad, sociales y reuniones, teléfono, temporales, útiles de papelería, vigilancia, viáticos entre otras, se aclara que incluyen beneficios convencionales y de pacto colectivos establecidos en la organización, toda vez que son sujetos de negociación en las etapas precontractuales.

En el mismo sentido, se clasificaron cuentas no gestionables por parte de la CCF del H., en el entendido que su cumplimiento es normativo y reglamentado o que por decisión de la corporación como en el caso de sueldos no son sujetos de cambio. En este grupo encontramos las siguientes cuentas: Impuestos, aportes a entidades (ARL, CCF, Fondos de pensión, ICBF, SENA), beneficios convención colectiva, pacto colectivo, depreciaciones, amortizaciones, entre otras.

Tabla 22.*Cuentas Gestionables y No Gestionables de - CCF del H.*

Descripción	Número de cuentas a nivel 4	Número de cuentas a último nivel
GESTIONABLES	21	270
NO GESTIONABLES	16	33
MIXTA	8	277
Total	45	580

Descripción	Ejecutado	%
GESTIONABLES	\$675.674.735.203	90
NO GESTIONABLES	\$78.664.514.767	10
Total	\$754.339.249.970	100

Nota: Construcción propia 2021 y fundamentado en (CCF del H, 2021).

8. Asignación de Cuenta Gestionables a los Diferentes Equipos.

En conjunto con el equipo base, reunieron a los gestores de cuenta para realizar la respectiva asignación de las cuentas contables a gestionar por cada equipo de trabajo, para dar inicio a la gestión administrativa de las mismas.

9. Establecimiento de las Metas de Ahorro para las Cuentas Asignadas.

Se determinó la meta estratégica de reducción para el año 2021, año cero (0) o línea de base, tomando las cuentas gestionables por valor de seiscientos setenta y cinco mil seiscientos setenta y cuatro millones setecientos treinta y cinco mil doscientos tres pesos moneda corriente (\$ 675.674.735.203). Para establecer la meta de ahorro para el año cero, se dio bajo la aplicación del 1,3% sobre el valor absoluto a gestionar; para el caso de la CCF del H. se determinó en

conjunto con la Alta Dirección que para todas las cuentas gestionables a excepción de la cuenta del costo de Salud -EPS se aplicaría el 1,3% y para únicamente para la cuenta de Salud - EPS se aplicaría el 0,5%. Tal como se observa en la Tabla 23.

Tabla 23.

Meta Corporativa de Ahorro - Metodología Matricial de Costos y Gastos Vicente Falconi.

Agrupación cuentas contables	Valor cuentas contables	Part. %	Proyección ahorro	
COSTOS DE SERVICIOS MISIONALES	9.810.276.897	1%	127.533.600	-
COSTOS SALUD	564.474.657.839	84%	-	2.822.373.289
GASTOS DE PERSONAL	11.436.477.840	2%	148.674.212	-
GASTOS FINANCIEROS	26.031.145.053	4%	338.404.886	-
HONORARIOS	12.236.749.494	2%	159.077.743	-
INSUMOS PARA COMERCIALIZACION	25.334.481.584	4%	329.348.261	-
MANTENIMIENTO Y ADECUACIONES	2.806.308.401	0%	36.482.009	-
SERVICIOS DE OPERACIÓN	15.542.837.997	2%	202.056.894	-
COSTOS IPS	5.394.476.513	1%	70.128.195	-
LOGISTICA -GASTOS DE VIAJES Y PUBLICIDAD	2.607.322.585	0%	33.895.194	-
TOTAL	675.674.734.203	100%	1.445.600.993	2.822.373.289
TOTAL META			4.267.974.282	

Nota: Construcción propia 2021 y fundamentado en (CCF del H, 2021).

En el desarrollo de la implementación de la metodología en la CCF del H., soportado bajo un análisis detallado de cada una de las cuentas y en conjunto con los gestores, el equipo base y la Alta Dirección se excluyeron las siguientes cuentas, como se aprecia en la Tabla 24., redefiniendo el porcentaje de ahorro, proyectándose para mantener el total meta de ahorro

proyectado inicialmente: Costo SALUD, GASTOS FINANCIEROS, INSUMOS PARA COMERCIALIZACION.

Tabla 24.

Redefinición Meta Corporativa de Ahorro - Metodología Matricial de Costos y Gastos

Agrupación cuentas contables	Valor cuentas contables	Participación %	Proyección de Ahorro
COSTOS DE SERVICIOS MISIONALES	\$9.810.276.897	16%	\$699.472.743
GASTOS DE PERSONAL	\$11.436.477.840	20%	\$841.607.743
HONORARIOS	\$12.236.749.494	20%	\$872.480.239
MANTENIMIENTO Y ADECUACIONES	\$2.806.308.401	5%	\$200.089.789
SERVICIOS DE OPERACIÓN	\$15.542.837.997	26%	\$1.108.539.579
COSTOS IPS	\$5.394.476.513	9%	\$384.626.175
LOGISTICA -GASTOS DE VIAJES Y PUBLICIDAD	\$2.607.322.585	4%	\$159.715.227
TOTAL	\$59.834.449.727	100%	\$4.266.531.495

Nota: Construcción propia 2021 y fundamentado en (CCF del H, 2021).

Para la definición de la meta de ahorro para el año uno (1) y sucesivamente, se tomará como base la ejecución de la vigencia anterior; que en todo caso deberá ser mayor al aplicado en el año cero (1,3).⁸

⁸ Meta de ahorro: El porcentaje de ahorro analizado y determinado en la primera reunión, presidida por la Alta Dirección de CCF del H, en la que se convocó a los Líderes de proceso de las cuentas contables gestionables del proyecto OPA, se definió en el 1,3 % como porcentaje a aplicar en el escenario a mediano plazo en el establecimiento de la meta de ahorro.

10. Análisis Detallado e Identificación de la Pertinencia de las Cuentas Gestionables.

Esta etapa comprendió la revisión de las distintas cuentas asignadas a cada grupo de Gestores, ver ANEXO H., donde se inició con el análisis de la información representado en la Figura 37., bajo los siguientes criterios:

- ✓ Revisión y análisis de ejecución versus presupuesto de los últimos cinco (5) años por cada cuenta Contable.
- ✓ Realización de Pareto entre las cuentas gestionables, para organizar la prioridad en revisión de cada una de las cuentas.
- ✓ Realización de reuniones con los diferentes procesos involucrados en las cuentas gestionables.
- ✓ Solicitud de documentación de análisis de consumo al proceso involucrado.
- ✓ Revisión de Órdenes de compra- servicio y/o contratos.
- ✓ Revisión de Documentación del proceso SGC.
- ✓ Revisión de Notas Estados financieros
- ✓ Revisión Base de datos de proveedores
- ✓ Benchmarking externo
- ✓ Meta estándar técnica
- ✓ Directriz Gerencial
- ✓ Metas por compresión con base en análisis de proceso: muestra de desperdicio

Figura 37.

Análisis de las Cuentas Gestionables.



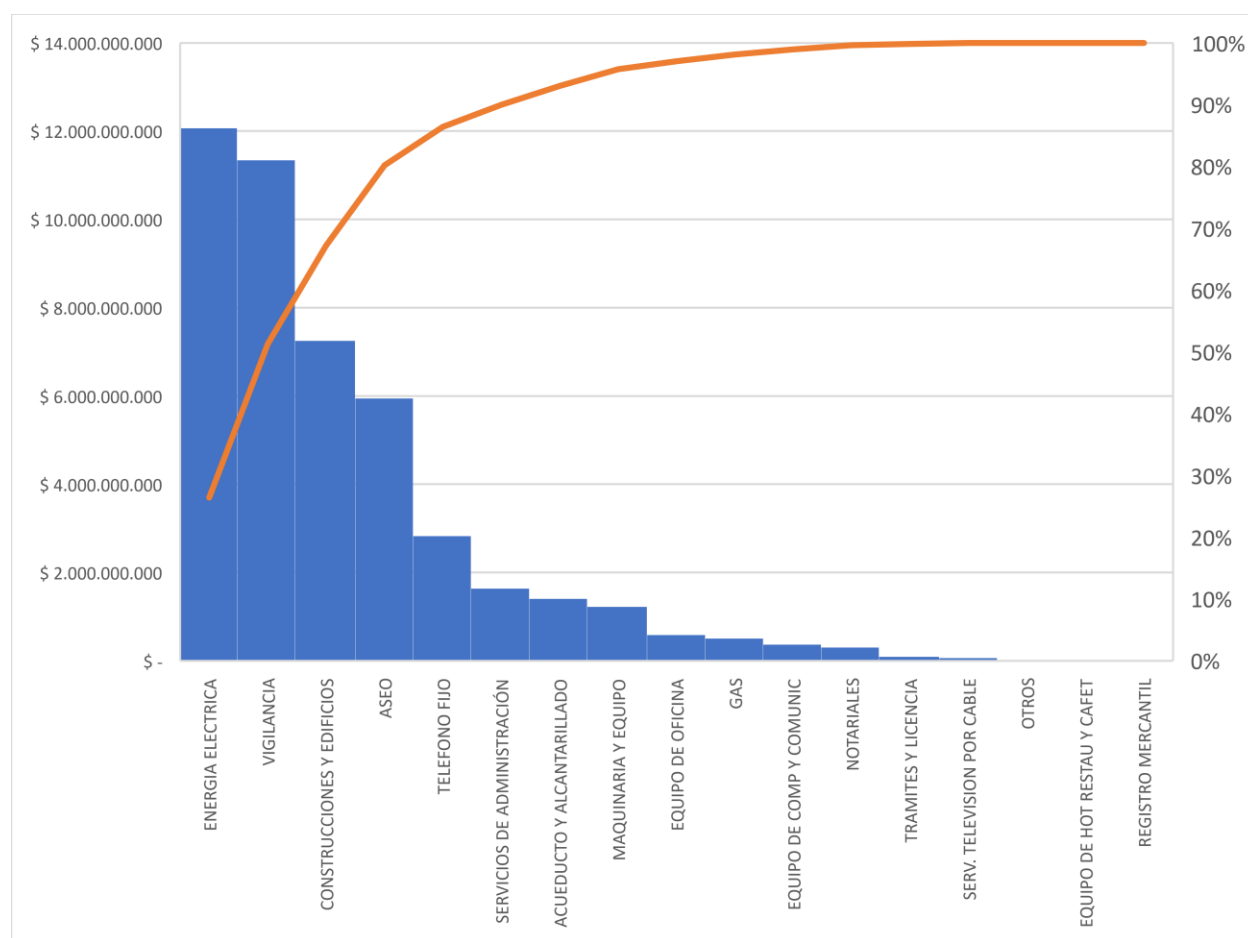
Nota: Construcción propia 2021 y fundamentado en COMFAMILIAR DEL HUILA (2021).

El enfoque de la presente investigación, se centra en analizar las cuentas sujetas de gestión del proceso de apoyo administrativo y que impactan de manera importante en el desarrollo de este proyecto corporativo, tal es el caso del análisis del proceso de Compras y Contratación, metodología y operación al proceso de Talento Humano, en el mismo sentido, se listaron las cuentas que pertenecen a Servicios de Operación, las cuales, aunque se encuentran dentro del alcance corporativo, mediante la presente tesis se va a agregar valor en la profundización del análisis de las cuentas de vigilancia, líneas telefónicas e internet y eficiencia energética.

Seguidamente se realizó el análisis según Pareto identificando las cuentas que generan mayor porcentaje de participación en los costos, de esta manera se identificaron las cuentas de ENERGIA ELECTRICA con el 26%, VIGILANCIA con el 25%, CONSTRUCCIONES Y EDIFICIOS con el 16% y ASEO con el 13%, como se muestra en la Figura 38.

Figura 38.

Informe por Nombre Cuenta Grupo Servicios de Operación 1 Pareto.



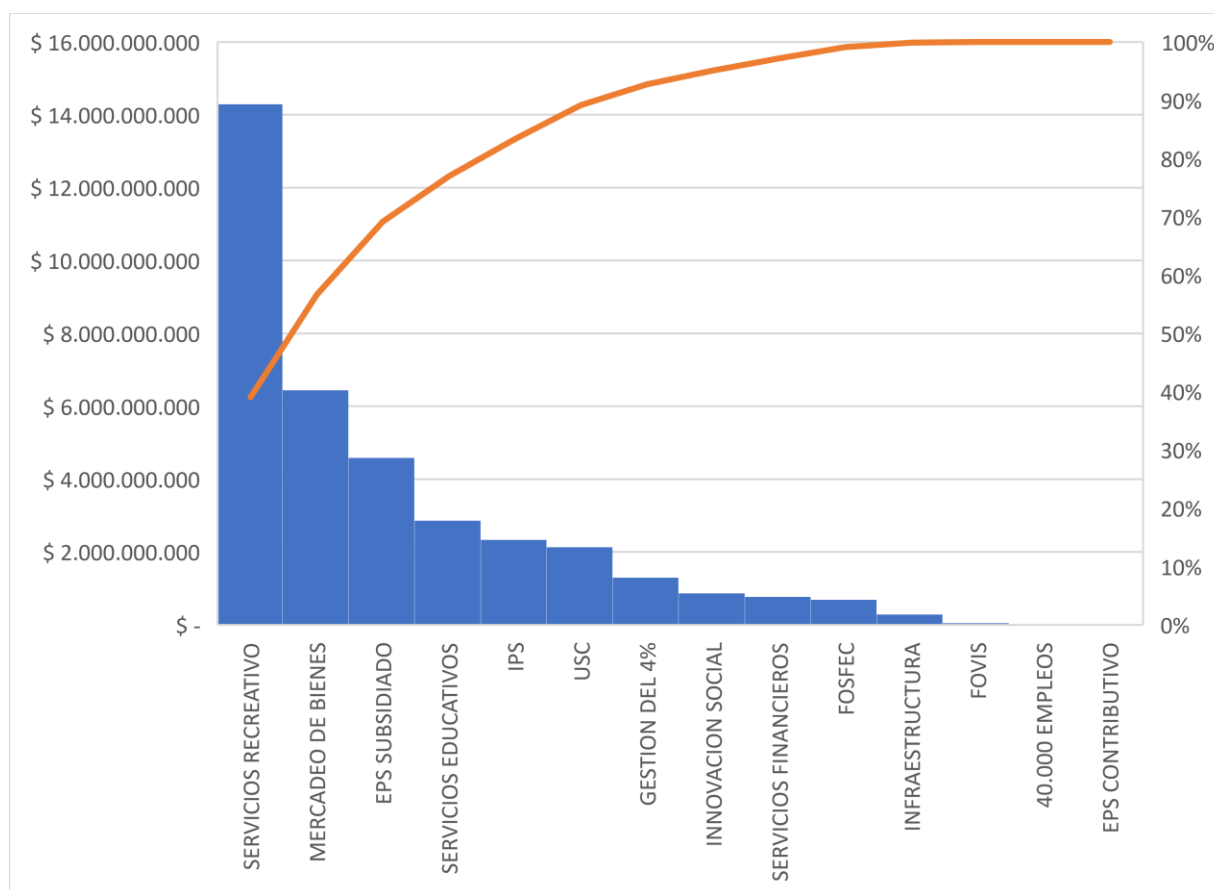
Nota: Construcción propia 2021 y fundamentado en CCF del H (2021).

En la Figura 39. Se representa el Informe por Nombre de Compañía Grupo Costos Operación 1, se observa que para las cuentas determinadas en el Pareto arriba relacionadas, se

identificaron las unidades o compañías en donde la mayor participación de costo y gasto presentaron, así, UNIDAD SERVICIOS COMPARTIDOS con una participación del 39%, SERVICIOS EDUCATIVOS el 18%, FOSFEC el 13% y SERVICIOS FINANCIEROS el 8%.

Figura 39.

Informe por Nombre de Compañía Grupo Costos Operación 1.



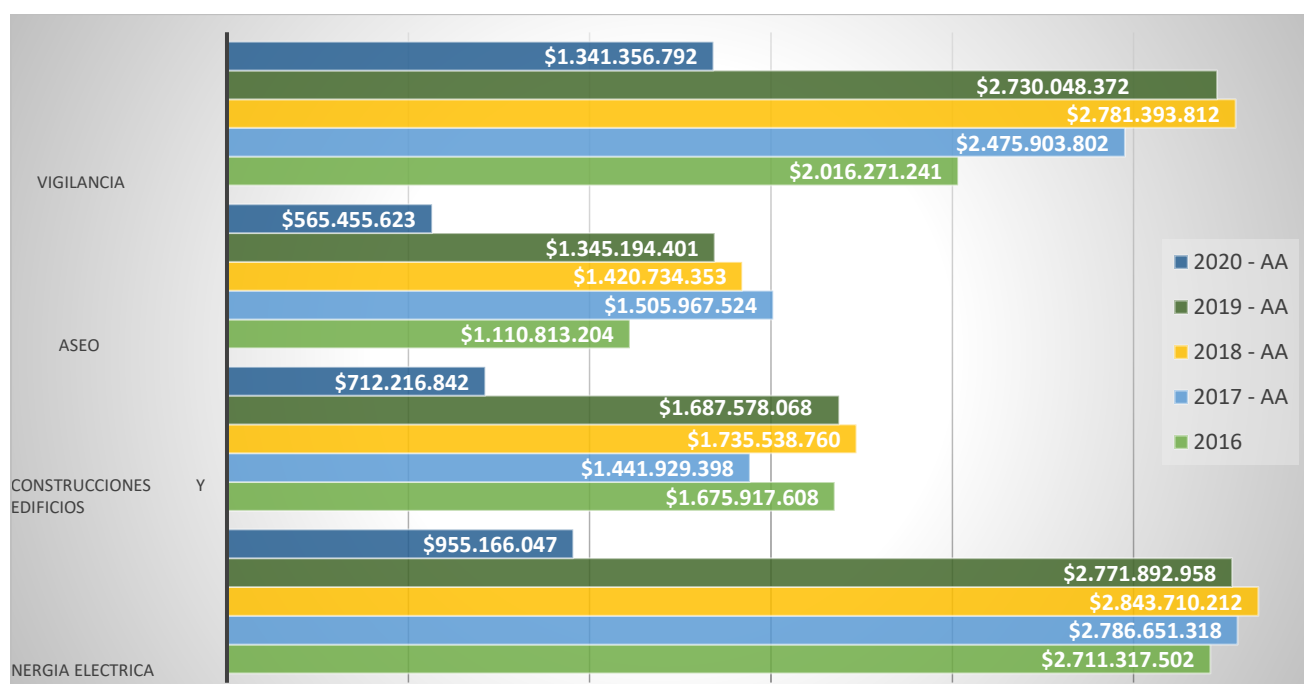
Nota: Construcción propia 2021 y fundamentado en (CCF del H, 2021).

En la anterior Figura 39. se analiza el comportamiento de las cuentas Pareto 2016 a 2020, en donde se aprecia el comportamiento de los cinco períodos contables anteriores frente a las cuentas identificadas en el Pareto.

Se analiza que para el año 2020 a raíz de la emergencia muchos de estos servicios fueron suspendidos por el cierre de instalación y el servicio al público, así mismo, se deduce que para los años anteriores la política de eficiencia y austeridad del gasto ha obtenido resultados moderadamente favorables, como se observa en la Figura 40.

Figura 40.

Comportamiento de Mayor Representación 2016 a 2020.



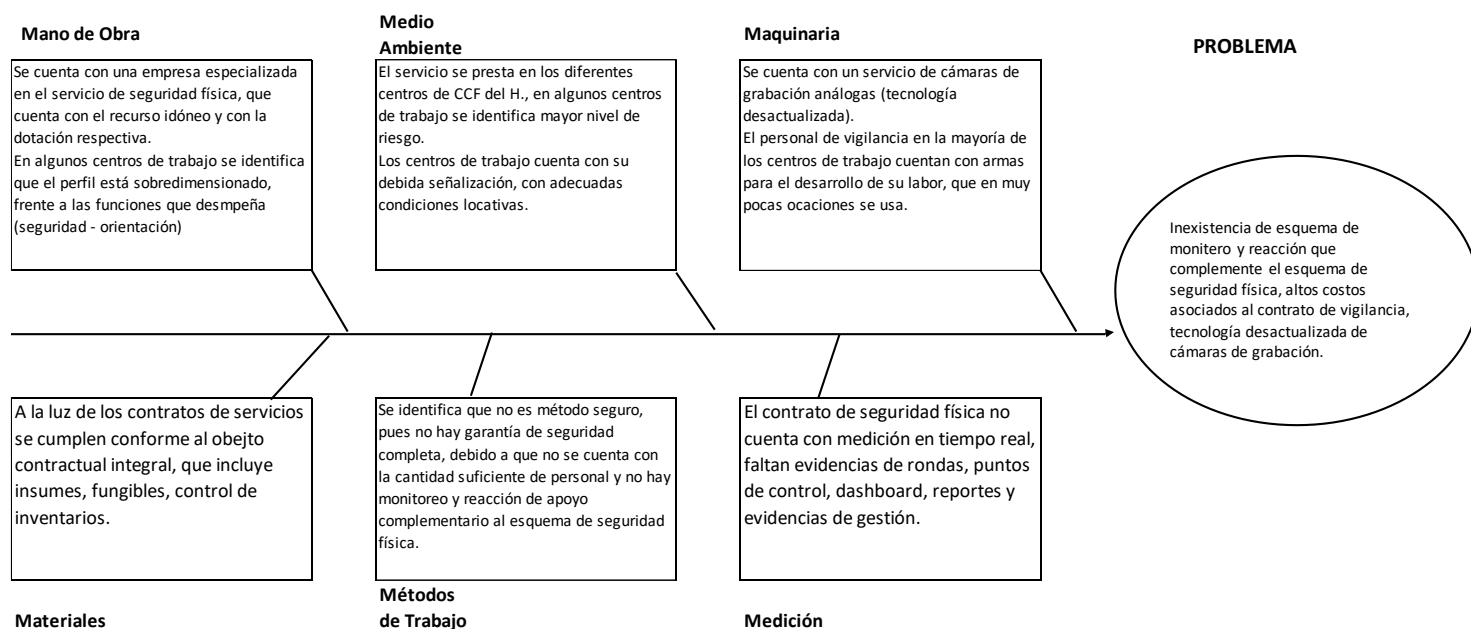
Nota: Construcción propia 2021 y fundamentado en CCF del H (2021).

Partiendo del método deductivo con el que se trabajó esta investigación, identificando causas generales hasta identificar las particulares del objeto de estudio y en el marco del análisis detallado e identificación de la pertinencia de las cuentas gestionables, las tesis tomaron como referencia el anterior análisis Pareto y las cuentas gestionables con mayor representación y por cada cuenta identificada se procedió a realizar un análisis más detallado aplicando el método Ishikawa – Espina de pescado, representado en la Figura 41., este método es una herramienta

utilizada para el análisis de los problemas que básicamente representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan, en donde se contemplan factores como de mano de obra, materiales, dinero, equipo, personal, métodos de trabajo y medición.

Figura 41.

Método Ishikawa - Espina de Pescado.



Nota: Construcción propia 2021 y fundamentado en COMFAMDI (2021).

En la, siguiente Figura 42. Formato planteamiento de problema OPA, se detallan las principales desviaciones identificadas en la cuenta de servicios de operación - servicio - vigilancia, partiendo del análisis espina de pescado.

Figura 42.

Formato Planteamiento de Problema OPA.

 CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL HUILA GERENCIA MATRICIAL DE COSTOS Y GASTOS PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA 			
FECHA	1/02/2021	Proceso / Área: Unidad transversal	No. 001
Nombre del Problema/Oportunidad			
Inexistencia de esquema de monitoreo y reacción que complemente el esquema de seguridad física, altos costos asociados al contrato de vigilancia, tecnología desactualizada de cámaras de grabación.			
Descripción breve del Problema/Oportunidad			
A través del análisis de las cuentas contables y la aplicación del Pareto, se identificó la participación importante de esta cuenta en el gasto, de tal manera y bajo un trabajo desarrollado en campo se identificó el número de puestos o servicios, el rol que desarrollaba en cada centro de trabajo dicho recurso humano, el accionamiento de las armas, la calidad de grabación de las cámaras, y el objeto contractual para el suministro de cámaras.			
Principales Efectos (Impacto en Ventas / Costos /Calidad /Entrega /Servicio / Otros)			\$ (MILLONES)
Estudio de seguridad			\$-
Derivado del estudio de seguridad se contrata el número de puestos pertinentes con su respectiva dotación por cada centro de trabajo			\$1.590.500.468
Compra de elementos de CCTV (cámaras IP, alarmas, sensores de movimientos, botones de pánico, entre otros).			\$182.000.000
Contratación de personal de rol orientadores			\$460.213.909
Contratación de servicios de monitoreo y reacción que complementen el esquema de seguridad física			\$179.244.000
Total anual			\$2.411.958.377
META PROPUESTA			\$1.172.382.559

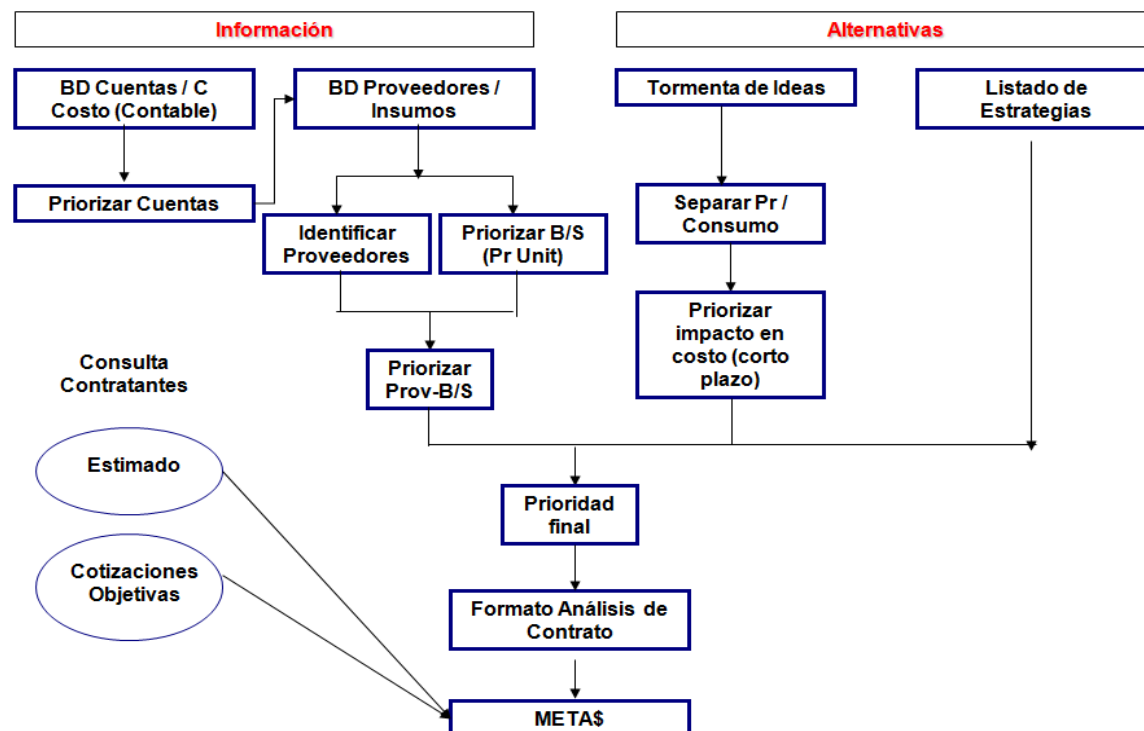
Nota: Construcción propia 2021 y fundamentado en (CCF del H, 2021).

Como se aprecia en la Figura 42., parte de las herramientas de análisis para la determinación del problema, se encuentran factores como anteriormente se denominaron materiales, en donde se analiza por parte de los gestores la pertinencia en la compra de los

insumos, el proceso, la cadena de valor que la corporación tiene y el nivel de negociación que tiene con sus proveedores, teniendo en cuenta conceptos como economía de escala, centralización de requerimientos y compras, calificación de proveedores y eficiencia en la gestión de los mismos. Mediante la siguiente Figura 43. se relaciona un mapa de análisis de precios del factor materiales:

Figura 43.

Mapa de Análisis de Precios.



Nota: Construcción propia 2021 y fundamentado en (CCF del H, 2021).

Debemos iniciar con la información de proveedores del año base, luego se debe conocer el dimensionamiento de las cuentas, inventariar los proveedores, análisis de situación de contratos y proveedores. Se realiza tormenta de ideas para la generación de estrategias, se

gestionan y/o verifican cotizaciones y finalmente se hace consolidación de oportunidades, para tener como resultado de la meta reducción de precios.

Con las herramientas administrativas antes mencionadas, se busca esclarecer técnicamente la causa - raíz del problema para posteriormente realizar el plan de acción para la optimización del costo y gasto bajo las metas previstas.

11. Construcción del Plan de Acción para Gestión de Costos y Gastos de las Cuentas

Asignadas.

Contando con la investigación de causas y teniendo claro la causa raíz se procedió a realizar el plan de acción propuesto por cada proceso o unidad de negocio, según lo representado en la Figura 44.

Figura 44.*Formato Gerencia Matricial de costo y gasto - Plan de acción.*

 CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL HUILA GERENCIA MATRICIAL DE COSTOS Y GASTOS PLAN DE ACCION 							
MACROPROCESO	PROCESO	NOMBRE DEL PROBLEMA/ OPORTUNIDAD	META	ACCION	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	RESPONSABLES	FECHA
Unidad de Servicios Compartidos - USC	Administrativo	Inexistencia de esquema de monitoreo y reacción que complemente el esquema de seguridad física, altos costos asociados al contrato de vigilancia, tecnología desactualizada de cámaras de grabación.	\$ 1.172.382.559	Estudio de seguridad	Realizar un requerimiento al proceso de Compras y Contratación que permita realizar un estudio de seguridad para identificar vulnerabilidad por centros de trabajo e identificar la pertinencia de recurso humano	Jefe Administrativo	1-feb-21
				Materializar el estudio de seguridad	Derivado del estudio de seguridad se contrata el número de puestos pertinentes con su respectiva dotación por cada centro de trabajo		1-mar-21
				Compra de elementos de CCTV (cámaras IP, alarmas, sensores de movimientos, botones de pánico, entre otros).	Realizar un requerimiento al proceso de Compras y Contratación que permita realizar la adquisición de elementos de CCTV (cámaras IP, alarmas, sensores de movimientos, botones de pánico, entre otros).		1-mar-21
				Contratación de personal de rol orientadores	Identificar el recurso de vigilancia que tiene mayor inclinación por la orientación, más que por la seguridad (necesidad centro de trabajo).		1-jul-21
				Contratación de servicios de monitoreo y reacción 24/7	Contratación de servicios de monitoreo y reacción que complementen el esquema de seguridad física		1-jul-21

Nota: Construcción propia 2021 y fundamentado en CCF del H (2021).

Las propuestas de planes de acción se socializaron con el equipo base, con el fin de realizar los ajustes requeridos antes de ser comunicados y planteados a cada proceso o unidad de negocio.

12. Implementación de Gestiones Administrativas en Pro a la Optimización del Costo y Gasto.

Una vez determinado el plan de acción en donde se plasmaron las acciones concretas a ejecutar con su proyección de reducción de costo y gasto, se generaron las estrategias respectivas para dar inicio a la ejecución de las mismas. Dentro de las estrategias más significativas, se encontraron la negociación con los proveedores.

Del plan de acción se priorizaron las acciones de mayor impacto en la reducción; teniendo presente que por ningún motivo debía afectarse la calidad del producto, la seguridad y el buen nombre de la corporación.

13. Seguimiento Mensual por la Alta Dirección al Avance del Proyecto para Alcance de Metas.

Se seguirá realizando ceremonia o encuentro mensual entre la Dirección Administrativa y miembros del equipo gestor, a fin de retroalimentar los avances de reducción de costo y gasto frente a las metas establecidas y debidamente aprobadas en el plan de acción. En estas reuniones de seguimiento se brindará el apoyo y el respaldo que los gestores requieren para facilitar el cumplimiento de las acciones. Este contexto, impacta positivamente en la labor de los gestores pues causa empoderamiento, empatía y motivación aplicando conceptos socioemocionales, direccionado esto a las teorías de buen gobierno de personas y buena administración de recursos, pilares fundamentales de la Administración como ciencia aplicada.

4.4. Estrategias para la Sostenibilidad de la Metodología Matricial de Vicente Falconi

Referente a la Optimización de Costo y Gasto.

Como resultado del proceso de implementación de la metodología de Vicente Falconi y producto del trabajo en equipo con los líderes de proceso de las unidades transversales de la CCF del H a través del método de brainstorming, la entrevista ANEXO I. la observación directa y participante ANEXO J., se determinó como estrategia el intervenir cuentas gestionables, para la optimización de los costos y gastos con la metodología de Vicente Falconi, y como resultado se sugiere implementar las siguientes:

- ✓ Seguimiento y control de los tiempos y movimientos del equipo
- ✓ Ajuste en la metodología de trabajo buscando la maximización del talento humano, centralización de procesos con un mismo objetivo
- ✓ Control de gastos de viáticos
- ✓ Trabajo en la virtualidad
- ✓ Reducción gasto de papelería
- ✓ Reevaluación periódica de proveedores
- ✓ Adquisición de valores agregados en la recontractación de proveedores
- ✓ Propuestas orientadas a las compras masivas
- ✓ Valoración de equipos de cómputo
- ✓ Uso del stock de inventarios y referenciación con otras organizaciones que proporcionan buenas prácticas y su implementación conlleva a ser más eficiente el trabajo desarrollado.

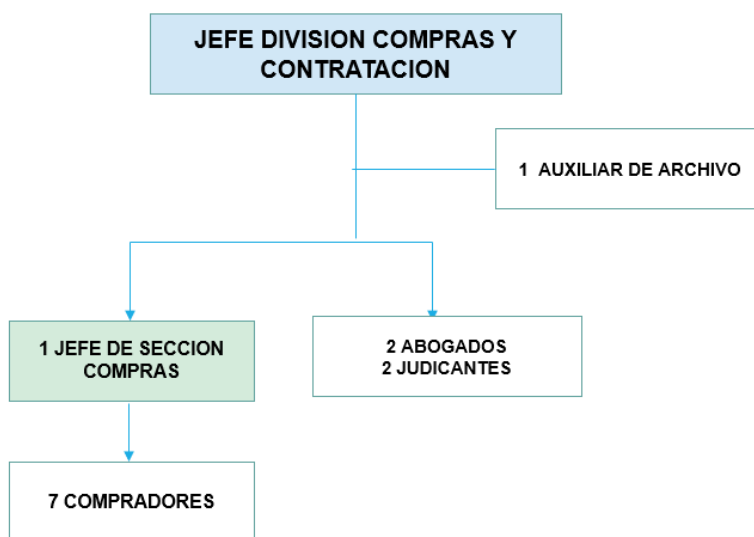
4.4.1. Elementos que Soportan la Estrategia

4.4.1.1. Análisis de Proceso de Compras y Contratación

El eje central de la metodología de Vicente Falconi se basa en gran parte en la negociación y la economía de escala, de tal manera se procedió a realizar un análisis de la estructura jerárquica del proceso de Compras y Contratación como se representa en la Figura 45., evidenciándose que ésta denota centralización operativa y administrativa, que ocupan un tiempo representativo de la jefatura de este proceso, lo que en muchas ocasiones obstruye el pensamiento y el actuar estratégico, que impacta directamente en el costo y en el gasto a las diferentes unidades de negocio y de apoyo.

Figura 45.

Estructura Jerárquica Actual del Proceso de Compras y Contratación.



Nota: Estructura organizacional CCF del H (CCF del H, 2021).

Posteriormente, se procedió a generar la información histórica de los diferentes requerimientos en el aplicativos ERP - JD EDWARDS desde el año 2016 a mayo del 2021,

identificando cantidad de necesidades, recurso humano, productividad, capacidades excedidas y subutilizadas. Se aclara que la información del año 2016 corresponde a tres meses de esa vigencia, que no es objeto del análisis, pues en ese año se hizo una migración de la información al nuevo aplicativo financiero JD EDWARDS.

Al analizar el proceso de compras con corte al mes de mayo del 2021, según la Tabla 25., se observa un decrecimiento del 55%, en los requerimientos comparado con el año 2017; disminuyendo en similar proporción la productividad día/persona.

Tabla 25.

Histórico de Requerimientos de Compras CCF del H.

Cantidad de Requerimientos de						
Compras	2016	2017	2018	2019	2020	2021
REQUERIMIENTOS	1302	4853	3815	3479	2029	912
RECURSO HUMANO	7	7,5	7	6,5	7	7
PRODUCTIVIDAD						
DIA/PERSONA	3,10	2,70	2,27	2,23	1,21	1,30
PRODUCTIVIDAD						
HORA/PERSONA	0,34	0,30	0,25	0,25	0,13	0,14

Nota: ERP – JD EDWARDS CCF del H (CCF del H, 2021).

Se analizó la metodología de distribución del trabajo al interior del proceso, según se observa en el ANEXO K., identificando que a un recurso se le asigna una cantidad determinada de compañías, e independientemente del comportamiento de sus requerimientos mantiene fija su asignación, siendo un modelo poco flexible que genera colas e inoportunidad en la respuesta a los requerimientos, provocando subutilización en el recurso humano.

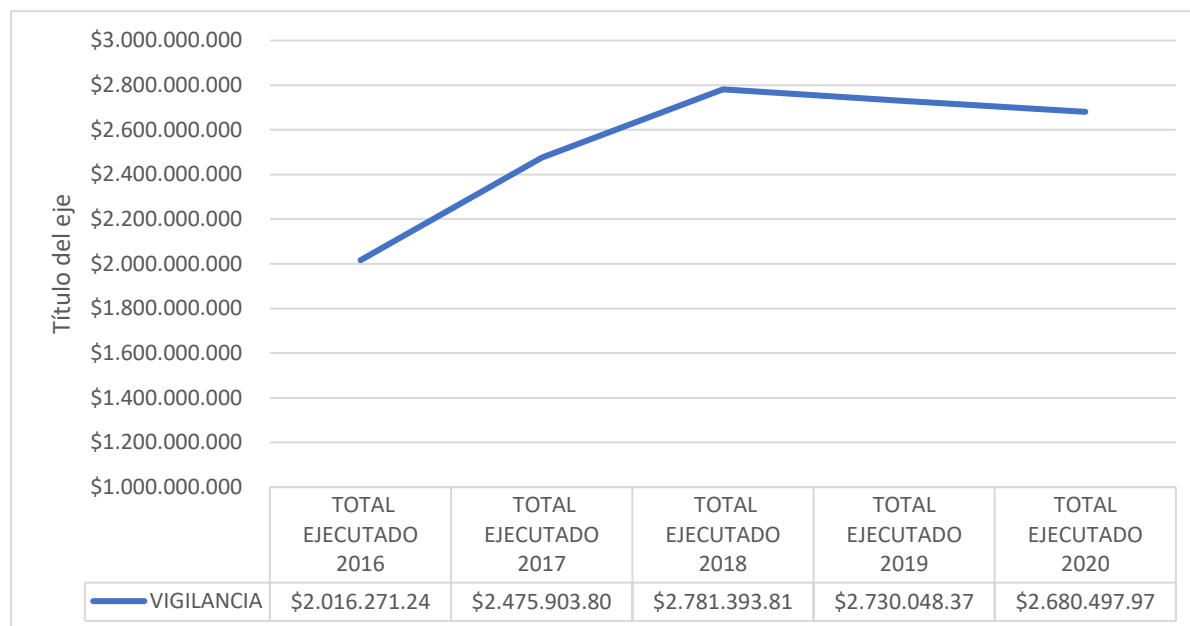
En el mismo sentido, se observó que los tiempos de radicación de los requerimientos estaban limitados a los primeros quince días de cada mes, siendo inapropiado según nuestro

punto de vista y la investigación realizada para la organización, afectando el desarrollo de negocios e inclusive pérdida de los mismos. Adicionalmente, se identificó múltiples requerimientos abiertos de vigencias anteriores que no fueron gestionadas ni autorizadas por el jefe de la unidad pero radicadas ante el proceso de Compras y Contratación, afectando la calidad del dato.

4.4.1.2. Esquema de Seguridad

La CCF del H para el desarrollo de su operación en las diferentes sedes de trabajo cuenta con un servicio de seguridad externa, que consta de suministro de vigilantes o guardas de seguridad, que de acuerdo a la necesidad se establecen turnos de 8 hasta 24 horas, dado el caso con dotación de arma o sin arma. Adicionalmente, la corporación contaba con un servicio de alquiler de cámaras, con capacidad de almacenamiento de tres meses y luego de este tiempo se eliminaba automáticamente la información.

El costo de ese servicio se detalla en la Figura 46., en donde se observa un crecimiento del 25 % entre los períodos del 2016 al 2020. No obstante, es de aclarar que como se aprecia en la figura referida en el año 2018 se presentó un punto de inflexión decreciente, para los años siguientes del 2%, esto representado según nuestra investigación en el cierre definitivo de infraestructuras como, el Centro Educativo para Educación Formal “Tierra de Promisión” y de manera temporal derivado de la pandemia, Centros de Trabajo de Acondicionamiento Físico o Gimnasios y Centros Recreacionales.

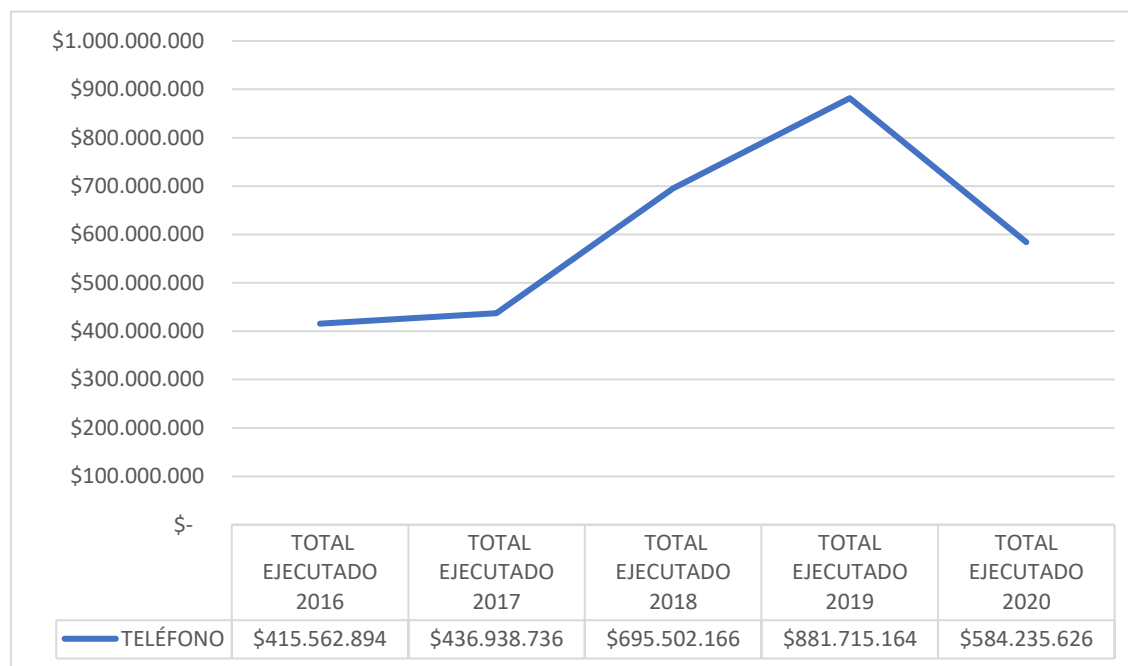
Figura 46.*Comportamiento Histórico del Gasto de Vigilancia CCF del H.*

Nota: Construcción propia 2021.

Pese al leve decrecimiento justificado anteriormente, se observa un valor sujeto de negociación, y gestión de servicios adicionales que complementen el esquema de seguridad actual.

4.4.1.3. Líneas Telefónicas

Según el comportamiento de la cuenta de referencia, se observó que existía una única cuenta contable que contenía el detalle de la telefonía fija, celular e internet, lo que dificultaba realizar seguimiento y control a la misma. De tal manera se procedió a realizar la sugerencia para el respectivo ajuste, buscando obtener información más precisa para el análisis de esta cuenta, según se plantea en la Figura 47.

Figura 47.*Comportamiento Histórico del Gasto Líneas Telefónicas CCF del H.**Nota:* Construcción propia 2021.

En el mismo sentido, precisando en la cuenta de teléfono celular, se identificó como problema central la falta de estandarización de los planes celulares, que impactaba directamente en el presupuesto y generaba inconformidad en el cliente interno. Con base en este análisis y siguiendo la metodología de Vicente Falconi, se estableció la oportunidad de renegociar su valor con operadores de telecomunicaciones líderes en el mercado.

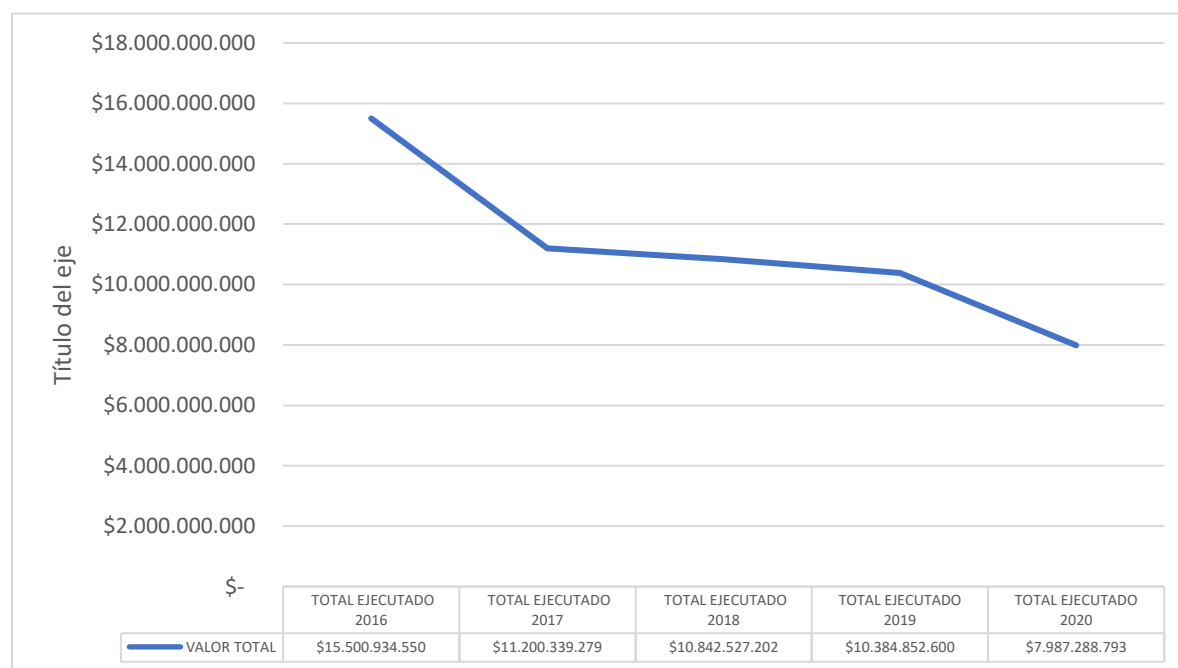
4.4.1.4. Metodología y Operación al Proceso de Talento Humano

Dando alcance a la metodología de Vicente Falconi, se identificaron las cuentas gestionables relacionadas a la cuenta contable Gasto de Talento Humano, tal como se observa en la Figura 48. En donde se aprecia una disminución del 33% para el año 2019 frente al 2016. En el mismo sentido, para el año 2020 tuvo un decrecimiento del 23% frente al año anterior,

obedeciendo a diferentes circunstancias como no continuidad de programas sociales como hogares sustitutos, cierre de créditos a particulares denominado microcréditos, cierre de supermercado ubicado en la Gaitana de la ciudad de Neiva, cambio de modelo administración del colegio Comfamiliar Los Lagos, suspensión de actividades extras, pasante SENA y personal temporal, como también se suspenden desplazamientos, disminuye horas extras, entre otros conceptos variables que dependen de la operación, esto para el año 2020 debido al estado de emergencia social y económica por COVID-19.

Figura 48.

Comportamiento Histórico del Gasto de Talento Humano CCF del H.



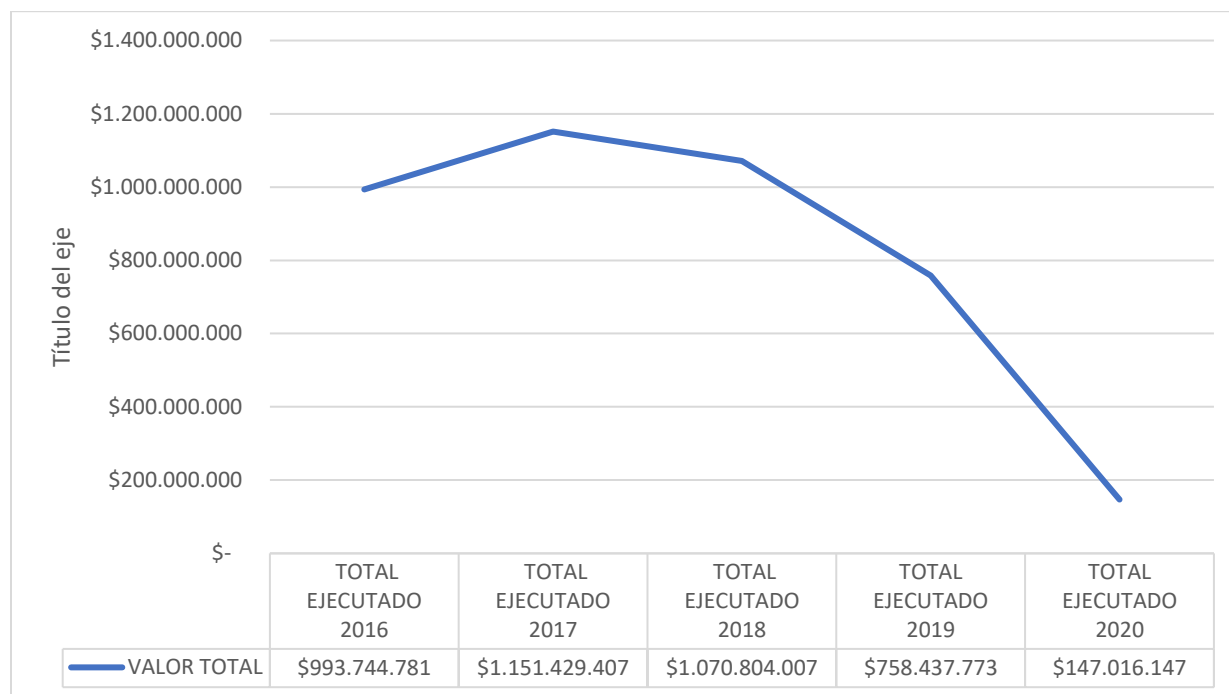
Nota: Construcción propia 2021.

Aun bajo ese panorama, por medio del instrumento de observación directa, se logró identificar en las diferentes unidades un número importante de actividades repetitivas que requieren una destinación de tiempo considerado, que en muchas ocasiones son insumos para los requerimientos propios de los Entes de Control. Al ser una corporación con diferentes unidades

funcionales y de negocios, se manejan diversas plataformas tecnológicas que no se encuentran integradas, lo que demanda mano de obra para desarrollo de integraciones y tiempo para cruces y análisis para las diferentes bases de datos, con un alto porcentaje de error.

4.4.1.4.1. Viáticos

En la investigación adelantada y tal como se relaciona en la Figura 49., la corporación a partir del año 2018 inició la implementación de acciones encaminadas a la optimización de la cuenta contable de referencia, como la reestructuración de políticas plasmadas en los procedimientos y ajuste en las tablas de liquidación a través de un estudio de mercado integral que tenía como alcance la validación de tarifas de alimentación, alojamiento, transporte aéreo, transporte terrestre intermunicipal y local; la cual se liquida sujeto al horario en que se realice el desplazamiento.

Figura 49.*Comportamiento Histórico del Gasto Viáticos CCF del H.**Nota:* Construcción propia 2021.

Aunado a lo anterior, en el año 2020 a raíz de la declaración de la emergencia sanitaria, la corporación determinó la virtualidad en la mayoría de reuniones y solo en casos especiales podía desplazarse el personal, este lineamiento es de gran importancia para la apropiación de herramientas tecnológicas en el Talento Humano. No obstante, a través de los instrumentos de observación directa a agosto de 2021 se percibió un leve incremento en esta cuenta, teniendo presente que las condiciones de bioseguridad han mejorado debido al incremento en la vacunación, dando mayor seguridad a los funcionarios para desplazarse.

En esta misma observación, se verificó la complejidad del proceso para realizar solicitud de viáticos, debido a que actualmente se realiza solicitud y legalizaciones de viajes por medio de formatos físicos que deben ser validados y autorizados por el Jefe inmediato y el Jefe Administrativo y que posteriormente deben radicarse en el proceso de Apoyo Administrativo,

para la respectiva liquidación por parte del colaborador encargado, que a su vez reporta la novedad para pago al proceso de Gestión del Talento Humano, quien realiza lo pertinente y envía a consignar como máximo con frecuencia de dos veces al mes.

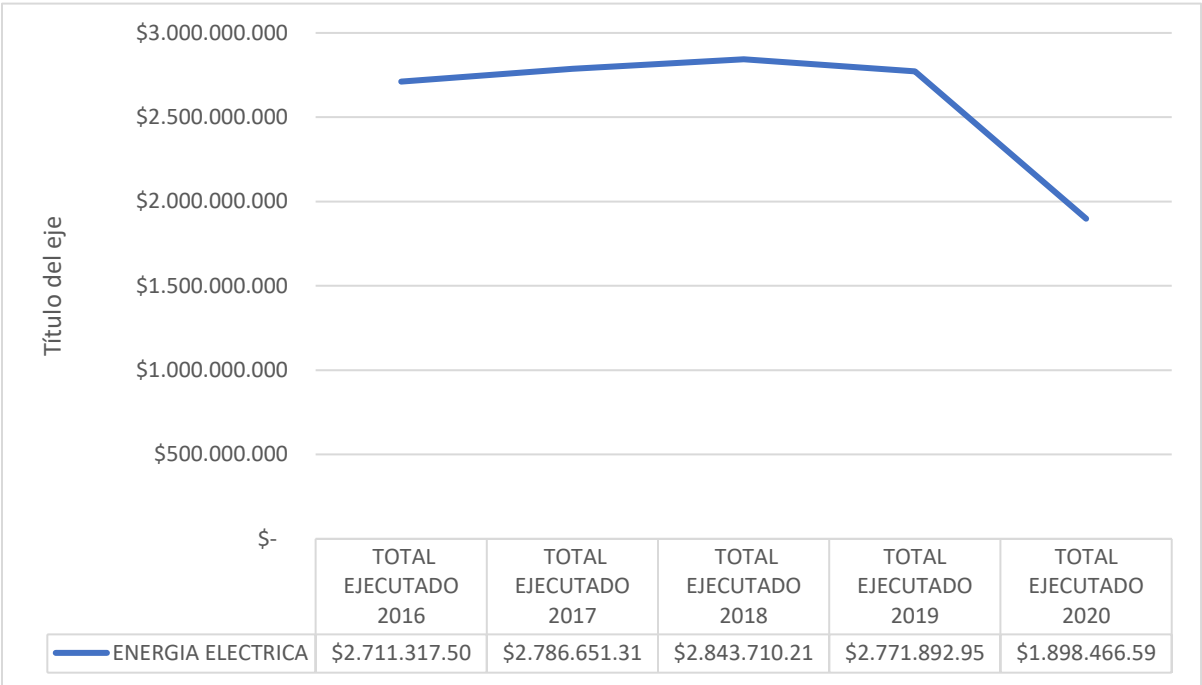
Al tener estas frecuencias de pago tan lejanas, genera un impacto negativo y desobligante en el Talento Humano, quien debe dar uso de sus recursos para dar cumplimiento al itinerario del viático, así mismo el no contar con la plataforma ralentiza el proceso.

4.4.1.5. Eficiencia Energética

Con base en la observación directa y la información de consumo del servicio de energía eléctrica plasmada en la Figura 50., se deduce que el consumo de este servicio ha presentado un comportamiento creciente desde el año 2016 al 2019 en promedio año del 2%, se precisa que en el año 2018 la CCF del H hizo unas negociaciones con las entidades comercializadoras a nivel nacional, siendo a partir de ese periodo y por diez años más los nuevos operadores la Electrificadora del Huila S.A. E.S.P. y Renovatio; no obstante, el impacto en reducción del costo total se vio levemente afectado, disminuyendo tan solo un 3% referente al consumo del año inmediatamente anterior. Por otra parte, como se observa en la referida figura, en el año 2020 se presentó un decrecimiento del 32% en el consumo, esto como efecto de la pandemia del COVID-19, donde la organización por casi siete meses desarrolló sus actividades un 90% trabajo en casa, tan solo un nivel operativo realizaba sus funciones desde la corporación. Además, los parques de diversión Playa Juncal, Termales y Los Lagos, suspendieron el servicio de manera temporal por aproximadamente nueve meses.

Figura 50.

Comportamiento Histórico de gasto de Energía Eléctrica en la CCF del H.

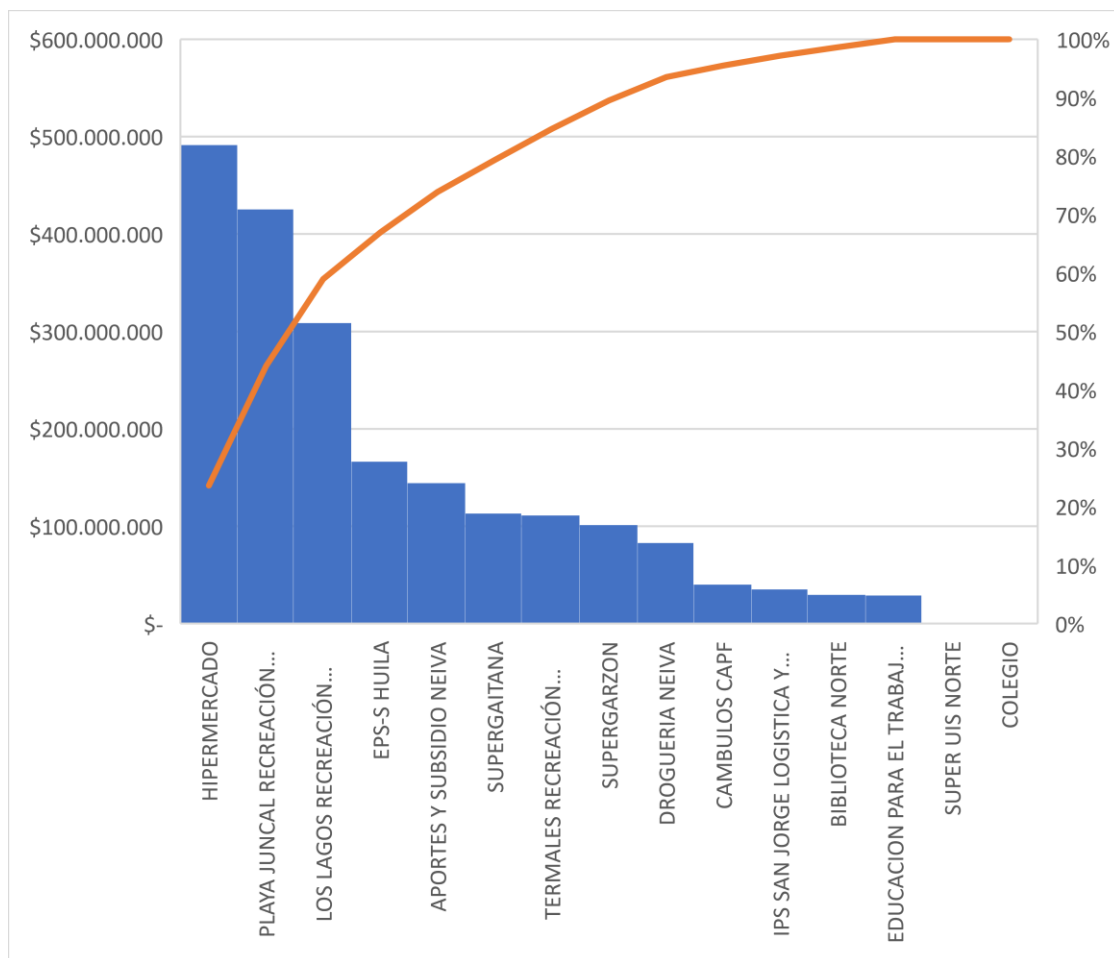


Nota: Construcción propia 2021.

En este sentido, se hizo el análisis de consumo por unidad, identificando el Pareto de las cuentas contables de mayor participación en el período comprendido entre los años 2016 a 2019 se encontraban en orden de participación en el Hipermercado, Los Lagos, Playa Juncal, EPS Huila, Droguería Neiva, Supermercado Garzón, Edificio Administrativo, Colegio y Playa Juncal, como se detalla en la Figura 51.

Figura 51.

Informe Cuenta Contable Servicio Energía Eléctrica Pareto de consumo CCF del H.



Nota: Construcción propia 2021.

4.4.2. Estrategias puntuales

4.4.2.1. Ajuste y Definición de Planta

De acuerdo a la problemática analizada del método de distribución de trabajo en el proceso de Compras y Contratación, se propone modificar la estructura jerárquica, creando el cargo de Jefe de Contratación, buscando liberar la carga operativa del Jefe de División de este proceso, para que focalice su rol en la generación de valor a través de las negociaciones en

precio, calidad del producto, aseguramiento de la cadena de suministro y fortalecimiento del banco de proveedores, como se observa en la Figura 52. En consecuencia, se debe ajustar el manual de funciones de cada uno de los colaboradores hacia un enfoque más proactivo.

Figura 52.

Estructura Jerárquica Propuesta del Proceso de Compras y Contratación.



Fuente: Estructura organizacional CCF del H (CCF del H, 2021).

Ahora bien, referente a la distribución y procesamiento de los requerimientos de trabajo actual, se propone dar apertura para recepción de requerimientos los 30 días del mes, identificando un único distribuidor - torre de control, quien asigne los requerimientos de acuerdo a la capacidad y disponibilidad de los recursos humanos aplicando la metodología *fi-fo*⁹, buscando mejorar la oportunidad en el servicio.

⁹ Fi-fo: first input -first output, primero en ingresar – primero en salir.

4.4.2.2. Innovación y Desarrollo Tecnológico

De acuerdo con el análisis realizado en el proceso de Compras y Contratación, se plantea parametrizar en el sistema la anulación automática de cualquier requerimiento que después de cinco días, no haya sido aprobado por el Jefe de la Unidad y por tanto, estos no se alleguen a Compras y Contratación. Esto con el objetivo de contar con información en tiempo real.

Sumado a lo anterior, y basada en la necesidad de automatización las tesisistas plantean la implementación de soluciones integrales tecnológicas con enfoque al cliente, la plataforma y los proveedores, impactando en la eficiencia y transparencia de las diferentes etapas del proceso, disminución de los tiempos, acceso a proveedores nacionales, estandarización de procesos y mejora de negociaciones. Tal es el caso de la plataforma HandelBay “es marketplace empresarial (B2B – Business to Business), que reúne a compradores y proveedores verificados por medio de una red social y plataforma de compras con el fin de optimizar los procesos internos asociados al abastecimiento y compras empresariales”. (Handelbay, Ignite Technologies S.A.S., 2021), Esta empresa cuenta con 2624 empresas registradas, de los que se destacan Caja de Compensación del Quindío – Comfenalco, Efigas, JM Multisistemas, entre otros, con 2938 activos fijos, se han tranzado 4.600 millones de pesos M/CTE. A continuación, se detalla la propuesta económica emitida por HandelBay, ver la Tabla 26.

Tabla 26.*Propuesta Económica de Marketplace HandelBay para la CCF del H.*

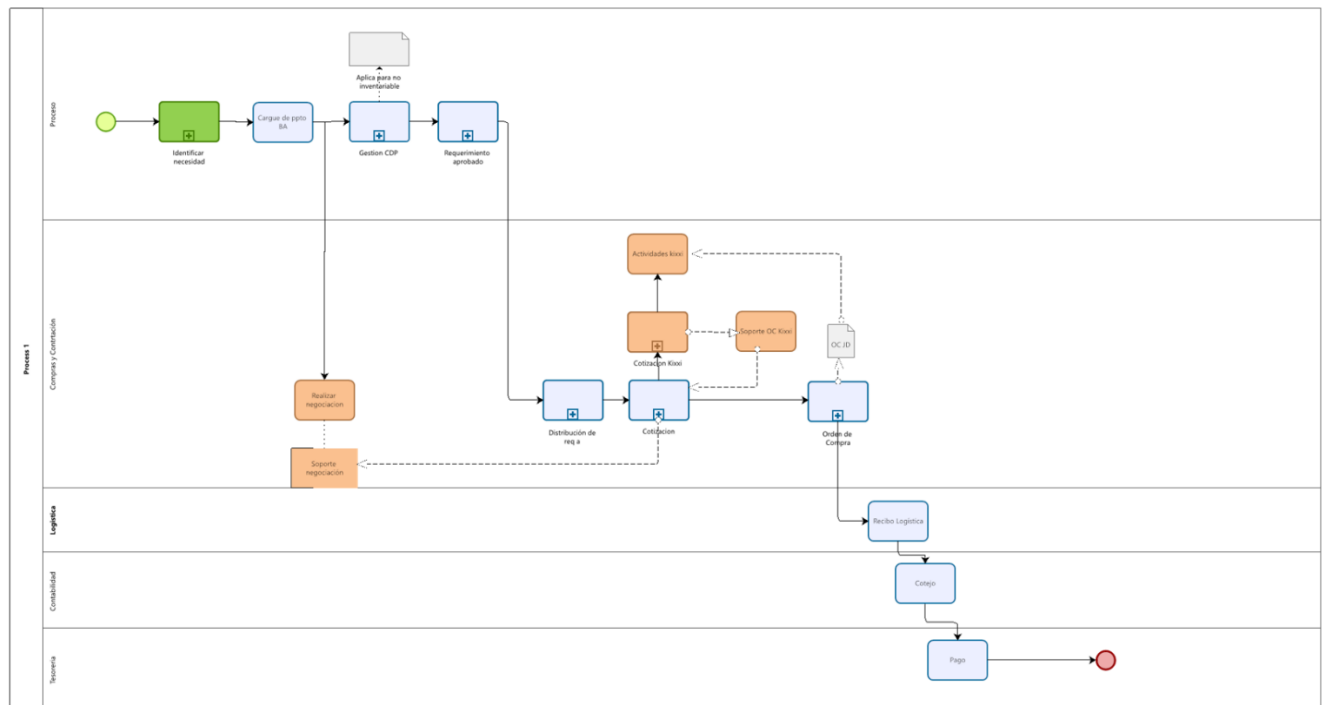
Planes	Basic (Pesos)	Team (Pesos)	Pro (Pesos)
Valor mes en plan anual	\$0	\$59.000	\$110,000
Valor mes en plan semestral	\$0	\$76.700	\$143.000
Valor mensual	\$0	\$85.500	\$159.500
Usuarios	2	4	10
Cotizaciones	6	Ilimitados	Ilimitados
Recepción de invitaciones	Sí	Sí	Sí
Carga masiva portafolio	Sí	Sí	Sí
, Verificación de empresa	Si	Sí	Sí
Licitaciones (SECOP)	No	Sí	Sí
Soporte	No	Sí	Sí
Reportes	No	No	Sí
Transferencia de procesos	No	No	Sí
Modelo KAM (gerencia comercial)	No	No	Sí

Nota: HandelBay 2021 (Handelbay, Ignite Technologies S.A.S., 2021)

Por otra parte, en el estudio de mercado realizado por las tesis en los meses de agosto y septiembre de 2021, se incluyó el proveedor KixiApp “es una solución integral para el sistema de abastecimiento de cualquier compañía, brindando una herramienta tecnológica amigable, transparente y auditable, la cual se ajusta a las necesidades específicas de cada cliente y logra cubrir un 100% del proceso de compra o contratación” (KixiApp, 2021). Esta plataforma comparte el mismo objetivo que la plataforma Handelbay, la diferencia radica en el número de proveedores y la experiencia de la misma en este mercado. En ese orden de ideas, se sugiere a la corporación continuar explorando otras plataformas que puedan generar este complemento con el sistema financiero actual JDEDWARDS, como se representa en la Figura 53.

Figura 53.

Flujograma de Proceso de Compras y Contratación con Solución Integral Tecnológica.



Nota: Construcción propia 2021.

En relación con el servicio de seguridad de la CCF del H se realizó un análisis del entorno y estudio de seguridad especializado para todos los centros de trabajo, a fin de identificar el nivel de vulnerabilidad y la pertinencia del número de vigilantes o exploración de otro mecanismo o estrategia que blindara la organización de hurto, atentados, entre otros delitos o amenaza a la seguridad de los colaboradores y la infraestructura de la corporación.

El estudio de seguridad adelantado, brinda alternativas mixtas de solución tecnológica y recurso físico como orientadores de servicio y guardas de seguridad, generando un sistema de seguridad integral, cómo se plantea en la Figura 54.

Figura 54.*Esquema de Seguridad CCF del H.**Nota:* Construcción propia 2021.

En la propuesta, la empresa priorizó criterios para realizar el estudio de seguridad por puestos de vigilancia, tales como, alto tráfico de personas, activos valiosos de la corporación, ubicación del inmueble, necesidad de brindar orientación a los clientes y eficiencia en el uso del recurso. Según la Figura 54. y bajo los criterios anteriormente mencionados, se determinaron las sedes que debían continuar con el esquema de seguridad física, es decir guardas de seguridad, validando la pertinencia de los turnos establecidos; así mismo, se incluyó en la estructura organizacional el cargo de orientador del servicio y se ubicó de acuerdo a la necesidad del negocio y donde el rol del guarda se enfocaba en este servicio.

Aunado a lo anterior, el esquema de alquiler de cámaras y grabación se reorienta a un esquema de monitoreo y reacción con dispositivos adicionales como alarma, botón de pánico, cerramiento eléctrico, infrarrojos, sensores de movimiento. En consecuencia, se fortalece y

flexibiliza el esquema de seguridad de la corporación al implementar herramientas tecnológicas con inteligencia artificial.

En cuanto a la problemática planteada de la cuenta de Talento Humano, se recomienda continuar analizando hasta implementar el proyecto de Business Intelligent – BI, herramienta que integrará las diferentes bases de datos para que interoperen sobre una única plataforma que generan informes a la medida, análisis estadístico, alertas, minería de datos y modelos predictivos, administrados a través de un dashboard, que impacten de manera positiva en las cargas operativas y flujos de trabajo y disminuya el margen de error y mejore la calidad de la información.

Por otro lado, la CCF del H debe fortalecer la metodología de análisis de procesos, identificando actividades que restan valor y propiciando el desarrollo de otras que lo generan, para ello, se recomienda también la implementación de la automatización de actividades repetitivas en los procesos. Respecto a la automatización de actividades, en el mercado existen software denominados **RPA (Robot Process Automation)** automatización de procesos robotizados, que se parametrizan para replicar acciones que un ser humano puede realizar en sistemas digitales en cualquier aplicación o sitio web, además debe contar con una infraestructura virtual y una metodología definida, también se puede ver como un: trabajador digital. **ANY2CLOUD** es una de las empresas que ofrece servicios de RPA y maneja los siguientes modelos de desarrollo:

- **Bot Atendido (Attended Robot)**

Opera como un asistente personal, colabora con las personas en actividades comerciales en las que la intervención humana es necesaria.

- **Bot Desatendido (Unattended Robot)**

Se refiere a la siguiente generación de RPA, con este Bot se puede automatizar procesos sin que sea necesario la intervención de un ser humana.

En lo referente al análisis del proceso de viáticos buscando mejorar la oportunidad en el pago y la flexibilidad en el trámite, se propuso como alternativa de solución realizar una plataforma que surta la gestión antes descrita digitalmente, y liquide sin necesidad de un recurso humano, basada en la parametrización según el nivel Directivo, Táctico y Operativo y que mejore la frecuencia de pago (semanal). Esto impactaría indudablemente en el bienestar de los funcionarios y la operatividad de la CCF del H.

4.4.2.3.Negociación

Frente al servicio de líneas telefónicas, se estableció la oportunidad de renegociar su valor con operadores de telecomunicaciones líderes en el mercado.

Buscando la estandarización, se crearon las categorías gerencial, táctico y operativo, fortaleciendo los planes de voz y datos, entendiéndose por Gerencial la Dirección y el Equipo Directivo, en el nivel táctico los Jefes de Departamento y operativo el resto de personal.

En consecuencia, se invitó a presentar su mejor oferta comercial a los operadores CLARO y MOVISTAR, de acuerdo a la necesidad corporativa planteada en la Tabla 27.

Tabla 27.*Categorías de Planes Telefónicos Celulares de CCF del H.*

NIVEL	CANTID	DATOS	CON PERMANECIA	
			SI	NO
Gerencial	16	38GB	X	
Táctico	25	21GB	X	
Operativo	150	9GB	X	
Operativo	111	9GB		X

Nota: Construcción propia 2021.**4.4.2.4. Hacia Energías Sostenibles**

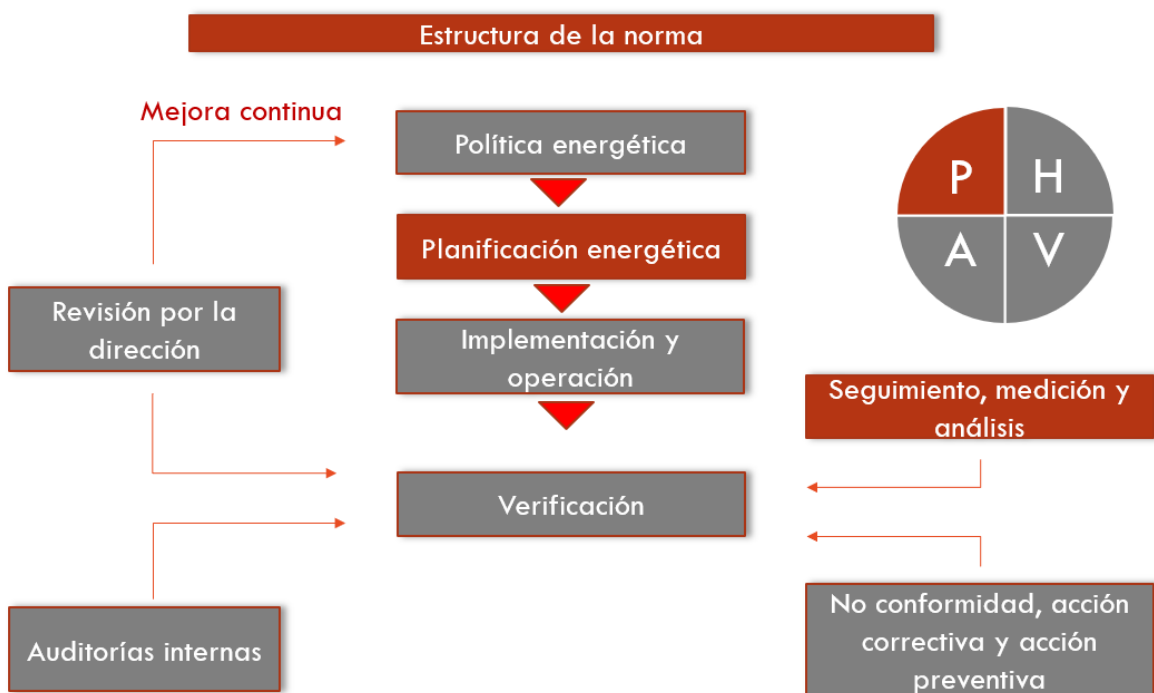
Tomando como referencia el análisis en la cuenta contable de Energía Eléctrica, de las tesis, que recomiendan que apalancados en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2016 existente en la CCF del H, se implementen las buenas prácticas del Sistema de Gestión de la Energía – SGE contenidas en la norma ISO 50001:2018, tales como, la planificación, ejecución, seguimiento, medición y análisis, auditoría interna y mejora continuo.

Esta propuesta se enfoca en la debida gestión y sostenibilidad energética en la CCF del H, está alineada a los los Objetivos de Desarrollo Sostenible que reza “conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible.” por la Organización de Naciones Unidas – ONU (Organización de Naciones Unidad, ONU, 2015), proyectados de 2015 al 2030.

En síntesis, el modelo de gestión sugerido en el marco de ISO 50001:2018, se ha establecido como una metodología eficaz para alinear las capacidades de la organización con las oportunidades de ahorro energético, generando la optimización de procesos y consumos de los equipos eléctricos. (RED COLOMBIANA DE CONOCIMIENTO EN EFICIENCIA ENERGÉTICA - RECIEE, 2019). En la Figura 55. se detalla la estructura de la norma.

Figura 55.

Objetivos de Desarrollo Sostenible programa de Eficiencia Energética del CCF del H.



Nota: Reproducida de IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ENERGÍA GUIA CON BASE EN LA NORMA ISO 50001 Segunda Edición, 2019. Tomado de Norma ISO 50001:2018.

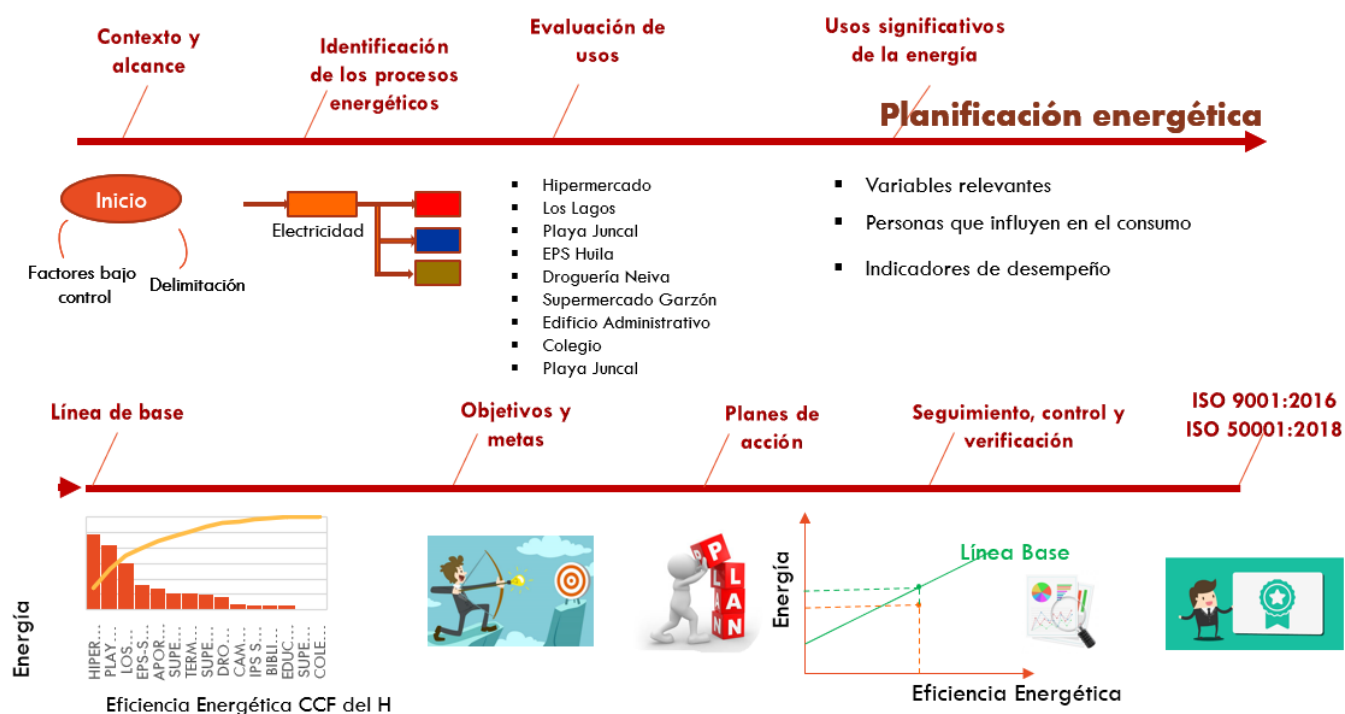
En consecuencia, se recomienda designar un Líder del programa de Eficiencia Energética CCF del H, con un perfil profesional especializado en RETIE y el equipo técnico y financiero que se proyecte para dar cobertura a la línea de base del Pareto analizado con anterioridad con base en las cuentas contables que tienes más impacto en el gasto.

Para tal fin, se debe realizar el diagnóstico inicial en sitio de redes eléctricas, sistemas de puesta a tierra, estabilizadores de voltaje, supresores de pico, UPS, plantas eléctricas, malla de red de tierra, apantallamiento, refrigeradores, motores, subestaciones eléctricas, y en síntesis equipos alimentados por la red eléctrica regulada y no regulada de la infraestructura existente en dichas sedes.

Este proceso consiste en analizar las condiciones existentes en las instalaciones, según el tipo de energía y los usos dados, con base en esta revisión energética, analizar los usos y las oportunidades de mejora para realizar los planes de acción de eficiencia energética. En la Figura 56. se detalla el diagrama de Planificación Energética CCF del H.

Figura 56.

Diagrama de Flujo de Planificación Energética CCF del H.



Nota: Construcción propia 2021.

Posterior al diagnóstico, se debe realizar la planeación estratégica de los cambios y ajustes pertinentes, en aras de optimizar el gasto y generar ahorros representativos en el servicio de energía eléctrica.

4.4.3. Resultados esperados

Para efectos del análisis del nuevo esquema de seguridad, se proyectó un ahorro del 49% del presupuesto aprobado para la vigencia del 2021, según se consigna en la Tabla 28.

Tabla 28.

Costeo de Vigilancia Física CCF del H.

DETALLE		VALOR
VIGILANCIA FISICA	Presupuesto aprobado	
	2021	\$ 3.261.325.287
	Propuesta de contrato	\$ 1.670.824.819
	Ahorro inicial	\$1.590.500.468

Nota: Construcción propia 2021.

Se procedió a costear el número de orientadores de servicio requeridos para dar cumplimiento a este nuevo esquema de seguridad, proyectando un ahorro efectivo anual del 35%, según se observa en la Tabla 29.

Tabla 29.

Costeo de Ahorro Anual en Vigilancia Física CCF del H.

Ahorro anual seguridad física	\$ 1.670.824.819
Gasto personal orientadores	\$ 460.213.909
Sub - Total Costeo Esquema Propuesto	\$ 2.131.038.728
AHORRO TOTAL SISTEMA DE SEGURIDAD	\$ 1.130.286.559

Nota: Construcción propia 2021.

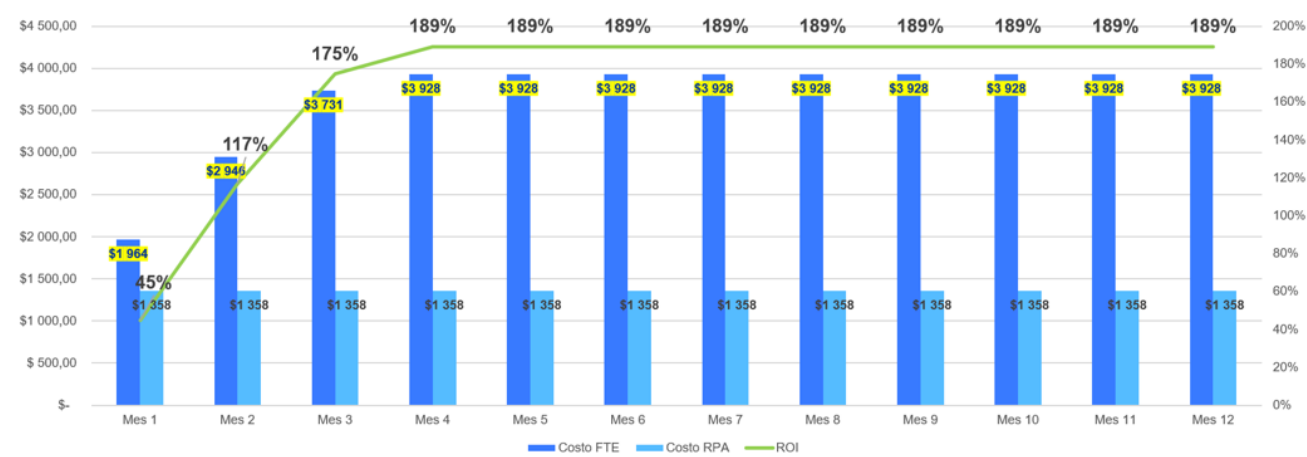
En el mismo sentido, se profundizó en el análisis del esquema de grabación de cámaras, identificando que se cada tres meses se sobrescribía la información grabada y adicional ningún miembro de la organización observaba ni analizaba lo allí contenido, de tal manera se procedió a explorar métodos para lograr la optimización de este modelo, llegando a la conclusión que el monitoreo y la reacción en tiempo real 24/7 complementaba el modelo de esquema de seguridad. Este modelo propuesto proyecta generar una eficiencia en recurso del 39%, con beneficios adicionales hacia el cliente externo y la articulación entre el esquema físico y el monitoreo y reacción permanente.

Ahora bien, en relación a la estrategia de negociación de las líneas telefónica, se recibieron tres opciones y una cuarta fuera del tiempo establecido para la presentación, se procesaron las ofertas y se llegó a la conclusión que se genera un ahorro del 49,54% con el operador CLARO, representado en ciento veinte millones cuatrocientos setenta y seis mil setecientos noventa y seis pesos m/cte. (\$120.476.796). En el mismo sentido, se sugiere por parte de las tesoreras habilitar a través de la telefonía fija sobre IP, llamadas a celulares, planes incorporados dentro del canon mensual de la tecnología referida.

En lo referente a los resultados esperados en la cuenta de Talento Humano, mediante la implementación de los recursos digitales como el RPA a procesos altamente operativos y con actividades repetitivas; se analizó en la investigación de campo al proceso del 4% y se proyectó económicamente los posibles resultados de implementar esta solución automatizada, en la que por medio de un software se reemplazaría la gestión de nueve funcionarios, representado en la Figura 57., en la que se aprecia que a partir del cuarto mes se da el retorno de la inversión – ROI, con 3928 dólares con un TMR al mes de octubre de 2021 de aproximadamente \$3766 pesos moneda corriente, se pondera el salario más el factor prestacional de los funcionarios citados.

Figura 57.

Proyección Económica de Implementación RPA¹⁰ Proceso de Gestión del 4% ROI de la CCF del H. (En dólares).



Nota: Reproducida de Propuesta ANY2CLOUD, 2021. Tomado de ANY2CLOUD.

Se proyecta que este mismo ejercicio se pueda realizar a otros procesos desde la organización a fin de realizar los ahorros respectivos.

En materia de viáticos, la implementación tecnológica impactará de manera positiva en las cargas operativas de todos los niveles jerárquicos que intervienen en dicho proceso, en el bienestar de los trabajadores en el pago oportuno, y adicional en las cifras económicas generaría un ahorro proyectado del 5%, al aplicar estrictamente lo que demanda el Código Sustantivo del Trabajo frente a las actividades de viaje permanente y no frecuente en relación a la base que constituye salario.

Con respecto a la cuenta de Eficiencia Energética y basados en el PLAN DE ACCIÓN INDICATIVO DE EFICIENCIA ENERGÉTICA, elaborado por Ministerio de Minas y Energía -

¹⁰ RPA: (Robotic Process Automation) es un Software-Bot que se configura para replicar las acciones que un ser humano puede realizar en sistemas digitales. Se puede ver como un: TRABAJADOR DIGITAL.
ROI: (Return on investment) es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.
FTE (Full-Time Equivalent) indicador que permite medir el rendimiento del trabajador según las horas trabajadas.

MME- • Unidad de Planeación Minero Energética -UPME- PAI PROURE 2017 - 2022

(Ministerio de Minas y Energía, 2016), en la Tabla 30. se representa el potencial de ahorro de acuerdo a los usos por cambio tecnológico para el sector Comercial, Público y de Servicios (Terciario).

Tabla 30.

Potencial de Eficiencia Energética en Electricidad en Sector Terciario.

Uso	% de participación	Potencial de ahorro
Calor directo	7,7%	
Calor indirecto	0,9%	
Iluminación	31,0%	8,9%
Refrigeración	13,9%	18,6%
Acondicionamiento de espacios	22,8%	34,5%
Fuerza motriz	12,4%	12,4%
Equipos de oficina	8,8%	
Servicios generales	1,4%	
Otros usos	1,0%	

Nota: Reproducida de Detalle del PLAN DE ACCIÓN INDICATIVO DE EFICIENCIA ENERGÉTICA de MINMINAS - UPME (Ministerio de Minas y Energía, 2016), pág. 80.

Tomado de

https://www1.upme.gov.co/DemandaEnergetica/MarcoNormatividad/PAI_PROURE_2017-2022.pdf

Basado en este informe de UPME producto de 27 auditorías energéticas en el período comprendido entre los años 2012 y 2013, realizadas a edificaciones de entidades públicas de entidades de orden nacional y territorial, se toma cómo referente de línea base para que una vez se consolide el diagnóstico según la Norma ISO 50001:2018 se proyecten los ahorros por uso de las unidades de servicio focalizadas.

Conclusiones

La metodología matricial de costo y gasto de Vicente Falconi desarrollada en la presente tesis, se secciona en cuatro (4) fases denominadas “entienda su trabajo”, “arreglando la casa”, “ajustando la máquina” y “caminando hacia el futuro”. En la primera fase, insta a las organizaciones a crear, estandarizar y actualizar de manera permanente las funciones y roles en los respectivos manuales, que deben hacer parte integral de un entrenamiento y formación periódica al talento humano; en la segunda fase orienta al análisis y estandarización del proceso partiendo de la aplicación de las 5S¹¹, monitoreando de manera permanente los resultados, para en caso de ser necesario, tomar acciones correctivas, que en todo caso, maximice el potencial humano; en la tercera fase, la Gerencia monitorea la apropiación de la metodología realizando control permanente a los resultados, frente a las metas establecidas bajo el concepto de calidad total y en la fase 4, se da el gerenciamiento de la rutina diaria, es decir, la mejora continua en los diferentes procesos para el alcance de sus metas, apalancados en ciclo PDCA.

Ahora bien, con referencia a la hipótesis uno, se concluye que las CCF iniciaron en el siglo XIX en Europa, en Colombia a partir del año de 1949, apoyado luego en la Constitución Política de 1991 y demás marco normativo. Como consecuencia, el Sistema de Subsidio Familiar ha evolucionado aceleradamente y en la actualidad cuentan con 700.853 empresas afiliadas con un total de 9.226.989 trabajadores afiliados y de 10.344.665 personas a cargo; convirtiéndose así en un actor fundamental para el desarrollo de proyectos sociales del orden nacional.

A partir de lo expuesto, por medio de las CCF se ha generado transformación y mejoramiento de la calidad de vida de la población afiliada y comunidad en general, siendo cada vez más eficientes en el uso racional de los recursos de la parafiscalidad; los cuales son

¹¹ 5S: es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples: clasificación, orden, limpieza, estandarización, disciplina.

designados en gastos de administración, Fondo de Vivienda de Interés Social -FOSFEC, Fondo Solidario y Garantía - FOSYGA, Promoción y Prevención, Contribución a la Super Subsidio, reserva legal, subsidio en dinero, educación formal, subsidio en especie, subsidio en servicios y proyectos de inversión.

En consecuencia, la CCF del H desde su creación el 6 de abril de 1966, ha avanzado de acuerdo a la normatividad y ha adaptado su portafolio tanto en lo misional como desarrollando otras unidades de negocio, registrando a la fecha 10.325 Empresas afiliadas, que representa el 1,47% de participación frente a la cobertura nacional con 134.082 trabajadores afiliados y 191.209 personas a cargo. La corporación buscando la sostenibilidad en el largo plazo, ha generado las articulaciones intersectoriales y se proyecta como líder fundamental en el ecosistema de transformación e innovación empresarial huilense, vinculando la academia, entes territoriales, municipales, sector productivo (empresarios), afiliados (trabajadores) y beneficiarios; potenciando la innovación social, la formalización de empresas, mejorando la calidad de vida desde los diferentes ámbitos como educación pertinente y de calidad, la apropiación social del conocimiento, servicio de salud, vivienda de interés social, hábitos de vida saludable y sana ocupación del tiempo libre y créditos asequibles a bajas tasas de interés.

En ese sentido, uno de los riesgos más significativos, es continuar incrementando los programas misionales de las CCF financiados con el mismo porcentaje de recurso de la parafiscalidad con la que inició este sistema, lo que afectaría la permanencia y sostenibilidad de estas entidades que desarrollan los programas sociales del gobierno nacional, afectando directamente a la población afiliada que para efectos de la lectura en el Sistema del Subsidio Familiar el 74% de los afiliados se encuentra en la categoría A, el 15% en categoría B y en la categoría C con un participación del 10% de los afiliados.

Aunado a lo anterior, de acuerdo a la investigación se concluye que el nivel de informalidad es del 48,1% para el año 2020, presentando un incremento del 1,3 frente al año 2019; para el caso del Huila, en el 2020 alcanzó una cifra récord de 53.5%.

Por otra parte, en la hipótesis dos se formuló que “El estado financiero actual de la CCF del Huila se ve directamente influenciado por la estructura de costo y gasto, e impacta en los beneficios sociales a los trabajadores afiliados”, mediante la investigación adelantada en la CCF del H, se analizó el comportamiento de los costos y gastos del período comprendido entre el año 2015 al 2019, y se identificó que los conceptos contables a nivel corporativo incluyendo Salud EPS, presenta un comportamiento distinto en el tiempo, que no es concordante con el IPC, hecho que permite inferir en forma general que mientras los ingresos en el periodo de estudio han experimentado un crecimiento 31%, los costos se han aumentado en el 32% , entre tanto, los gastos en su gran mayoría han presentado un crecimiento 15%.

Ahora bien, estos resultados a nivel corporativo incluyen la entidad prestadora de salud EPS de la CCF del H, unidad que por su situación económica desfavorable afecta directamente estos indicadores. Este proceso presentó una pérdida acumulada de \$274.902.492.224, en el período comprendido entre los años 2012 al 2020, cifra que han impactado al patrimonio de la CCF del H, debido que este no es autónomo ni independiente; razón por la cual la entidad está adelantando un proceso de escisión.

En consecuencia, se analizó nuevamente el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, en el mismo período, excluyendo el proceso de la EPS, denotando un decrecimiento del 1% en los ingresos y costos, mientras que los gastos experimentaron un crecimiento del 18%.

Luego, se verificó que lo postulado en la hipótesis dos se cumple y la CCF del H, debe emprender acciones contundentes en la gestión administrativa que permitan generar cambios de

fondo y flexibilizar las cuentas del costo y gasto frente al comportamiento de los ingresos o la generación de productos y servicios, que permitan la continuidad de la corporación, como la intervención de las cuentas del gasto del personal a través de la automatización de actividades repetitivas y desarrollo de software, fortalecimiento del sistema de seguridad, la optimización del servicio de energía eléctrica adoptando las buenas prácticas de la Norma ISO 50001, apalancada en la ISO 9001 existente en la CCF del H, economía de escala mediante la optimización del flujograma del proceso de compras y contratación.

En esta misma dirección, en la hipótesis tres se formuló que “La adaptación e implementación de la metodología de Vicente Falconi en la CCF del H, hace competitiva y eficiente la gestión administrativa”, basada en la calidad total, que plantea la mejora de la rutina de los procesos para la solución de problemas, estandarización de los puntos críticos y tratamiento de anomalías.

Para la aplicación de esta metodología se identificaron las cuentas gestionables, es decir, aquellas que no se encuentran reglamentadas ni son de estricto cumplimiento y por ende, pueden ser sujetas de análisis y replanteo de la corporación. Para el caso de la CCF del H, las tesisas focalizaron su análisis en el proceso de Apoyo Administrativo, Unidad Transversal de la CCF del H, bajo el enfoque metodológico (mixto) e instrumentos de recolección de información como análisis de contenidos de documentos, encuesta estructurada, observación directa y participante.

Siguiendo la estructura planteada, se realizó un Pareto, analizando el comportamiento histórico de las cuentas gestionables priorizadas, se identificó que las cuentas de mayor participación en el costo y gasto en la CCF del H son energía eléctrica con el 26%, vigilancia con el 25%, construcciones y edificios con el 16% y aseo con el 13%, analizando las causas que lo ocasionaban desde la operación y desde los diferentes niveles, mediante la metodología Espina

de pescado, la cual es una herramienta utilizada para el análisis de los problemas que básicamente representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan, en donde se contemplan factores como de mano de obra, materiales, dinero, equipo, personal, métodos de trabajo y medición. A su vez, explorando alternativas más eficientes que permitieran la optimización del recurso asignado, generando seguidamente un plan de acción, que permitió el cierre de brechas.

En este orden de ideas, se puede inferir que fue asertiva su formulación, ya que se logró validar con la investigación realizada en la operación de la CCF del H, la identificación de mudas, cuellos de botellas, necesidades de automatización, flujos de trabajo, entre otras medidas administrativas, técnicas y financieras, en función de ahorros significativos que hace competitiva y eficiente la gestión administrativa.

En relación con la hipótesis cuatro se concluye que, se identificaron las estrategias en la gestión administrativa que impactan en la competitividad empresarial, involucrando a los líderes de las cuentas contables gestionables con sus equipos de trabajo, quienes realizaron el análisis propositivo de posibles alternativas que disminuyeron costos y que aportaron a la sostenibilidad y competitividad de la CCF del H; además aplicando la metodología de Vicente Falconi estos equipos de trabajo apropiaron estas buenas prácticas en su quehacer y en la en el gerenciamiento de la rutina diaria, generando valor agregado en los servicios a través del mejoramiento de procesos, servicios y en consecuencia tarifas a los afiliados y comunidad en general.

Bibliografía General Referenciada

- Alzate Castro & Osorio Agudelo, W. A. (2017). Aplicación de los diagramas de control para el análisis e inspección de las variaciones derivadas del costo estándar: un estudio de caso. *Criterio Libre • Vol. 15 • No. 26 • Bogotá (Colombia) • Enero - Junio 2017 • Pp. 75-10, 81.*
- Alzate Castro, W. A. (2015). <https://repositorio.unal.edu.co/> *La importancia de los costos estándar para propósitos empresariales: un estudio de caso.* Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/> *La importancia de los costos estándar para propósitos empresariales: un estudio de caso:* <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/55448/8358944.2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arandia & Portales, O. A. (Enero a Junio de 2015). *Scielo. org Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica AD-minister N°. 26, enero-junio 2015, pp. 123 - 147. ISSN 1692-0279 · eISSN 2256-4322.* Obtenido de Scielo. org Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica AD-minister N°. 26, enero-junio 2015, pp. 123 - 147. ISSN 1692-0279 · eISSN 2256-4322: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a6.pdf>
- Asocajas. (mayo de 2021). *Asocajas, Nuestra historia.* Obtenido de Asocajas, Nuestra historia: <https://www.asocajas.org.co/historia/>
- ASOCAJAS. (14 de agosto de 2021). *asocajas.org.* Obtenido de [asocajas.org:](https://www.asocajas.org.co/gremio/) <https://www.asocajas.org.co/gremio/>

- Caja de Compensación Familiar del Huila. (Diciembre de 2017). Estatutos Caja de Compensación Familiar del Huila. *Estatutos Caja de Compensación Familiar del Huila, Versión 2*. Neiva, Huila, Colombia: Caja de Compensación Familiar del Huila.
- Caja de Compensación Familiar del Huila. (2017). *Estatutos Caja de Compensación Familiar del Huila, Versión 2*. Neiva: Caja de Compensación Familiar del Huila.
- Caja de Compensación Familiar del Huila. (2019). *Sostenibilidad*. Neiva: Caja de Compensación Familiar del Huila.
- Caja de Compensación Familiar del Huila. (2020). *Gerencia matricial de costos y gasto, roles y perfiles*. Neiva.
- Cámara de Comercio del Huila. (2021). *Informe de Coyuntura Económica*. Neiva: agosto.
- Cámara del Comercio del Huila. (14 de agosto de 2021). <https://cchuila.org/informes-economicos/>. Obtenido de <https://cchuila.org/informes-economicos/>: <https://cchuila.org/wp-content/uploads/2021/08/Din%C3%A1mica-empresarial-II-Trimestre-2021.pdf>
- Cann O. (12 de Octubre de 2016). *WORLD ECONOMIC FORUM ¿Qué es la competitividad?*, Oliver Cann. Obtenido de *WORLD ECONOMIC FORUM ¿Qué es la competitividad?*, Oliver Cann: <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Carrasco & Farné. (14 de agosto de 2010). *www.uexternado.edu.co*. En L. C. COMO, *LAS CAJAS DEL SUBSIDIO FAMILIAR COMO*, (Emilio Carrasco, Stefano Farné) (pág. 8). Neiva: Universidad Externado de Colombia. Obtenido de www.uexternado.edu.co: https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/01/cuaderno_12.pdf
- Carrasco, E. (2003). *Diez años del Sistema de Seguridad Social Colombiano*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

CCF del H, E. e. (1 de Febrero de 2021). Implementación proeycto metodología matricial V. F.

(L. d. CCF del H, Entrevistador)

COMFAMDI, C. (1 de Febrero de 2021). Transferencia de Metodología de V. F. (C. d. H,

Entrevistador)

COMFAMILIAR DEL HUILA. (2020). *Informe de Sostenibilidad*, pag. 187. Neiva:

COMFAMILIAR DEL HUILA.

COMFAMILIAR DEL HUILA. (14 de Julio de 2021). *comfamiliarhuila.com*. Obtenido de

comfamiliarhuila.com: <https://comfamiliarhuila.com/>

COMFAMILIAR DEL HUILA, Informe de Sostenibilidad. (31 de Diciembre de 2020).

comfamiliarhuila.com. Obtenido de *comfamiliarhuila.com*:

[https://comfamiliarhuila.com/wp-content/uploads/2021/06/informe-sostenibilidad-](https://comfamiliarhuila.com/wp-content/uploads/2021/06/informe-sostenibilidad-2020.pdf)

[2020.pdf](https://comfamiliarhuila.com/wp-content/uploads/2021/06/informe-sostenibilidad-2020.pdf)

COMFECÁMARAS. (14 de agosto de 2021). *www.confecamaras.org.co*. Obtenido de

www.confecamaras.org.co:

https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Analisis_Economicos/Informe%20Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20III%20Trimestre%202020.pdf

DANE. (diciembre de 2020). Boletín Técnico Laboral. *Boletín Técnico Laboral*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_20.pdf.

DANE. (31 de diciembre de 2020). *Geovisor Directorio de Empresas 2020*. Obtenido de

geoportal.dane.gov.co/geovisores:

<https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/?lt=4.456007353293281&lg=-73.2781601239999&z=5>

- DANE. (febrero de 2021). Boletín Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). *Boletín Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Bogotá, Colombia:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_geih_informalidad_dic20_feb21.pdf.
- Dumitru, E. (2010). Critical development of costing methods used in the furniture industry, in the context of economic reality special XXI century. *The Journal of the Faculty of Economics - Economic*, 1(2), 856-861., diciembre.
- Duque Roldán, M. I. (12 de 2011). *Dialnet. Costos estándar y su aplicación en el sector manufacturero colombiano. cuad. contab. / bogotá, colombia, 12 (31): 521-545 / julio-diciembre 2011 /*. Obtenido de Dialnet. Costos estándar y su aplicación en el sector manufacturero colombiano. cuad. contab. / bogotá, colombia, 12 (31): 521-545 / julio-diciembre 2011 /: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5488488>
- Falconi, V. (1994). *Gerencia de la Rutina del Trabajo Cotidiano*. Brasil: INDG Tecnología e Serviços Ltda.
- FEDECAJAS. (14 de agosto de 2021). *fedecajas.com*. Obtenido de fedecajas.com:
<https://www.fedecajas.com/cajas>
- Gastón Lorente, L. (07 de Junio de 2018). *BBVA*. Obtenido de BBVA Web site:
<https://www.bbva.com/es/estado-bienestar-ayer-hoy/>
- Gavilanéz & Espín & Arévalo, M. I. (07 de 2018). IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES DEL ECUADOR. *IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES DEL ECUADOR*. Ecuador: Revista Observatorio de la Economía.

Giraldo & Cortés, (. G. (2020). *METODOLOGÍAS ÁGILES EN LOS DIFERENTES*

CONTEXTOS. Obtenido de expeditiorepositorio.utadeo.edu.co:

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/10930/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Handelbay, Ignite Technologies S.A.S. (13 de 09 de 2021). *handelbay*. Obtenido de handelbay:

<https://handelbay.com/>

Ilina Marcela Fortich Lozano. (2020). *HISTORIA DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN*

COLOMBIA. Obtenido de Revistas Cultutl UNILIBRE sede Cartagena:

https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/4007/3373

Intranet COMFAMILIAR. (08 de 07 de 2021). *Intranet COMFAMILIAR*. Obtenido de Intranet

COMFAMILIAR:

<http://10.10.1.78/intranet/documentacion/Manuales%20SGC/DOCUMENTOS/DIRECCIONAMIENTO%20ESTRATEGICO/DIRECCION/D-DE-01-02-ESTATUTOS%20COMFAMILIAR%20HUILA.pdf>

Jaramillo Echeverri, L. G. (18 de Diciembre de 2003). *CINTA DE MOEBIO ¿Qué es*

Epistemología? Obtenido de CINTA DE MOEBIO ¿Qué es Epistemología?:

<https://www.redalyc.org/pdf/101/10101802.pdf>

Juriscol. (mayo de 2021). *Sistema único de información normativa*. Obtenido de Sistema único

de información normativa: [http://www.suin-](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1631247)

[juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1631247](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1631247)

KixiApp. (13 de 09 de 2021). *KixiApp*. Obtenido de KixiApp: <https://kixi.com.co/>

Lara Ocaña, J. C. (27 de 11 de 2017). *IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA*

SOBRE LA EFICIENCIA DE LA ACTIVIDAD PESQUERA ARTESANAL -

- CANTÓN MANTA. *Juan Carlos Lara Ocaña*. Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí - Ecuador.
- Lippi A., A. (7 de Julio de 2011). *GLOSARIO EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS BASADO EN EL PMI*. Obtenido de GLOSARIO EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS BASADO EN EL PMI: <https://es.slideshare.net/AndrsLippiArroyo/glosario-gestin-de-proyectos-150928>
- López, F. J. (2016). *Costos ABC y presupuesto, herramienta para la productividad, 2ª edición*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Millán & Sánchez, (. C.-S. (07-12 de 2014). *Redalyc Entramado Vol. 10 No.2*. Obtenido de Redalyc Entramado Vol. 10 No.2: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265433711010>
- Ministerio de Minas y Energía. (2016). *PLAN DE ACCIÓN INDICATIVO –PAI PROURE 2017 - 2022*. Bogotá: MINMINAS.
- Ministerio de Trabajo. (7 de 2014). *INFORME DEL SISTEMA DE SUBSIDIO FAMILIAR EN COLOMBIA*. Obtenido de www.mintrabajo.gov.co: https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/319079/informe_I_sistema_de_subsidio_familiar.pdf/71f16a32-6a81-09dc-1289-88267ad28f08?version=1.0
- Muñoz Segura & Fernández Vesga. (2020). *SERVICIOS SOCIALES COMPLEMENTARIOS EN COLOMBIA Ana María Muñoz Segura, Lina María Fernández Vesga*. Obtenido de ilo.org: http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_510742.pdf
- MyABCM Blog. (15 de Agosto de 2016). *MyABCM Blog El Mejor Contenido en Costos y Rentabilidad*. Obtenido de MyABCM Blog El Mejor Contenido en Costos y Rentabilidad: <https://www.myabcm.com/es/blog-post/usted-sabe-lo-que-es-una-gestion->

Periódico LA TARDE, Diario de Pereira, Risaralda, Colombia. (15 de 05 de 2008). Obtenido de <http://latarde.com/>

Plan Único de Cuentas. (05 de 05 de 2021). *Plan Único de Cuentas*. Obtenido de Plan Único de Cuentas: <https://puc.com.co/7>

Rayburn, L. (1999). *Contabilidad y administración de costos (sexta ed.)*. México: McGrawHill Interamericana.

RED COLOMBIANA DE CONOCIMIENTO EN EFICIENCIA ENERGÉTICA - RECIEE.

(2019). *Implementación de un sistema de Gestión de la Energía Guía con base en la norma ISO 50001*. Bogotá: ISBN 978-958-761-597-5.

Reveles López, R. (2019). *Análisis de los elementos del costo, Ricardo Reveles López*. Obtenido de Análisis de los elementos del costo, Ricardo Reveles López:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5pGpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=definicion+de+costo&ots=c-2cmrj0p9&sig=abBgKwDkkfWY6R0ZYzvwGgB9NE4#v=onepage&q&f=false>

Revista Dinero. (2007). COMPETITIVIDAD En el Valle. Revolución productiva. *DINERO*, Edición:273.

Revista Más Vida –Asocajas. (Junio de 2008). Productividad para Generar Riqueza Social.

Revista Más Vida –Asocajas- No.2.

Revista MAS VIDA -Asocajas- No.2 Colombia. . (Junio de 2008). Productividad para generar riqueza social. *Revista MAS VIDA -Asocajas.*

Rodríguez & Macarro, (. R. (11 de 1996). *Dialnet, El sistema de ocstes basados en las actividades ABC, un planteamiento analítico, Anales de estudios económicos y empresariales, ISSN 0213-7569, N° 11, 1996, págs. 187-206*. Obtenido de Dialnet, El

sistema de ocstes basados en las actividades ABC, un planteamiento analítico, *Anales de estudios económicos y empresariales*, ISSN 0213-7569, N° 11, 1996, págs. 187-206:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=785037>

Sánchez & Millán, (. S. (16 de 06 de 2010).

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/3153>. *Propuesta*

para la implementación del costeo ABC en microempresas, pág. 1-13. Obtenido de

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/3153>. *Propuesta para la implementación del costeo ABC en microempresas*, pág. 1-13:

<https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/14222>

Sánchez Galán, J. (Mayo de 2021). *Economipedia*, Javier Sánchez Galán. Obtenido de

Economipedia, Javier Sánchez Galán: <https://economipedia.com/definiciones/eficacia-y-eficiencia.html>

Superintendencia de Subsidio Familiar. (29 de 01 de 2021). Resolución. *Resolución 0046 de 2021*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Superintendencia de Subsidio Familiar.

Superintendencia del Subsidio Familiar. (14 de agosto de 2021). www.ssf.gov.co. Obtenido de www.ssf.gov.co: <https://www.ssf.gov.co/transparencia/estadistica-general-del-ssf/cuadros-estadisticos>

Uribe. (2002). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org:

<https://www.redalyc.org/pdf/4978/497856275012.pdf>

Wikipedia Foundation, Inc. (30 de Mayo de 2021). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:

https://en.wikipedia.org/wiki/Activity-based_costing

Zapata Dominguez & Lombana Coy, (. Z. (2021). *Volumen 1. Guía para Elaborar Proyectos de Investigación Aplicada en Administración, Gerencia y Negocios*. Barranquilla.

Anexos

Anexo A. Relación Directivos de las unidades transversales A.

1. Estrato	Dependencia
1	Secretaría General
2	Auditoría Interna
3	Mercadeo Corporativo
4	Desarrollo institucional
5	Desarrollo financiero
6	Tecnología informática
7	Administrativo
8	Contratación
9	Jurídica
TOTAL, UNIVERSO	

Nota. Fuente: Construcción propia de la CCF del H.

Anexo B. Guía para Entrevista B.

NOMBRE:
CARGO:
FECHA:
1. ¿Usted ha implementado estrategias de optimización costo y gasto en el proceso que lidera? En caso que sea positiva su respuesta Mencíónelas.
2. ¿Con base en los registros financieros, indique que cuentas contables gestionables de costo y gasto tienen mayor participación en su proceso?
3. Indique las gestiones administrativas y financieras que ha emprendido, con el objetivo de disminuir esas cuentas de costo y gasto priorizadas.
4. Mencione de acuerdo a su conocimiento, ¿qué procesos o acciones externas a su área impactan negativamente las cuentas de costo y gasto de su proceso?

5. ¿Su empresa cuenta con certificación de calidad? Si la respuesta fue positiva, ¿las actividades desarrolladas en su proceso se encuentran debidamente documentadas?
6. Indique las mudas o reprocesos que se presentan con mayor frecuencia en su proceso
7. Mencione las medidas implementadas o planes de acción, a fin de minimizar el impacto de las referidas mudas.

Anexo C. Guía de Observación Directa C.

Dependencia Observada:
Condición del área Observada:
CONCLUSION
RECOMENDACIÓN
ELABORADO POR
FECHA

**Anexo D. Autorización de la CCF del Huila para para realizar la investigación
“Metodología Matricial de Costo y Gasto y la aplicación de instrumentos” D.**



Neiva, 01 de julio de 2021

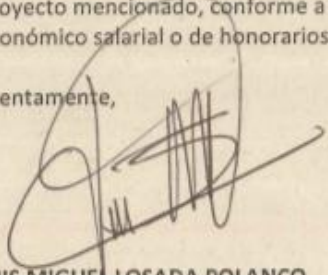
Doctor
ELIAS RAMIREZ PLAZA
Coordinador
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
Ciudad.

Cordial Saludo.

De acuerdo a la comunicación 2-1-07-12-C.E. 02 del 16 junio de 2021, me permito manifestar que se otorga autorización a la señora KELLY CONSTANZA OIDOR CHÁVES identificada con la CC 1.081.403.957 de la Plata y BELÉN CECILIA ESCALANTE CHARRY identificada con CC 55.179.408 de Neiva, estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas, programa adscrito a la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana, para que desarrollen el proyecto titulado **“METODOLOGÍA MATRICIAL DE COSTO Y GASTO PARA COMFAMILIAR DEL HUILA”** en nuestra Organización.

En este sentido, les comunico, que Comfamiliar se reserva el derecho de dominio o propiedad intelectual o de autor, usufructos, disponibilidad, privacidad y los derechos patrimoniales totales, sobre las obras o invenciones o diseño definitivo que resulte de la creación y ejecución del proyecto mencionado, conforme a las exigencias académicas, sin ningún tipo de reconocimiento económico salarial o de honorarios o prestacional adicional u otro distinto.

Atentamente,



LUIS MIGUEL LOSADA POLANCO
Director Administrativo

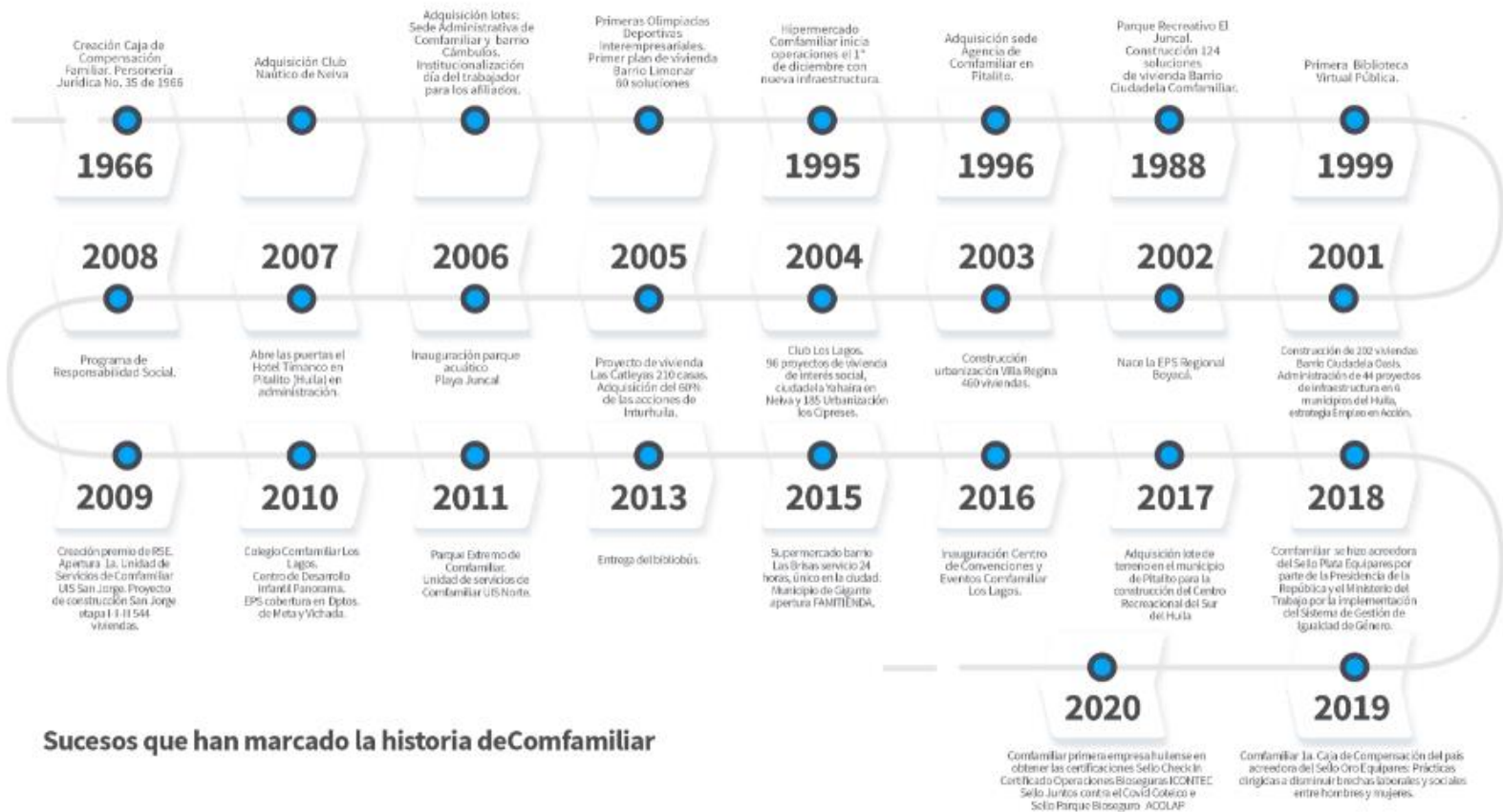



APOYAMOS
EL PACTO GLOBAL

NEIVA Calle 11 No. 5-63 P.B.X. (8)8664452 Recepción Ext. 1174
PITALITO Calle 5 No. 5-62 P.B.X. (8)8664452 Recepción Ext. 3100
GARZÓN Calle 7 No. 8-34 P.B.X. (8)8664452 Recepción Ext. 4101
LA PLATA Calle 4 No. 4-62 P.B.X. (8)8664452 Recepción Ext. 2101
www.comfamiliarhuila.com NIT. 891.180.008-2


Huila AND Super Subsidio

Anexo E. Principales Hitos de la CCF del H. E.



Adaptada de página WEB, de CCF del H, 2020. Fuente: <https://comfamiliarhuila.com/wp-content/uploads/2021/06/informe-sostenibilidad-2020.pdf>. En dominio público.

Anexo F. Integrantes proyecto de la CCF del Huila F.

LISTADO GESTORES DE CUENTAS CCF DEL H		
N°	NOMBRE	PROCESO
1	Aldemar Urrea	Gestión Del Riesgo
2	Andrea Cantor	Apoyo Administrativo
3	Miguel Ángel Ramírez	Auditoría Interna
4	Jean Paul Sataboa	Auditoría Interna
5	Víctor Alfonso Garzón	Contabilidad
6	Viviana Bermeo	Desarrollo Humano
7	Mayuris Paola Quiñonez	Servicios Financieros
8	Zaidy Karina Gómez	Logística
9	Lourdes Karina Bolaño	Presupuesto
10	Sandra Córdoba	Desarrollo Institucional
11	Paula Andrea Pardo	Servicio Al Cliente
12	Angela Jhoana Cano	Tesorería
13	Paola Bernal	Desarrollo Financiero
14	Yazmin Ospina	Gestión Del 4%
15	Carlos Andrés Narváez	Tecnología
16	Oswaldo González	Tecnología
17	Magda Yamile Muñoz Lozano	Servicios Financieros
18	María Alejandra Zuleta	Servicios Recreativos
19	María Isabel Diaz Garzón	Gestión Del 4%

LISTADO GESTORES DE CUENTAS APOYO ADMINISTRATIVO CCF DEL H		
N°	NOMBRE	PROCESO
1	Zaidy Karina Gómez	Apoyo Administrativo
2	Aleida Cobaleda	Apoyo Administrativo
3	María Zully Montealegre	Gestión De Talento Humano
4	Duvan Felipe Mosquera	Mantenimiento
5	Diana Mireya Flórez	Seguridad Y Salud En El Trabajo
6	Carlos Dimate	Protección De Datos Personales
7	Kelly Constanza Oidor Chaves	Apoyo Administrativo - Tesista
8	Belén Cecilia Escalante Charry	Tesista

Anexo G. Integrantes del equipo base proyecto de la CCF del Huila G.

EQUIPO BASE CCF DEL H			
N°	NOMBRE	PROCESO	ROL
1	Kelly Constanza Oidor Chaves	Apoyo Administrativo	Líder del Proyecto
2	Gissela Osorio Quimbayo	Compras y Contratación	Líder Funcional
3	Claudia Constanza Cardoso	Presupuesto	Soporte Técnico Líder Funcional
4	Carolina Escobar	Secretaría General	Plan de Comunicaciones
5	Liliana Perdomo Castro	Desarrollo Institucional	Documentador
6	Laura Camila Cuenca	Compras y Contratación	Facilitador de documentación e información de contratos, compras, proveedores
8	Carlos Andrés Tovar	Desarrollo financiero	Padrino de Cuenta
9	Sonia Rocío Cardozo Ordoñez	Auditoría Interna	Padrino de Cuenta
10	Claudia Lorena Cuellar	Desarrollo Institucional	Padrino de Cuenta
11	Jesús María Escobar	Gestión del 4%	Padrino de Cuenta
12	Harold Yesid Salamanca	EPS	Padrino de Cuenta

Anexo H. Establecimiento de Meta por Cuenta Gestionable H.

NOMBRE CTA NIV... 

COSTO 

GASTO 

0 

INFORME AVANCE GRAL GRUPOS DE OPERACIÓN OPA-ABRIL

EJECUTADOS HISTORICO-ACUMULADO							OPA META 1	
2019 -Meta ahorro OPA		2021-A ABRIL					Suma de Meta ahorro inicial 1,3%- salud 0,5	Suma de Meta ahorro TOTAL NUEVA-DICIEMBRE
GRUPO CONTABLE	AA-2019	ACUMULADO 2021	EJECUTADO 2021	VARIACIÓN 2021	% 2021			
⊕ COSTOS DE SERVICIOS MISIONALES	\$ 9.810.276.897	\$ 2.051.127.240	\$ 1.229.819.874	-\$ 821.307.366	60%		\$ 127.533.600	\$ 699.472.743
⊕ COSTOS IPS	\$ 5.394.476.513	\$ 1.859.339.706	\$ 1.885.251.959	\$ 25.912.253	101%		\$ 70.128.195	\$ 384.626.175
⊕ GASTOS DE PERSONAL	\$ 11.803.755.160	\$ 2.288.460.968	\$ 3.223.653.004	\$ 935.192.036	141%		\$ 153.448.817	\$ 841.607.743
⊕ HONORARIOS	\$ 12.236.749.494	\$ 6.337.357.776	\$ 4.291.235.267	-\$ 2.046.122.509	68%		\$ 159.077.743	\$ 872.480.239
⊕ LOGISTICA -GASTOS DE VIAJES Y PUBLI	\$ 2.240.045.265	\$ 1.385.827.671	\$ 489.773.515	-\$ 896.054.156	35%		\$ 29.120.588	\$ 159.715.227
⊕ MANTENIMIENTO Y ADECUACIONES	\$ 2.806.308.401	\$ 1.446.711.603	\$ 940.668.855	-\$ 506.042.748	65%		\$ 36.482.009	\$ 200.089.789
⊕ SERVICIOS DE OPERACIÓN	\$ 3.908.989.344	\$ 857.441.498	\$ 716.288.955	-\$ 141.152.543	84%		\$ 50.816.861	\$ 320.928.025
⊕ SERVICIOS DE OPERACIÓN 1	\$ 11.633.848.653	\$ 4.100.633.680	\$ 3.192.377.380	-\$ 908.256.300	78%		\$ 151.240.032	\$ 787.611.554
Total general	\$ 59.834.449.727	\$ 20.326.900.142	\$ 15.969.068.809	-\$ 4.357.831.333	79%		\$ 777.847.846	\$ 4.266.531.495

Anexo I. Procesamiento Entrevista estructurada I.

Marca temporal	Dirección de correo electrónico	¿Usted ha implementado estrategias de optimización costo y gasto en el proceso que lidera? En caso que sea positiva su respuesta Mencínelas.	¿Con base en los registros financieros, indique que cuentas contables gestionables de costo y gasto tienen mayor participación en su proceso?	Indique las gestiones administrativas y financieras que ha emprendido, con el objetivo de disminuir esas cuentas de costo y gasto priorizadas.	Mencione de acuerdo a su conocimiento, ¿Qué procesos o acciones externas a su área impactan negativamente las cuentas de costo y gasto de su proceso?	¿Su empresa cuenta con certificación de calidad? Si la respuesta fue positiva, ¿las actividades desarrolladas en su proceso se encuentran debidamente documentadas?	Indique las mudas o reprocesos que se presentan con mayor frecuencia en su proceso	Mencione las medidas implementadas o planes de acción, a fin de minimizar el impacto de las referidas mudas.	¿Qué metodologías existentes en el mercado conoce Usted que permita optimizar las cuentas de costo y gasto?	Tiene conocimiento de la metodología matricial de costo y gasto de Vicente Falconi.	¿Qué perfiles considera apropiados para que lideren desde su proceso el piloto de la metodología matricial de costo y gasto?
7/14/2021 16:57:49	soniacardoza@gmail.com	Si, gestiono y controlo los tiempos y movimientos de mi equipo de trabajo para optimizar su utilización	Gastos de Personal	Planeación del trabajo, asignación de responsabilidades medibles y con un cronograma establecido para hacer un adecuado seguimiento.	Honorarios, licenciamiento de software, amortización y servicios públicos	si, todo esta debidamente documentado en el Sistema de Gestión de Calidad	seguimientos a planes de mejoramiento por incumplimiento de los procesos	mesas de trabajo, acompañamientos, asesorías	Costos ABC	No	Contadores Públicos, con énfasis en análisis financiero y base de datos. Con experiencia profesional en el tema
7/19/2021 18:21:15	antomanfe@gmail.com	si, centralizando el área de diseño	Compañía 1, y en gasto la cuenta de honorarios	optimizar recurso humano	Depende de lo que se tenga en cuenta como negativo, impacta en un porcentaje alto para las estrategias de publicidad	Si cuenta, y no estamos documentados	En la solicitud de piezas graficas, audiovisuales o penodísticas	Centralización de diseño	Nose	NO	Julieth Ordóñez o Julie Andrea Trujillo
8/5/2021 8:58:27	desarrollofinanciero@comfamiliarhuila.com	No utilización de plazas disponibles - gastos de personal, disminución en la ejecución de viáticos, trabajo en casa - ahorro de servicios públicos	Gastos de personal, servicios y depreciaciones	No utilización de plazas disponibles - gastos de personal, trabajo en casa, redistribución de funciones, disminución de honorarios y consultorías por gestión interna (equipo funcional JDE)	Licencias - amortización de anticipos; seguridad, transversales	Si se cuenta con certificación de calidad; las actividades desarrolladas se encuentran documentadas parcialmente	Devoluciones de saldos a favor por servicios, errores por parametrización en contratos; entrega extemporánea de facturas	Seguimiento e incentivar a los clientes en tomar servicios, gestión comercial, control con Logística para no recibir facturas extemporáneas	Costos ABC, Vicente Falconi (OPA)	Si	Económicas, administrativas y contables
8/18/2021 11:53:34	subclc@gmail.com	Si, reducción de gastos de papelería	Las cuentas de gastos de personal	Ayorando con recurso humano en el proyecto OPA	Existen cuentas con las cuales no se tiene un control desde el proceso como son: impuestos, contingencias, amortizaciones de proyectos corporativos, mantenimientos	Si, las actividades se encuentran documentadas	Pasarlos proyectos por comité se proyectos	Unificar el comité de proyectos con el comité de dirección	Metodología matricial	Si	Analistas financieros y de procesos
8/19/2021 14:30:37	heydy.camposj@gmail.com	Si - ahorro Papel (respuestas en medio digital, imprimir doble cara)	N/a	Reducir la contratación de personal reorganizando actividades	Ninguna	SGC - si	Revisión de derechos de petición sin la remisión de insumos para responder	retirando el proceso de acompañamiento de respuesta a peticiones, capacitaciones, socialización	1	No	Jefe de sección
8/24/2021 18:43:25	carlos.agudelo@comfamiliarhuila.com	si, Proyecto OPA, Reevaluación Periódica de Proveedores, adquisición de valores agregados en la re-contratación de proveedores, propuestas orientadas a las compras masivas, valoración de equipos de computo, reposición heredad, stock de inventarios.	Suministros y medios tecnológicos.	Reevaluación Periódica de Proveedores previo a la renovación de contratos. Unificación de cuentas para pagos consolidados.	Fluctuación del dolar, procesos de compra demasiado prolongados, poca oferta de proveedores a nivel regional, reprocesos constantes en la cadena de compras y/o contratación, falta de planificación de los procesos.	si, si.	todos los relacionados a la compra y contratación de bienes y servicios. la planeación de los procesos en la no alineación estratégica corporativa, fuera del PETI.	Se ha propuesto adquirir un software de contratación en repetidos años. Reuniones previas a la definición de presupuesto con los procesos o negocios. Definición del PETI para asignación de recursos y prioridades.	Metodología de Juicio de Expertos para la contratación de proyectos en soluciones informáticas.	no.	Administrativo, Calidad, Financiero, liderazgo de proyectos.
8/26/2021 12:43:16	apoyoadministrativo@comfamiliarhuila.com	si, analisis riguroso de los procesos donde se elimina actividades que no generan valor, asi mismo, referenciacion con otras organizaciones que nos permitan implementar buenas practicas, los resultados son: negociacion de telefonia movil y fijo, propuesta de vigilancia, revision de estructura organizacional.	Al ser una unidad transversal, uno de los gastos mas representativos estan enmarcados en nomina	Analisis riguroso de procesos	Considero importante las negociaciones masivas, que al integrar la necesidad corporativa podemos encontrar buenos precios.	si, y se encuentran documentadas	Liquidacion de viaticos, permisos, devolucion registros a las areas por falta lleno de requisitos	Implementación tecnológica, reuniones de concientización	Metodología como Levantamiento de tiempos y movimientos, metodología scrum,	si	Zaidy Gomez
8/26/2021 9:49:16	secretariageneral@comfamiliarhuila.com	si, se han realizado propuestas aprobadas por la Direccion que indudablemente buscan cambio positivo para la Corporacion e impactan financieramente	no cuento con centro de costo propio	al no contar con centro de trabajo propio, las gestiones realizadas son corporativas	Mas que procesos, considero que la operacion hace costoso algunos productos, para ello se esta proyectando en transformacion digital e innovacion	si, en el proceso al que pertenezco y esta debidamente documentado los comites	No aplica	No aplica	ABC	SI	Analistas financieros, persona con pasion por lo que hace
8/30/2021 11:10:22	jhon.gualy@comfamiliarhuila.com	si, mejora en la negociacion	gasto de personal	NA	Los procesos no son precisos al requerir la informacion, ni adjuntan los requisitos completos	si, y están documentados	NA	NA	ABC	NO	Contadores

Anexo J. Procesamiento Observación directa y participante J.

Dependencia Observada: Compras y contratación
Condición del área Observada: Se identifica un equipo de trabajo ameno, con un clima laboral favorable para el desarrollo de sus actividades, el talento humano es competente y hay un número importante, que permite dar cumplimiento a los objetivos planteados; así mismo, se analizó el flujo de trabajo establecido, se validaron reprocesos o mudas provocados desde los procesos externos hacia el interior o viceversa, políticas y procedimientos registrados en el sistema de gestión de calidad, informes de auditorías, conversaciones con algunos miembros del equipo de apoyo administrativo. CONCLUSION 1 La comunicación debe ser clara y precisa y debe responder a lineamientos establecidos, en todo caso, deberá también entenderse la necesidad de la Corporación El flujo de trabajo debe evaluarse de manera constante, siempre procurando la oportunidad y calidad. Analizar de manera permanente los resultados, a fin de monitorear la productividad del proceso. RECOMENDACIÓN 1 Implementación tecnológica, que complemente la gestión realizada en el sistema de JD EWDARS.

Creación de indicadores de resultado y productividad, en un cuadro de mando, que permita monitorear e implementar mejora continua.

Establecer controles e implementar plan de contingencia en lo relacionado con los expedientes contractuales y en general archivo, que genere aseguramiento de la información.

Continuar prácticas de negociación masivas, con fechas y lugares de entrega determinadas.

ELABORADO POR: Belén Escalante y Kelly Oidor.

FECHA: Junio - agosto de 2021.

Dependencia Observada: Apoyo administrativo

Condición del área Observada:

El equipo de trabajo está conformado por Gestión de talento humano, seguridad y salud en el trabajo, protección de datos personales y Logística, se percibe buen ambiente laboral, compromiso, responsabilidad y competencias técnicas para el desarrollo de los roles y responsabilidades. El personal a cargo desarrolla actividades administrativas y operativas.

Respecto al proceso de talento humano, se identificó gran volumen de operación con fechas limitadas y gran parte del desarrollo de las actividades se realizan de manera manual, con alta

probabilidad de error. Se observaron y analizaron los costos de cada concepto y comportamiento histórico.

Seguridad y salud en el trabajo es un proceso transversal a la Organización, ha venido fortaleciendo su estructura para dar cubrimiento al total de los colaboradores, en el mismo sentido, los planes, programas se plasman en un Excel y a través de dicho mecanismo realizan seguimiento, siendo susceptibles al error. Se observa baja presencia en los centros de trabajo y controles, que garanticen apropiación de este sistema.

Logística se subdivide en mantenimiento, sistema gestión documental, centro de recibido de información, activos fijos, recibo, transporte y asistencia administrativa, esta unidad por su naturaleza siempre debe estar atenta a las necesidades de la Corporación y dar solución a las situaciones no planificadas en mucho de los casos como emergencias u oportunidades de negocio. En consecuencia, es un área operativa; se observa oportunidades de automatización de procesos que permitan ser más eficientes.

Protección de datos personales es una unidad relativamente joven, de exigencia legal, se está estructurando como un programa; su personal es técnico y debe continuar implementando tecnología para tener mayor control y buscar mejora continua.

CONCLUSION 1

Personal competente

Alta carga operativa

Flota vehicular obsoleta

Metodología de trabajo sujeta de revisión

RECOMENDACIÓN 1

Implementación tecnológica, que permita mayor control y disminución del tiempo asignado en las tareas.

Analizar los flujos de trabajo del proceso de recibo.

Fortalecimiento en las competencias técnicas de los trabajadores.

Identificación de la flota vehicular, análisis y venta del mismo.

Automatización de caja menor y programación de transporte.

ELABORADO POR: Belén Escalante y Kelly Oidor.

FECHA: Junio - agosto de 2021.

Anexo K. Requerimientos de Compras por Unidad de Negocio CCF del H¹².

AÑO – CIA																
(compañía a unidad de negocio o unidad de apoyo)	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	TOTAL	% PART AÑO
AÑO 2016	348	140	130	54	116	116	10	324	21	41	2				1.302	8%
AÑO 2017	726	425	338	454	375	499	40	1.274	114	483	5	35	85		4.853	30%
AÑO 2018	408	349	292	427	305	321	53	1.180	91	285	7	25	71	1	3.815	23%
AÑO 2019	491	344	204	295	182	294	29	1.278	107	135	7	33	80		3.479	21%
AÑO 2020	254	220	174	235	276	161	15	524	41	80	4	15	30		2.029	12%
AÑO 2021	108	114	101	70	128	110	7	197	34	5	6	32			912	6%
TOTAL AÑOS	2.335	1.592	1.239	1.535	1.382	1.501	154	4.777	408	1.029	31	140	266	1	16.390	
% PARTIC. CIA	14%	10%	8%	9%	8%	9%	1%	29%	2%	6%	0%	1%	2%	0%		
PROM. AÑO/CIA	389	265	207	256	230	250	26	796	68	172	5	28	67	1		
PROM. MES/CIA	32,4	22,1	17,2	21,3	19,2	20,8	2,1	66,3	5,7	14,3	0,4	2,3	5,5	0,1		

Fuente: ERP – JD EDWARDS CCF del H (CCF del H, 2021).

¹² Convención de Unidades: 01: Unidad de Servicios Compartidos, 02: Gestión del 4%, 03: Mercadeo de Bienes, 04: EPS, 05: IPS, 06: Servicios Educativos, 07: Infraestructura, 08: Recreación, 09: Servicios Financieros, 10: Innovación Social, 11: EPS-S, 12: FOVIS, 13: FOSFEC, 14: 40.000 Empleos.