

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE
CARTERA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO
(COMFAMILIAR DE NARIÑO)**

**BYRON GINER BENAVIDES MELO
JENNY EMILIA MORCILLO ORTIZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE
CARTERA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO
(COMFAMILIAR DE NARIÑO)**

**BYRON GINER BENAVIDES MELO
JENNY EMILIA MORCILLO ORTIZ**

**Trabajo de Grado, presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Finanzas**

**Asesor:
Esp. ALBERTO AGUILERA GARCÍA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de sus autores

Artículo 1 del Acuerdo Número 32 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2009

AGRADECIMIENTOS

Expresamos agradecimientos a:

Talento Humano vinculado al área administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño (COMFAMILIAR DE NARIÑO)

Cuerpo Docente y Administrativo del Programa Especialización en Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño.

A ALBERTO AGUILERA GARCÍA, Asesor del Trabajo de Grado.

A LUIS ALBERTO SARASTY R. y HUGO E. DE LA PORTILLA ROSERO, Jurados del Trabajo de Grado.

DEDICATORIA

A DIOS y a mi familia.

Byron Giner

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo intelectual a :

DIOS, principio y fin de todas las cosas.

A mis Padres. Y especialmente a mi hija Jenny Tatiana.

Jenny Emilia

RESUMEN

El estudio propone una propuesta para el mejoramiento del desempeño del área de cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño (COMFAMILIAR DE NARIÑO), que tiene como componentes fundamentales, una reestructuración administrativa, acompañada de manual de funciones y procedimientos y de políticas de crédito y de cobro.

Se considera que la dirección de COMFAMILIAR debe implementar acciones para optimizar el funcionamiento del Área de cartera, y lograr mejores estándares de calidad en el cumplimiento de las funciones por parte de los empleados que los lleve a obtener altos niveles en los indicadores de eficiencia.

ABSTRACT

The study proposes a better arrangement for accounts receivable area in the CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO, whose main components, a administrative restructuration, accompanied of functions manual and procedures manual and politics of credit and collection.

It is considered that Comfamiliar direction must implement measures to optimize its performance in the accounts receivable area in the performance of functions by employees to take them to get high levels in the efficiency indicators.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	16
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 TEMA.....	18
1.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN	18
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.3.1 Descripción del problema.....	18
1.3.2 Formulación del problema.....	21
1.4 OBJETIVOS.....	21
1.4.1 Objetivo general.....	21
1.4.2 Objetivos específicos:	21
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	22
2. MARCO DE REFERENCIA.....	23
2.1 ANTECEDENTES.....	23
2.2 MARCO CONCEPTUAL	23
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	30
2.3.1 Funciones:	31
2.3.2 Servicios:	32
2.3.2.1 Educación Formal:	32
2.3.2.2 Educación No Formal:.....	32
2.3.2.3 Programas especiales:.....	35
2.3.2.4 Servicios de Salud:	37
3. ASPECTO METODOLÓGICO	38
3.1 PARADIGMA Y ENFOQUE	38
3.1.1 Paradigma.....	38
3.1.2 Enfoque.....	38
3.2 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	38

3.3 FUENTES	38
3.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	39
4. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE CARTERA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO.....	40
4.1 CARACTERÍSTICAS DEL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE CARTERA ..	40
4.2 ASPECTOS QUE INCIDEN DE MANERA NEGATIVA EN EL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE CARTERA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO.....	49
4.3 MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR	52
5. COMPONENTES DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE CARTERA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO	67
5.1 COMPONENTE DE AUDITORÍA DE SISTEMAS.....	69
5.1.1 Motivos de la Auditoría	69
5.1.2 Objetivos de la Auditoría.....	71
5.1.3 Alcance de la Auditoría	73
5.2 COMPONENTE ADMINISTRATIVO.....	74
5.2.1 Organigrama.....	74
5.2.2 Manual de Funciones.....	76
5.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	84
5.3.1 Estudio de Solicitud de Créditos:	86
5.3.2 Administración de Cartera:.....	88
5.3.3 Procedimiento de Cobro	90
5.4 POLÍTICAS	95
5.4.1 Políticas de crédito.....	95
5.4.2 Políticas de cobro	97
6. CONCLUSIONES	99
7. RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS.....	103

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Indicador del manejo de la cartera de COMFAMILIAR	24
Cuadro 2. Área de COMFAMILIAR a la cual se encuentra vinculado.....	40
Cuadro 3. Conoce la forma en que funciona el Área de Cartera	41
Cuadro 4. En el área de cartera están definidas las funciones para los distintos cargos	42
Cuadro 5. Los procedimientos en el Área de Cartera se encuentran documentados	43
Cuadro 6. La estructura administrativa del área de cartera permite al talento humano optimizar su desempeño	44
Cuadro 7. Los resultados de gestión que se obtienen en el Área de Cartera son los que la Caja requiere	46
Cuadro 8. Cuenta el área de cartera con la infraestructura informática adecuada para el cumplimiento de su objeto social	47
Cuadro 9. Aspectos que inciden negativamente en el desempeño del talento humano en el Área de Cartera de COMFAMILIAR.....	50
Cuadro 10. Estado de cambios en el capital de trabajo - de Ene 1 a Dic 31	53
Cuadro 11. Balance general - al 31 de Diciembre	56
Cuadro 12. Deudas de difícil cobro.....	63
Cuadro 13. Indicadores financieros - al 31 de Diciembre	64
Cuadro 14. Razones de actividad.....	65
Cuadro 15. Procedimiento 1. Estudio de Solicitud de Créditos.....	86
Cuadro 16. Procedimiento 2. Administración de cartera.....	88
Cuadro 17. Procedimiento 3. Cobro.....	90

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Área de COMFAMILIAR en la cual labora	41
Figura 2. Conoce la forma en que funciona el Area de Cartera	42
Figura 3. Forma de definición de funciones para los cargos en el Área de Cartera	43
Figura 4. Forma en que se encuentran documentados los procedimientos.....	44
Figura 5. La estructura administrativa actual permite al talento humano optimizar su desempeño	45
Figura 6. Los resultados de gestión en el Área de Cartera son los que la Caja requiere.....	47
Figura 7. Infraestructura informática adecuada para el cumplimiento del objeto social del Área de Cartera	48
Figura 8. Evolución de la Cartera Promedio. 2005-2008 COMFAMILIAR	65
Figura 9. Organigrama propuesto para el área de crédito, cartera y cobranza.....	75
Figura 10. Flujo de información en el sistema de cartera	85

LISTA DE DIAGRAMAS DE FLUJO

	Pág.
Flujograma 1. Estudio de solicitud de crédito	87
Flujograma 2. Administración de Cartera.....	89
Flujograma 3. Cobro	91
Flujograma 4. Contabilidad	92
Flujograma 5. Selección de Talento Humano	94

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta a talento humano relacionado con el área de cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.....	104
Anexo B. Guía de entrevista a Coordinación de Crédito, cartera y cobro.....	106
Anexo C. Guía de Entrevista a Auxiliar de Cartera.....	107
Anexo D. Guía de Entrevista a Analista de Crédito	108
Anexo E. Formato de Entrevista a Auxiliar de Cobranzas	109
Anexo F. Manual de Control Interno	110

INTRODUCCIÓN

La cartera de la CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO está conformada por las deudas que tienen contraídas con la entidad las personas y empresas adjudicatarias de créditos, como producto del ejercicio del objeto social de COMFAMILIAR, debidamente reglamentados por la legislación vigente.

Es el deseo de la administración de COMFAMILIAR que la cartera sea lo más sana posible, es decir, que los deudores cumplan en forma oportuna con las obligaciones contraídas a fin de generar liquidez a la entidad, para adjudicar nuevos créditos o emprender los proyectos de desarrollo que las directivas hayan considerado como necesarios. Además se requiere que la información generada sobre las novedades presentadas sobre la cartera esté siempre disponible para la toma de decisiones.

La gestión de cartera en COMFAMILIAR recae sobre la Coordinación de Crédito, Cartera y Cobranzas que a su vez cuenta con un área de cartera, que mediante el desempeño del talento humano allí vinculado, trata de responder a las expectativas de la administración central y de los organismos de control del sistema del subsidio familiar.

Pero, considera la dirección de COMFAMILIAR que deben implementarse acciones para optimizar el funcionamiento del Área de cartera, y lograr mejores estándares de calidad en el cumplimiento de las funciones por parte de los empleados que los lleve a obtener mejores niveles en los indicadores de eficiencia.

En este Trabajo de Grado, titulado PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE CARTERA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO (COMFAMILIAR DE NARIÑO), se cumplió con los objetivos propuestos, porque se logró inicialmente conocer las principales características operativas del Area de Cartera de caja, a la vez que se determinaron las limitaciones de orden administrativo y de infraestructura que tienen los empleados de la dependencia para lograr un óptimo desempeño.

En aras de hacer un aporte al desarrollo económico y social de la CAJA, esta investigación ha diseñado una propuesta de mejoramiento que pone a consideración de la alta dirección de la CAJA, que en últimas decidirá sobre su conveniencia.

Este documento se divide en siete (7) capítulos en los cuales se describen los principales aspectos del proceso investigativo. El Capítulo Primero contiene la

identificación del problema de Investigación, para lo cual se anotan tema, área, planteamiento del problema, los objetivos del estudio y justificación.

En el Capítulo Segundo se presenta el Marco de Referencia del Estudio, conformado por antecedentes, marco conceptual y marco contextual.

El diseño metodológico se establece en el Capítulo Tercero.

Las características operativas del Area de Cartera, conocidas a partir de la información obtenida mediante las encuestas a personas vinculadas con COMFAMILIAR y con entrevistas a Talento Humano de la dependencia en estudio se muestran en el Capítulo Cuarto.

Los componentes de la propuesta de Mejoramiento que la investigación se atreve a plantear, se describen en el Capítulo Quinto, dejando las Conclusiones del estudio en el Capítulo Sexto y las Recomendaciones en el Capítulo Séptimo.

Al final se incluye la bibliografía y como anexos el formato de encuesta, las guías de entrevista y el manual de auditoría que se sugiere sea aprobado por la Dirección de la Caja.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Gestión de cartera.

1.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

El estudio se ubica en el área de la gestión financiera toda vez que un adecuado desempeño del área de cartera permite a la empresa contar en forma oportuna y eficiente con la información sobre el estado de las cuentas por cobrar y por ende es una importante fuente de información que sirve de soporte a la toma de decisiones sobre los activos y sobre la implementación de los procesos de cobro, tendientes a lograr el cumplimiento de parte de los deudores de las obligaciones contraídas con la empresa.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Descripción del problema. La Caja de Compensación Familiar de Nariño, ofrece las siguientes modalidades de créditos:

- ✓ Comcrédito fácil, dirigido a toda la comunidad trabajadora de empresa afiliadas a COMFAMILIAR NARIÑO
- ✓ Fomento empresarial, dirigido a los trabajadores beneficiarios de la cuota monetaria y su núcleo familiar.
- ✓ Créditos empresariales en los servicios ofrecidos en el área de mercadeo y servicios sociales, dirigido a empresas afiliadas a COMFAMILIAR NARIÑO, a quienes se les aplica las tarifas vigentes al momento de la venta. Para los créditos empresariales en mercadeo, se pactan con los precios al público establecidos al momento de la venta y puede suscribirse con empresas no afiliadas a COMFAMILIAR NARIÑO.
- ✓ Créditos en los servicios ofrecidos en el área de mercadeo y servicios sociales bajo la modalidad de libranza, dirigido a los trabajadores de las empresas que previamente han adquirido el compromiso de efectuar los descuentos de salarios y prestaciones sociales en el evento de terminación de su contrato individual de trabajo.

Los montos para las modalidades descritas en el artículo anterior son los siguientes:

- ✓ Para créditos empresariales y bajo la modalidad de libranza en los servicios ofrecidos en servicios sociales y mercadeo, el monto está definido por análisis financiero aplicado y la capacidad de pago del deudor.
- ✓ Comcrédito fácil, el monto depende de la capacidad de pago del deudor, sin que pueda exceder los veinticinco (25) salarios mínimos legales vigentes.
- ✓ Fomento empresarial, el monto para este crédito no puede sobrepasar los quince (15) salarios mínimos legales vigentes.

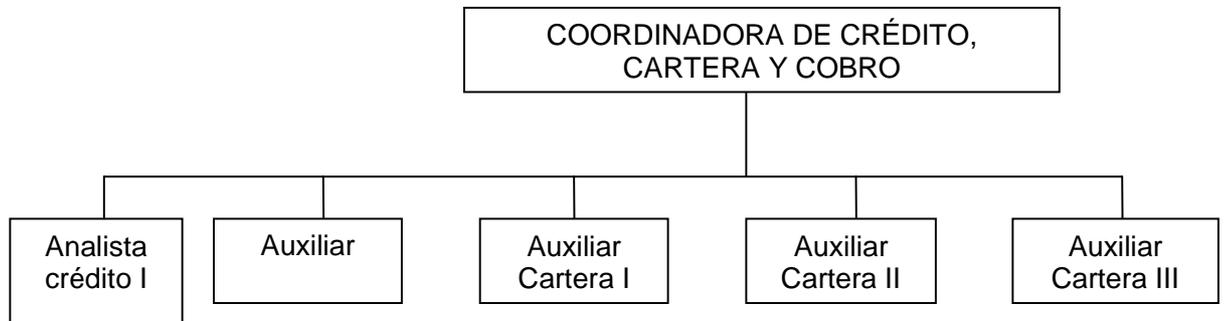
Los plazos de las diferentes modalidades de crédito son:

- ✓ Para créditos empresariales y bajo la modalidad de libranza en los servicios ofrecidos en servicios sociales y mercadeo y Comcrédito fácil, es el que negocien las partes, sin que pueda exceder de los 12 meses como plazo máximo, renovable por otro periodo igual, cuando el comportamiento del cliente es calificado como normal. En los casos de créditos bajo la modalidad de libranza en Mercadeo, el plazo de pago no puede exceder al pactado para el pago a proveedores. Con excepción de la agencia de viajes a quien se le aplica las reglas de Comcrédito fácil.
- ✓ Comcrédito fácil el plazo podrá oscilar entre 6 a 36 meses, plazo que es fijado por el cliente y de acuerdo a la capacidad de endeudamiento y el tipo de vinculación del solicitante. Cuando se trata de contratos laborales a término fijo el plazo depende del tiempo de duración del contrato de trabajo. Puede la instancia de aprobación fijar un plazo superior al del vencimiento del contrato individual de trabajo, previa valoración de las renovaciones que haya tenido y sí el deudor solidario tiene vínculo laboral con contrato de trabajo a término indefinido o el solicitante ofrece una garantía real en su reemplazo.
- ✓ Fomento empresarial, el plazo puede oscilar entre 6 y 36 meses, plazo que es fijado por el cliente y de acuerdo a la capacidad de endeudamiento y el tipo de vinculación del solicitante.

Corresponde a la Coordinación de crédito, cartera y cobro de COMFAMILIAR la administración de la cartera, producto del otorgamiento de los créditos anotados.

De acuerdo a la Resolución 115 del 4 de Junio de 2007, la Caja estableció que la gestión de cartera tiene que ver con la clasificación de los créditos otorgados bajo los lineamientos de normal, aceptable, deficiente, crédito de difícil cobro, crédito incobrable.

A nivel administrativo el área de cartera de COMFAMILIAR, funciona de acuerdo a lo establecido en el organigrama:



Tan solo la Coordinación de CRÉDITO, CARTERA Y COBRANZA tiene establecidas las funciones para su coordinador, el resto del personal se encuentra contratado a través de la modalidad de outsourcing, y dichos cargos no tienen establecidas sus funciones.

Además indica la citada resolución que se debe efectuar un seguimiento de la cartera de acuerdo con los siguientes criterios:

- ✓ Evaluación de la obligación, incluyendo la vida comercial o laboral del deudor, codeudor (es), actualización base datos de clientes.
- ✓ Servicio de la deuda y cumplimiento de los términos pactados, es decir, el pago oportuno de cuotas (capital e intereses), comportamiento del deudor con respecto a su obligación.
- ✓ Actualización de la información a las centrales de riesgos.
- ✓ Provisión de la cartera. Para ello deberá establecerse un sistema de información entre las coordinaciones de contabilidad y crédito y cartera.
- ✓ Recaudo y cobranza de los créditos. Deberá realizarse un control estricto de pagos y realizar el cobro oportuno de la cartera.
- ✓ Luego de evaluarse la evolución de la cartera se deberá enviar oportunamente a la cobranza, aquellas novedades que se presenten.

El área de cartera tiene en la Caja de Compensación un peso muy importante, y de su desempeño depende que la empresa logre el cumplimiento de las metas financieras y sociales esperadas. Pero:

- ✓ ¿Existe un manual de funciones el cual especifique el desempeño del personal vinculado a la administración de cartera?
- ✓ ¿Existe un manual de procedimientos debidamente estructurado con el fin de que sea acorde a los requerimientos que exige el área de cartera?
- ✓ ¿Existe un software en el área de cartera que contribuya a que el desempeño del área sea eficaz y eficiente?
- ✓ ¿Qué resultados se han obtenido con el saneamiento contable en los dos últimos períodos contables y cual es su impacto en las finanzas de la Caja?
- ✓ ¿El área de cartera tiene Instalaciones físicas, software específico, disponibilidad de talento humano, de acuerdo a las exigencias del desempeño esperado por la administración de la Caja?

A estas y otras preguntas da respuesta objetiva este estudio, a la vez que sirvieron de punto de partida para el diseño de una propuesta de mejoramiento, cuya implementación seguramente permitirá al área de cartera alcanzar altos estándares de calidad.

1.3.2 Formulación del problema. Cómo sería una propuesta para el mejoramiento del desempeño del área de cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño (COMFAMILIAR DE NARIÑO) ?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Diseñar una propuesta para el mejoramiento del desempeño del área de cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño (COMFAMILIAR DE NARIÑO)

1.4.2 Objetivos específicos:

- ✓ Conocer las principales características del funcionamiento del área de cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.
- ✓ Establecer los aspectos que inciden de manera negativa en el desempeño del área de cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.
- ✓ Determinar los componentes de la propuesta de mejoramiento del desempeño del área de cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Dos razones permiten justificar totalmente la realización del estudio:

De una parte en calidad de empleados de COMFAMILIAR, los integrantes del equipo de investigación dado su alto sentido de pertenencia a la empresa se encuentran comprometidos en adelantar las acciones que estén a su alcance para propiciar un mejor desempeño de todo el talento humano vinculado a la CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO, que se vea inmediatamente reflejado en una mejor atención a los usuarios y por ende que permita a la empresa obtener mejores resultados sociales y financieros.

En tal sentido, al abordar el tema del mejoramiento del desempeño del área de cartera se está tratando de encontrar aquellos aspectos administrativos que deben ser analizados buscando su mejoramiento, con lo cual se pretende dar respuesta a las inquietudes que han sido formuladas tanto por la Dirección de la Caja como por la Coordinación de Crédito, Cartera y Cobro.

Por otra parte, luego de adelantar estudios en la Especialización en Finanzas de la Universidad de Nariño, los autores cuentan con los elementos teóricos y prácticos suficientes para proporcionar a COMFAMILIAR una propuesta de mejoramiento del área de cartera, lo cual reafirma uno de los principios de la capacitación para el trabajo, como es el de lograr a través del conocimiento entornos de trabajo más productivos y un desempeño laboral más eficiente, en beneficio de la sociedad, de la empresa y de los empleados en particular.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES

En la Caja de Compensación Familiar de Nariño, se diseñó el manual de control interno en el año 2007, el cual se presentó como propuesta pero no se encuentra aprobado ni actualizado. El manual se concibió como un documento que tiene como finalidad orientar adecuadamente en la ejecución de actividades de control interno, considerando los elementos fundamentales para realizar un diagnóstico, planeación, diseño, implementación, y evaluación del mismo.

El contexto de este manual expresa un conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos relacionados entre sí tendientes a garantizar el cumplimiento de las funciones acorde a los procedimientos establecidos en la empresa, incluidos en cada una de las etapas de implementación del sistema de control interno. De igual manera enumera aspectos tales como la definición, funciones, objetivos, finalidades y principios del sistema de control interno.

Mediante la implementación del manual se busca obtener las directrices para medir la eficiencia en la Productividad y el control de operaciones. Desafortunadamente, el manual no ha sido aplicado y por ende, solo se reseña como el más cercano antecedente del presente estudio.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Se entiende por cartera, las deudas que los clientes tienen con la empresa, y están originadas en las ventas que se hacen a crédito.

El manejo de cartera exige políticas, normas y procedimientos. El control financiero de la misma requiere un manejo basado en los indicadores que permitan resultados acordes con las políticas y metas propuestas por la dirección de la empresa. Los efectos negativos que un mal manejo de cartera pueden acarrear, por ejemplo, “cartera ociosa”, tienen un alto costo oculto.

En COMFAMILIAR de NARIÑO, los resultados del manejo de la cartera en los dos últimos años se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Indicador del manejo de la cartera de COMFAMILIAR

RAZON DE ACTIVIDAD		
CARTERA		
	2008	2007
Rotación	3,90	3,59
Permanencia (Días)	92	100
Ingresos a crédito	43.128.183.775	42.380.545.653

Fuente: COMFAMILIAR DE NARIÑO

“La cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, es el componente principal del flujo del efectivo y debe gestionarse teniendo en cuenta los siguientes criterios”¹ :

a. Rotación. No es el monto de la cartera lo que determina su importancia. Es su rotación. A menor número de días de rotación, o dicho de otra forma, a mayor rotación, mayor eficiencia.

La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

- Cálculo de la rotación de cartera. Para el cálculo de la rotación de cartera se toma el valor de las ventas a crédito en un periodo determinado y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo: Ventas a crédito/Promedio cuentas por cobrar.

Las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en un periodo o ejercicio. El promedio de cuentas por cobrar se determina por lo general, sumando los saldos al inicio del periodo y el saldo al finalizar el periodo y luego dividiendo por dos.

Supóngase una empresa X que en el 2008 realizó ventas a crédito por 30.000.000. Al iniciar el 2008 tenía un saldo en cartera de 1.000.000 y al finalizar el 2008 su saldo en cartera era de 2.000.000.

Luego su rotación de cartera es $30.000.000/((1.000.000+2.000.000)/2) = 30.000.000/1.5000 = 20$

Quiere decir esto que la rotación de cartera para esta empresa es de 20 veces

¹ ROSS, Stephen A. Finanzas Corporativas. 6^{ta} ed. México: Mc-Graw Hill, 2008. p. 288

Luego, si se divide 360 en 20 se tiene que la empresa rota su cartera cada 18 días ($360/20 = 18$)

La empresa tarda 18 días en recuperar su cartera, lo cual se puede interpretar como eficiente el manejo que le están dando a su cartera.

b. Antigüedad. Como se mencionó no es el monto de la cartera lo que la hace favorable o desfavorable. Es la antigüedad, es decir, el grado de concentración porcentual o absoluta entre los distintos rangos de días.

c. Composición por Cliente. Algunos clientes concentran altos porcentajes de la cartera de la empresa. Lo importante es determinar dos cosas: a) grado de vulnerabilidad o dependencia de mercado concentrado en pocos clientes b) los niveles en que dichos clientes mantienen sus obligaciones. No se debe olvidar que financiar cartera tiene un alto costo de oportunidad.

d. Ciclo Neto de Caja. Independientemente del inventario, el ciclo del efectivo muestra la capacidad de cubrir las cuentas x pagar con la cartera generada propia, ya sea en \$ o en días. A mayor número de días la necesidad de fondos será mayor.

e. Ecuación de la Liquidez. Si vende de contado, compre de contado. Si el número de días de C x Pagar es menor a número de días de C x Cobrar el flujo de efectivo será negativo. Habrá equilibrio cuando los días de cartera son iguales a los días de Cuentas x pagar. Habrá efecto positivo cuando los días de Cuentas x pagar son mayores a los días de Cuentas x cobrar.

f. Participación de la Cartera en el Activo Corriente. La cartera y el inventario son los componentes básicos del Activo Corriente. ¿Qué porcentaje corresponde a cartera? Este índice individualmente no dice nada, hay que interrelacionarlo con otros, ya que exceso de cartera genera lo que se denomina "fondos ociosos", los cuales tienen un alto costo de oportunidad y financiación.

g. Crecimiento Ventas vs Cuentas x Cobrar. Un mayor aumento en facturación a crédito, indefectiblemente conlleva aumento en cartera. Se hace necesario que el indicador no sufra variaciones importantes. Es importante comparar:

- ✓ Variación de un período a otro- análisis horizontal.
- ✓ Análisis vertical, o sea, comparado contra ventas, utilidad operativa y otros.
- ✓ Es aconsejable tener en cuenta este indicador: variación ventas/ variación cartera.

h. efecto de la rotación de las Cuentas por Cobrar. Se mide la rotación utilizando otro indicador.

Fórmula tradicional:

Indicador $T = c \times c \text{ promedio} \times 360 / \text{ventas a crédito}$

Fórmula ampliada:

Indicador $A = (\text{activo corriente} - \text{inventarios} - \text{facturas a 90 días}) / \text{Pasivo Corriente}$

i. Cobro de cartera, su efecto en el flujo de caja bruto:

Cobro = Ventas + CxC inicial - CxC final.

Cobro / ventas = indica cuantos centavos ingresan por cada \$1 de facturación.

Ejemplo. Ventas, \$890, Cobros \$756, Gastos \$810. La empresa requiere \$54 de flujo bruto por recaudos para cubrir operación, en el ejemplo el recaudo por \$1 vendido son \$ 0.85 centavos.

j. Cartera óptima. Existe una cartera óptima? En principio sí existe. Olvidando el efectivo en bancos, la cartera es el componente más líquido del activo corriente. Existe una parte mínima de inversión en cartera que la empresa necesita en todo momento y es la cartera constante, por otro lado y como consecuencia de mayor crecimiento en facturación existe lo que se denomina cartera variable, esta es la que hay que controlar, puesto que en sanas finanzas, hay que determinar cuanta cartera debe ser financiada con fuentes de largo plazo y cuanta de corto plazo. El no manejo de este concepto es la causa principal de problemas de insolvencia.

- **Importancia de un manejo eficiente de la cartera**². La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar el capital de trabajo. De la eficiencia como administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran.

Conceder créditos implica que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes, y en muchas ocasiones, la empresa no cobra intereses a sus clientes por el hecho de venderles a crédito, por lo que vender a crédito es una inversión de recursos con cero rentabilidad.

La gestión de cartera debe ser una política de primer orden en la empresa. De la eficiencia con que se administre depende que los recursos de la empresa sean bien aprovechados.

² ROBINECK, Alexander. Investigaciones y decisiones financieras y Administrativas. Buenos Aires: Wiley, 2000. p. 323.

La rotación de cartera debe ser más acelerada que la rotación de cuentas por pagar, o al menos igual. No se puede considerar que mientras a los clientes se les da créditos a 30 días, los proveedores sólo den crédito a 15 días; de suceder así, se estaría en una desventaja financiera puesto que mientras la empresa financia a sus clientes, debe pagar de contado o a muy corto plazo a sus proveedores.

El hecho de tener recursos acumulados en cartera, implica que la empresa para poder operar o pagar a sus proveedores debe recurrir a financiación externa que trae consigo un alto costo financiero, razón por la cual la gestión de la cartera debe ser coherente con la gestión de las cuentas por cobrar, o la política de clientes debe ser más favorable o cuanto menos igual que la política de proveedores.

- **Provisión de cartera.** Existe un riesgo normal que algunos clientes no paguen sus deudas. No falta el cliente que quiera vivir a costas del comerciante o empresario, así que estas personas no pagarán sus deudas a la empresa, por lo que éstas perderán esos recursos.

Lo que busca la provisión de cartera, es precisamente prever y reconocer ese riesgo constante de perder parte de lo vendido a crédito, de no poder recuperar esa cartera, de no poder cobrar esas deudas.

Así que la empresa, mensualmente hace una provisión sobre el valor total de la cartera. En Colombia existen dos métodos para el cálculo de la provisión de cartera: el método general y el método individual.

El valor provisionado disminuye el valor de la cartera y se reconoce como gasto, de modo que su contabilización será un crédito a la cuenta provisión de cartera y un débito a la cuenta de gastos.

La importancia que tiene la provisión de cartera, radica principalmente en que permite depurar lo que la empresa en realidad tiene. Permite determinar con exactitud qué es lo que la empresa efectivamente puede cobrar de sus deudas; y la parte que no se pueda cobrar, se lleva como un gasto, lo cual afecta directamente los resultados del ejercicio, es decir, disminuye la utilidad en el valor que los clientes no pagan, que es el valor provisionado.

Si no se hiciera la respectiva provisión de cartera, los estados financieros mostrarían unos valores irreales, puesto que mostraría unas cuentas por cobrar que si bien son reales, jamás se podrán cobrar, por lo que se estaría presentando una información contable inexacta, se estaría mostrando algo de que la empresa nunca podrá disponer.

- **Castigo de cartera.** La expresión “castigar la cartera” hace referencia a la provisión de cartera, que es el procedimiento contable y/o fiscal mediante el cual se reconoce en el gasto la cartera que se considera imposible de recuperar.

Cuando se hace una venta a crédito y con el tiempo el cliente no la paga, y la empresa razonablemente considera que nunca la pagara, se procede a “castigar” esa cartera contra el gasto, es decir, que esa pérdida de la cartera se trata como un gasto para la empresa.

Así las cosas, cada determinado tiempo la empresa hace un análisis de su cartera, identifica y clasifica aquella cartera (cuentas por cobrar a clientes) según los tiempos de vencimiento, es esto es, según el tiempo que ha transcurrido desde cuando el cliente debió pagar.

Para castigar la cartera, se recurren a dos métodos reconocidos por la ley colombiana: provisión general y provisión individual.

En la provisión general, por ejemplo, al final del periodo se determinan los vencimientos de la cartera y se clasifican en aquellas cuentas que tienen:

- Entre 3 y 6 meses de vencidas
- Entre 6 y 12 meses de vencidas
- Más de 12 meses de vencidas

Supóngase que la empresa tiene los siguientes valores de cartera vencida:

- Entre 3 y 6 meses \$10.000.000
- Entre 6 y 12 meses \$6.000.000
- Más de 12 meses \$4.000.000

Entonces la provisión será:

$$10.000.000 * 5\% = 500.000$$

$$6.000.000 * 10\% = 600.000$$

$$4.000.000 * 15\% = 600.000$$

Total provisión 1.700.000

El valor que se determine como provisión, es el que se lleva a un gasto, acreditando previamente la cuenta de clientes en el activo, puesto que esta cuenta se debe disminuir ya que el cliente no pagará.

Si en la cuenta 130505 se tiene un saldo de \$20.000.000 y aplicando la provisión general da un monto de \$1.700.00 se realiza la siguiente contabilización:

Cuenta	Debito	Crédito
519910	1.700.000	
139905		1.700.000

Aquí se ha castigado la cartera por \$1.700.000, de modo que en la cuenta del activo sólo quedará la suma de \$18.300.000.

- **Cuentas de difícil cobro.** Las cuentas de dudoso o difícil cobro tienen su origen en las ventas que se hacen a crédito y que en el plan de cuentas para Cajas de Compensación Familiar establecido mediante la Resolución 0271 de agosto del 2005 se contabiliza en la cuenta 139010.

Todo negocio tiene sus riesgos, que en este caso es el riesgo que algunos clientes no paguen las deudas.

Del total de ventas realizadas a crédito, existe una alta probabilidad que algunas de ellas no puedan ser recuperadas.

Aquellas cuentas que posiblemente no puedan ser cobradas, se clasifican como cuentas de dudoso o difícil cobro.

Existen algunos criterios a tomar en cuenta para clasificar una deuda como de difícil cobro, entre los que se tiene el tiempo de vencimiento, los antecedentes del cliente, la situación financiera del cliente, las garantías que se hayan exigido a la hora de entregar mercancías a crédito, entre otras.

Las cuentas de difícil cobro, una vez clasificadas como incobrables, debe procederse a realizar la respectiva provisión y llevarlas al gasto con el objetivo de reconocer financieramente su pérdida.

Las cuentas de difícil cobro dependen mucho de la política de cartera y de la gestión de cartera que haga la empresa. Una deficiente o inexistente política de cartera conlleva a que no se hagan los estudios adecuados ni se fijen los criterios y parámetros necesarios para las ventas a crédito, por lo que se aumenta el riesgo de entregar mercancías a un cliente que muy posiblemente no pagará.

La empresa debe llevar las estadísticas sobre el comportamiento de sus clientes para poder anticipar en nivel de pérdida de cuentas por cobrar para así mismo hacer sus proyecciones de ingresos e inclusive hacer estudios sobre fijación de precios de venta, toda vez que lo que el cliente no pague, debe ser absorbido por los ingresos efectivamente recibidos por la empresa.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La Caja de Compensación Familiar de Nariño es una corporación sin ánimo de lucro, creada en desarrollo del Decreto 0118 del 21 de junio de 1957, refrendado por la Ley 21 de 1982, y sus decretos reglamentarios. Está estructurada para canalizar los aportes de empleadores públicos y privados hacia el pago del subsidio familiar, bajo la modalidad de servicios, especies o dinero, con el equitativo y justo propósito de aliviar las cargas económicas que implican el sostenimiento de la familia como núcleo de la sociedad a cargo del trabajador beneficiario.

La Caja, tiene por objeto la distribución del subsidio familiar, que es 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 que las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad, criterio con el cual se interpretará y dará cumplimiento a estos estatutos y a las normas que regulan el funcionamiento de la Caja.

COMFAMILIAR DE NARIÑO, desarrolla su objeto social, a través del reconocimiento y pago en sus diferentes modalidades del subsidio familiar y por virtud de las Leyes 100 de 1993 y 789 del 2002, cumple funciones de seguridad y protección social.

De conformidad con el artículo 42 del decreto 0341 de 1988 son afiliados a la caja, COMFAMILIAR DE NARIÑO, los empleadores que por cumplir los requisitos establecidos y los estatutos de la Caja, han sido admitidos por la Dirección Administrativa, quien tiene facultades delegadas para tal fin por el Consejo Directivo.

Los principios corporativos de la Caja son:

- ✓ **MISIÓN:** La Caja de Compensación Familiar de Nariño, busca proporcionar al trabajador afiliado, a su familia y comunidad, bienestar y desarrollo integral, actuando en el sistema de protección Social.
- ✓ **VISIÓN:** La Caja de Compensación Familiar de Nariño, es una moderna organización con reconocimiento nacional comprometida en lograr la excelencia en la prestación de los servicios con calidad.
- ✓ **VALORES CORPORATIVOS:** Honestidad, Democracia, Actitud positiva, Justicia, Diversidad, Libertad, Verdad, Equidad, Eficiencia, Confianza, Iniciativa, Alegría, Honradez, Integridad, Cooperación, Respeto, Lealtad, Compromiso, Pertenencia, Colaboración, Apoyo.

Son principios corporativos, en el manejo de las relaciones y políticas de trabajo, así como de proyección a los usuarios, los siguientes:

- ✓ Administración participativa.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Propósito común.
- ✓ Importancia máxima al usuario cliente.
- ✓ Proyección con responsabilidad.
- ✓ Desarrollo con talento humano.

2.3.1 Funciones:

- ✓ 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 con las modalidades de la Ley.
- ✓ Organizar y administrar las obras y programas que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie o servicios de acuerdo con las necesidades de la región y según el orden de prioridades establecido por la ley.
- ✓ Ejecutar con otras Cajas o mediante vinculación con organismos y entidades públicas o privadas que desarrollen actividades de seguridad social, programas de servicios, dentro del orden prioritario señalado por la ley.
- ✓ Promover y controlar en coordinación con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el recaudo completo y oportuno de los aportes señalados en el numeral 1º del presente artículo.
- ✓ Las funciones que dentro del esquema de Protección Social, le señala el artículo 16 de la Ley 789 del 2002.
- ✓ Cumplir con las demás funciones que le señale la ley.

Mediante la Resolución No. 038 de Mayo 30 del año 2003, se adoptó en Comfamiliar de Nariño el Código de Buen Gobierno Corporativo, de conformidad con el mandato contenido en el artículo 21 de la Ley 789 del 2002, que establece como obligación de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia, adoptar un Código de Buen Gobierno Corporativo.

El Código de Buen Gobierno Corporativo, rige para sus actividades internas y su relación con los usuarios de sus servicios y clientes externos. El Código de Buen Gobierno Corporativo, se define como un conjunto de normas complementarias a las ya estipuladas en el Reglamento Interno, Convención Colectiva, Código Sustantivo de Trabajo y contratos laborales individuales, que buscan, de una

parte, establecer unas reglas de comportamiento de sus trabajadores, en especial frente al servicio prestado y de fidelidad frente a la Corporación y por otra, permitir a los clientes y usuarios de la caja, acceder a un conocimiento integral de la empresa, su estructura y servicios. Se ha establecido que el Código se debe incorporar por mandato del empleador al capítulo de obligaciones de cada contrato individual de trabajo y se agregó al Reglamento Interno, luego de surtido el trámite ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

2.3.2 Servicios:

2.3.2.1 Educación Formal:

a- COLEGIO COMFAMILIAR DE NARIÑO SIGLO XXI:

- ✓ PORTAFOLIO: Educación: Preescolar – Básica Primaria – Básica Secundaria y Media.
- ✓ PROFUNDIZACION AREAS: Sistemas, Lengua Inglesa y Mentalidad Empresarial
- ✓ DIRECCIÓN E INFORMES: Sede Miraflores Diagonal 17 No. 1 – 34 Tel. 7307667

b- COLEGIO PARA ADULTOS COMFAMILIAR DE NARIÑO:

- ✓ PORTAFOLIO: Para mayores de 18 años, bachillerato, estudiando en ciclos integrados.
- ✓ DIRECCIÓN, INFORMES E INSCRIPCIONES: Miraflores, Diagonal 17 No. 1 – 34 Tel. 7303122

c- BIBLIOTECA:

- ✓ PORTAFOLIO: Consultas, préstamo de libros, charlas, talleres, internet, audiovisuales, atención a grupos
- ✓ DIRECCIÓN: Sede Miraflores, Diagonal 17 No. 1 – 34 Tel 7300068

2.3.2.2 Educación No Formal:

a- CENTRO DE EDUCACION PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO

- ✓ PORTAFOLIO: Se ofrecen cursos técnicos de tres semestres informática, estética, y guía turístico con una intensidad de 1200 horas cada uno; además de la programación trimestral de cursos en las áreas de:

- ✓ INFORMATICA: Iniciación a la informática, Powerpoint, Excel, Internet, Reparación y mantenimiento de computadores.
- ✓ ARTÍSTICA: Guitarra, organeta, instrumentos andinos, danzas niños, teatro infantil, caricatura niños.
- ✓ MANUALIDADES: Decoración de eventos, pintura en tela, manitas creativas, decoración en fommy, decoración navideña, bordado en cinta, porcelanicrom, bisutería.
- ✓ CONFECCIONES. Confección básica, ropa deportiva, lencería alcoba y cubrelechos, lencería baño y cocina, lencería de bebe, ropa infantil, elaboración de cortinas y cenefas.
- ✓ ESTETICA: Manicure, pedicure, cortes, ondulados, limpieza facial, depilado, maquillajes, tintes, masajes.
- ✓ TÉCNICA: Emprendimiento empresarial, reparación y mantenimiento de celulares, reparación de electrodomésticos, reparación y mantenimiento de motos.
- ✓ GASTRONOMÍA: Culinaria básica, carnes, ensaladas, postres, coctelería y pasabocas, postres y dulces, comidas rápidas, cocina nariñense, cocina vegetariana, etiqueta y glamour, panadería, pastelería y repostería.
- ✓ DIRECCIÓN, INFORMES E INSCRIPCIONES: Calle 22 B No 18 - 64 Avenida Colombia. Tels 7208250, 7213315

b- CURSOS PREICFES:

- ✓ PORTAFOLIO: Jornadas: mañana, tarde y noche e intensiva de lunes a domingo, incluye módulos con material actualizado, simulacros manuales y en computador. Consultas por Internet.
- ✓ DIRECCIÓN, INFORMES E INSCRIPCIONES: Calle 22 B No 18 - 64 Avenida Colombia. Tels 7208250, 7213315
- ✓ RECREACIÓN: Dentro de sus programas COMFAMILIAR NARIÑO, ofrece a sus usuarios:

c- CENTRO RECREACIONAL Y VACACIONAL "UN SOL PARA TODOS" CHACHAGUI:

- ✓ PORTAFOLIO: Alojamiento en habitaciones, cabañas y carpas, Centro de Convenciones "Los Fundadores", restaurante, ayudas audiovisuales, zona de

camping, lago de pesca deportiva, ciclorremadores, paseo a caballo, pista de cross, discoteca, cursos de natación, zonas deportivas: Canchas de fútbol, pista de karts, microfútbol, baloncesto, voleibol.

d- CENTRO RECREACIONAL CHILVI TUMACO:

✓ PORTAFOLIO: Alojamiento en habitaciones, cabañas y carpas, restaurante, zonas deportivas: canchas de fútbol, microfútbol, baloncesto, voleibol.

e- PARQUE INFANTIL: (Comodato con la Gobernación del Departamento de Nariño)

✓ PORTAFOLIO: Escuelas de formación deportiva: Microfútbol, patinaje, baloncesto, taekwondo.

✓ Aeróbicos: lunes a viernes de 6:30 pm. a 7:15 p.m. y Domingos de 9:00 a 12:00 m.

✓ Gimnasia de mantenimiento de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 8:00 a.m.

✓ Alquiler de escenarios deportivos para eventos especiales.

✓ Servicio de recreacionista a domicilio.

✓ Torneo ínter empresas.

✓ Primeras Comuniones.

f- GIMNASIO AVENIDA COLOMBIA:

✓ PORTAFOLIO: Aeróbicos de lunes a domingo, mañana, tarde y noche
Pesas de lunes a sábado, mañana, tarde y noche.

✓ Sauna: Damas los martes y sábados, caballeros los jueves y sábados

✓ DIRECCION: Calle 22 B No 18 - 64 Avenida Colombia. Tels 7208250, 7213315

g- HOTEL AGUALONGO:

✓ PORTAFOLIO: Habitaciones y suites con TV internacional, lavandería, room service, internet, cajillas de seguridad, médico, niñera, droguería, restaurante, cafetería, bar, Centro de convenciones, sala de exposiciones, zona húmeda (sauna, turco y jacuzzi), parqueadero cubierto.

✓ DIRECCIÓN: Cra. 25 Calle 18 esquina, Parque Nariño.

h- AGENCIA DE VIAJES:

- ✓ PORTAFOLIO: Planes a San Andrés, Santa Marta, Cartagena, Barranquilla, Panamá, Curazao, Cuba, Aruba o el lugar de su preferencia.
- ✓ Turismo Ecológico: Reservas naturales, La planada, La Cocha.
- ✓ Créditos por libranza para afiliados.
- ✓ Famiempresas. Es un servicio de crédito al trabajador, que busca estimular la generación de empleo e incrementar el ingreso familiar.
- ✓ MONTOS Y PLAZOS DE PAGO: Para trabajadores beneficiarios, por un monto de 12 salarios mínimos legales, a bajos intereses con plazo de 24 meses. Se cobra por libranza y cuotas fijas.

REQUISITOS:

- ✓ Ser beneficiario de la cuota monetaria
- ✓ No tener saldos pendientes con la Caja, ni embargos judiciales.
- ✓ Tener antigüedad mínima de un año y medio en la empresa que labora la empresa debe estar a paz y salvo en el pago de aportes a Comfamiliar.
- ✓ Que el trabajador devengue de uno a cuatro salarios mínimos legales vigentes

2.3.2.3 Programas especiales:

a- PROGRAMA DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA NIÑEZ Y JORNADA ESCOLAR COMPLEMENTARIA:

- ✓ CONTENIDO: Programa de alto beneficio social y rentabilidad emocional y afectiva, dirigido a la comunidad más vulnerable a la pobreza, sectores 0,1,2,3 y desplazados, realizado en conjunto con el I.C.B.F. a través de hogares infantiles y comunitarios, Secretarías de Educación a través de Instituciones Educativas y organizaciones no gubernamentales
- ✓ PORTAFOLIO: Lectoescritura, encuentro de lectores, cursos de natación, campamentos escolares para la jornada complementaria, paseos al centro recreacional y vacacional "Un Sol Para Todos", escuelas de iniciación deportiva en (microfútbol, taekwondo, danzas, gimnasio,), estimulación temprana, club de amiguitos, escuela de recreadores, expresión corporal-psicomotricidad, día del niño, primeras comuniones, taller de padres de familia, turismo social, manitas creativas, pintura en cerámica, dibujo y pintura, gramática musical,

sonrisa para un niño en el Hotel Agualongo, competencias comunicativas en lengua inglesa, competencia lectoescritora, el mundo del computador, cuidemos nuestro cuerpo mente y entorno.

b- PROGRAMA DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA POBLACION CON DISCAPACIDAD Y AL ADULTO MAYOR:

- ✓ CONTENIDO: Dirigido exclusivamente a beneficiarios de COMFAMILIAR DE NARIÑO, pretende integrar a la sociedad al personal con limitaciones físicas o psíquicas y mejorar la calidad de vida del mayor adulto en el espacio biosicosocial, mayor de 55 años
- ✓ PORTAFOLIO: Desarrolla programas de:
- ✓ PERSONAL DESCAPACITADO. - Recreación y Deporte (Ecoturismo, iniciación deportiva.)
- ✓ Educación (Gramática musical, dibujo y pintura en cerámica, fortalecimiento lectoescritura)
- ✓ Taller Activo Familiar (Fortalece comportamientos familiares.).
- ✓ ADULTO MAYOR. - Recreación y Deporte (Gimnasia de mantenimiento, club de amigos, caminatas ecológicas)
- ✓ Formación Técnica/ Social (culinaria, panadería, floristería, tarjetería, invernaderos)
- ✓ Formación cultural y artística (danza, música).
- ✓ Formación Humanística (talleres activos para el Adulto mayor).
- ✓ Subsidio de Vivienda: Es un aporte en dinero que se otorga por una sola vez al beneficiario sin cargo de restitución por parte de este, que constituye un complemento de su ahorro, para facilitarle la adquisición de una solución de vivienda nueva.
- ✓ Pueden acceder los beneficiarios mayores de edad, casados, solteros o en unión marital de hecho que conformen un grupo familiar, que no sean propietarios de vivienda, que sus ingresos no sean mayores de cuatro salarios mínimos legales mensuales, que no hayan recibido subsidio familiar de vivienda ni tenido créditos con el antiguo Incredial o con el Fondo Nacional del ahorro.

2.3.2.4 Servicios de Salud:

a- ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD DEL REGIMEN SUBSIDIADO EPS-S:

- ✓ Pertenece al Sistema General de Seguridad Social en Salud, que actualmente hace presencia en 33 municipios del Departamento de Nariño.
- ✓ EPS-S Comfamiliar de Nariño cuenta con los procesos de aseguramiento, prestación de servicios de salud, atención al usuario, afiliación y registro, gestión de la calidad, auditoría médica y técnica, gestión financiera.
- ✓ Funcionó la unión temporal hasta septiembre del año 2008, y se espera reactivar el convenio en años futuros.

b- IPS COMFAMILIAR NARIÑO:

- ✓ Se atiende servicios de: Medicina general, odontología, laboratorio, suministro de medicamentos.
- ✓ MERCADEO. Comfamiliar de Nariño actúa como regulador de precios de los productos de la canasta familiar. Tiene convenio institucional sin ningún sobre costo de financiación a 30 días. Amplio surtido de productos, espacios cómodos.
- ✓ DROGUERIAS COMFAMILIAR. Surtido de medicamentos de excelente calidad, precios bajos, contribuyendo de esta manera al mantenimiento y cuidado de la salud con excelente servicio.
- ✓ Internamente la Caja se rige por ESTATUTOS aprobados por la Superintendencia de Subsidio Familiar mediante las Resoluciones 0992 del 11 de Octubre de 1988, 0360 del 10 de Diciembre de 2003 y 0059 del 4 de Marzo de 2004.
- ✓ Los mencionados Estatutos se encuentran incorporados en el Acta No. 028 de Asamblea Extraordinaria de Afiliados celebrada el día 12 de mayo de 1988 y Acta No. 045 de Asamblea General Ordinaria de Afiliados celebrada el 19 de junio del 2003 y rigen a partir del día 30 de marzo del 2004, fecha de ejecutoria de la Resolución No. 0360 del 2003.

3. ASPECTO METODOLÓGICO

3.1 PARADIGMA Y ENFOQUE

3.1.1 Paradigma. Esta investigación se abordó principalmente bajo el paradigma Cuantitativo, porque plantea unos objetivos, cuyo alcance dependió de la calidad de la información que se obtuvo tanto con la observación directa como con la encuesta y entrevista, mediante las cuales se establecieron las debilidades del proceso de gestión de cartera a fin de plantear criterios para su mejoramiento, que fueron plasmados en el diseño de una propuesta de mejoramiento, concreta y aplicable en la práctica.

3.1.2 Enfoque. El enfoque del estudio es empírico analítico, debido a que se partió de las condiciones reales del área de cartera de COMFAMILIAR y luego del análisis de los procedimientos de gestión de cartera se presenta una propuesta de optimización de los mismos.

3.2 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En este estudio se emplearon técnicas directas:

- **Observación directa.** Se realizó un acercamiento con el personal vinculado al área de cartera de COMFAMILIAR para conocer sus inquietudes sobre la forma en que se manejan los procedimientos en dicha dependencia, de manera que el estudio aporte respuestas para mejorar el funcionamiento de la unidad. Por medio de esta técnica se levantó información sobre planta física, software, talento humano, indicadores de gestión, logros en saneamiento contable, entre otros.
- **Cuestionario.** Se implementó un cuestionario mediante el cual se llevaron a cabo entrevistas con personas que actualmente trabajan en el área de cartera de COMFAMILIAR tales como: Coordinadora de crédito, cartera y cobro, auxiliar de cartera, auxiliar de cobranzas y analista de crédito, para conocer la forma en la cual ha venido funcionando el área y las acciones que en su entender han de implementarse para buscar mejorar la gestión de cartera; además se solicitó el diligenciamiento de la encuesta de personas que laboran en el Área de Cartera y de otros profesionales que laboran en la Caja y que conocen el funcionamiento del área de cartera. En total respondieron a la encuesta doce (15) empleados de COMFAMILIAR.

3.3 FUENTES

Esta investigación consideró necesario recurrir a dos tipos de fuentes de información, a fin de lograr alcanzar cada uno de los objetivos propuestos. Fueron

fuentes primarias de información, los 15 empleados, que prestan sus servicios profesionales bien en el área de cartera o en otras dependencias relacionadas, en la Caja de Compensación Familiar de Nariño en la ciudad de San Juan de Pasto quienes suministraron información sobre la forma en que actualmente se adelantan los procesos de gestión de cartera. Como fuentes secundarias de información se tuvieron en cuenta los libros especializados en temas de planeamiento estratégico, gerencia financiera y gestión de cartera, que sirvieron para adelantar la investigación.

3.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La investigación utilizó técnicas directas para la recolección de información, y por tanto se visitó a los empleados de la CAJA considerados como fuentes primarias de información con el visto bueno y apoyo de la Coordinación de crédito, cartera y cobro, con el ánimo de lograr su confianza y su participación activa en el suministro de la información que el estudio solicitaba.

Para realizar las encuestas se acordó previamente una cita en la cual se expuso la razón de ser de la visita y la utilización que se daría a la información obtenida.

4. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE CARTERA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO

Tal como se indicó en el capítulo inmediatamente anterior, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas para la recolección de información pertinente al funcionamiento del Área de Cartera de COMFAMILIAR, la cual se presenta y analiza a continuación.

4.1 CARACTERÍSTICAS DEL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE CARTERA

Caracterización de encuestados y conocimiento del tema de estudio.

Cuadro 2. Área de COMFAMILIAR a la cual se encuentra vinculado

Vinculación con COMFAMILIAR	Número	Porcentaje
a. Cartera	4	27%
b. Contabilidad	1	7%
c. Presupuesto	2	13%
d. Tesorería	2	13%
e. Otro	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Esta Investigación

El equipo de investigación conoció las opiniones de 15 personas profesionales vinculadas a la Caja de Compensación Familiar de Nariño, con relación al funcionamiento del área de cartera.

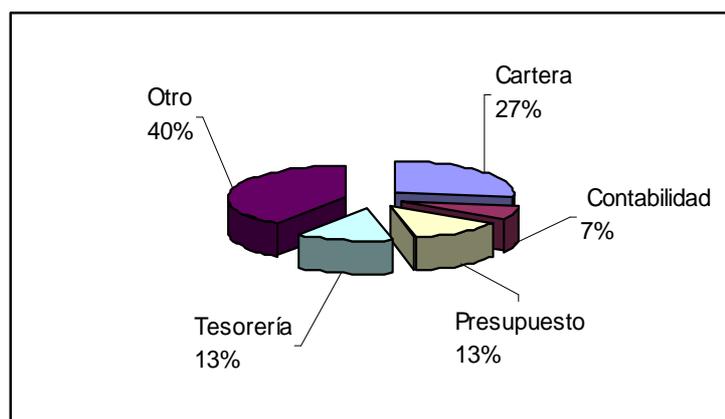
El 40% de ellos realiza funciones de Auditoría Interna o Revisoría Fiscal o pertenecen al Consejo Directivo de la entidad, estos últimos representan a los empresarios (2 en total). Ver Figura 1.

El 27% están directamente relacionados con Cartera, al tiempo que el 13% laboran en Presupuesto. Igual porcentaje de empleados (13%) trabajan en Tesorería y el 7% lo hacen en Contabilidad.

Se trata por tanto de personas que conocen cual es la razón de ser de un área de Cartera en general y son concientes de la importancia de esta área en el

funcionamiento global de la Subdirección Financiera y Comercial de la entidad. De allí que la información suministrada por ellos es de alta calidad, por su objetividad y pertinencia, lo que le otorga a esta investigación una fortaleza innegable.

Figura 1. Área de COMFAMILIAR en la cual labora



Fuente: Esta Investigación

Cuadro 3. Conoce la forma en que funciona el Área de Cartera en COMFAMILIAR

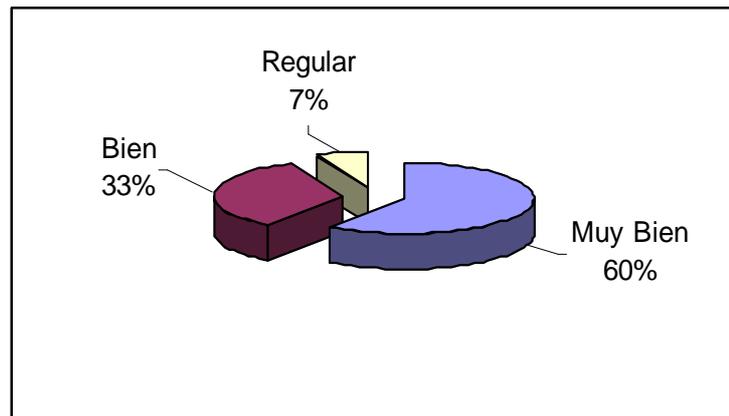
Conoce como funciona el área de Cartera	Número	Porcentaje
a. Muy bien	9	60%
b. Bien	5	33%
c. Regular	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Esta Investigación

La información que se presenta en el Cuadro 3, indica que el 60% de empleados afirma que conoce muy bien la forma en que funciona el Área de Cartera, y manifiestan que este conocimiento se deriva del hecho que trabajan en ella, son Contadores Públicos o ejercen funciones de control, bien sea en Auditoría Interna o Revisoría Fiscal. Coinciden que asegurar que el talento humano vinculado a Cartera posee altas calidades personales y profesionales, lo que les da idoneidad para el cumplimiento de las funciones que les son asignadas. Ver Figura 2.

El 33% conoce bien la forma en que funciona el Area de Cartera, mientras que el 7% (que corresponde a 1 persona), indica que su conocimiento sobre el Area de Cartera es Regular, aunque insiste en que el tema de Cartera no le es extraño.

Figura 2. Conoce la forma en que funciona el Area de Cartera



Fuente: Esta Investigación

a- Funciones y procedimientos en el Área de Cartera

Cuadro 4. En el área de cartera están definidas las funciones para los distintos cargos

Están definidas las funciones	Número	Porcentaje
a. Muy bien	1	7%
b. Bien	2	13%
c. Regular	12	80%
Total	15	100%

Fuente: Esta Investigación

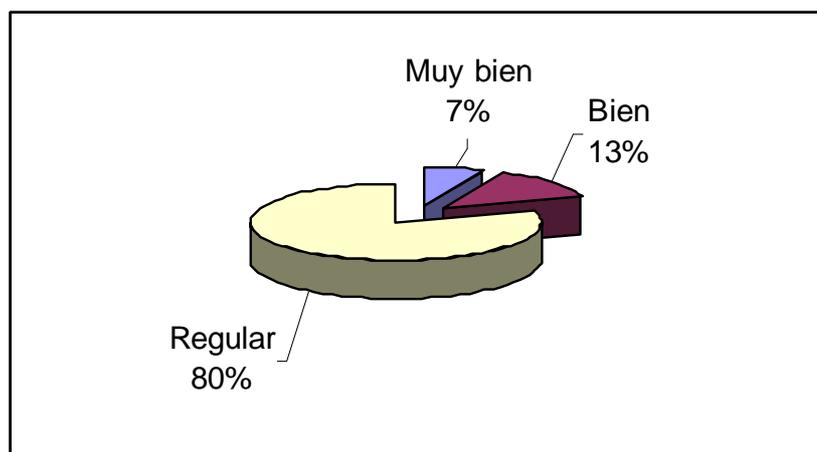
En el Cuadro 4 se muestra que el 7% de empleados consultados considera que las funciones para los distintos cargos en el Area de Cartera se encuentran muy bien definidas, lo que es comprobable en el hecho que los funcionarios permanecen ocupados todo el día porque es una de las áreas que más trabajo tiene. Ver Figura 3.

El 13% está convencido que las funciones en el Area de Cartera se encuentran bien definidas, porque no se presentan situaciones que afecten el clima laboral de la misma y los funcionarios laboran en un entorno libre de malos entendidos y sin duplicidad de funciones. Además, cuando se detecta algún error en el funcionamiento del Area se puede claramente asignar responsabilidades.

No están de acuerdo con las opiniones anteriores el 80% de personas que respondieron la pregunta en la encuesta, quienes aducen que las funciones para los distintos cargos, están regularmente definidas, porque aunque en la práctica los empleados cumplen con las tareas que les han sido asignadas, se carece de un manual en el cual se estipule la naturaleza del cargo, las funciones y los requisitos que deben cumplir los aspirantes a ocuparlo.

Aseguran que las funciones solamente se encuentran establecidas para la coordinadora de cartera que es la única que cuenta con contrato directo, el resto de personal está contratado en la modalidad de outsourcing. Los auxiliares de cobranza, de cartera y de análisis de crédito no cuentan con un manual de funciones.

Figura 3. Forma de definición de funciones para los cargos en el Área de Cartera



Fuente: Esta Investigación

Cuadro 5. Los procedimientos en el Área de Cartera se encuentran documentados

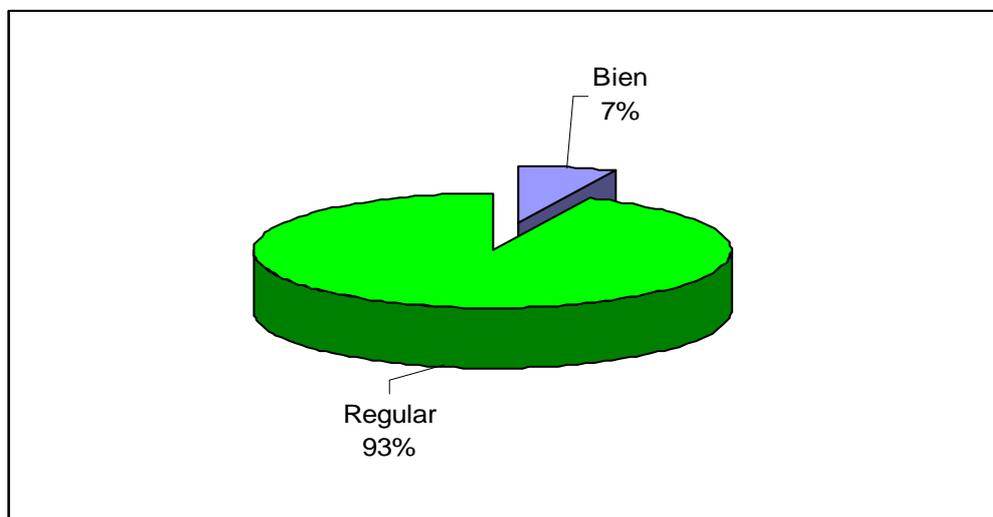
Los procedimientos están documentados	Número	Porcentaje
a. Muy bien	0	0%
b. Bien	1	7%
c. Regular	14	93%
Total	15	100%

Fuente: Esta Investigación

Para el 7% de personas que conocen el funcionamiento del Area de Cartera de COMFAMILIAR, los procedimientos que deben seguirse para cumplir con la misión del Area se encuentran bien documentados. Ver Figura 4.

Pero la gran mayoría de ellos, que alcanzan el 93% no dudan en manifestar que los procedimientos se encuentran documentados en forma regular, lo que significa que los empleados los han aprendido a desarrollar por la práctica, pero no existe un manual que permita conocer mejor la manera de llevarlos a cabo, y por ende no es posible evaluar su cumplimiento y tomar medidas para subsanar las fallas que se puedan cometer.

Figura 4. Forma en que se encuentran documentados los procedimientos



Fuente: Esta Investigación

b- Estructura administrativa.

Cuadro 6. La estructura administrativa del área de cartera permite al talento humano optimizar su desempeño

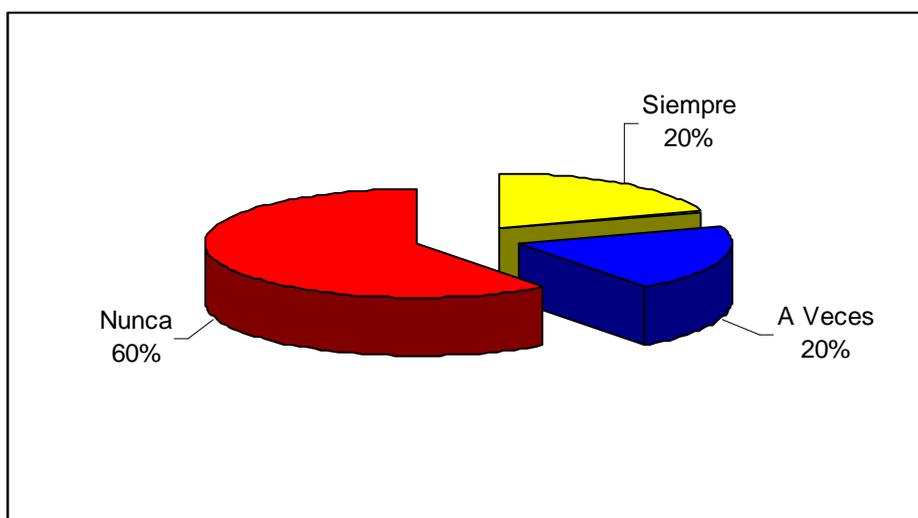
Concepto	Número	Porcentaje
a. Siempre	3	20%
b. A veces	3	20%
c. Nunca	9	60%
Total	15	100%

Fuente: Esta Investigación

Bien se ha comentado que es alta la valoración que se tiene en general, sobre el buen desempeño del talento humano vinculado al Area de Cartera. El 20% de personas encuestadas indica que la estructura administrativa actual del Area siempre permite que los funcionarios alcancen el óptimo nivel de desempeño. Ver Figura 5. Otro porcentaje similar (20%) consideran que la estructura administrativa del Area de Cartera a veces permite el mejor desempeño laboral de los empleados vinculados a ella, pero esto no siempre ocurre.

Contrario a los comentarios de este 40% de personas, se encuentra el 60% que enfáticamente asegura que la actual estructura administrativa no permite que los empleados vinculados al Area de Cartera puedan alcanzar altos estándares de calidad en el cumplimiento de sus funciones.

Figura 5. La estructura administrativa actual permite al talento humano optimizar su desempeño



Fuente: Esta Investigación

c- Gestión del Área de Cartera.

Cuadro 7. Los resultados de gestión que se obtienen en el Área de Cartera son los que la Caja requiere

Concepto	Número	Porcentaje
a. Siempre	5	33%
b. A veces	7	47%
c. Nunca	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Esta Investigación

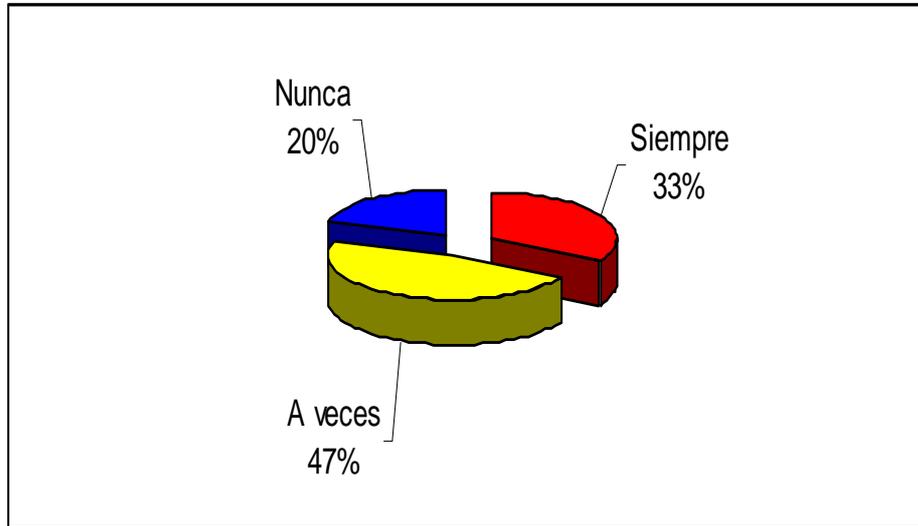
La mayor proporción de respuestas en la encuesta (47%) corresponden a que los resultados de gestión que se obtienen en el Area de Cartera son a veces los que la Caja requiere, es decir, consideran que pueden ser mejorados. Ver Figura 6.

Para el 33%, el Area de Cartera de COMFAMILIAR siempre logra resultados de gestión acordes con las expectativas de la entidad.

Pero, el 20% de aparta de tal criterio y manifiesta que los resultados de la gestión del Area de Cartera, no son óptimos, puesto que existen debilidades en el funcionamiento de dicha área que solo la alta calidad intelectual de los empleados permite minimizarlas. Estas debilidades se pueden sintetizar en :

- ✓ Ausencia de herramientas administrativas
- ✓ Estructura administrativa inadecuada
- ✓ Deficiente infraestructura informática

Figura 6. Los resultados de gestión en el Área de Cartera son los que la Caja requiere



Fuente: Esta Investigación

d- Infraestructura informática del Área de Cartera.

Cuadro 8. Cuenta el área de cartera con la infraestructura informática adecuada para el cumplimiento de su objeto social

Concepto	Número	Porcentaje
a. Muy bien	0	0%
b. Bien	1	7%
c. Regular	14	93%
Total	15	100%

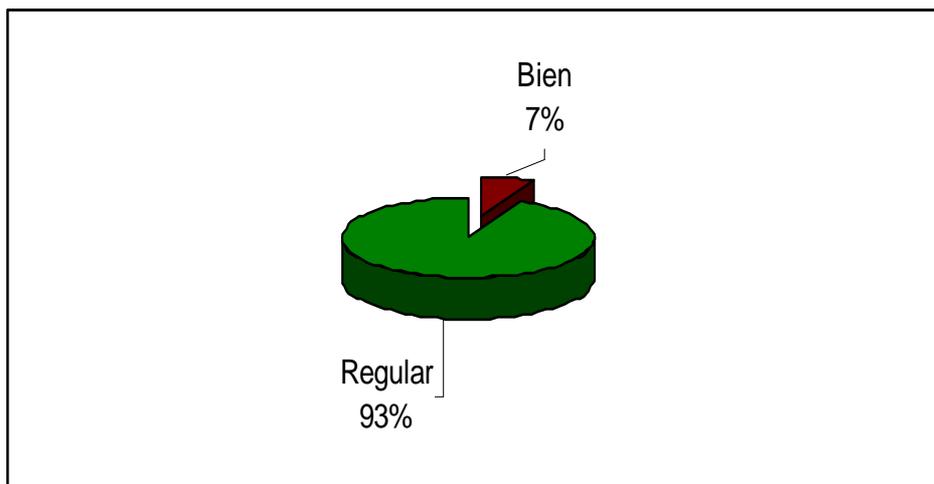
Fuente: Esta Investigación

Ya en el análisis de la información contenida en el Cuadro anterior, algunas personas mencionaron las condiciones informáticas del Área de Cartera. Aunque el 7% de personas consideran que estas están bien, la mayoría que alcanza el 93% la califican de regular, dejando claro la urgente necesidad de modernizarla, tanto a nivel de hardware como de software. Ver Figura 7.

Esta investigación considera que la principal debilidad del Area de Cartera se encuentra relacionada con la parte informática, en aspectos como:

- ✓ Ambiente de hardware y software
- ✓ Ambiente de red de computadores
- ✓ Equipos Disponibles, Sistema Operativo, Software de Sistemas y Utilitarios
- ✓ Módulos Integrados al Sistema de Cartera
- ✓ Ingreso de Información (Facturación-Caja)
- ✓ Procesos on Line y Batch
- ✓ Salidas a archivos (Cuentas por Cobrar y Temporales)
- ✓ Salidas Impresas (Listados Varios)
- ✓ Flujo de Información
- ✓ Controles y seguridades, entre otros.

Figura 7. Infraestructura informática adecuada para el cumplimiento del objeto social del Área de Cartera



Fuente: Esta Investigación

4.2 ASPECTOS QUE INCIDEN DE MANERA NEGATIVA EN EL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE CARTERA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO

El Area de Cartera de COMFAMILIAR, tiene como fortaleza la alta calidad profesional de su talento humano y el sentido de pertenencia del mismo a la CAJA, aunque la mayor parte del mismo no se encuentra vinculado a la entidad sino que labora en calidad de contratista.

El desempeño del talento humano en el Area se ve afectado negativamente por situaciones que deben ser corregidas y que se sintetizan seguidamente en la Tabla 1 y en la cual se destacan la ausencia de herramientas administrativas, el sistema de vinculación del talento humano y la obsolescencia de la plataforma informática.

Cuadro 9. Aspectos que inciden negativamente en el desempeño del talento humano en el Área de Cartera de COMFAMILIAR

ASPECTO	HALLAZGOS
1. Manual de Funciones	1. No existe manual de funciones para auxiliar de cobranzas.
	2. No existe un manual de funciones el cual especifique el desempeño de auxiliar en la administración de cartera.
	3. No están bien definidas las funciones del analista de crédito
2. Manual de procedimientos	1. No existe manual de procedimientos para adelantar la gestión de cobranzas
	2. Existe en cartera, pero falta una mayor estructuración en el Manual de procesos con el fin de que sea acorde a los requerimientos que exige el área.
	3. Existe manual para análisis de crédito, pero falta mejoramiento en los procesos
	4. Los procedimientos no están documentados en formatos de la empresa, sin embargo, los lineamientos sobre el análisis y otorgamiento de crédito están definidos en el manual de crédito, cartera y cobranza aprobado por resolución del agente especial.

A SPECTO	HALLAZGOS
<p>3. Dificultades en el desarrollo de sus funciones</p>	<p>1. En el cobro de cuentas no existe un manual de cobros. Se carece de un software que permita llevar el seguimiento del cliente.</p>
	<p>2. El control de pagos se verifica por el sistema, el cual reporta el pago de todas las unidades de negocios.</p>
	<p>3. Falta de un software en el área de cartera el cual ayudará a que el área sea eficaz y eficiente.</p>
<p>4. Dificultades para el desempeño del cargo</p>	<p>1. Falencias en herramientas de trabajo (software, línea telefónica, planta física, manual de procesos).</p>
	<p>2. La actual estructura administrativa de la coordinación no es adecuada y por tanto no permite una eficiente gestión en cada una de las áreas, en el cumplimiento de las funciones asignadas a cada uno de los miembros del talento humano vinculado. Se percibe una sobrecarga laboral en todo el personal.</p>
	<p>3. Existen tres dificultades con alto impacto : Inadecuada estructura administrativa, no contar con una infraestructura acorde con las necesidades y un software en desarrollo que no apoya y dinamiza las actividades de la corporación.</p>

ASPECTO	HALLAZGOS
5. Resultados obtenidos en el proceso de gestión en los últimos tres años	<p>1. No existe un verdadero control del crédito, puesto que no hay una persona que estrictamente realice el control de pagos.</p> <p>2. Los créditos tienen una buena aceptación, pero necesita de muchos cambios para ofrecer un mejor servicio.</p>
6. Forma de vinculación del personal	1. El talento humano de auxiliares de cobranzas, cartera y análisis de crédito es vinculado en la modalidad de outsourcing, lo que le da carácter de temporalidad, no deseable en el Area de Cartera
7. Plataforma informática	1. La actual plataforma informática en el Area de Cartera es inadecuada para un eficiente desempeño del talento humano en al Area, impidiendo que se alcancen mayores niveles de desempeño.
8. Sugerencias para mejorar el desempeño del talento humano en la sección de Cobranzas de COMFAMILIAR	<p>1. Cambio en la estructura organizacional.</p> <p>2. Mejorar: instalaciones físicas, software de cartera, disponibilidad de personal, manual de funciones y de procedimientos.</p> <p>3. Implementar una estrategia que permita superar las debilidades y definir como política que la venta de créditos sean manejados directamente por la coordinación. De igual manera, se debe establecer la gestión por procesos.</p>

Fuente: Esta Investigación

4.3 MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar han tenido un manejo aceptable en el Area de Cartera de COMFAMILIAR, en el período 2005 - 2008, lo que se refleja en la información financiera que se presenta a continuación:

Cuadro 10. Estado de cambios en el capital de trabajo - de Enero 1 a Diciembre 31

CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO					
<u>ACTIVO</u>	<u>2006</u>	<u>%</u>	<u>2005</u>	<u>%</u>	<u>VARIACION</u>
CORRIENTE	22.984.813.704	100,00%	14.039.951.465	100,00%	8.944.862.239
<u>DISPONIBLE</u>	7.195.065.912	31,30%	4.389.615.358	31,27%	2.805.450.554
Caja	121.661.112	0,53%	410.821.837	2,93%	-289.160.725
Bancos	5.625.019.829	24,47%	3.063.033.730	21,82%	2.561.986.099
Cuentas de ahorro	1.448.384.971	6,30%	915.759.791	6,52%	532.625.180
<u>INVERSIONES</u>	315.005.824	1,37%	1.163.705.714	8,29%	-848.699.890
Certificados	0	0,00%	0	0,00%	0
Obligatorias	315.005.824	1,37%	327.296.000	2,33%	-12.290.176
Otras inversiones	0	0,00%	836.409.714	5,96%	-836.409.714
<u>DEUDORES</u>	12.497.875.039	54,37%	5.691.442.167	40,54%	6.806.432.872
Clientes sector salud	7.277.383.312	31,66%	2.956.657.126	21,06%	4.320.726.186
Clientes subsidio familiar	1.640.916.710	7,14%	1.540.418.083	10,97%	100.498.627
Clientes negocios especiales	125.723.450	0,55%	115.225.171	0,82%	10.498.279
Anticipos y avances	43.311.849	0,19%	52.820.724	0,38%	-9.508.875
Ingresos por cobrar	137.161.905	0,60%	118.849.855	0,85%	18.312.050
Anticipo de impuestos o saldos a favor	294.645.500	1,28%	221.978.486	1,58%	72.667.014
Reclamaciones	2.527.794	0,01%	661.441.149	4,71%	-658.913.355
Cuentas por cobrar a empleados	321.699.535	1,40%	259.706.654	1,85%	61.992.881
Documentos por cobrar	27.782.408	0,12%	72.925.245	0,52%	-45.142.837
Deudores varios	2.931.211.624	12,75%	362.310.882	2,58%	2.568.900.742
Deudas de difícil cobro	25.455.152	0,11%	246.405.209	1,76%	-220.950.057
Provisiones	-329.944.200	-1,44%	-917.296.417	-6,53%	587.352.217

<u>INVENTARIOS</u>	2.751.296.706	11,97%	2.593.779.803	18,47%	157.516.903
Mercancías para la venta	2.719.428.353	11,83%	2.551.532.557	18,17%	167.895.796
Materiales, repuestos y accesorios	23.528.487	0,10%	46.045.799	0,33%	-22.517.312
Envases y empaques	20.096.596	0,09%	1.469.294	0,01%	18.627.302
Provisiones	-11.756.730	-0,05%	-5.267.847	-0,04%	-6.488.883
<u>DIFERIDO</u>	225.570.223	0,98%	201.408.423	1,43%	24.161.800
Gastos anticipados C.P.	21.586.995	0,09%	26.449.799	0,19%	-4.862.804
Cargos diferidos C.P.	203.983.228	0,89%	174.958.624	1,25%	29.024.604
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	22.984.813.704	100,00%	14.039.951.465	100,00%	8.944.862.239
<u>PASIVO</u>					
<u>CORRIENTE</u>	21.153.523.001	0,60%	13.349.032.813	0,00%	7.804.490.188
<u>OBLIGACIONES</u>	126.705.930	0,60%	0	0,00%	126.705.930
Bancos nacionales	126.705.930	0,60%	0	0,00%	126.705.930
<u>PROVEEDORES</u>	3.676.431.018	17,38%	2.093.766.872	15,68%	1.582.664.146
Nacionales	3.676.431.018	17,38%	2.093.766.872	15,68%	1.582.664.146
<u>CUENTAS POR PAGAR</u>	6.141.824.913	29,03%	6.362.359.312	47,66%	-220.534.399
Subsidios por pagar	1.802.303.877	8,52%	1.727.540.584	12,94%	74.763.293
A entidades de salud	3.264.490.863	15,43%	3.420.559.638	25,62%	-156.068.775
Contribución superintendencia	135.909.841	0,64%	164.915.160	1,24%	-29.005.319
Costos y gastos por pagar	601.628.025	2,84%	774.954.964	5,81%	-173.326.939
Retención en la fuente y timbre	107.075.781	0,51%	85.602.874	0,64%	21.472.907
Impoventas retenido	26.478.565	0,13%	53.625.379	0,40%	-27.146.814
Impto de Industria y Ccio. retenido	9.500.379	0,04%	3.764.956	0,03%	5.735.423
Retenciones y aportes de nómina	140.890.752	0,67%	98.013.912	0,73%	42.876.840
Acreedores varios	53.546.830	0,25%	33.381.845	0,25%	20.164.985

<u>IMPTOS, GRAVAMENES Y TASAS</u>	51.237.371	0,24%	150.906	0,00%	51.086.465
Impoventas	51.157.212	0,24%	0	0,00%	51.157.212
Cuotas de fomento	80.159	0,00%	150.906	0,00%	-70.747
<u>OBLIGACIONES LABORALES</u>	447.791.711	2,12%	499.140.119	3,74%	-51.348.408
Cesantías ley 50	162.865.531	0,77%	164.742.601	1,23%	-1.877.070
Intereses sobre cesantías	29.374.671	0,14%	34.960.620	0,26%	-5.585.949
Vacaciones consolidadas	125.915.832	0,60%	97.706.399	0,73%	28.209.433
Prestaciones extralegales	129.635.677	0,61%	201.730.499	1,51%	-72.094.822
<u>PASIVOS ESTIM. Y PROVISIONES</u>	4.914.353.918	23,23%	2.200.581.748	16,48%	2.713.772.170
Para costos y gastos	500.577.925	2,37%	279.437.480	2,09%	221.140.445
Para obligaciones fiscales	226.917.273	1,07%	126.224.849	0,95%	100.692.424
Para contingencias	156.062.882	0,74%	60.150.000	0,45%	95.912.882
Provisiones sector salud	4.030.795.838	19,05%	1.734.769.419	13,00%	2.296.026.419
<u>DIFERIDO</u>	31.336.841	0,15%	59.282.870	0,44%	-27.946.029
Ingresos recibidos por anticipado	31.336.841	0,15%	59.282.870	0,44%	-27.946.029
<u>FONDOS DEST. ESPEC. Y OTROS PAS.</u>	5.763.841.299	27,25%	2.133.750.986	15,98%	3.630.090.313
Depósitos Recibidos	3.687.829.713	17,43%	319.325.641	2,39%	3.368.504.072
Ingresos recibidos para terceros	2.076.011.586	9,81%	1.814.425.345	13,59%	261.586.241
TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>21.153.523.001</u>	<u>92,03%</u>	<u>13.349.032.813</u>	<u>95,08%</u>	<u>7.804.490.188</u>
CAPITAL DE TRABAJO	<u>1.831.290.703</u>		<u>690.918.652</u>		<u>1.140.372.051</u>

Cuadro 11. Balance general - al 31 de Diciembre

<u>ACTIVO</u>	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO				<u>VARIACION</u>	<u>%</u>
	<u>2008</u>	<u>%</u>	<u>2007</u>	<u>%</u>		
CORRIENTE	33.662.074.232	31,98%	29.510.837.968	30,04%	4.151.236.264	14,07%
<u>DISPONIBLE</u>	16.649.284.770	15,82%	10.575.556.951	10,76%	6.073.727.819	57,43%
Caja	92.659.357	0,09%	198.117.345	0,20%	-105.457.988	-53,23%
Bancos	7.759.810.444	7,37%	6.594.832.103	6,71%	1.164.978.341	17,67%
Cuentas de ahorro	<u>8.796.814.969</u>	<u>8,36%</u>	<u>3.782.607.503</u>	<u>3,85%</u>	<u>5.014.207.466</u>	<u>132,56%</u>
<u>INVERSIONES</u>	2.161.286.937	2,05%	1.718.932.051	1,75%	442.354.886	25,73%
Certificados	1.850.195.130	1,76%	1.263.330.244	1,29%	586.864.886	46,45%
Títulos		0,00%	125.854.000	0,13%	-125.854.000	-100,00%
Obligatorias	<u>311.091.807</u>	<u>0,30%</u>	<u>329.747.807</u>	<u>0,34%</u>	<u>-18.656.000</u>	<u>-5,66%</u>
<u>DEUDORES</u>	11.895.928.926	11,30%	14.475.319.345	14,73%	-2.579.390.419	-17,82%
Clientes sector salud	5.214.000.756	4,95%	4.702.803.100	4,79%	511.197.656	10,87%
Cientes subsidio familiar	2.686.725.256	2,55%	1.900.523.562	1,93%	786.201.694	41,37%
Clientes negocios especiales	2.107.027.201	2,00%	5.485.281.571	5,58%	-3.378.254.370	-61,59%
Anticipos y avances	271.042.359	0,26%	112.165.630	0,11%	158.876.729	141,64%
Depósitos	0	0,00%	120.000.000	0,12%	-120.000.000	-100,00%
Ingresos por cobrar	73.540.026	0,07%	57.418.440	0,06%	16.121.586	28,08%
Anticipo de impuestos o saldos a favor	163.501.502	0,16%	159.035.154	0,16%	4.466.348	2,81%
Reclamaciones	28.959.205	0,03%	5.032.994	0,01%	23.926.211	475,39%
Cuentas por cobrar a empleados	174.872.751	0,17%	209.884.339	0,21%	-35.011.588	-16,68%
Documentos por cobrar	8.379.072	0,01%	56.541.528	0,06%	-48.162.456	-85,18%
Deudores varios	1.144.547.750	1,09%	2.813.149.276	2,86%	-1.668.601.526	-59,31%
Deudas de difícil cobro	398.191.536	0,38%	0	0,00%	398.191.536	-
Provisiones	<u>-374.858.488</u>	<u>-0,36%</u>	<u>-1.146.516.249</u>	<u>-1,17%</u>	<u>771.657.761</u>	<u>-67,30%</u>

<u>INVENTARIOS</u>	2.049.593.681	1,95%	2.441.797.329	2,49%	-392.203.648	-16,06%
Mercancías para la venta	2.049.593.681	1,95%	2.521.830.074	2,57%	-472.236.393	-18,73%
Provisiones	<u>0</u>	<u>0,00%</u>	<u>-80.032.745</u>	<u>-0,08%</u>	<u>80.032.745</u>	<u>-100,00%</u>
<u>DIFERIDO</u>	905.979.918	0,86%	299.232.292	0,30%	606.747.626	202,77%
Gastos anticipados C.P.	70.947.480	0,07%	21.294.824	0,02%	49.652.656	233,17%
Cargos diferidos C.P.	<u>835.032.438</u>	<u>0,79%</u>	<u>277.937.468</u>	<u>0,28%</u>	<u>557.094.970</u>	<u>200,44%</u>
LARGO PLAZO	71.603.207.808	68,02%	68.731.133.043	69,96%	2.872.074.765	4,18%
<u>INVERSIONES L.P.</u>	70.128	0,00%	70.128	0,00%	0	0,00%
Acciones	<u>70.128</u>	<u>0,00%</u>	<u>70.128</u>	<u>0,00%</u>	<u>0</u>	<u>0,00%</u>
<u>DEUDORES L.P.</u>	0	0,00%	0	0,00%	0	-
Clientes sector salud	0	0,00%	2.404.264.776	2,45%	-2.404.264.776	-100,00%
Provisiones	<u>0</u>	<u>0,00%</u>	<u>-2.404.264.776</u>	<u>-2,45%</u>	<u>2.404.264.776</u>	<u>-100,00%</u>
<u>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</u>	15.789.313.429	15,00%	15.594.941.814	15,87%	194.371.615	1,25%
Terrenos	3.794.550.394	3,60%	3.794.550.394	3,86%	0	0,00%
Construcciones en curso	1.171.085.618	1,11%	53.000.000	0,05%	1.118.085.618	2109,60%
Construcciones y edificaciones	17.138.486.336	16,28%	16.744.317.563	17,04%	394.168.773	2,35%
Maquinaria y equipo	2.695.576.186	2,56%	2.679.152.473	2,73%	16.423.713	0,61%
Equipo de oficina	1.739.381.794	1,65%	1.733.723.587	1,76%	5.658.207	0,33%
Equipo de Comp. y comun.	3.477.341.668	3,30%	3.138.159.119	3,19%	339.182.549	10,81%
Equipo medico - científico	159.678.395	0,15%	140.380.013	0,14%	19.298.382	13,75%
Equipo de hoteles y restau.	433.403.348	0,41%	393.662.955	0,40%	39.740.393	10,10%
Equipo de transporte	473.854.586	0,45%	466.345.061	0,47%	7.509.525	1,61%
Flota y equipo fluvial y marítimo	42.824.320	0,04%	42.824.320	0,04%	0	0,00%
Semovientes	626.097	0,00%	576.097	0,00%	50.000	8,68%
Depreciación acumulada	-14.718.017.780	-13,98%	-13.543.481.697	-13,79%	-1.174.536.083	8,67%
Amortización acumulada	-335.152	0,00%	-301.453	0,00%	-33.699	11,18%
Provisiones	<u>-619.142.381</u>	<u>-0,59%</u>	<u>-47.966.618</u>	<u>-0,05%</u>	<u>-571.175.763</u>	<u>1190,78%</u>

<u>INTANGIBLES</u>	28.328.261	0,03%	23.672.845	0,02%	4.655.416	19,67%
Derechos	13.174.333	0,01%	23.672.845	0,02%	-10.498.512	-44,35%
Licencias	<u>15.153.928</u>	<u>0,01%</u>	<u>0</u>	<u>0,00%</u>	<u>15.153.928</u>	<u>-</u>
<u>DIFERIDO L.P.</u>	191.446.602	0,18%	233.514.326	0,24%	-42.067.724	-18,02%
Gastos anticipados L.P.	138.839.088	0,13%	163.039.651	0,17%	-24.200.563	-14,84%
Cargos diferidos L.P.	<u>52.607.514</u>	<u>0,05%</u>	<u>70.474.675</u>	<u>0,07%</u>	<u>-17.867.161</u>	<u>-25,35%</u>
<u>FONDOS DEST. ESPEC. Y OTROS ACT.</u>	11.238.628.853	10,68%	8.523.533.085	8,68%	2.715.095.768	31,85%
Bienes de arte y cultura	363.588.382	0,35%	323.735.283	0,33%	39.853.099	12,31%
Fondos de destinación específica	<u>10.875.040.471</u>	<u>10,33%</u>	<u>8.199.797.802</u>	<u>8,35%</u>	<u>2.675.242.669</u>	<u>32,63%</u>
<u>VALORIZACIONES</u>	44.355.420.535	42,14%	44.355.400.845	45,15%	19.690	0,00%
De inversiones	429.061	0,00%	409.371	0,00%	19.690	4,81%
De propiedad, planta y equipo	<u>44.354.991.474</u>	<u>42,14%</u>	<u>44.354.991.474</u>	<u>45,15%</u>	<u>0</u>	<u>0,00%</u>
TOTAL ACTIVO	<u><u>105.265.282.040</u></u>	<u><u>100,00%</u></u>	<u><u>98.241.971.011</u></u>	<u><u>100,00%</u></u>	<u><u>7.023.311.029</u></u>	<u><u>7,15%</u></u>
<u>PASIVO</u>						
<u>CORRIENTE</u>	23.890.123.514	67,95%	24.751.197.951	74,71%	-861.074.437	-3,48%
<u>PROVEEDORES</u>	2.858.108.601	8,13%	6.594.878.275	19,91%	-3.736.769.674	-56,66%
Nacionales	<u>2.858.108.601</u>	<u>8,13%</u>	<u>6.594.878.275</u>	<u>19,91%</u>	<u>-3.736.769.674</u>	<u>-56,66%</u>
<u>CUENTAS POR PAGAR</u>	12.645.899.794	35,97%	9.324.509.383	28,15%	3.321.390.411	35,62%
Subsidios por pagar	5.275.715.612	15,01%	4.179.088.296	12,61%	1.096.627.316	26,24%
A entidades de salud	5.540.258.047	15,76%	3.553.036.239	10,73%	1.987.221.808	55,93%
Contribución superintendencia	158.506.076	0,45%	128.940.643	0,39%	29.565.433	22,93%
Contratistas	158.511.037	0,45%	107.325.489	0,32%	51.185.548	47,69%
Costos y gastos por pagar	696.488.159	1,98%	970.823.828	2,93%	-274.335.669	-28,26%
Acreedores oficiales	0	0,00%	94.303.715	0,28%	-94.303.715	-100,00%
Retención en la fuente y timbre	165.236.289	0,47%	85.701.784	0,26%	79.534.505	92,80%
Impoventas retenido	73.325.286	0,21%	29.539.025	0,09%	43.786.261	148,23%

Impto de Industria y Ccio. retenido		10.437.575	0,03%	5.956.924	0,02%	4.480.651	75,22%
Retenciones y aportes de nómina		22.558.691	0,06%	31.509.515	0,10%	-8.950.824	-28,41%
Acreedores varios		<u>544.863.022</u>	<u>1,55%</u>	<u>138.283.925</u>	<u>0,42%</u>	<u>406.579.097</u>	<u>294,02%</u>
<u>IMPTOS, GRAVAMENES Y TASAS</u>		50.206.649	0,14%	38.205.665	0,12%	12.000.984	31,41%
Impoventas		50.195.281	0,14%	38.205.185	0,12%	11.990.096	31,38%
Cuotas de fomento		<u>11.368</u>	<u>0,00%</u>	<u>480</u>	<u>0,00%</u>	<u>10.888</u>	<u>2268,33%</u>
<u>OBLIGACIONES LABORALES</u>		591.263.198	1,68%	597.999.941	1,81%	-6.736.743	-1,13%
Salarios por pagar		1.496.907	0,00%	0	0,00%	1.496.907	-
Cesantías ley 50		239.010.360	0,68%	188.449.459	0,57%	50.560.901	26,83%
Intereses sobre cesantías		41.833.881	0,12%	40.208.962	0,12%	1.624.919	4,04%
Vacaciones consolidadas		124.190.188	0,35%	118.039.063	0,36%	6.151.125	5,21%
Prestaciones extralegales		<u>184.731.862</u>	<u>0,53%</u>	<u>251.302.457</u>	<u>0,76%</u>	<u>-66.570.595</u>	<u>-26,49%</u>
<u>PASIVOS ESTIM. Y PROVISIONES</u>		2.374.015.033	6,75%	1.674.191.875	5,05%	699.823.158	41,80%
Para costos y gastos		194.644.010	0,55%	247.486.790	0,75%	-52.842.780	-21,35%
Para obligaciones fiscales		357.352.385	1,02%	203.837.841	0,62%	153.514.544	75,31%
Para contingencias		227.449.290	0,65%	112.699.290	0,34%	114.750.000	101,82%
Provisiones sector salud	20	<u>1.594.569.348</u>	<u>4,54%</u>	<u>1.110.167.954</u>	<u>3,35%</u>	<u>484.401.394</u>	<u>43,63%</u>
<u>DIFERIDO</u>		653.819.095	1,86%	70.152.478	0,21%	583.666.617	832,00%
Ingresos recibidos por anticipado		<u>653.819.095</u>	<u>1,86%</u>	<u>70.152.478</u>	<u>0,21%</u>	<u>583.666.617</u>	<u>832,00%</u>
<u>FONDOS DEST. ESPEC. Y OTROS PAS.</u>		4.716.811.144	13,42%	6.451.260.334	19,47%	-1.734.449.190	-26,89%
Depositos Recibidos	21	2.430.207.188	6,91%	4.687.719.044	14,15%	-2.257.511.856	-48,16%
Ingresos recibidos para terceros	22	<u>2.286.603.956</u>	<u>6,50%</u>	<u>1.763.541.290</u>	<u>5,32%</u>	<u>523.062.666</u>	<u>29,66%</u>
<u>LARGO PLAZO</u>		11.267.869.069	32,05%	8.377.213.425	25,29%	2.890.655.644	34,51%
<u>OBLIGACIONES LABORALES L.P.</u>		112.825.928	0,32%	182.029.246	0,55%	-69.203.318	-38,02%
Cesantías consolidadas		<u>112.825.928</u>	<u>0,32%</u>	<u>182.029.246</u>	<u>0,55%</u>	<u>-69.203.318</u>	<u>-38,02%</u>
<u>PASIVOS ESTIM. Y PROVISIONES L.P.</u>		227.449.290	0,65%	112.699.290	0,34%	114.750.000	101,82%
Para contingencias L.P.		<u>227.449.290</u>	<u>0,65%</u>	<u>112.699.290</u>	<u>0,34%</u>	<u>114.750.000</u>	<u>101,82%</u>
<u>FONDOS DEST. ESPEC. Y OTROS PAS.</u>		10.927.593.851	31,08%	8.082.484.889	24,40%	2.845.108.962	35,20%

Subsidio de vivienda	6.264.195.039	17,82%	4.626.500.321	13,97%	1.637.694.718	35,40%
Solidaridad y garantía	2.561.737.202	7,29%	1.962.287.129	5,92%	599.450.073	30,55%
Niñez y jornada escolar complementaria	697.613.118	1,98%	596.429.380	1,80%	101.183.738	16,96%
Fomento al empleo y protecc. desempl.	883.399.243	2,51%	897.184.870	2,71%	-13.785.627	-1,54%
Diversos	520.649.249	1,48%	83.189	0,00%	520.566.060	###
TOTAL PASIVO	35.157.992.583	100,00%	33.128.411.376	100,00%	2.029.581.207	6,13%
<u>PATRIMONIO</u>						
<u>OBRAS Y PROGR. BENEF. SOCIAL</u>	10.627.835.638	3,40%	9.553.100.257	0,00%	1.074.735.381	11,25%
Para admón y servicios sociales	7.723.341.465	11,02%	9.553.100.257	14,67%	-1.829.758.792	-19,15%
Para programas de salud	520.238.834	0,74%	0	0,00%	520.238.834	-
Para otros programas	2.384.255.339	3,40%	0	0,00%	2.384.255.339	-
<u>SUPERAVIT</u>	112.139.902	0,16%	90.371.985	0,14%	21.767.917	24,09%
Donaciones	112.139.902	0,16%	90.371.985	0,14%	21.767.917	24,09%
<u>RESERVAS</u>	1.083.680.307	1,55%	289.394.806	0,44%	794.285.501	274,46%
Reservas obligatorias	1.083.680.307	1,55%	289.394.806	0,44%	794.285.501	274,46%
<u>REVALOR. DEL PATRIMONIO</u>	8.568.928.073	12,22%	8.977.967.861	13,79%	-409.039.788	-4,56%
Ajustes por inflación	11.901.014.777	16,98%	11.901.014.777	18,28%	0	0,00%
Corrección Monetaria	-3.332.086.704	-4,75%	-2.923.046.916	-4,49%	-409.039.788	13,99%
<u>RESULTADOS DEL EJERCICIO</u>	5.359.285.002	7,64%	1.847.323.881	2,84%	3.511.961.121	190,11%
Superávit (Déficit) del ejercicio	5.359.285.002	7,64%	1.847.323.881	2,84%	3.511.961.121	190,11%
<u>VALORIZACIONES</u>	44.355.420.535	42,14%	44.355.400.845	45,15%	19.690	0,00%
De inversiones	429.061	0,00%	409.371	0,00%	19.690	4,81%
De propiedad, planta y equipo	44.354.991.474	42,14%	44.354.991.474	45,15%	0	0,00%

TOTAL PATRIMONIO	<u>70.107.289.457</u>	<u>100,00%</u>	<u>65.113.559.635</u>	<u>100,00%</u>	<u>4.993.729.822</u>	<u>7,67%</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>105.265.282.040</u>		<u>98.241.971.011</u>		<u>7.023.311.029</u>	<u>7,15%</u>

CUENTAS DE ORDEN

<u>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</u>		0	0,00%	0	0,00%	0	-
Deudoras fiscales	24	0	0,00%	62.323.483.676	63,44%	-62.323.483.676	-100,00%
Deudoras de control	24	10.970.241.582	10,42%	730.982.047	0,74%	10.239.259.535	1400,75%
Deud. fiscales por contra		0	0,00%	-62.323.483.676	-63,44%	62.323.483.676	-100,00%
Deud. de control por contra		-10.970.241.582	-10,42%	-730.982.047	-0,74%	-10.239.259.535	1400,75%
<u>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</u>		0	0,00%	0	0,00%	0	-
Acreedoras fiscales	24	0	0,00%	46.798.901.200	47,64%	-46.798.901.200	-100,00%
Acreedoras de control	24	2.753.503.457	2,62%	19.803.429.430	20,16%	-17.049.925.973	-86,10%
Acree. fiscales por contra		0	0,00%	-46.798.901.200	-47,64%	46.798.901.200	-100,00%
Acree. de control contra		-2.753.503.457	-2,62%	-19.803.429.430	-20,16%	17.049.925.973	-86,10%

Fuente: Esta Investigación

Se observa en la información financiera que en el período 2005 - 2008 las cuentas por cobrar pasaron de tener un peso del 40,54% en el Activo Corriente en el año 2005 al 54,37% en el año 2006, con un incremento absoluto de \$6.806'432.872.

En el año 2006, las cuentas de difícil cobro presentaron una sensible disminución con respecto al año 2005, al pasar de \$246'405.209 en el 2005 a \$ 25'455.152 en el año 2006, con una reducción de \$220'950.057, que obedeció al castigo de la cartera en las diferentes áreas por considerarse incobrables, lo que permitió el decrecimiento en el monto de las cuentas de difícil cobro.

Se observa también una reducción en el rubro " Provisiones" por un valor de \$587'352.217 en el año 2006 con respecto al año 2005, motivada por la baja de catrera principalmente del área de salud.

Las deudas de difícil cobro tuvieron el siguiente comportamiento en los años 2005 y 2006: Identifica cuentas sobre las cuales existen dificultades para su recuperación oportuna y se detallan así

Cuadro 12. Deudas de difícil cobro

CUENTA	2006	2005	VARIACION
Administración :	2.705.530	121.438.189	-118.732.659
Palacios Villota Luis	0	82.472.852	-82.472.852
Pronta La Fortaleza	0	25.775.891	-25.775.891
Model y Cachacos	0	1.823.802	-1.823.802
Banco de Occidente	2.705.530	2.705.530	0
Credisocial (Liquidada)	0	8.660.114	-8.660.114
Mercadeo:	20.188.822	101.912.933	-81.724.111
Alba Nelly de Guerrero	0	34.074.320	-34.074.320
Idatt Nariño	0	1.415.920	-1.415.920
Policía Nacional	6.230.369	6.230.369	0
Ofict Cía. Ltda.	0	1.607.540	-1.607.540
Fiscalía Seccional Tumaco	0	365.695	-365.695
Futuempresas	0	405.005	-405.005
Transportes Sánchez	0	1.631.700	-1.631.700
Sindicato de empleados lcbf	1.464.778	1.464.778	0
Cootranar	2.772.000	2.772.000	0
Caja de Previsión de Nariño	0	38.052.102	-38.052.102
Colegio La Inmaculada	0	3.511.869	-3.511.869
Caprecom	923.655	923.655	0
Mundo Hogar	0	659.960	-659.960
Servicios de Occidente	8.798.020	8.798.020	0
Recreación:	2.560.800	23.054.087	-20.493.287
Urbina Martha	0	3.300.040	-3.300.040
Villota Cecilia del Carmen	0	3.794.446	-3.794.446
Cháves Jackeline Mercedes	0	2.127.140	-2.127.140
Belalcázar Mercedes	0	4.263.840	-4.263.840
Cooperativa de Recicladores	2.560.800	2.560.800	0
Fernández Nelly	0	7.007.821	-7.007.821
TOTAL	25.455.152	246.405.209	-220.950.057

Fuente: Esta Investigación

En términos de rotación de cartera, puede asegurarse que existió un leve cambio en el 2006 con respecto al 2005, al pasar de una rotación de 5,13 en el 2005 a 4,67 en el 2006 y en una permanencia de 70 días en el 2005 a 77 días en el 2006, lo que aunque no puede considerarse como falta de gestión, si llama al cuidado para que no se presente en el futuro un detrimento en estas razones de actividad.

Cuadro 13. Indicadores financieros - al 31 de Diciembre

CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO		
<u>RAZONES DE ACTIVIDAD</u>	2006	2005
<u>CARTERA</u>		
Rotación	4,67	5,13
Permanencia (Días)	77	70
Ingresos a crédito	31.883.009.283	26.014.692.933
Cartera promedio	6.828.161.926	5.073.121.703

Fuente: Esta Investigación

En el período 2007 - 2008 cambia la tendencia presentada en el período 2005 - 2006 en el cual se presentó un aumento en el peso de las cuentas por cobrar en el total del Activo Corriente. Fue así como el rubro Deudores representaba en el 2007 el 14,73% del Activo Corriente, en el 2008 la representación fue del 11,3%. Esta disminución del 3,43% de año a año, se traduce en una reducción en términos absolutos de \$2.579'390.419, resultado de los abonos realizados en este ultimo periodo a las cuentas por cobrar internas causadas en el año 2007 por los servicios prestados entre las diferentes áreas de la caja.

Debe tenerse en cuenta que no es sano mirar el otorgamiento de crédito como un peligro para la estabilidad financiera de la Caja sino como una actividad rentable, siempre y cuando a partir del análisis de crédito se pueda llegar a minimizar el riesgo de que el cliente no pague en forma oportuna las obligaciones contraídas con la entidad.

Luego de la reducción de las cuentas de difícil cobro en el año 2006 por causa del castigo de cartera, en los años 2007 y 2008 estas permanecieron en su mismo nivel, lo que debería haber motivado un llamado de atención al Departamento Jurídico de la Caja y al Analista de Crédito para que considere los errores que se cometieron en términos de aval y otras garantías presentadas por los clientes en mora de pagar sus deudas con COMFAMILIAR y no se cometan en el futuro.

Es muy importante anotar que en el año 2008, producto del saneamiento contable, llegó a 0 la cuenta de deudores de largo plazo con la Caja, teniendo como características de la cartera, obligaciones de mediano y corto plazo, lo que es una política de cartera, beneficiosa para la entidad, dejando el camino abierto para que pueda en el inmediato futuro establecerse un programa de créditos a largo plazo.

Cuadro 14. Razones de actividad

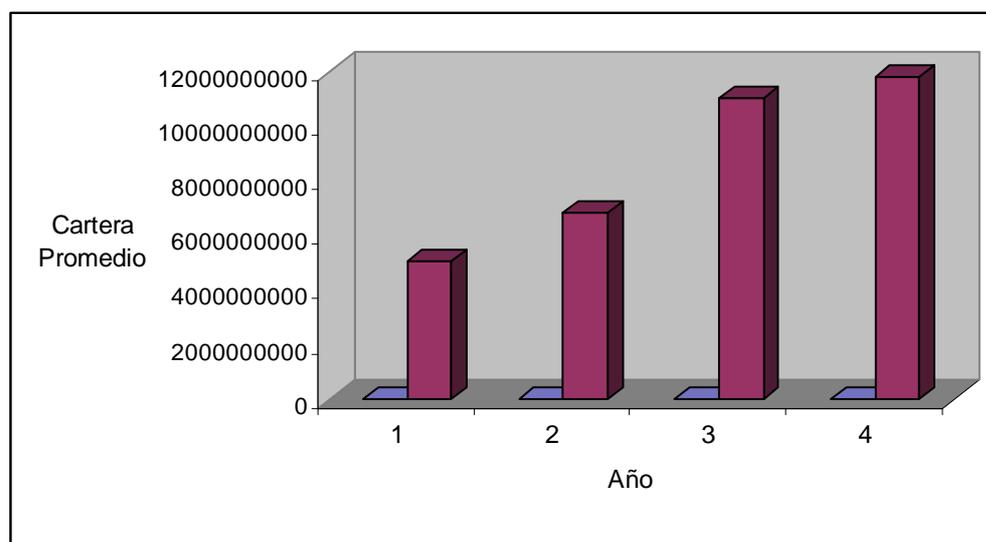
CARTERA	2008	2007
Rotación	3,90	3,59
Permanencia (Días)	92	100
Ingresos a crédito	43.128.183.775	42.380.545.653
Cartera promedio	11.048.180.723	11.810.712.451

Fuente: Esta Investigación

Mientras que en período 2005 - 2006 la permanencia (días) pasó de 70 en el 2005 a 77 en el 2006, en el 2007 la permanencia fue de 100 presentando un descenso en el 2008 a 92, lo que sin embargo presenta un aumento de 15 días en la permanencia. Esta situación no debe llamar a alarmas, siempre y cuando se tenga bajo observación a los deudores, para iniciar el proceso de cobranza preventiva, antes que ingresen a períodos de mora, para lo cual la estrategia de Call Center para recordar la fecha de pago es aconsejable.

La Cartera promedio en el período 2005-2008 se comportó tal como lo muestra la (Figura 8.)

Figura 8. Evolución de la Cartera Promedio. 2005-2008 COMFAMILIAR



Fuente: Esta Investigación

Año 1: 2005

Año 4: 2008

Se observa el incremento continuo de la Cartera Promedio en el período considerado, logrando duplicar en el 2008 lo alcanzado en el 2005, lo que demuestra que COMFAMILIAR, está favoreciendo con el crédito a sus vinculados,

pero se convierte en un reto para la Coordinación, establecer procedimientos claros que puedan ser evaluados constantemente, en Administración de Cartera, Cobranzas y Análisis de Crédito, para minimizar los niveles de riesgo y competir en igualdad de condiciones con el sistema bancario tradicional y permitir que tanto empresarios pequeños y micro, así como los trabajadores de menores recursos monetarios, puedan tener acceso al crédito, sin tener que incurrir en altos costos de intereses al recibir préstamos de particulares, puesto que no tienen cabida en el sector financiero tradicional, por no cumplir con los requisitos que exigen los bancos para acompañar la solicitud de crédito.

5. COMPONENTES DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE CARTERA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO

El presente trabajo tiene como meta primordial presentar una propuesta de mejoramiento del desempeño del Area de Cartera y que tiene como componente primario un llamado de atención a COMFAMILIAR para modernizar la plataforma informática del área.

A nivel financiero debe destacarse la importancia de definir acertadas políticas crediticias y de cobro ligadas de forma inseparable a los objetivos de la Caja, planteados en su estrategia empresarial, su misión y visión de empresa.

En el campo de la Auditoría y Control se resalta la importancia de los controles y seguridades de los sistemas de procesamiento de información actuales.

En el campo Administrativo bosqueja la importancia de una adecuada definición de la estructura organizacional del Area de Cartera que permita definir objetivamente las funciones de cada uno de los cargos.

No puede perderse de vista, que en COMFAMILIAR es significativo el aporte de las Cuentas por Cobrar en el grupo del Activo Corriente, dejando presente su incidencia en el Capital de trabajo de la CAJA. De allí que la cartera, representa un principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes.

Las ventas a crédito son ya una imperiosa necesidad si se quiere captar créditos, siempre que se implante políticas crediticias, se tiene que mantener un estricto control sobre el análisis de crédito y la administración de las Cuentas por Cobrar, no sólo porque puede representar graves pérdidas, sino que es la principal y más inmediata fuente de fondos. Al abordar el punto inicial primordial del presente trabajo se debe enfatizar y resaltar la importancia y la significación de la Administración de las Cuentas por Cobrar, por la trascendencia en los controles y seguridades que ameritan ser implementados.

Los principales factores que se deben considerar en la Administración de las Cuentas por Cobrar son:

- ✓ Volumen de ventas a crédito
- ✓ Carácter estacional de las ventas
- ✓ Reglas para los límites del crédito
- ✓ Condiciones de las ventas y Políticas de Crédito de las empresas individuales
- ✓ Política de Cobro

Si existe una adecuada consideración de los factores antes descritos y si los controles y seguridades son correctos, los planes financieros no se verán seriamente afectados.

Entonces, se hace necesario revisar, evaluar y actualizar aspectos relacionados tendientes a un control efectivo de las cobranzas.

Si bien una política rígida y estricta de otorgar créditos, da seguridad del retorno puede muy bien, por otra parte, hacer perder oportunidades que signifiquen la pérdida o ausencia de clientes permanentes e importantes.

La coordinación tendrá que buscar el equilibrio deseado. Su objetivo, en la Administración de Cuentas por Cobrar, será aquel equilibrio que adaptado a las circunstancias del negocio proporcione un saludable índice de rotación acompañado de un porcentaje razonable de utilidades máximas.

Una influencia muy importante, en las políticas de crédito, costumbres y variaciones en las condiciones de ventas, es el análisis de los clientes. La empresa que ofrece el crédito debe ser menos indulgente cuando determina que un cliente es mal sujeto de crédito, por ello el funcionario encargado de evaluar el riesgo del crédito, debe considerar las cinco "C", que son:

- ✓ Carácter
- ✓ Capacidad
- ✓ Capital
- ✓ Colateral
- ✓ Condiciones

CARACTER.- El factor moral del cliente es lo más importante en la evaluación del crédito para el cumplimiento de la obligación.

CAPACIDAD.- Juicio subjetivo y visual del potencial económico del cliente.

CAPITAL.- Posición financiera, en especial, el capital tangible de la empresa.

COLATERAL.- Representado por los activos que el cliente puede ofrecer como garantía del crédito.

CONDICIONES.- Análisis de las tendencias económicas generales de la empresa o incidencias que pueden afectar la capacidad del cliente para cumplir sus obligaciones.

Estos factores son importantes en la concesión misma del crédito, en la determinación del monto de inversión que estemos dispuestos a incurrir en las ventas a crédito.

Una empresa puede hacer muchas ventas, superar a sus competidores si está dispuesta a conceder libremente: volumen y plazos; pero en definitiva, créditos de esa naturaleza pueden terminar con dicha empresa, sino dispone de los controles adecuados.

Por ello, es básico que un Departamento de Crédito esté preparado para manejar técnicamente estos asuntos, desde el primer contacto que es la evaluación y otorgamiento de crédito, hasta el final feliz de la venta cobrada.

Es muy importante que en el Area de Cartera se apoye a la Coordinación en la formulación de planes de crédito, realizando análisis y evaluaciones permanentes de su desarrollo para certificar que existe capacidad en el desenvolvimiento del área y por sobre todo que exista un flujo de efectivo que ya fue previsto, así como aplicando los controles y seguridades básicos.

5.1 COMPONENTE DE AUDITORÍA DE SISTEMAS

Las evaluaciones de los controles y seguridades del Sistema de Cartera en COMFAMILIAR tienen que constituirse en uno de los pilares básicos que contribuyen a alcanzar los objetivos financieros y por ende el crecimiento y desarrollo de las empresas.

5.1.1 Motivos de la Auditoria. Entre los principales justificativos o motivos de una auditoria en el Área de Cartera se encuentran los siguientes:

- ✓ Aumento considerable e injustificado del presupuesto de contratación para procesamiento de datos
- ✓ Desconocimiento en el nivel directivo de la situación informática de la empresa
- ✓ Falta total o parcial de seguridades lógicas y físicas que garanticen la integridad del personal, equipos e información.
- ✓ Descubrimientos de fraudes efectuados con el uso de la plataforma informática, teniendo en cuenta que procesos sensibles en el Area se manejan por contratación externa.
- ✓ Falta de una planificación informática.
- ✓ Organización que no funciona correctamente, debido a falta de políticas, objetivos, normas, metodología, estándares, delegación de autoridad, asignación de tareas y adecuada administración del recurso humano.
- ✓ Descontento general de los usuarios, motivado generalmente, por incumplimiento de plazos y mala calidad de resultados.

- ✓ Falta de documentación o documentación incompleta de sistemas, que revela las dificultades o la imposibilidad de efectuar el mantenimiento de los sistemas en producción.

Dentro de esta gama de justificativos que son de especial análisis en una auditoría, se ha considerado para este estudio, aquellos que afectan a la empresa referentes exclusivamente a la aplicación de cartera y son los potenciales motivos una auditoría. Entre éstos se tienen:

a. Falta total o parcial de seguridades lógicas: Los computadores permiten el almacenamiento y estructuración de gran cantidad de información, la cual puede ser mal utilizada o divulgada por personas que hagan mal uso de ésta. También pueden producirse fraudes o sabotajes que conllevarían a la destrucción total o parcial de la actividad computacional.

La necesidad de control en el acceso a los sistemas es de vital importancia pues la concentración de muchas funciones antes dispersas se vuelve particularmente crítica si la información ingresada y procesada por un sistema computarizado por falta de efectivos procedimientos de control es intencional o inadvertidamente destruida o distorsionada. De aquí la importancia de la Evaluación de Sistemas en las seguridades lógicas como control inicial al Sistema de Crédito y Cobranzas.

b. Mal funcionamiento del Sistema: Un sistema es un aplicativo que puede ser desarrollado internamente en la misma empresa y por tanto es hecho a la medida o puede ser comprado como un paquete que normalmente es ofrecido por empresas de desarrollo de software especializadas. En el caso de la CAJA, fue desarrollado apuntando a satisfacer las necesidades reales de la misma, pero se ha entrado en obsolescencia.

En muchas ocasiones lo que se pretende alcanzar en el Área Informática dentro del desarrollo de Sistemas o aplicaciones es un resultado, sin embargo el objetivo debe ser que el Sistema funcione conforme a las especificaciones funcionales, a fin de que el usuario tenga la suficiente información para su manejo, operación y aceptación.

Los sistemas cumplen algunas fases entre las que se encuentran: análisis, diseño, programación, pruebas y mantenimiento las mismas que se retroalimentan continuamente. Si una de estas etapas no es considerada con la importancia debida surgen los inconvenientes futuros y con ello el mal funcionamiento del sistema.

Los sistemas por su mal funcionamiento pueden presentar información distorsionada o reflejar datos incoherentes en los campos y rangos de información definidos, en otros casos pueden ser un problema en lugar de una solución, en suma resultan ser imprácticos.

Entre los problemas más comunes en los sistemas están los siguientes:

- ✓ Falta de estándares en el desarrollo, en el análisis y la programación
- ✓ Inadecuada especificación del sistema al momento de hacer el diseño detallado.
- ✓ Diseño deficiente
- ✓ Problemas en la conversión e implementación
- ✓ Control débil en las fases de elaboración del sistema y sobre el sistema en sí.
- ✓ Nueva tecnología no usada o usada incorrectamente.

Todo lo antes mencionado puede ser causa del mal funcionamiento del sistema en el Area de Cartera, lo cual debe ser tomado en cuenta por la administración de la entidad.

c. Descontento de los usuarios: Aunque este estudio no tuvo contacto con los usuarios de los créditos, debe implementarse en la Coordinación del Area de Cartera mecanismos que permitan conocer las quejas de los usuarios, para detectar aquellas debidamente justificadas y es preciso que el nivel directivo realice la investigación de las causas que originan dicha insatisfacción.

Para que el sistema sea acogido por el usuario, debe cumplir con los requisitos definidos conjuntamente. Por ello se necesita una comunicación completa entre usuario y responsable del desarrollo del sistema. En esta comunicación se debe definir claramente los elementos con que cuenta el usuario, las necesidades de proceso de información y los requerimientos de información de salida, almacenada o impresa.

Al momento de definir el sistema en la fase de análisis, se debió haber definido la calidad de información procesada por el computador, establecer los controles adecuados, los niveles de acceso de la información, entre otros aspectos. El objetivo de la implantación de un sistema es contribuir a la rapidez y exactitud de procesos que realiza un usuario, reduciendo el tiempo y el esfuerzo realizado en una labor e incrementado el beneficio y utilidad de la empresa.

5.1.2 Objetivos de la Auditoría. Los objetivos de una Auditoría de Sistemas pueden ser varios, todos dependen de la Situación Informática de análisis.

Entre los principales objetivos que motivan una auditoría se consideran:

- ✓ Buscar una mejor relación costo beneficio de los sistemas automáticos o computarizados diseñados e implantados por la Coordinación de Sistemas.
- ✓ Incrementar la satisfacción del usuario
- ✓ Asegurar una mayor integridad, confidencialidad y confiabilidad de la información, mediante la recomendación de seguridades y controles.
- ✓ Conocer la situación actual del área de informática, las actividades y esfuerzos encaminados para lograr los objetivos trazados.

COMFAMILIAR puede solicitar el análisis de los siguientes puntos:

- ✓ Mejorar las seguridades lógicas del Sistema
- ✓ Los computadores en este siglo brindan facilidades en el establecimiento de seguridades lógicas a los sistemas y constituyen una alternativa de software disponible en el mercado para garantizar el acceso al computador sólo de personas autorizadas al mismo.
- ✓ Es importante mantener la seguridad de los sistemas a fin de contar con información relevante en el momento preciso.
- ✓ Por medio del presente trabajo se plantea emitir un listado de controles tendientes a mejorar las seguridades lógicas del Sistema de Cartera de esta empresa.
- ✓ Asegurar una mayor confidencialidad de la información, entendida como tal la salvaguarda de la información con caracteres reservados y exclusivos a los funcionarios autorizados.

La confidencialidad de la información permite el acceso de datos e información sólo a personal autorizado de manera que las transacciones realizadas por un usuario queden registradas como responsabilidad absoluta de la persona que está autorizada a efectuar alguna transacción.

- ✓ Mejorar el funcionamiento del Sistema
- ✓ Incrementar la satisfacción de los usuarios del Sistema de Cartera, porque la insatisfacción de los usuarios se produce debido a la falta de entendimiento y coordinación de necesidades y el divorcio marcado de los elementos que intervienen, entre los que brindan y reciben el servicio.

Cuando los resultados de un Sistema no están acorde con las necesidades del usuario surge cierto malestar que genera la insatisfacción. Este fenómeno es

perjudicial para la empresa misma porque el usuario prefiere no usar el sistema, como apoyo, debido a los continuos inconvenientes que éste le genera.

Es importante tener en cuenta que los sistemas razonablemente concebidos, correctamente probados y eficazmente controlados pueden desgastarse y convertirse en otro sistema o programa remendado, irracional, ineficiente e incontrolado que originará malestar en los usuarios finales.

Por tanto es importante analizar los sistemas, encontrar las falencias y mejorarlas para incrementar la satisfacción de los sistemas, principalmente en nuestro caso, la aplicabilidad del Sistema de Cartera. Esto pretende encontrar justamente el presente trabajo, las principales debilidades que serán corregidas, luego de la creación y entrega del informe de auditoría.

5.1.3 Alcance de la Auditoría. En base a los objetivos y justificación planteadas en este mismo documento el alcance de la auditoría de sistemas que se propone, radica en:

a. Evaluar los controles de entrada, procesamiento y salida implantados en el Sistema de Cartera. Estos controles buscan asegurar la compatibilidad de los datos más no su exactitud o precisión, tal es el caso, de la validación del tipo de datos que contienen los campos, o verificar si se encuentran dentro de un rango específico, verificación de seguridad para el acceso a terminales, programas, archivos, datos e información confidencial.

Además se trata de asegurar que la totalidad de los datos sean procesados por el computador y que los datos procesados por el computador estén debidamente autorizados, garantizando una adecuada distribución de las salidas otorgadas por el sistema.

b. Definir los controles que deben implantarse. Luego de la observación realizada se debe crear los controles adecuados con la finalidad de garantizar la integridad y confidencialidad de la información, sean éstos:

- ✓ Controles sobre el acceso del usuario
- ✓ Controles de claves de acceso
- ✓ Controles de datos ingresados
- ✓ Controles de transacciones mal efectuadas, entre otros

c. Establecer Recomendaciones a la Dirección de la Caja. Una vez analizado el planteamiento del trabajo realizado se deberá entregar el informe respectivo a la Dirección de COMFAMILIAR para la toma de decisiones al respecto.

5.2 COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Son mayoritarias las opiniones al interior de COMFAMILIAR, incluidas las de profesionales vinculadas al Area de Cartera, sobre la necesidad de llevar a cabo una reestructuración administrativa, que permita al talento humano un mejor desempeño laboral. Por tanto en este Trabajo de Grado se plantean algunos cambios en la estructura administrativa, acompañados de un manual de funciones y de procedimientos, acompañada de la solicitud de revisión de la modalidad de contratación en la modalidad de outsourcing que se tiene para el talento humano en análisis de crédito, cobranzas y administración de cartera. Valga decir que aunque existen en la ciudad de Pasto y a nivel nacional empresas dedicadas a la actividad de cobro, COMFAMILIAR no puede descuidar la dependencia de cobranzas, pues es allí donde se debe hacer el seguimiento permanente de la labor cumplida por empresas que externamente son contratadas para llevar a cabo el cobro a los clientes de la CAJA.

5.2.1 Organigrama. La organización es una función administrativa que permite la integración y coordinación de todas y cada una de las actividades realizadas por los integrantes del área de Crédito, cartera y cobranza en COMFAMILIAR con la apropiada asignación de funciones para cada uno de los cargos, ya que de ello depende que una decisión conlleve a que se logre el éxito o el fracaso.

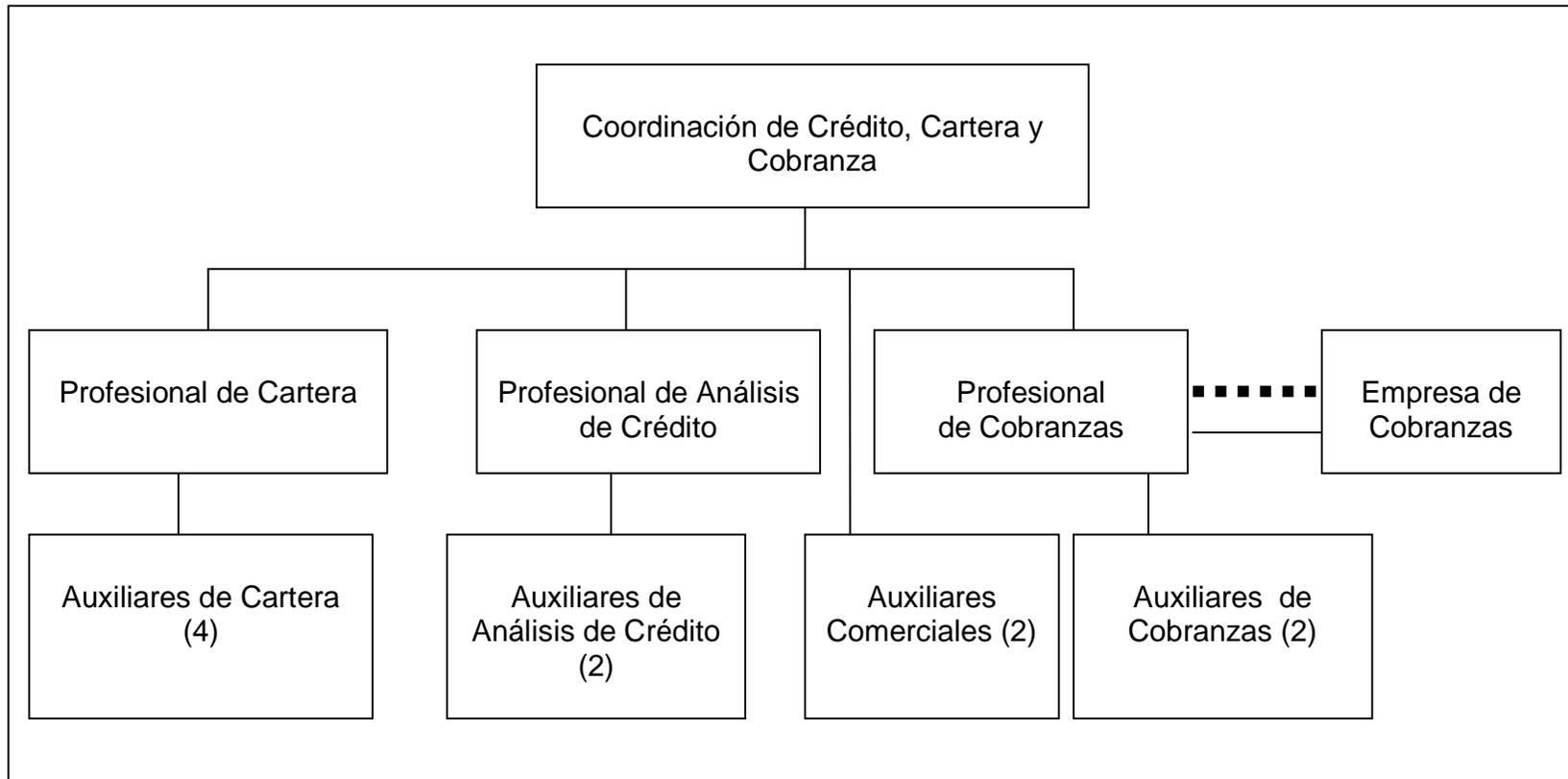
Se propone una estructura organizativa formal de tipo jerárquico consultivo con la coordinación y colaboración del Talento Humano entre secciones convirtiendo en un organigrama flexible no rígido ya que así se logra trabajar en equipo con una responsabilidad compartida acompañada siempre de una autoridad.

El área de Crédito, Cartera y cobranza estará conformada por :

- ✓ Coordinación
- ✓ Profesional de Análisis de Crédito
- ✓ Profesional de Cartera
- ✓ Profesional de Cobranzas
- ✓ Auxiliares (10) en cobranzas, comercialización, análisis de crédito, cartera.

El organigrama propuesto se muestra en la página siguiente.

Figura 9. Organigrama propuesto para el área de crédito, cartera y cobranza



Fuente: Esta Investigación

Determinación de cargos. El procedimiento que se empleó en la determinación de los cargos indispensables para el área fue básicamente de observación directa de Cajas de Compensación similares como COMFENALCO TOLIMA y COMFAMILIAR GUAJIRA, pero teniendo en cuenta las técnicas administrativas, por lo tanto, se ha clasificado de acuerdo a los niveles directivo, ejecutivo, administrativo y operativo.

- ✓ Nivel directivo: formula políticas
- ✓ Nivel ejecutivo: dirige, ordena y controla.
- ✓ Nivel administrativo: complementa a los niveles superiores.
- ✓ Nivel operativo: realización de las actividades rutinarias.

El Nivel directivo que se encarga de formular políticas, lo ocupa la Subdirección Financiera y Comercial de la Caja

a. Proceso de selección del personal. Para tener personal calificado en el área es importante determinar el procedimiento para la selección del talento humano:

- ✓ Publicación de anuncios en los diferentes sectores de información como prensa, radio y agencias para empleos.
- ✓ Recepción de hojas de vida de los aspirantes y posterior selección de acuerdo a los requisitos exigidos para el cargo.
- ✓ Examen de conocimientos y actitudes con respecto al cargo.
- ✓ Entrevista personal con el candidato (a), para analizar en cada caso su presentación, su grado de cultura y educación, su simpatía personal y cuál es su desenvolvimiento en diferentes situaciones que se pueden presentar en un momento dado, además la entrevista está dada con el fin de valorar los datos consignados en la hoja de vida tanto laborales como personales.

Una vez ejecutados todos los pasos para la selección del personal se procede seleccionar el aspirante más conveniente para cada cargo de continuación se firma el respectivo contrato de trabajo, el cual será a término fijo por un año prorrogable o no dependiendo del desempeño laboral del empleado.

b. Período de prueba: Según lo establecido en el reglamento interno de trabajo de la empresa este periodo de prueba es de dos meses y estará sometido a las condiciones estipuladas en dicho reglamento.

5.2.2 Manual de Funciones. El Área de Crédito, Cartera y Cobranza debe estar organizada de acuerdo a los cargos existentes, para lo cual se presenta el siguiente manual de funciones.

a. Identificación del cargo:

NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DE CREDITO, CARTERA Y COBRANZA
DEPENDENCIA: AREA DE CRÉDITO, CARTERA Y COBRANZA
JEFE INMEDIATO: SUBDIRECTOR FINANCIERO Y COMERCIAL
NIVEL: EJECUTIVO

- **Naturaleza y resumen del cargo:** Es un cargo ejecutivo, responsable de coordinar y controlar el crédito, la cartera y el cobro de COMFAMILIAR DE NARIÑO, cumpliendo las políticas, normas, y procedimientos establecidos por la entidad.

- **Descripción de funciones del cargo:**

- ✓ Dirigir y controlar las actividades de la dependencia orientadas a garantizar el eficiente manejo y control de créditos incluyendo los programas de créditos y la cartera.
- ✓ Lidera procesos de sistematización y documentación de procesos y procedimientos conjuntamente con las coordinaciones de organización y métodos, contabilidad y sistemas.
- ✓ Responder ante el subdirector financiero por la gestión y resultados en los procesos de crédito y cartera.
- ✓ Garantizar el manejo y suministro de información oportuna y confiable correspondiente a los procesos de crédito y cartera.
- ✓ Participar en la formulación de planes de la coordinación de CRÉDITO, CARTERA Y COBRANZA, realizando análisis y evaluaciones permanentes de su desarrollo para certificar que existe capacidad en el desenvolvimiento del área.
- ✓ Elaborar y presentar al subdirector financiero un informe mensual de estadísticas de crédito y cartera.
- ✓ Presentar un informe mensual del estado de la cartera por todo concepto en todas las unidades de servicio donde la caja tiene establecidos y aprobados sistemas de crédito.
- ✓ Supervisar el control del banco de clientes habilitados e inhabilitados de crédito.
- ✓ Atender y asesorar al público en general y brindar información clara, precisa y oportuna sobre créditos establecidos por COMFAMILIAR DE NARIÑO, en última instancia.
- ✓ Dar Vo. Bo. A los reportes a centrales de riesgo (DATACREDITO y CIFIN) de los clientes morosos.
- ✓ Supervisar, controlar y evaluar el personal del Area de Crédito y Cartera.
- ✓ Las demás que se le asignen acordes con la naturaleza del cargo.
- ✓ El incumplimiento a las funciones señaladas en este manual, se tomará como causal grave para la terminación por justa causa del contrato de trabajo y se

adicionan aquellas ya reconocidas como tales en el reglamento interno y la convención colectiva.

- **Requisitos:** Contador Público con experiencia laboral y profesional no inferior a 7 años, con especialización en Finanzas y con conocimientos en Gerencia del Talento Humano.

b. Identificación del cargo

NOMBRE DEL CARGO: PROFESIONAL DE CARTERA
DEPENDENCIA: COORDINACION CREDITO, CARTERA Y COBRO
JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE CREDITO, CARTERA Y
COBRANZA
NIVEL: ADMINISTRATIVO

- **Naturaleza y resumen del cargo:** Es un cargo administrativo, responsable de coordinar y controlar la cartera de COMFAMILIAR DE NARIÑO, cumpliendo las políticas, normas, y procedimientos establecidos por la Coordinación de Crédito, Cartera y Cobranza de la entidad.

- Descripción de funciones del cargo:

- ✓ Dirigir y controlar las actividades orientadas a garantizar el eficiente manejo y control de cartera
- ✓ Responder ante el Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza por la gestión y resultados en los procesos administración de cartera.
- ✓ Garantizar el manejo y suministro de información oportuna y confiable correspondiente a los procesos de administración de cartera.
- ✓ Evaluar permanentemente el desempeño del talento humano de su dependencia.
- ✓ Elaborar y presentar al Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza un informe mensual de estadísticas de cartera, debidamente sustentado.
- ✓ Presentar al Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza un informe mensual del estado de la cartera por todo concepto en todas las unidades de servicio donde la caja tiene establecidos y aprobados sistemas de crédito.
- ✓ Enviar al Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza información de reportes a centrales de riesgo (DATA CREDITO y CIFIN) de los clientes morosos.
- ✓ Las demás que se le asignen acordes con la naturaleza del cargo.
- ✓ El incumplimiento a las funciones señaladas en este manual, se tomará como causal grave para la terminación por justa causa del contrato de trabajo y se adicionan aquellas ya reconocidas como tales en el reglamento interno y la convención colectiva.

- **Requisitos:** Contador Público con experiencia laboral y profesional no inferior a 5 años, con especialización en Finanzas y con conocimientos en Gerencia del Talento Humano.

c. Identificación del cargo

NOMBRE DEL CARGO: PROFESIONAL DE ANÁLISIS DE CRÉDITO
DEPENDENCIA: COORDINACION CREDITO, CARTERA Y COBRO
JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE CREDITO, CARTERA Y COBRANZA
NIVEL: ADMINISTRATIVO

- **Naturaleza y resumen del cargo:** Es un cargo administrativo, responsable de coordinar y controlar el análisis de créditos otorgados por COMFAMILIAR DE NARIÑO, cumpliendo las políticas, normas, y procedimientos establecidos por la Coordinación de Crédito, Cartera y Cobranza de la entidad.

- Descripción de funciones del cargo:

- ✓ Dirigir y controlar las actividades orientadas a garantizar el eficiente desempeño de los auxiliares encargados del análisis de las solicitudes de crédito que llegan a la dependencia.
- ✓ Responder ante el Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza por la gestión y resultados en los procesos de análisis de créditos.
- ✓ Garantizar el manejo y suministro de información oportuna y confiable correspondiente a los procesos de análisis de crédito.
- ✓ Evaluar permanentemente el desempeño del talento humano de su dependencia.
- ✓ Elaborar y presentar al Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza un informe mensual de estadísticas de análisis de crédito, debidamente sustentado que refleje información sobre solicitudes de créditos aprobadas y solicitudes de créditos negadas.
- ✓ Presentar al Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza un informe mensual del estado de los análisis de crédito en las diferentes opciones que tiene la Caja.
- ✓ Las demás que se le asignen acordes con la naturaleza del cargo.
- ✓ El incumplimiento a las funciones señaladas en este manual, se tomará como causal grave para la terminación por justa causa del contrato de trabajo y se adicionan aquellas ya reconocidas como tales en el reglamento interno y la convención colectiva.

- **Requisitos:** Contador Público con experiencia laboral y profesional no inferior a 5 años, con especialización en Finanzas y con conocimientos en Gerencia del Talento Humano.

d. Identificación del cargo

NOMBRE DEL CARGO: PROFESIONAL DE COBRANZA
DEPENDENCIA: COORDINACION CREDITO, CARTERA Y COBRO
JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE CREDITO, CARTERA Y
COBRANZA
NIVEL: ADMINISTRATIVO

- **Naturaleza y resumen del cargo:** Es un cargo administrativo, responsable de coordinar y controlar el sistema de cobro de las obligaciones no cumplidas por los clientes de COMFAMILIAR DE NARIÑO, atendiendo las políticas, normas, y procedimientos establecidos por la Coordinación de Crédito, Cartera y Cobranza de la entidad.

- Descripción de funciones del cargo:

- ✓ Dirigir y controlar las actividades orientadas a garantizar el eficiente desempeño de los auxiliares encargados del cobro de las obligaciones no cumplidas oportunamente por los clientes.
- ✓ Responder ante el Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza por la gestión y resultados en los procesos de cobro.
- ✓ Garantizar el manejo y suministro de información oportuna y confiable correspondiente a los procesos de cobro.
- ✓ Evaluar permanentemente el desempeño del talento humano de su dependencia y de los resultados obtenidos por las empresas de cobro contratadas como apoyo externo.
- ✓ Elaborar y presentar al Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza un informe mensual de estadísticas de análisis de cobro, debidamente sustentado que refleje información sobre gestiones exitosas y no exitosas.
- ✓ Presentar al Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza un informe mensual del estado de los compromisos de pago de los clientes.
- ✓ Las demás que se le asignen acordes con la naturaleza del cargo.
- ✓ El incumplimiento a las funciones señaladas en este manual, se tomará como causal grave para la terminación por justa causa del contrato de trabajo y se adicionan aquellas ya reconocidas como tales en el reglamento interno y la convención colectiva.

- **Requisitos:** Contador Público, Abogado o Administrador de Empresas con experiencia laboral y profesional no inferior a 5 años, con conocimientos en Gerencia del Talento Humano.

e. Identificación del cargo

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR COMERCIAL
NIVEL: OPERATIVO
JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE CRÉDITO, CARTERA Y COBRANZA

- **Naturaleza y resumen del cargo:** Será encargado de la promoción de los servicios a los potenciales usuarios, de acuerdo a las políticas diseñadas por el COORDINADOR DE CRÉDITO, CARTERA Y COBRANZA

- Descripción de funciones del cargo:

- ✓ Asesorar e informar a los clientes sobre servicios, plazos, formas de pago, promociones, descuentos y otros beneficios establecidos por la Caja.
- ✓ Recibir diariamente las solicitudes de los usuarios.
- ✓ Cumplir con el programa de promoción asignado por el Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza.
- ✓ Manejar en forma reservada la información confidencial de la Caja y de los usuarios.
- ✓ Revisar cuidadosamente las solicitudes de crédito, debidamente firmadas por los usuarios en su presencia y con los soportes reglamentarios.
- ✓ Coordinar con el Analista de Crédito las respuestas a los usuarios.
- ✓ Atender y solucionar las reclamaciones de los usuarios.
- ✓ Elaborar acta de visitas diarias y entregarlo al Coordinador de Crédito y cartera.
- ✓ Todas las demás inherentes a su cargo.

- **Requerimientos:** Formación profesional en ventas, con experiencia de dos (2) años en cargos similares.

f. Identificación del cargo

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE CARTERA
NIVEL: OPERATIVO
JEFE INMEDIATO: PROFESIONAL DE CARTERA

- **Naturaleza y resumen del cargo:** Es un cargo operativo, responsable controlar la cartera de COMFAMILIAR DE NARIÑO, cumpliendo las políticas, normas, y procedimientos establecidos por el Profesional de Cartera.

- Descripción de funciones del cargo:

- ✓ Realizar las actividades orientadas a garantizar el eficiente manejo y control de cartera

- ✓ Responder ante el Profesional de Cartera por la gestión y resultados en los procesos administración de cartera.
- ✓ Garantizar el manejo y suministro de información oportuna y confiable correspondiente a los procesos de administración de cartera.
- ✓ Elaborar y presentar al Profesional de Cartera un informe mensual de estadísticas de cartera, debidamente sustentado.
- ✓ Presentar al Profesional de Cartera mensualmente el estado de la cartera por todo concepto en todas las unidades de servicio donde la caja tiene establecidos y aprobados sistemas de crédito.
- ✓ Entregar al Profesional de Cartera la información actualizada de clientes que deben ser reportados en centrales de riesgo (DATACREDITO y CIFIN).
- ✓ Las demás que se le asignen acordes con la naturaleza del cargo.
- ✓ El incumplimiento a las funciones señaladas en este manual, se tomará como causal grave para la terminación por justa causa del contrato de trabajo y se adicionan aquellas ya reconocidas como tales en el reglamento interno y la convención colectiva.

- **Requisitos:** Contador Público con experiencia laboral y profesional no inferior a 2 años.

g. Identificación del cargo

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE ANALISIS DE CRÉDITO
NIVEL:	OPERATIVO
JEFE INMEDIATO:	PROFESIONAL DE ANÁLISIS DE CREDITO

- **Naturaleza y resumen del cargo:** Es un cargo operativo, responsable del análisis de las solicitudes de crédito, correspondientes a los servicios que ofrece COMFAMILIAR DE NARIÑO, cumpliendo las políticas, normas, y procedimientos establecidos por el Profesional de Análisis de Crédito.

- Descripción de funciones del cargo:

- ✓ Ejecutar las actividades orientadas al análisis de las solicitudes de crédito que llegan a la dependencia.
- ✓ Responder ante el Profesional de Análisis de Crédito por la gestión y resultados en los procesos de análisis de créditos.
- ✓ Garantizar el manejo y suministro de información oportuna y confiable correspondiente a los procesos de análisis de crédito.
- ✓ Elaborar y presentar al Profesional de Análisis de Crédito un informe mensual de estadísticas de análisis de crédito, debidamente sustentado que refleje información sobre solicitudes de créditos aprobadas y solicitudes de créditos negadas.
- ✓ Presentar al Profesional de Análisis de Crédito un informe mensual del estado de los análisis de crédito en las diferentes opciones que tiene la Caja.

- ✓ Las demás que se le asignen acordes con la naturaleza del cargo.
- ✓ El incumplimiento a las funciones señaladas en este manual, se tomará como causal grave para la terminación por justa causa del contrato de trabajo y se adicionan aquellas ya reconocidas como tales en el reglamento interno y la convención colectiva.

- **Requisitos:** Contador Público, Administrador de Empresas o Economista con experiencia laboral y profesional no inferior a 2 años.

h. Identificación del cargo

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE COBRANZA
NIVEL:	OPERATIVO
JEFE INMEDIATO:	PROFESIONAL DE COBRANZA

- **Naturaleza y resumen del cargo.** Es un cargo operativo, responsable adelantar acciones de cobro de las obligaciones no cumplidas por los clientes de COMFAMILIAR DE NARIÑO, atendiendo las políticas, normas, y procedimientos establecidos por el Profesional de Cobranza de la entidad.

- Descripción de funciones del cargo

- ✓ Ejecutar las actividades de cobro de las obligaciones no cumplidas oportunamente por los clientes.
- ✓ Responder ante el Profesional de Cobranza por la gestión y resultados en los procesos de cobro.
- ✓ Garantizar el manejo y suministro de información oportuna y confiable correspondiente a los procesos de cobro.
- ✓ Elaborar y presentar al Profesional de Cobranza un informe mensual de estadísticas de análisis de cobro, debidamente sustentado que refleje información sobre gestiones exitosas y no exitosas.
- ✓ Presentar al Profesional de Cobranza un informe mensual del estado de los compromisos de pago de los clientes.
- ✓ Las demás que se le asignen acordes con la naturaleza del cargo.
- ✓ El incumplimiento a las funciones señaladas en este manual, se tomará como causal grave para la terminación por justa causa del contrato de trabajo y se adicionan aquellas ya reconocidas como tales en el reglamento interno y la convención colectiva.

- **Requisitos:** Contador Público, Administrador de Empresas o Economista con experiencia laboral y profesional no inferior a 2 años.

5.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Se describen los procedimientos más sensibles en el Area de Crédito, Cartera y Cobranza de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, tales como :

- ✓ Flujo de información
- ✓ Estudio de solicitudes de crédito
- ✓ Administración de cartera
- ✓ Procedimientos de cobro
- ✓ Selección de personal

Simbología.- Entre los principales símbolos utilizados en un diagrama de flujo tenemos los siguientes:

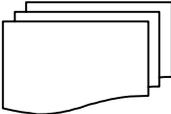
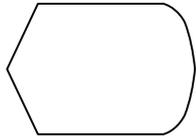
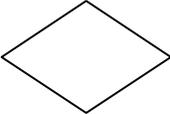
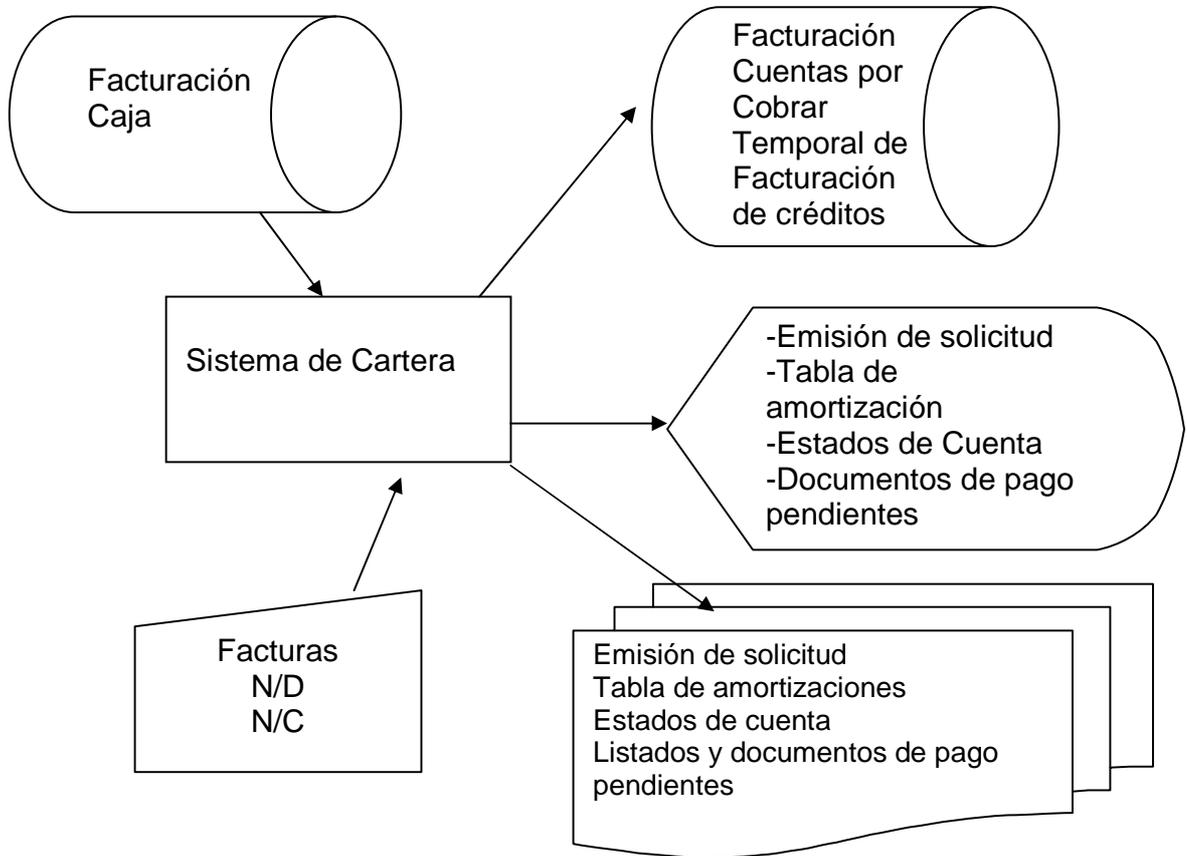
Proceso		Almacenamiento	
Reporte		Ingreso de datos	
Entrada Manual		Ingreso por Pantalla	
Decisión		Inicio/fin de diagrama de flujo	

Figura 10. Flujo de información en el sistema de cartera



Fuente: Esta Investigación

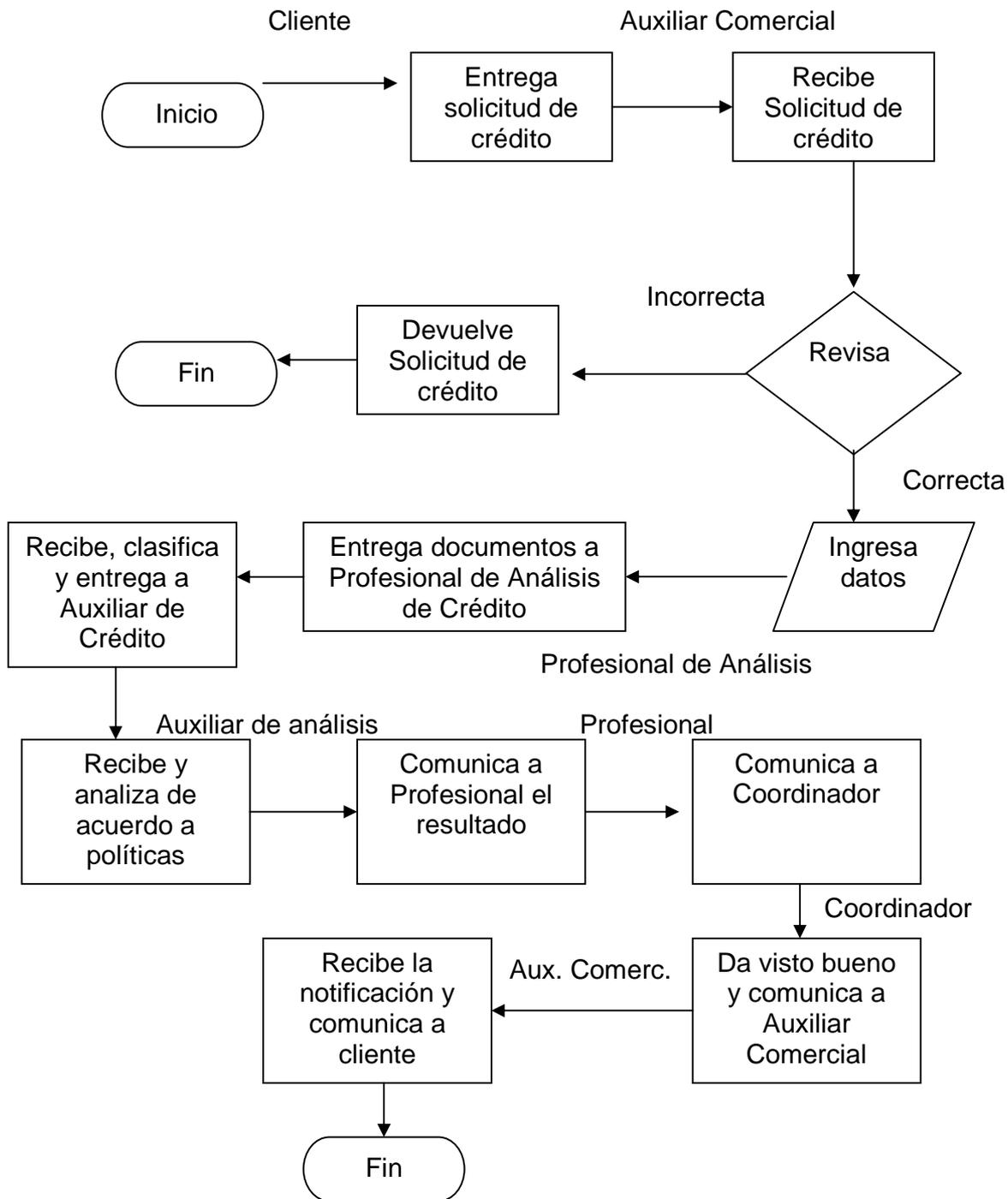
5.3.1 Estudio de Solicitud de Créditos:

Cuadro 15. Procedimiento 1. Estudio de Solicitud de Créditos

PERSONAL QUE INTERVIENE	PROCEDIMIENTOS
1. Auxiliar Comercial	Recibe y revisa solicitud de crédito
	En caso de cumplir con los requisitos establecidos relaciona en formato la solicitud
	Entrega la solicitud y los soportes al Profesional de Análisis de Crédito
2. Profesional de Análisis de Crédito	Recibe las solicitudes y las clasifica
	Entrega para estudio al Auxiliar de Análisis de Crédito
3. Auxiliar de Análisis de Crédito	Recibe las solicitudes de crédito de parte del Profesional de Análisis de Crédito
	Realiza el estudio de las solicitudes aplicando las políticas de crédito que tiene la CAJA
	Comunica el resultado del estudio al Profesional de Análisis de Crédito
4. Profesional de Análisis de Crédito	Comunica al Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza
5. Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza	Da visto bueno e informa al Auxiliar Comercial
6. Auxiliar Comercial	Informa al cliente

Fuente: Esta Investigación

Flujograma 1. Estudio de solicitud de crédito



Fuente: Esta Investigación

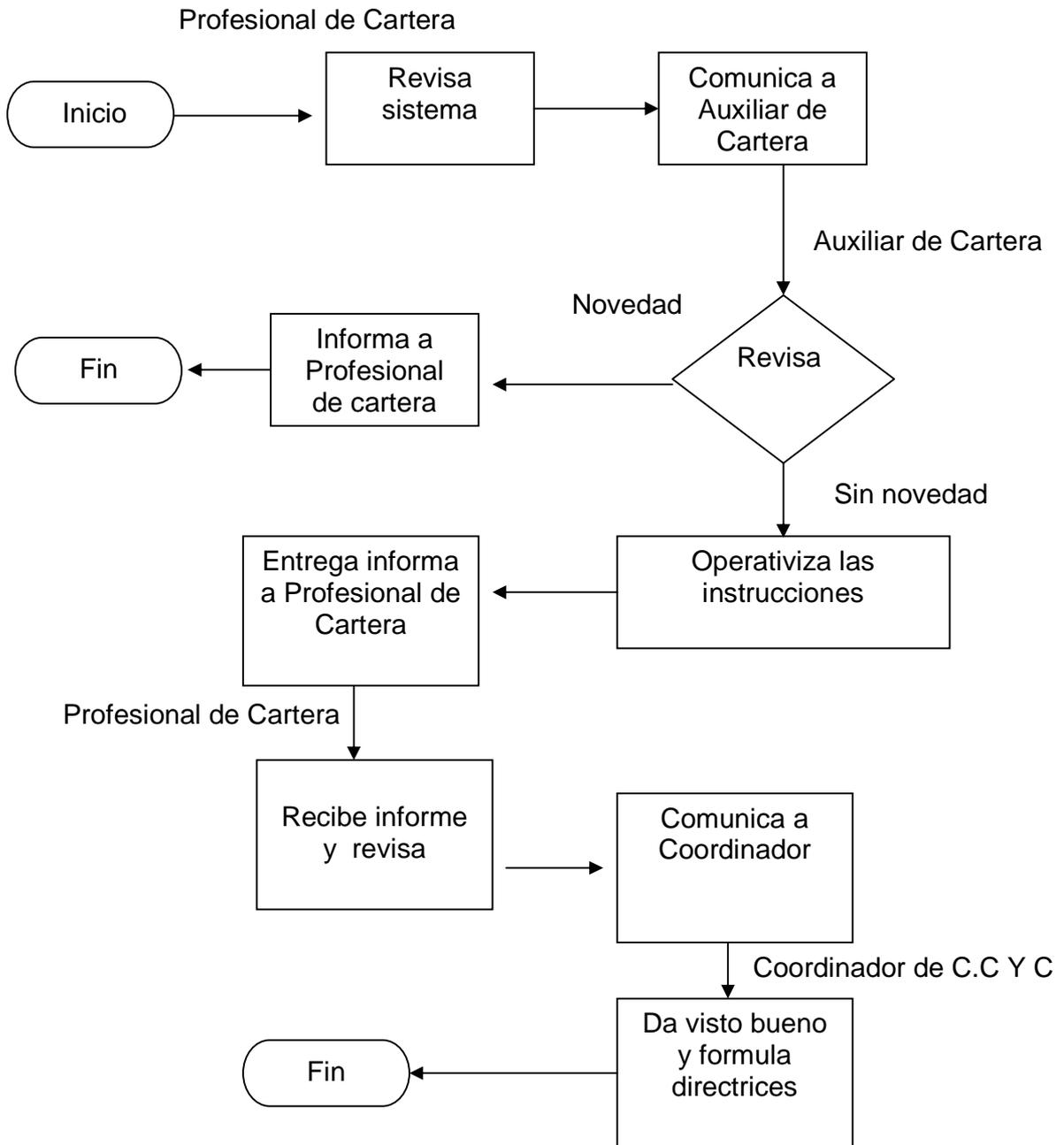
5.3.2 Administración de Cartera:

Cuadro 16. Procedimiento 2. Administración de cartera

PERSONAL QUE INTERVIENE	PROCEDIMIENTOS
1. Profesional de Cartera	Revisa sistema de información
	Comunica a Auxiliar de Cartera las novedades y da instrucciones
2. Auxiliar de Cartera	Recibe instrucciones y las operativiza
	Entrega a Profesional de Cartera informe de actividades realizadas
3. Profesional de Cartera	Recibe la información y procede de conformidad
	Revisa sistema de información y programa actividades
	Comunica el resultado del estudio al Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza
4. Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza	Da visto bueno y formula directrices

Fuente: Esta Investigación

Flujograma 2. Administración de Cartera



Fuente: Esta Investigación

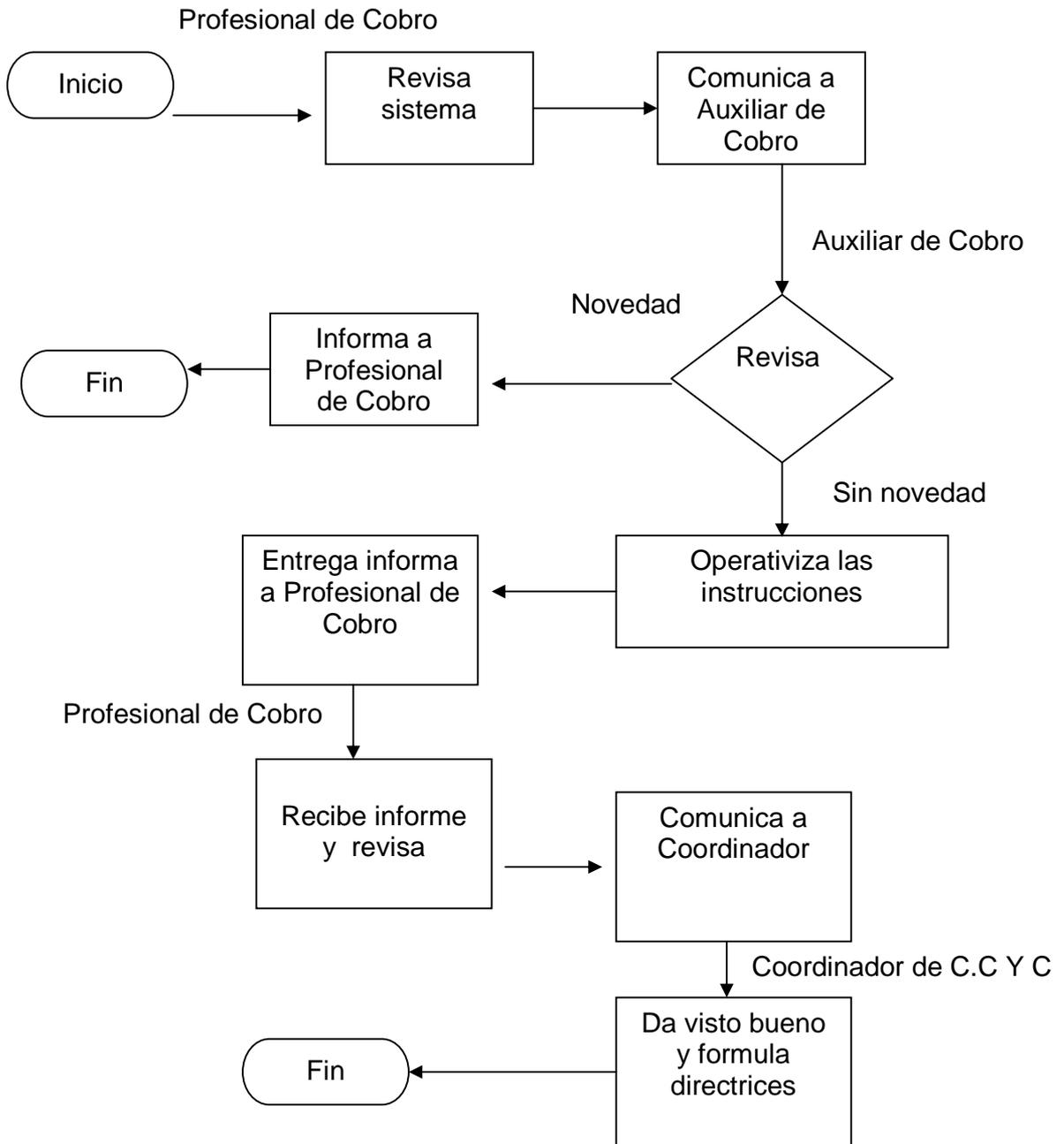
5.3.3 Procedimiento de Cobro

Cuadro 17. Procedimiento 3. Cobro

PERSONAL QUE INTERVIENE	PROCEDIMIENTOS
1. Profesional de Cobro	Revisa sistema de información
	Comunica a Auxiliar de Cobro las novedades y da instrucciones
2. Auxiliar de Cobro	Recibe instrucciones y las operativiza
	Entrega a Profesional de Cobro informe de actividades realizadas
3. Profesional de Cobro	Recibe la información y procede de conformidad
	Revisa sistema de información y programa actividades
	Comunica el resultado del estudio al Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza
4. Coordinador de Crédito, Cartera y Cobranza	Da visto bueno y formula directrices

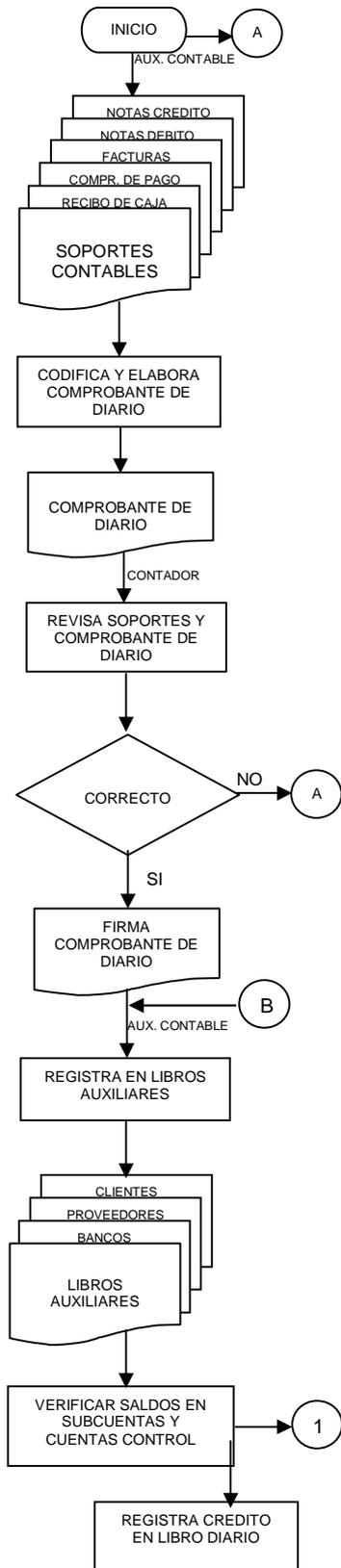
Fuente: Esta Investigación

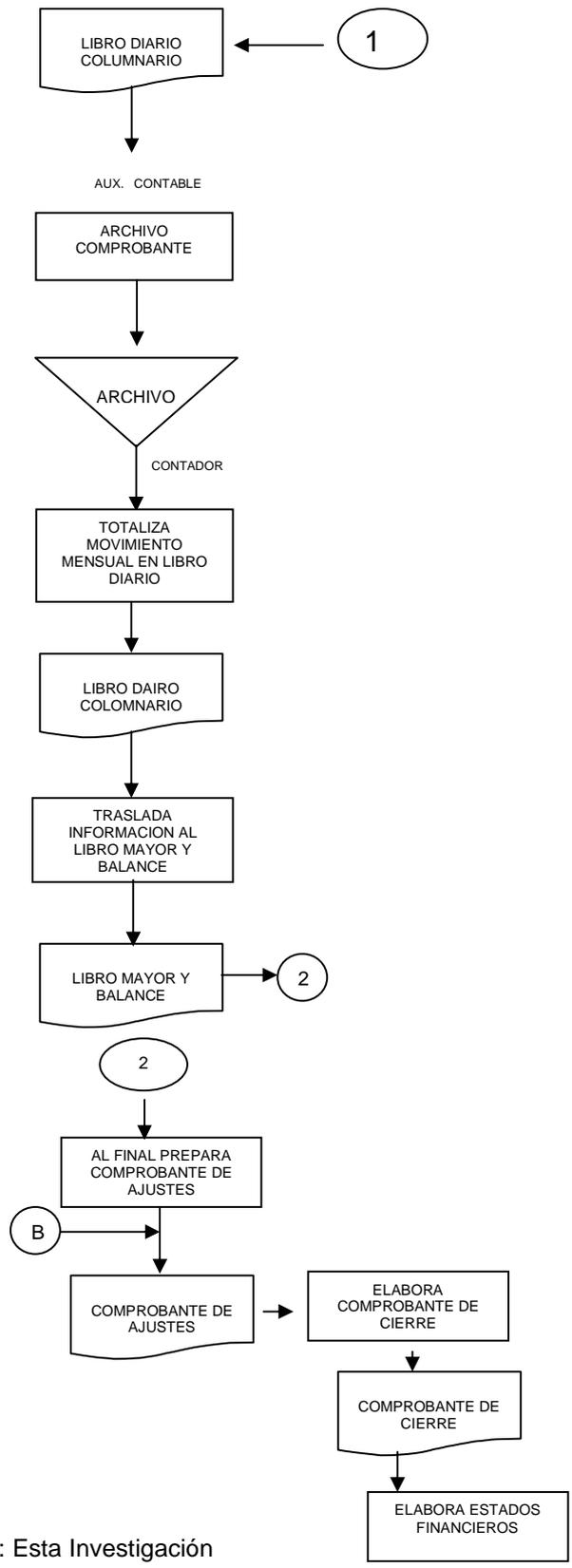
Flujograma 3. Cobro



Fuente: Esta Investigación

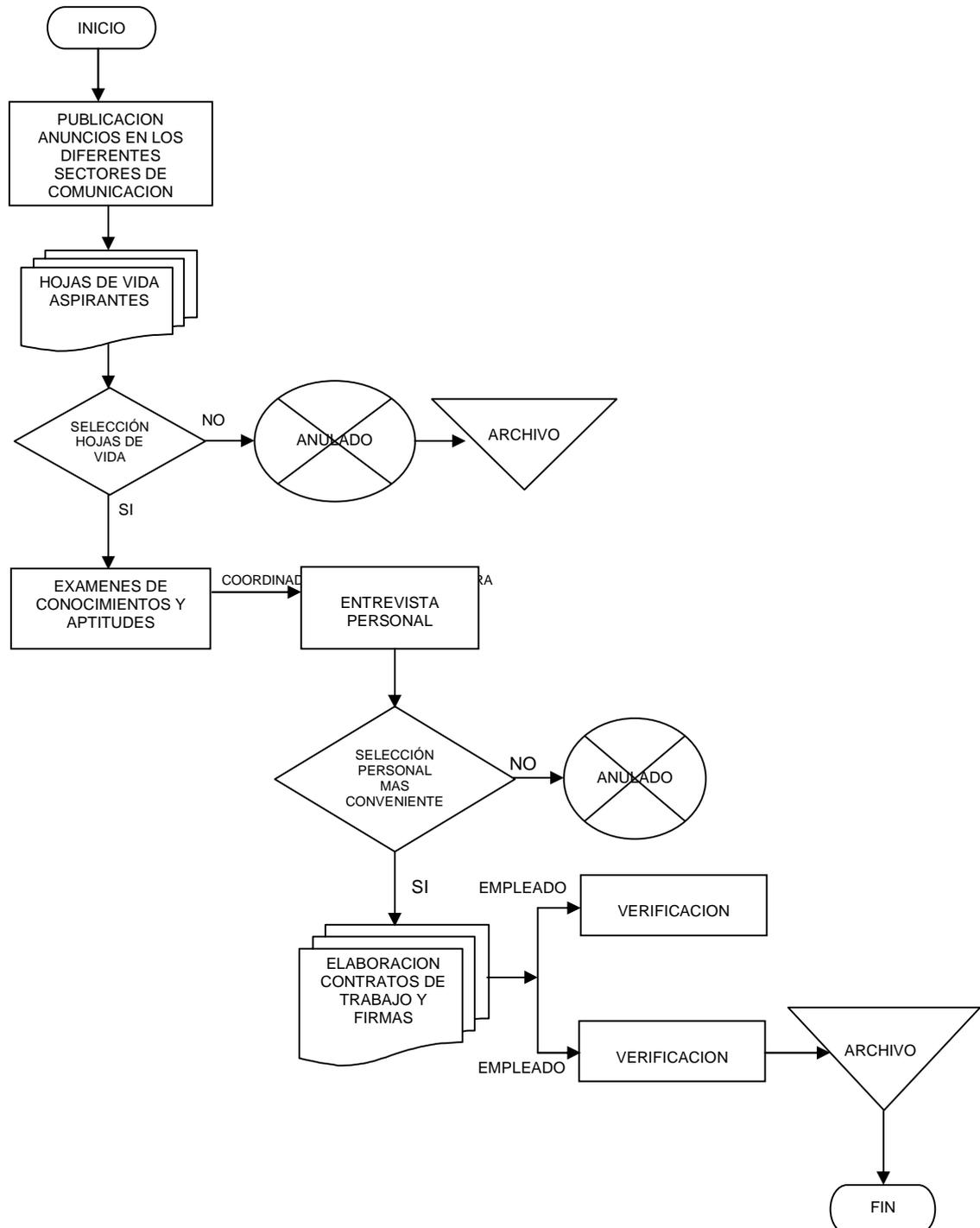
Flujograma 4. Contabilidad





Fuente: Esta Investigación

Flujograma 5. Selección de Talento Humano



Fuente: Esta Investigación

5.4 POLÍTICAS

5.4.1 Políticas de crédito. La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar.

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar, pero en la ciudad de Pasto tanto las entidades bancarias, como las cooperativas y COMFAMILIAR ofrecen condiciones de crédito similares. Los préstamos dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a tres años; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

La política de crédito da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La CAJA no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

Los estándares de crédito de la CAJA definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa. Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen. Existe un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar.

Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar, es más costoso su manejo y viceversa. Si COMFAMILIAR hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir.

Entonces se tiene que los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores principalmente, en las variaciones respecto a los requisitos exigibles a los clientes y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten los préstamos a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un promedio un mayor número de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos individuos realizando un estudio exhaustivo de su capacidad de pago, por ende el promedio de cuentas por cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas.

En conclusión se tiene que los cambios en los requisitos y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando los estándares de crédito se hacen más rigurosos. Otra variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

Para determinar si en COMFAMILIAR se deben establecer estándares de crédito más flexibles, es necesario calcular el efecto que tengan estos en las utilidades marginales en los préstamos y en el costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar. El costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar se puede calcular estableciendo la diferencia entre el costo de manejo de cuentas por cobrar antes y después de la implantación de estándares de crédito más flexibles.

Se debe calcular primero la razón financiera de promedio de cuentas por cobrar.

Promedio de $C \times C = \text{Ventas anuales a crédito} / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$

Después se calcula la inversión promedio en cuentas por cobrar, calculando el porcentaje del precio de venta que representan los costos de la empresa y multiplicarlo por el promedio de cuentas por cobrar.

Por último debe calcularse el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar realizando la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual.

La inversión marginal representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace más flexible su estándar de crédito.

Para decidir si COMFAMILIAR debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar. Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse inmodificados los que se tienen en ese momento aplicados dentro de la empresa.

5.4.2 Políticas de cobro. Las políticas de cobro de la CAJA son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento.

La efectividad de las políticas de cobro se pueden evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación.

Si se supone que el nivel de cuentas malas atribuible a las políticas de crédito de COMFAMILIAR es relativamente constante, puede esperarse un aumento en los gastos de cobro para reducir las cuentas de difícil cobro de la empresa. El aumento en los gastos de cobro debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el periodo medio de cobros, aumentando así las utilidades.

Los costos de esta estrategia puede incluir la pérdida de ventas además de mayores gastos de cobro si el nivel de la gestión de cobranza es demasiado intenso; en otras palabras, si la empresa apremia demasiado a sus clientes para que paguen sus cuentas, estos pueden molestarse y llevar sus negocios a otra parte, reduciendo así las ventas de la CAJA. La CAJA debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro.

A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el orden que normalmente se siguen en el proceso de cobro.

CARTAS: Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente se envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.

Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más perentoria. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

LLAMADAS TELEFÓNICAS: Si las cartas son inútiles, el Profesional de Cobranza puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

UTILIZACIÓN DE AGENCIAS DE COBROS: Se puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas o utilizar la modalidad del factoraje. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.

PROCEDIMIENTO LEGAL: Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados. Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la empresa debe tener en cuenta este punto.

6. CONCLUSIONES

El Área de Cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, juega un papel de trascendental importancia en el funcionamiento de la entidad y como tal, requiere que su gestión alcance altos niveles de eficiencia.

Actualmente se presentan situaciones administrativas que de no existir seguramente el talento humano del área podría optimizar su desempeño laboral.

Inicialmente vale decir, que solo el profesional que ejerce el cargo de Coordinador pertenece a la nómina de la CAJA, dejando el personal de auxiliares que son operativos, bajo la modalidad de contratación, lo cual conociendo el tipo de información confidencial que se maneja y la posible transitoriedad en los cargos, puede ser causa de manejo no adecuado.

Además, la plataforma informática disponible no es la más adecuada, por no tener normas estrictas de seguridad, además de no responder a las necesidades de la Caja, de acuerdo al volumen de créditos y al alto número de usuarios.

De otra parte, no existe manual de funciones para el personal auxiliar de cobranzas, auxiliar de administración de cartera, ni de analista de crédito. Si a esto se añade el reducido número de los mismos, se entiende la alta valoración que la Dirección de la Caja tiene del desempeño laboral en el área, porque logran cumplir con las metas fijadas en la Coordinación de la dependencia y con las políticas trazadas por la alta dirección de COMFAMILIAR.

De otra parte, los procedimientos no están documentados en formatos de la empresa, sin embargo, los lineamientos sobre el análisis y otorgamiento de crédito están definidos en el manual de crédito, cartera y cobranza aprobado por Resolución del Agente Especial.

La actual estructura administrativa de la coordinación no es adecuada y por tanto no permite una eficiente gestión en cada una de las áreas, en el cumplimiento de las funciones asignadas a cada uno de los miembros del talento humano vinculado. Se presenta una sobrecarga laboral en todo el personal.

Financieramente, las cuentas por cobrar han sido manejadas acertadamente y se ha duplicado la Cartera Promedio en los últimos 4 años al pasar de \$5.691'442.167 en el año 2005 a \$ 11.895'928.926 en el año 2008, lo que muestra la incidencia que la CAJA tiene como un regulador del sistema financiero local, apoyando a microempresarios y a trabajadores, que generalmente se encuentran por fuera de la cobertura de bancos y otras entidades de financiación.

La información contenida en los estados financieros muestra que la cartera es sana, no existiendo créditos de largo plazo, es decir, que la cartera de la CAJA es de corto y mediano plazo, con una rotación de 92 días, alcanzada en el año 2008.

A pesar que los resultados operativos del Area de Cartera son buenos y responden en buena forma a las expectativas de la Dirección de la Caja, este estudio trata de aportar una propuesta de mejoramiento, que tiene su inicio en una reestructuración administrativa, que contempla la inclusión de Profesionales en cada dependencia (Crédito, Cartera y Cobranza), así como el incremento en el talento humano de auxiliares, con el deseo que este personal sea contratado por nómina de la entidad, adelantando el proceso de selección que en esta investigación se propone.

7. RECOMENDACIONES

Esta investigación se permite recomendar a la Dirección de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, acatar la restructuración administrativa del Area de Crédito, Cartera y Cobranza que este estudio plantea, incrementando la planta de personal, pero con el cuidado de incluir el talento humano en la nómina de la entidad, porque aunque la modalidad de outsourcing que hasta ahora se ha manejado ha dado buen resultado, el volumen de créditos y de clientes, así como la vulnerabilidad del sistema informático no hacen deseable que se continúe de la misma manera.

Es muy importante que la Coordinación de la Dependencia solicite la realización de una auditoría de sistemas como una decisión que favorecerá el estudio que la alta dirección haga sobre la actual plataforma informática que se tiene implementada.

Enlazar todas las unidades de negocios a través de interfaces con el fin de contar con información en línea y en tiempo real.

La auditoría es una importante herramienta administrativa que en el caso de la CAJA adolece de un manual, de allí que esta investigación recomienda a todas las instancias de poder en la CAJA, tales como Dirección, Consejo de Administración, Trabajadores, entre otros, impulsar la aprobación del Manual de Control Interno que se aporta como anexo en este estudio.

Adecuar las instalaciones físicas del área de cartera para prestar un mejor servicio y asesoría a los clientes internos y externos.

Fijar políticas de crédito acordes al portafolio de servicios que ofrece la Caja de Compensación familiar de Nariño.

Se debe propender por incluir fondos para créditos en el presupuesto de inversiones de la vigencia 2010 y posteriores con el fin de favorecer a un mayor número de afiliados.

BIBLIOGRAFÍA

BLOCK, S. y HUART, J.S. Fundamentos de Gerencia de cartera. Buenos Aires: Mc-Graw Hill, 2005. 300 p.

COHEN, Daniel. Sistemas de Información, México: Mc-Graw Hill, 2002. 350 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. México: Mc-Graw Hill, 2002. 865 p.

ETTINGER, Richard y GOLIEB, David. Créditos y Cobranzas, México: Continental, 1980. 180 p.

GONZALEZ VELEZ, Diego. Factores de éxito en la administración moderna. Burbuja, 2^{da} ed. México: s.n, 2003. 250 p.

LARRAIN, Joseph. ¿ Cómo administrar una empresa ? Nueva York: Mc-Graw Hill, 2002. 211 p.

PRINGLE, Paul. Diana Técnico. México: Mc-Graw Hill, 2008. 60 p.

RÍOS, Wellington. Auditoría de Sistemas de Informática. Quito: Editorial Abaco, 2005. 325 p.

ROBINECK, Alexander. Investigaciones y decisiones financieras y Administrativas. Buenos Aires: Editorial Wiley, 2000. 407 p.

ROSS, Stephen A. et. Al. Finanzas Corporativas. México: Mc-Graw Hill, 2006. 500 p.

SOLOMON, Erick. La empresa, planeamiento y dirección. El Salvador: Ed. Rosea, 1999. 546 p.

VAN HORNE, James C. y WACHOWICZ, John M. Fundamentos de Administración Financiera. México: Prentice Hall, 2002. 450 p.

WUNT HOI, Yun. Los retos del administrador moderno. Nueva York: Mc-Graw Hill, 2004. 620 p.

ANEXOS

**Anexo A. Formato de encuesta a talento humano relacionado con el área de
cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño**

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
ENCUESTA

Objetivo: Conocer la opinión de personas relacionadas con el área de cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño sobre aspectos relacionados con el funcionamiento actual del área.

La información recolectada se utilizará en la investigación DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE CARTERA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO (COMFAMILIAR DE NARIÑO), que se presentará como trabajo de grado en el Programa de Especialización en Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad de Nariño.

Encuesta No. _____

Fecha: _____

I. ASPECTOS GENERALES

1. Se encuentra vinculado laboralmente con COMFAMILIAR en :

- a. Cartera b. Contabilidad c. Presupuesto
d. Tesorería d. Otro

2. Conoce la forma en que funciona el área de cartera en COMFAMILIAR ?

- a. Muy bien b. Bien c. Regular

II. ASPECTOS ESPECÍFICOS

1. Están definidas las funciones para los distintos cargos en el área de cartera?

- a. Muy bien b. Bien c. Regular

2. Los procedimientos en el área de cartera se encuentran documentados?

- a. Muy bien b. Bien c. Regular

3. La estructura administrativa del área de cartera permite al talento humano optimizar su desempeño?

a. Siempre b. A veces c. Nunca

4. Los resultados de gestión que se obtienen en el área de cartera son los que la Caja requiere ?

a. Siempre b. A veces c. Nunca

5. Cuenta el área de cartera con la infraestructura informática adecuada para el cumplimiento de su objeto social ?

a. Muy bien b. Bien c. Regular

Observaciones : _____

Anexo B. Guía de entrevista a Coordinación de Crédito, cartera y cobro.

COMFAMILIAR COORDINACIÓN DE CRÉDITO, CARTERA, COBRO

1. Están documentados los procedimientos para el desarrollo de las distintas actividades en las áreas que son dependientes de la Coordinación?
2. Existen indicadores de gestión en las áreas dependientes de la Coordinación ?
Cuáles ?Cuál es su nivel de cumplimiento ?
3. Cómo califica la gestión de las áreas dependientes de la Coordinación de acuerdo a las expectativas de la dirección de la Caja ?
4. La actual estructura administrativa de la coordinación permite una eficiente gestión en cada una de las áreas, en el cumplimiento de las funciones asignadas a cada uno de los miembros del talento humano vinculado?
5. Qué dificultades se han encontrado para la optimización de la gestión en las áreas dependientes de la coordinación ?
6. Qué estrategias se podrían implementar para optimizar el funcionamiento en las áreas dependientes de la coordinación ?

Anexo C. Guía de Entrevista a Auxiliar de Cartera

COMFAMILIAR COORDINACIÓN DE CRÉDITO, CARTERA, COBRO

1. Tiene usted claramente definidas las funciones para el cargo que desempeña?
2. Cuenta la sección de cartera con un manual de procedimientos ?
3. Cómo se realiza el control de pagos en el área de cartera ?
4. Ha encontrado alguna dificultad en la realización de la Conciliación de Saldos por cada unidad de negocios ?
5. Qué limitaciones encuentra para realizar el Control de la Cartera por unidad de negocios?
Cuáles negocios considera como críticos en el desarrollo del control de la cartera?
(mercadeo, servicios sociales)
6. Cuáles son las características de los informes de cartera por áreas en términos de:
 - Periodicidad
 - Oportunidad
 - Eficiencia
 - Apoyo a la toma de decisiones
7. Cómo califica los resultados obtenidos en el proceso de Saneamiento Contable, en los últimos dos períodos contables ?
8. Tiene algunas sugerencias para mejorar el desempeño del talento humano en la sección de CARTERA de COMFAMILIAR ?

Anexo D. Guía de Entrevista a Analista de Crédito

COMFAMILIAR COORDINACIÓN DE CRÉDITO, CARTERA, COBRO

1. Tiene usted claramente definidas las funciones para el cargo que desempeña?
 2. Cuenta con un manual de procedimientos para adelantar la gestión de crédito ?
 3. Cuáles son las principales características de la asesoría general de venta a crédito?
- Qué resultados se han obtenido de la asesoría ?
4. Cómo se realiza la promoción de líneas de crédito ?
- Qué resultados se han obtenido de la promoción ?
5. Considera que los análisis financieros realizados a los potenciales deudores son acordes para minimizar el riesgo de cuentas incobrables ?
 6. Las acciones de control de crédito arrojan los resultados previamente establecidos ?
 7. Cuáles son las características de los reportes e informes de crédito en términos de :
 - Periodicidad
 - Oportunidad
 - Eficiencia
 - Apoyo a la toma de decisiones
 8. Cómo califica los logros obtenidos en el proceso de Gestión de Crédito, en los últimos tres años ?
 9. Tiene algunas sugerencias para mejorar el desempeño del talento humano en la sección de Gestión de Crédito de COMFAMILIAR ?

Anexo E. Formato de Entrevista a Auxiliar de Cobranzas

COMFAMILIAR COORDINACIÓN DE CRÉDITO, CARTERA, COBRO

1. Tiene usted claramente definidas las funciones para el cargo que desempeña?
2. Cuenta con un manual de procedimientos para adelantar la gestión de cobranzas ?
3. Ha encontrado dificultades en el desarrollo de las etapas en el cobro de cuentas?
4. Como califica los resultados obtenidos en los últimos años en el proceso de cobro de cuentas ?
5. Qué aspectos puede destacar de los Reportes de Recuperación ?
6. Cuáles son los efectos prácticos de las Actas de Asignación de Responsabilidades ?
7. Cuáles son las características de los informes de cobranzas en términos de :
 - Periodicidad
 - Oportunidad
 - Eficiencia
 - Apoyo a la toma de decisiones
7. Qué dificultades ha encontrado en el desempeño de su cargo ?
8. Cómo califica los resultados obtenidos en el proceso de gestión de cobranzas, en los últimos tres años ?
9. Tiene algunas sugerencias para mejorar el desempeño del talento humano en la sección de Cobranzas de COMFAMILIAR ?

Anexo F. Manual de Control Interno
COMFAMILIAR DE NARIÑO

MANUAL DE CONTROL INTERNO
2009

San Juan de Pasto

INTRODUCCION

El manual de control interno es un documento que tiene como finalidad orientar adecuadamente en la ejecución de actividades de control interno, considerando los elementos fundamentales para realizar un diagnóstico, planeación, diseño, implementación, y evaluación del mismo.

El contexto de este manual expresa un conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos relacionados entre sí tendientes a garantizar el cumplimiento de las funciones acorde a los procedimientos establecidos en la empresa, incluidos en cada una de las etapas de implementación del sistema de control interno. De igual manera enumera aspectos tales como la definición, funciones, objetivos, finalidades y principios del sistema de control interno.

Este instrumento permitirá obtener las directrices para medir la eficiencia en la Productividad y el control de operaciones.

Los criterios que se utilizan en este documento, buscan la aplicación uniforme de cada concepto, para convertirse en una herramienta de evaluación, análisis, planificación, control, monitoreo e implementación de una propuesta de mejoramiento para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1. DEFINICION, OBJETIVOS Y APLICACIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO

1.1 DEFINICION DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO

Es un documento que contiene los conceptos, información y mecanismos de verificación y evaluación de control interno aplicado en COMFAMILIAR DE NARIÑO. Es un documento que señala y unifica las normas administrativas y de control para facilitar la función de auditoría sobre la gestión económica, financiera y presupuestal de COMFAMILIAR de tal manera que sirve como un documento de consulta permanente para los ejecutores como para los encargados de ejercer el control.

1.2 OBJETIVO DEL MANUAL

El manual tiene como objetivo fundamental recopilar una serie de conceptos, normas y procedimientos apropiados a las necesidades y modalidades operativas de la CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO, que faciliten el monitoreo del cumplimiento de:

- La salvaguarda de todos los recursos (Activos) contra el desperdicio, la pérdida, el uso no autorizado y el fraude.
- El cumplimiento de los compromisos de gastos y los costos según la ley.
- El registro e información adecuada de los ingresos y gastos aplicables a las operaciones de la entidad, con el propósito de preparar estados e informes financieros y estadísticas confiables y mantener un control contable sobre los activos.
- Establecimiento de prácticas adecuadas y efectivas para obtener bienes y servicios a costos económicos de acuerdo con una buena calidad y eficiencia, mediante un procedimiento organizado y adecuadamente planeado.
- Estandarización de una metodología ágil y eficiente al nivel de toda la organización, para conceptuar sobre la calidad, nivel de confianza, eficacia, y eficiencia del sistema de control interno.

1.3 CAMPO DE APLICACIÓN

Los programas, técnicas y procedimientos del manual de control interno, serán aplicables en las diferentes áreas, en la aplicación del sistema de control interno; en los procesos de gestión, administrativo, financiero y procesamiento electrónico de datos.

2. POLITICAS Y COMPONENTES DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para complementar los controles de la organización.
- Definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada dependencia.
- Sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y la organización en su conjunto.
- Sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de los registros y documentos contables, diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer a la dirección con claridad y exactitud.

- La existencia de un sistema de presupuesto que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión provisional y los objetivos futuros.
- Elaboración de controles internos a todo procedimiento.

ACTUALIZACION Y MODIFICACION DEL MANUAL

Las modificaciones, sustituciones o adiciones del presente manual se efectuarán por solicitud de la dirección administrativa, previo estudio técnico que lo justifique avalado por organización y métodos.

El sistema será a través de hojas intercambiables, identificando la numeración, tema y capítulo objeto de la modificación, adoptada mediante resolución motivada.

Las resoluciones que motiven la actualización y modificación del manual serán anotadas en el presente párrafo dejando constancia del número de la resolución, fecha y motivo de cambio.

MARCO TEORICO

CONCEPTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Sistema de control interno está integrado por el esquema organizacional y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que adoptados por la entidad procuran que las actividades, operaciones, actuaciones y la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, las políticas trazadas y las metas y objetivos previstos por la entidad. Entendiendo; que un sistema es un conjunto de elementos ordenados e interrelacionados para llegar a su propósito.

El sistema de control interno es la combinación de estos elementos que interactúan persiguiendo un fin común: la eficiencia de la organización.

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

1. Esquema de la Organización

Corresponde a la estructura orgánica de la entidad, la cual debe ser flexible y adaptativa, debe definir las líneas de autoridad y responsabilidad, tener claridad en

la supervisión y establecer los deberes correspondientes a cada uno de los cargos.

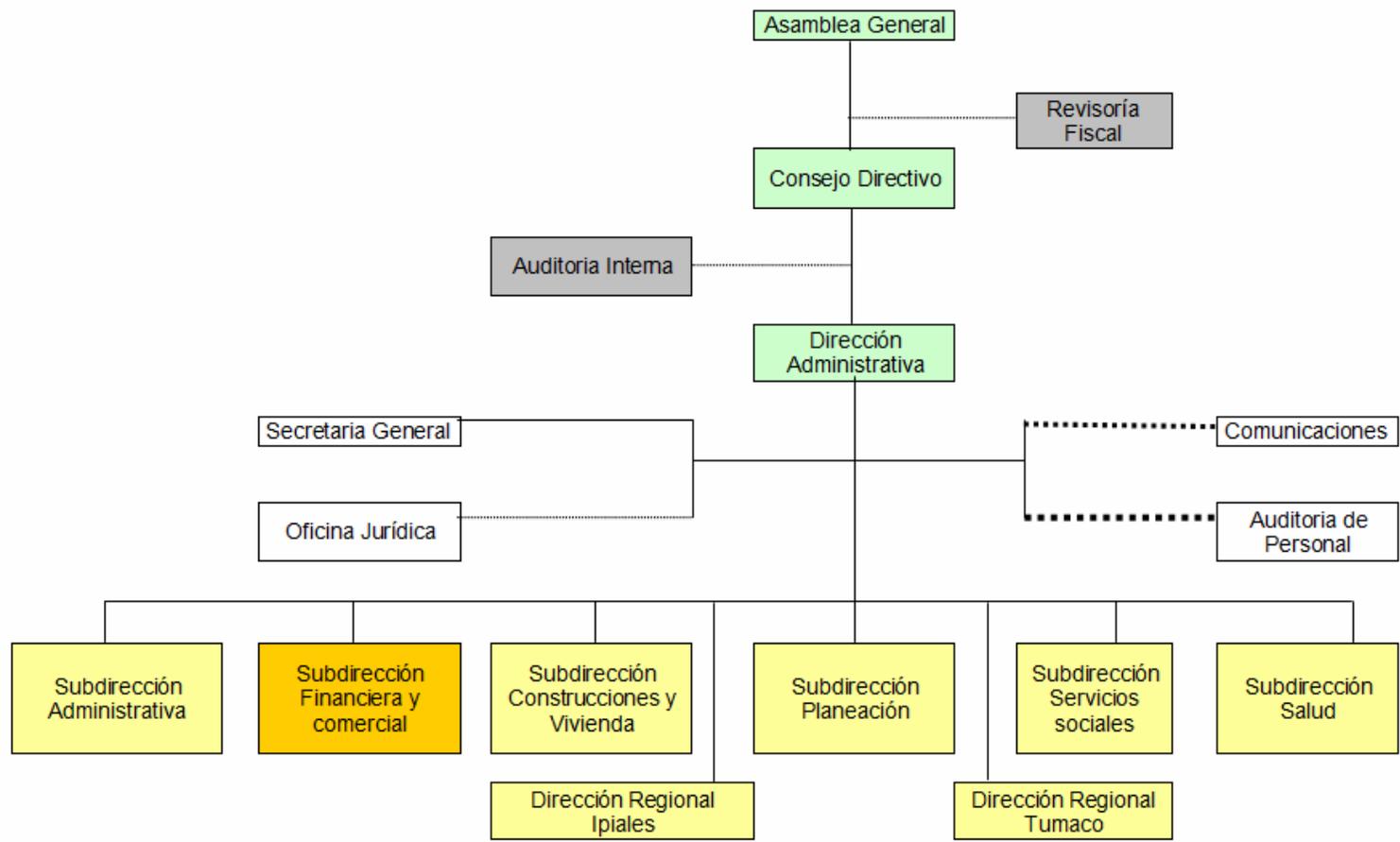
La estructura y organización básica de la Caja de Compensación Familiar de Nariño se encuentra en el organigrama planteado en más adelante, sin embargo a continuación se presenta la conformación de las diferentes áreas:

ADMINISTRACION	ASAMBLEA GENERAL
	CONSEJO DIRECTIVO
	ADMON. PASTO
	ADMON. IPIALES
	ADMON. TUMACO
	ADMON LA UNION
	ADMON SANDONA
	ADMON SAMANIEGO
	ADMON TUQUERRES
	ADMON LA CRUZ
MERCADERO	SUPER. PARQUE INFAN.
	SUPER. IPIALES
	SUPER. TUMACO
	DROG. PARQUE INFANTI
	DROG. CENTRO
	DROG. IPIALES
	DROG. TUMACO
EPS	EPS PASTO
	EPS IPIALES
	EPS TUMACO
IPS	IPS IPIALES
	IPS TUMACO
EDUCACION	COLEGIO SIGLO XXI
	COLEGIO PARA ADULTOS
CENTRO PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO	TRABAJO Y DLLO PASTO
	TRABAJO Y DLLO IPIAL
	TRABAJO Y DLLO TUMAC
BIBLIOTECA	BIBLIOTECA MIRAFLORES
HOTEL	HOTEL AGUALONGO

RECREACION	RECREACION PARQUE INFANTIL
	AGENCIA DE VIAJES
	RECREA. IPIALES
	RECREA. TUMACO
	RECREA. LA UNION
	RECREA. SANDONA
	RECREA. SAMANIEGO
	RECREA. TUQUERRES
	RECREA. LA CRUZ
	RECREA. AV. COLOMBIA
	C. RECREACIONAL UN SOL PARA TODOS
	C. RECREACIONAL CHILVI
	CREDITO Y FOMENTO
PROGRAMAS ESPECIALES	ATENCION INTEGRAL A LA NIÑEZ
	JORNADA ESCOLAR COMPLEMENTARIA
	ATENCION AL ADULTO MAYOR Y MENOR DISCAPACITADO
FONDOS ESPECIALES	FOVIS
	FONEDE

2. PLANES Y PROGRAMAS

Toda organización debe tener claridad en su visión, misión, objetivos, metas y programas, de lo contrario, no tendrá un enfoque de los fines de la empresa. La planeación es el elemento estructural dentro del sistema de control interno y es la función administrativa más importante; se concibe como una herramienta gerencial y estratégica que orienta las acciones de la entidad para el logro de sus objetivos. Los planes de la entidad deben documentarse de manera participativa y ponerse en conocimiento de todos para facilitar su ejecución y control.



En la medida que COMFAMILIAR DE NARIÑO tenga definidas sus estrategias, objetivos, metas y responsabilidades acordes con la misión institucional estará contribuyendo al fortalecimiento del sistema de control interno.

3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Este elemento al establecer las actividades que deben ejecutarse para lograr un resultado determinado, deja ver la participación de las diferentes áreas de la entidad dentro del ejercicio del control interno, por lo anterior, es importante tener en cuenta que las normas de control interno deben estar presentes en todos los procedimientos.

De existir los procedimientos y los mecanismos internos de verificación a ellos, el Sistema de Control Interno se vuelve operable.

4. PRINCIPIOS

Podría decirse que los principios fundamentan el Sistema de Control Interno. Se entienden como los valores que caracterizan y personifican la naturaleza individual de la entidad. Los principios como valores compartidos, representan la forma de ser y actuar de la Corporación y se constituyen en el núcleo virtuoso que cohesiona el cumplimiento de la misión institucional.

5. NORMAS

Son todas las disposiciones de carácter interno que adopta la entidad, con el fin de orientar el proceder cotidiano de la organización y que encierran las guías de acción de la alta dirección.

6. MECANISMOS DE VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

Estos mecanismos deben diseñarse dentro de los mismos procesos administrativos, de forma que a medida que se desarrollan las actividades, el funcionario responsable pueda auto-controlarse y auto-evaluarse.

Como complemento al mencionado autocontrol, se cuenta con la Oficina de Auditoría Interna, como uno de los componentes del Sistema de Control Interno. Se convierte en el control de los controles y tiene un papel primordial dentro de la verificación y evaluación.

7. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

La adecuada operación del Sistema de Control Interno garantiza el acatamiento de los principios por parte de los funcionarios de COMFAMILIAR, al considerarlos como punto de partida para el desempeño de sus funciones. Estos principios se adoptan de la ley 87 de 1993, los cuales se lo 1, estos son:

- **Igualdad:** Pretende que el Sistema de Control Interno asegure que las actividades estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin privilegios otorgados a grupos especiales, áreas, dependencias o personas.
- **Moralidad:** Indica que las operaciones deben ser realizadas acatando no solo a las normas y legales, sino también los principios éticos y morales que rigen la entidad y la sociedad.
- **Eficacia:** Consiste en que la Entidad actúe y obtenga resultados consistentes con sus funciones, sin distraerse en actividades que no tengan una relación directa con éstas.
- **Economía:** Ordena vigilar que la asignación de los recursos sea la más adecuada, en función de los objetivos y metas institucionales. Se refiere a la austeridad y la medida en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los insumos requeridos, para la satisfacción de las necesidades.
- **Celeridad:** Uno de los aspectos principales sujetos de control, debe ser la capacidad de respuesta óptima y oportuna, en las relaciones con usuarios, proveedores, funcionarios y entes de control.
- **Publicidad:** Es el derecho de la sociedad y de los servidores de la entidad al acceso pleno, oportuno, veraz y preciso de las actuaciones, resultados e información de las autoridades estatales.
- **Imparcialidad:** Busca que todos aquellos que tienen relaciones con la empresa Comfamiliar de Nariño, no se sientan afectados en sus intereses o sean objeto de discriminación.

Adicionalmente es de vital importancia adoptar los parámetros que el Gobierno Nacional consideró importante tener como principios básicos de la política de modernización, entre otros, los criterios de eficiencia y transparencia. Es el control

interno el llamado a contribuir a que la Corporación alcance sus metas con estos principios.

Eficiencia. COMFAMILIAR DE NARIÑO debe lograr el mayor y mejor desarrollo de sus metas y objetos previstos, con la menor cantidad posible de recursos (humanos, tecnológicos, físicos y financieros buscando la máxima productividad de los recursos.

Transparencia: Se fundamenta en que de las actuaciones de la entidad sean visibles. Se debe dejar evidencia de su funcionamiento.

A pesar que los principios del Sistema de Control Interno se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales, se han identificado los siguientes principios del Modelo Estándar de Control Interno- MECI y que son aplicables al Sistema de Control Interno:

5. ASPECTOS GENERALES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

5.1 CONTROL

Desde hace varias décadas la gerencia moderna ha implementado nuevas formas para mejorar los controles en las empresas del sector privado. Es importante tener en cuenta, por cuanto el control interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas.

El control interno no puede existir previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las operaciones.

El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia considera que tiene dos acepciones:

- ✓ Inspección, fiscalización, intervención; y,
- ✓ Dominio, mando, preponderancia.

Aun cuando el primer concepto podría asociarse con la auditoría; la segunda acepción sobre dominio o mando, define con mayor precisión al control interno gerencial. Por ello, tratar de discutir sobre el tema del control o materializar su

existencia, es tan difícil como pretender hacerlo con el alma del ser humano que, a pesar de ser un ente de carácter abstracto, su existencia no es negada.

Controlar es una acción, en la medida en que sea tangible y, consecuentemente, el efecto que produce pueda medirse. Al igual que el espíritu es inherente al cuerpo humano, el control lo es a la entidad como ente concreto y, específicamente a la administración personificada en sus órganos y gerencia.

En auditoría, el término control interno comprende la organización, políticas y procedimientos adoptados por los directores y gerentes de las entidades para administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados.

El control interno es efectuado por diversos niveles, cada uno de ellos con responsabilidades importantes. Los directivos, la gerencia y los auditores internos y otros funcionarios de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con efectividad, eficiencia y economía. Una estructura de control interno sólida es fundamental para promover el logro de sus objetivos y la eficiencia y economía en las operaciones de cada entidad.

Ninguna estructura de control interno, por muy óptima que sea, puede garantizar por sí misma, una gestión eficiente y registros e información financiera íntegra, exacta y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes, especialmente, cuando aquellas tareas competen cargos de confianza. Por ello mantener una estructura de control interno que elimine cualquier riesgo, puede resultar un objetivo casi imposible.

Los cambios en la entidad y en la dirección pueden tener impacto sobre efectividad del control interno y sobre el personal que opera los controles. Por esta razón, la dirección debe evaluar periódicamente los controles internos, informar al personal de los cambios que se implementen, y dar buen ejemplo a todos participando la observación de los mismos.

5.2 CONTROL INTERNO

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus empresas. Por ello, a fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance, a continuación se define el término Control Interno tal como lo establecen las normas de control interno para el sector público:

Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los siguientes objetivos:

- ✓ Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- ✓ Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida.
- ✓ Despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- ✓ Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y,
- ✓ Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

El objetivo de Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios; se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

La efectividad tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programados, en tanto que la eficiencia se refiere a la relación existente entre los bienes y servicios producidos y recursos utilizados para producirlos (productividad) y su comparación con un estándar de desempeño establecido. La economía, se relaciona con la adquisición de bienes y/o servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y oportuna entrega, al mínimo costo posible.

La evaluación de los programas de control de calidad en el sector público debe permitir apreciar si los esfuerzos desarrollados para obtener mejoras incrementales en las actividades que desarrollan las entidades son razonables y tienen un impacto directo en el público beneficiario, así como es factible medir el incremento de la productividad en el trabajo y la disminución en los gastos de los servicios que brinda el Estado.

Protección y conservación de los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, acto irregular o ilegal, este objetivo está relacionado con las medidas adoptadas por la administración para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidades o uso ilegal de bienes o recursos públicos.

Los controles para la protección de activos no están diseñados para cautelar las pérdidas derivadas de actos de ineficiencia gerencial, como por ejemplo, adquirir equipos innecesarios o insatisfactorios.

Cumplimiento de leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; este objetivo se refiere a que los administradores gubernamentales, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos, aseguran que el uso de los recursos públicos sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos, así como concordante con las normas relacionadas con la gestión gubernamental.

Elaboración de información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad; este objetivo tiene relación con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la administración para asegurar que la información financiera elaborada por la entidad es válida y confiable, al igual que se revela razonablemente en los informes. Una información es válida porque se refiere a operaciones o actividades que ocurrieron y que tienen las condiciones necesarias para ser consideradas como tales; en tanto que una información confiable es aquella que merece la confianza de quien la utiliza.

5.3 DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas acciones, mecanismos de verificación, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre si y unidos a las personas que conforman una organización o empresa se constituyen un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue dentro de las políticas trazadas por la dirección en atención a las metas y objetivos previstos en el Artículo 1º de la Ley 87 de noviembre 29 de 1993.

5.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

El objetivo fundamental del control interno es establecer las acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control evaluación y mejoramiento continuo de la Caja que le permita la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa, transparente, eficiente, cumplimiento de la constitución, leyes y normas que la regulan y en coordinación de actuaciones con las diferentes instancias con las que se relaciona.

Para lograr este objetivo fundamental, se definen objetivos específicos clasificados según el propósito perseguido por ellos en la institución: de Cumplimiento, Estratégicos, de Operación, de evaluación y de información.

5.5 OBJETIVOS DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO

Constituyen objetivos de control al cumplimiento de la función administrativa de la CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR los siguientes:

Establecer las acciones que permitan garantizar el cumplimiento de las funciones administrativas de la CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR bajo los preceptos y mandatos que le impone la Constitución Nacional, Superintendencia del Subsidio Familiar, Ministerio de Protección Social y demás estamentos de orden Nacional y Departamental y las regulaciones internas de la Entidad. Definir las normas y procedimientos administrativos Emitidos por el Consejo Directivo, Dirección Administrativa como autorreguladores del control interno permitiendo la coordinación y el buen funcionamiento de las políticas y objetivos trazados por la Entidad.

Diseñar las herramientas de verificación y evaluación que garanticen el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, trazadas por la Dirección y sus procedimientos debidamente aprobados, actualizados y documentados.

Disponer de los resultados de medición y evaluación de la eficacia, eficiencia y economía de los controles en los procesos misionales y de apoyo.

5.6 OBJETIVOS DE CONTROL ESTRATÉGICO

Constituyen objetivos de Control estratégico de la Caja de Compensación Familiar de Nariño (COMFAMILIAR DE NARINO, los siguientes:

Crear conciencia en todos los funcionarios de la Caja sobre la importancia del control, mediante la creación y mantenimiento de un entorno favorable que conserve sus principios básicos. Disponer los procedimientos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de la Caja de acuerdo con su naturaleza, características y objetivos de la Entidad. Diseñar los procedimientos e instrumentos necesarios que permitan a la Entidad proteger sus recursos, garantizando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten. Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la Entidad.

Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la Entidad y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

Velar porque la Entidad disponga de proceso de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza y características.

Propender por el mejoramiento continuo de la CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO.

5.7 OBJETIVOS DE CONTROL DE EJECUCIÓN

Constituyen objetivos de Control de ejecución para la CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO, los siguientes:

- ✓ Determinar los procedimientos de prevención, detección y corrección que permitan mantener las funciones, operaciones y actividades de la Caja en armonía con los principios de eficacia, eficiencia y economía.
- ✓ Vigilar porque todas las actividades y recursos de la Entidad estén dirigidos hacia el cumplimiento de su función constitucional.
- ✓ Establecer los mecanismos y procedimientos que garanticen la generación y registro de información oportuna y confiable, necesaria para la toma de decisiones internas, el cumplimiento de obligaciones ante los diferentes niveles del Estado, la información a los Empresarios, trabajadores afiliados, beneficiarios y la comunidad en general, sobre la forma de conducir la Entidad y la rendición de los Estados Financieros
- ✓ Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión Institucional.
- ✓ Promover la el fomento de la cultura de autocontrol.
- ✓ Diseñar herramientas que permitan llevar a cabo una efectiva comunicación interna y externa, a fin de dar a conocer la información transparente, oportuna y veraz, garantizando las operaciones de la Entidad.

5.8 OBJETIVOS DE CONTROL DE EVALUACIÓN

Constituye los objetivos de control de evaluación de la CA)A DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARINO, los siguientes:

- ✓ Garantizar la existencia de mecanismos y procedimientos que permitan en tiempo real, realizar seguimiento a la gestión de la Caja por parte de los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad permitiendo acciones oportunas de corrección y mejoramiento continuo.
- ✓ Establecer herramientas de verificación y evaluación permanentes del Control Interno que brinden apoyo a la toma de decisiones en procura de los objetivos institucionales.
- ✓ Garantizar la existencia de la función de evaluación independiente del Sistema de Control Interno y de Auditoría Interna como mecanismos neutrales y objetivos de verificación del cumplimiento a la gestión y los objetivos de la Entidad.
- ✓ Proporcionar el mejoramiento continuo de la Entidad y de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés común Organismos de Control, Empresarios, trabajadores afiliados, beneficiarios y comunidad en general.
- ✓ Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la Gestión organizacional.
- ✓ Garantizar que el Sistema de Control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- ✓ Establecer los procedimientos que permitan la integración de las recomendaciones provenientes de los órganos de control a las acciones de mejoramiento de la Entidad.

5.9 OBJETIVOS DE CONTROL DE INFORMACION

- ✓ Establecer los mecanismos necesarios para garantizar la generación de información verás y oportuna y cumplimiento de las obligaciones de la Entidad ante los diferentes estamentos internos y externos.

- ✓ Establecer los procedimientos que permitan la generación de información legalmente establecida por los diferentes órganos de control que tienen a su cargo la vigilancia de la Caja.
- ✓ Verificar la generación de informes y reportes que en uso de su derecho de información, soliciten los diferentes estamentos de control y vigilancia, Empresarios, Trabajadores afiliados y beneficiarios y Comunidad en General.
- ✓ Disponer de la normatividad legal vigente para la autorregulación de la entidad.
- ✓ Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- ✓ Mejorar la Comunicación y coordinación a nivel institucional y generar mecanismos de participación.
- ✓ Propender por que exista una memoria Institucional y una buena Documentación.
- ✓ Garantizar la publicidad de la información que se genere al interior de la Entidad.

6. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El modelo estándar del Sistema de Control Interno, está integrado por subsistemas, componentes y elementos de Control, así:

6.1 SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

Es el conjunto de componentes del control interrelacionados entre sí y que se derivan de formas de dirección y manejo de negocios los cuales se integran con los procesos de administración garantizando el cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la Entidad.

6.1.1 Ambiente de Control. Es la base sobre la cual se apoya el Control Interno, se genera al interactuar la integridad, los valores éticos, compromisos y respaldos de la Alta Dirección, la competencia profesional, las políticas y prácticas de promoción y desarrollo de los funcionarios, autocontrol, cultura de diálogo, el estilo de gestión y calidad de la dirección frente a la asignación de autoridad y responsabilidad. El ambiente de control lo componen tres elementos:

6.1.1.1. Acuerdos, Compromisos o documentos éticos: este es el elemento de control que define el estándar de conducta de la empresa. Establece las declaraciones explícitas que en relación con los funcionarios, son acordados en forma participativa para la consecución de los propósitos de la Entidad, manteniendo la coherencia de la gestión con los principios consagrados en la Constitución, la Ley y los Manuales de la CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR.

6.1.1.2 Desarrollo del talento Humano: es el elemento del control que define el compromiso de la Empresa con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del funcionario. Determina las políticas y prácticas de gestión humana a aplicar por la Entidad, las cuales deben incorporar los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño de los funcionarios.

6.1.1.3 Estilo de Dirección: Es el elemento de control, que define la filosofía y el modo de administrar del Director, estilo que se debe distinguir por su competencia, integridad, transparencia y responsabilidad. Constituye la forma adoptada por el nivel directivo para guiar u orientar las acciones de la Empresa hacia el cumplimiento de su misión en el contexto de los fines sociales de la CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR.

6.1.2 Componente de Direccionamiento estratégico

Es el conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a la Entidad hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y establecer los criterios básicos para estructurar los planes y programas, definir el modelo de operación y diseñar el esquema organizacional apropiado, conducente hacia el cumplimiento de los fines y objetivos globales.

6.1.2.1 Planes y Programas: Es el elemento de control que permite diseñar la proyección de la Entidad a corto, mediano y largo plazo e impulsar y guiar sus actividades hacia las metas y los resultados previstos.

6.1.2.2 modelo de Operación por Procesos: Este elemento permite conformar el estándar organizacional que soporta la operación de la Entidad, armonizando con enfoque sistémico la misión y visión institucional, orientándola hacia una organización por procesos, los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa - efecto garantizan una ejecución eficiente y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

6.1.2.3 Estructura Organizacional: Es el elemento de control, que configura integral y articuladamente los cargos, los perfiles, las funciones, las relaciones y niveles de responsabilidad y autoridad en la Empresa; permitiendo dirigir y ejecutar los procesos y actividades de conformidad con su misión.

6.1.3 Componente de la administración del riesgo

Es el conjunto de elementos de control que al interrelacionarse permiten a la empresa evaluar aquellos elementos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos que determine la identificación de oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. La estructura de los elementos de este componente se discrimina a continuación:

6.1.3.1 Contexto estratégico: Es el elemento de control, que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la Empresa, frente a los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos, producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que puedan generar eventos de riesgo. Determina la relación de la Entidad con el entorno y tiene en cuenta su Misión y su Visión.

6.1.3.2 Identificación de Riesgos: Elemento de Control, que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Entidad, que ponen en riesgo el logro de su misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia.

6.1.3.3 Análisis de Riesgo: Elemento de control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos y o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la Entidad para su aceptación y manejo.

6.1.3.4 Valoración del Riesgo: Es el elemento de control que determina el nivel o grado de exposición de la Entidad a los impactos del riesgo, permitiendo estimar las propiedades para su tratamiento. Establece a nivel estratégico los riesgos a los cuales está expuesta la Empresa, estableciendo acciones inmediatas de respuesta ante ellos a través del diseño de políticas y la aplicación de medidas tendientes a la reducción o eliminación del riesgo, su transferencia, la aceptación de los efectos causados por su ocurrencia, o buscar la forma de compartir el riesgo con un tercero.

6.1.3.5 Políticas de Administración del Riesgo. Es el elemento de control, que permite estructurar criterios orientados en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la Empresa.

6.2 SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTION

Es el conjunto de componentes de Control, que al interrelacionarse bajo la acción de los niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran procesos de la Empresa, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su Misión.

6.2.1 Componentes de Actividades de Control

Es el conjunto de elementos Control, que garantizan el control a la ejecución de la función planes y programas de la Empresa, haciendo efectiva las acciones necesarias al manejo de riesgos y orientado la operación hacia a consecución de sus resultados, metas y objetivos.

6.2.1.1. Políticas de Operación: Es el elemento de control que establece las guías de acción para la implementación de estrategias de ejecución de la Empresa; define los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de los planes, los programas, proyectos y políticas de administración del riesgo definidos por la Entidad.

6.2.1.2 Procedimientos: el elemento de Control, conformado por el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso. Controlando las acciones que requiere la operación de la entidad. Establece los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad al la ejecución de las actividades.

6.2.1.3 Controles: Es el elemento de Control, conformado por el conjunto de acciones o mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los procesos, requeridos para el logro de los objetivos de la Empresa.

6.2.1.4 Indicadores: Es el elemento de Control, conformado por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda la Organización. Se presentan como un conjunto de variables cualitativas y/o cuantitativas sujetas a la medición, que permitan observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la empresa, a relación con el logro de objetivos y metas previstas.

6.2.1.5 Manual de procedimientos: Es el elemento de Control, materializado en una normativa de autorregulación interna que contiene y regula la forma de llevar a cabo los procedimientos de la Empresa, convirtiéndose en una guía de uso individual y colectivo que permite el conocimiento de la forma que se ejecuta y desarrolla su función administrativa, propiciando la realización del trabajo bajo un lenguaje común para todos los funcionarios de la Caja.

6.2.2 Componente de Información de los Elementos de Control

Es el conjunto de datos que al ser ordenados y procesados para el grupo de interés de la Empresa al que va dirigido; sustenta la toma de decisiones vincula la entidad con su entorno y permite la ejecución de las operaciones internas; adicionalmente hace parte fundamental de la operación de la entidad, al convertirse en un insumo para la ejecución de los procesos y a su vez en productos de los mismos.

Se constituye en el soporte para el diseño, evaluación y mejoramiento de los procesos y debe ser considerada como uno de los principales recursos o activos de la Empresa. Por esta razón, es indispensable acceder a ella con rapidez y con facilidad, debiendo fluir sin ningún obstáculo; un instrumento y no un fin y su aplicación comprende todos los ámbitos de la Entidad.

6.2.2.1 Información Primaria: Es un conjunto de datos provenientes de fuentes externas que se procesan al interior de la Entidad, circunscribiéndose en dos entornos diferentes, en el entorno inmediato es decir las circunstancias con los que la organización está en permanente contacto: Empresarios, Afiliados, Proveedores, Contratistas, Beneficiados, Trabajadores y población en general; y el entorno lejano, el cual se constituye por las variables que no están en relación directa no constante con la entidad pero que afectan su desempeño, el ambiente político, las tendencias sociales. Las variables económicas, y el avance tecnológico.

6.2.2.2 Información Secundaria: Es un conjunto de datos que se originan y se procesan al interior de la Entidad. Proviene de la fijación de políticas, ejecución de procesos y actividades, obteniendo los diferentes sistemas de información que soportan la gestión de la Entidad. La información secundaria puede ser de dos tipos:

FORMAL: Se obtiene de la Entidad y se materializa en los reportes, informes y demás formas de registros físicos. Requiere para su obtención de la identificación y estructuración de diferentes fuentes como el manual de operación, los resultados

de información que generan los diferentes procesos, informes, actas, registros contables, entre otros.

INFORMAL: Que conforma el capital intelectual de la Entidad, y corresponde a los conocimientos y experiencias, producto de la interacción entre funcionarios.

6.2.2.3 Sistemas de Información: es el elemento de control conformado por el conjunto de recursos humanos y tecnológicos utilizados para la generación de información, orientada a soportar de manera más eficiente la gestión de operaciones en la empresa.

- Componentes de Comunicación - Elementos de Control

Es el conjunto de elementos de control, que apoya la construcción de visión compartida y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la empresa con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, en concordancia con la normatividad legal vigente.

- **Comunicación Organizacional:** Es el elemento de control, que orienta a difusión de políticas y la información generada al interior de la empresa para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia los cuales se enfoca el accionar de la empresa.

- **Comunicación informativa:** es el elemento de control que garantiza la difusión de la información de la empresa; constituida por la información amplia y transparente dirigida hacia los diferentes grupos internos y externos, sobre los objetivos y los resultados comparativos de su gestión. Constituye la rendición de cuentas tanto a los grupos de interés como a los órganos de vigilancia y control.

- **Medios de Comunicación:** es el elemento de Control, que se Constituye por el conjunto de mecanismos, métodos, recursos e instrumentos utilizados por la empresa para garantizar la divulgación y circulación amplia y focalizada de la información hacia los diferentes grupos de interés.

6.3 SUBSITEMA DE CONTROL DE EVALUACION

Es el conjunto de componentes de control que al interactuar entre sí, permiten valorar en forma permanente la efectividad del control interno; la eficiencia, la eficacia y efectividad de los procesos y actividades de la empresa; el nivel de

ejecución de los planes, programas y proyectos, además de las actividades; evaluar los resultados, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la organización.

6.3.1. Componente auto evaluación. Comprende las acciones coordinadas de la entidad que le permitan medir en primera instancia la efectividad del control interno y en segundo lugar, los resultados de la gestión en tiempo real, con el fin de evaluar su capacidad para cumplir los objetivos previstos, y tomar las medidas correctivas que sean necesarias, para el cumplimiento de las metas y resultados de la entidad.

- Auto evaluación del control: es el elemento de control, que evalúa los controles y monitorea la operación de la entidad a través de la medición de los resultados generados por las actividades y los procesos, evaluando su diseño y operación en un periodo determinado de tiempo, por medio de la medición y el análisis de los indicadores de gestión, de resultado, de riesgos y desempeño de los funcionarios, cuyo propósito es tomar las decisiones relacionadas con la corrección o el mejoramiento del desempeño, razón por la cual da lugar a la generación de dos elementos: autoevaluación de control y de gestión.

- Auto evaluación de Gestión: Es un elemento de Control que basado en el conjunto de indicadores de Gestión diseñados en la planeación estratégica y en los procesos y procedimientos de la Caja, permiten una visión clara e integral de su comportamiento, el logro de las metas y de los resultados previstos e identificando las desviaciones sobre las cuales se deben tomar los correctivos.

- Componente Evaluación Independiente.

Conjunto de elementos de control que garantiza el examen autónomo y objetivo del Sistema de Control Interno, la gestión y resultados corporativos de la Entidad por parte de la oficina de Auditoría Interna, presenta como características la independencia, la neutralidad y la objetividad de quien la realiza acorde a los planes y programas de Auditoría los cuales establecen objetivos específicos de evaluación al control, a gestión, resultados y el seguimiento a los Planes de Mejoramiento de la Entidad.

- Evaluación del Sistema de Control Interno: es el elemento de control cuyo objetivo es verificar la existencia, nivel de desarrollo y el grado de efectividad del Control Interno en el cumplimiento de los objetivos de la Entidad.

- Auditoría Interna: Este elemento de control permite realizar un examen

sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de la Caja. Así mismo, permite emitir juicios basados en evidencias sobre otros aspectos mas importantes de la gestión, los resultados obtenidos y la satisfacción de los diferentes grupos de Interés a nivel interno y externo.

6.4 COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO

Es el elemento de control que consolida el conjunto de acciones requeridas para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de Control Interno, en el Direccionamiento estratégico, en la gestión y resultados de la Empresa.

La finalidad de los Planes de mejoramiento es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, ejecutando las acciones correctivas en las políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos y una eficiente prestación de servicio que le ha sido encomendado.

Los planes de mejoramiento consolidan loas acciones de mejoramiento derivadas de la Autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y en as observaciones formales provenientes de los organismos de control.

Se estructura bajo tres elementos de control:

- Plan de Mejoramiento Institucional

Este elemento de control permite el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos institucionales de orden corporativo. Integra las acciones de mejoramiento que a nivel de sus macro procesos deben operar en la entidad fortaleciendo el desempeño institucional cumpliendo con la función y objetivos establecidos por la Caja.

- Planes de Mejoramiento por Procesos

Es un elemento de control que contiene los planes administrativos con las acciones de mejoramiento que a nivel de los procesos y procedimientos de las áreas responsables dentro de la Caja, deben adelantarse para fortalecer su desempeño y funcionamiento en procura de las metas y resultados que garanticen el logro de los objetivos de la Entidad.

- Planes de mejoramiento Individual

Es un elemento de control que contiene las acciones de mejoramiento que debe ejecutar cada funcionario para fortalecer su desempeño y el del área a la cual pertenece, en un marco de tiempo y espacio definidos, para una mayor productividad de actividades y tareas bajo su cargo.

7. ROLES Y RESPONSABILIDAD

Cada funcionario en la Entidad desempeña diversas actividades en la ejecución del Control Interno, las cuales varían en responsabilidad de acuerdo a cada una de las funciones asignadas. La Administración es responsable del Sistema del Control Interno de la Entidad, si bien todo el personal administrativo juega papeles importantes y es responsable del control interno de las actividades de cada Área de la entidad, de igual manera la Auditoría Interna contribuye a la efectividad del Sistema de Control Interno, sin embargo esta área no tiene la responsabilidad primaria por establecerlo y mantenerlo.

7.1. RESPONSABILIDAD DE LA ALTA DIRECCION

La administración es responsable directa de todas las actividades de una Entidad, incluyendo su sistema de Control Interno, la cual debe asegurarse de que los diferentes niveles de responsabilidad y autoridad en esta materia, estén definidas y socializadas dentro de la Entidad. Uno de los aspectos más importantes de la responsabilidad de la Dirección es asegurar la existencia de un ambiente de control positivo.

7.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCION

Para efectos de garantizar la ejecución de las acciones necesarias al desarrollo, el Representante Legal podrá delegar dicha función en el Directivo de primer Nivel de la Entidad, quien actuará bajo las políticas establecidas por el Comité de Coordinación de Control Interno.

La evaluación independiente y objetiva del desarrollo, mejoramiento y seguimiento continuo al Sistema de Control Interno estará a cargo del Auditor Interno mediante las recomendaciones realizadas a través del desarrollo de sus Programas de Auditoría.

7.3 COMITE DE COORDINACION DE CONTROL INTERNO

Está conformado por la máxima autoridad de la Empresa y su nivel Directivo de primer nivel. Es el responsable por la expedición de las políticas, los métodos y los procedimientos de carácter específico necesarios para el desarrollo y la implementación del Sistema de Control Interno, por la por la evaluación continua y efectiva del sistema y su capacidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos institucionales, por verificar que se atiendan as recomendaciones generadas por la Auditoria Interna y el órgano de control fiscal.

El Comité Coordinador del Sistema de Control Interno, se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al mes y extraordinariamente a consideración de la Dirección Administrativa y cuando así lo amerite. El Comité deberá contar con su propio reglamento interno para actuar de acuerdo a las normas.

7.4 AUDITORIA INTERNA

La Auditoria Interna de conformidad a la normatividad legal vigente es responsable por realizar la evaluación independiente al Sistema de Control Interno y la gestión de la empresa, así como por el seguimiento al plan de Mejoramiento Institucional, generando las recomendaciones correspondientes y asesorando a la Alta Dirección para su puesta en marcha.

8. IMPLEMENTACION DEL MODELO ESTÁNDAR DEL CONTROL INTERNO

La CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO debe establecer, documentar, implementar y mantener el Sistema de Control Interno, mejorando continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad de acuerdo con los requisitos del Modelo Estándar. Para ello la Caja deberá desarrollar las siguientes etapas y actividades:

8.1 ETAPA UNO: Planeación al Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno.

- Establecer el compromiso de la Alta Dirección
- Definir la organización del Equipo de trabajo.
- Definir los diferentes niveles de implementación o ajuste al sistema de Control Interno actual.
- Elaborar el Plan de trabajo para el Diseño e Implementación.

Además deberá establecer las siguientes acciones para la ejecución

- Definir Normas de Funcionamiento
- Definir actividades de desarrollo e implementación
- Asignar responsabilidades
- Definir Cronograma de Actividades
- Establecer los recursos que garanticen el desarrollo e implementación
- Capacitar al Grupo de Trabajo
- Socializar a los Directivos de la Entidad

8.2. ETAPA DOS: Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno.

Para el diseño e implementación del Modelo estándar de Control Interno, se deberá llevar a cabo una evaluación sobre la existencia o implementación de cada elemento de control en la Empresa y definir la actividad y responsables del diseño, ajuste o implementación de acuerdo a la metodología establecida para tal efecto.

8.3. ETAPA TRES: Evaluación a la Implementación Del Modelo Estándar De Control Interno

La Auditoria Interna Llevará a cabo una evaluación permanente a los procesos de diseño, desarrollo e implementación del Modelo, garantizando con ello la efectividad del Sistema de Control Interno.

8:4 ETAPA CUATRO: Normograma del sistema de Control Interno.

La CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO a fin de garantizar el control del cumplimiento elaborará un Normograma con la normatividad, Reglamentos y de autorregulación que le son aplicables, verificando a través del desarrollo del Modelo Estándar de Control Interno, el cumplimiento de todas y cada una de las normas interrelacionadas en los procesos establecidos en la empresa.

FINALIDADES DEL CONTROL INTERNO.

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.