



**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**Diseñar un modelo de control presupuestal para el seguimiento de los costos ABC en los servicios de la Caja de Compensación COMFIAR sede Arauca 2025**

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Contables.

Programa de Contaduría Pública.

Natalia Agamez Avendaño.

Tutor: Phd. Gabriel Alfonso Pacheco Martínez.

Opción de Trabajo de grado Práctica o Pasantía.

2025

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por la fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa. A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y motivación constante. A la Caja de Compensación Familiar de Arauca – Comfiar, por brindarme la oportunidad de realizar mi práctica y por el acompañamiento de sus colaboradores. A mi institución educativa y docentes, por su orientación y enseñanza durante mi formación. También agradezco a las personas e instituciones que contribuyeron al desarrollo de esta experiencia. Su apoyo fue fundamental para mi crecimiento personal y profesional. Gracias a todos por hacer posible la culminación exitosa de esta práctica.

## Contenido

Resumen _____	6
Palabras clave _____	6
Problemática abordada en la práctica _____	7
Objetivos _____	10
Objetivo General _____	10
Objetivos específicos _____	10
Diseño Metodológico _____	10
Enfoque metodológico _____	11
Actividades _____	11
1. Proceso de Contratación y Compras _____	13
2. Proceso de Recursos Humanos _____	14
3. Proceso de Contabilidad _____	14
4. Proceso de Tesorería _____	15
Marco de referencia _____	16
Marco histórico _____	16
Marco teórico _____	17
Marco conceptual _____	18
Marco legal _____	21
Resultados _____	22
I. Análisis de actividades generadoras de costos en Comfiar para definir centros de costos según el modelo ABC _____	23
II. Modelo de control presupuestal con indicadores de desempeño y seguimiento _____	34
III. Estrategias de capacitación para fortalecer la gestión y el control presupuestal _____	36
Conclusiones _____	40
Recomendaciones _____	42
Referencias _____	43

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> Identificación de actividades.....	30
<b>Tabla 2</b> Clasificación de actividades según el modelo de costos ABC .....	32
<b>Tabla 3</b> Centro de costos - presupuestos y actividades asociadas.....	32
<b>Tabla 4</b> Plan de capacitación en el modelo de costos ABC y control presupuestal.....	37

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> Reporte Filtrado solo auxiluiars 5 y 6 - A .....	23
<b>Figura 2</b> Reporte filtrado solo auxiliares 5 y 6 - B .....	24
<b>Figura 3</b> Reporte completo auxiliares 1 - 6 - A .....	25
<b>Figura 4</b> Reporte completo auxiliares 1 - 6 - B.....	26
<b>Figura 5</b> Consulta reporte auxiliares 1 - 6.....	27
<b>Figura 6</b> Consulta reporte filtrado 5-6 .....	28
<b>Figura 7</b> Tablas dinámicas para el funcionamiento de los dashboards.....	34

## Resumen

La Caja de Compensación Familiar de Arauca – COMFIAR ha identificado falencias en la gestión de sus procesos presupuestales, especialmente en la integración y trazabilidad de la información financiera, debido al uso de herramientas independientes como hojas de Excel. Esta situación genera demoras en el procesamiento de datos, dificultades en el control por actividades y posibles inconsistencias. Ante ello, el proyecto tiene como objetivo principal diseñar e implementar un sistema de control presupuestal basado en el modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC), que permita optimizar la gestión financiera, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la transparencia institucional. La metodología aplicada fue de tipo descriptivo, apoyada en la observación directa, revisión documental y participación en los procesos contables y administrativos de la entidad. El trabajo se sustentó en referentes teóricos sobre gestión presupuestal, costeo ABC e indicadores de desempeño (KPI), así como en marcos conceptual, legal e histórico. Entre los principales resultados se destacan la identificación y clasificación de actividades generadoras de costos en áreas como educación, recreación, subsidios y administración, además del diseño de un modelo presupuestal con seguimiento en tiempo real e indicadores de gestión. También se propuso un plan de capacitación para fortalecer las competencias técnicas, tecnológicas y analíticas del personal. En conclusión, la implementación del modelo de control presupuestal ABC contribuye a la eficiencia en la asignación de recursos, fomenta la transparencia y consolida una cultura organizacional orientada a la ética, la eficiencia y la mejora continua.

### Palabras clave

Control presupuestal, Costos ABC, Toma de decisiones, Cajas de compensación, Indicadores de desempeño.

### **Problemática abordada en la práctica**

La Caja de Compensación Familiar de Arauca, Comfiar, fue fundada en el año 1993, y es una corporación autónoma de derecho privado, sin Ánimo de Lucro, que opera en el departamento de Arauca, Colombia, comprometida con el bienestar social integral del trabajador y su familia, Su objetivo principal es mejorar la calidad de vida de sus afiliados a través de diversos programas y servicios en áreas como, cultura, deporte, recreación y educación, jugando un papel importante en el ámbito social y laboral de la región Araucana, a la fecha cuenta con 1.150 afiliados, incluyendo trabajadores y beneficiarios, el 82% de estos afiliados se concentran en los municipios de Arauca y Saravena.

*Imagen 1 Edificio Comfiar Municipio de Arauca*



Fuente: <https://archivo.comfiar.com.co/files/Documentos/PresupuestoGeneralAsignado2021.pdf>

Comfiar ofrece diversos servicios y subsidios a sus afiliados, como el subsidio al desempleo FOSFEC y subsidios en dinero. Además, la caja realiza el pago de 18,420 subsidios en dinero y ha destinado cerca de 969 millones de pesos para este fin. Su política de calidad se fundamenta en la innovación, el compromiso con el bienestar, la responsabilidad social y la colaboración, con el propósito de ser una organización líder en la generación de políticas, programas y servicios sociales.

En la Caja de Compensación Familiar de Arauca – COMFIAR, el costo basado en actividades (ABC) se utiliza para asignar con precisión los costos directos e indirectos a sus distintos programas y proyectos. Cada evento, como la “FERIA ESCOLAR 2025”, se identifica con un código de uso (por ejemplo, “RD05”) y se desglosa en múltiples rubros y auxiliares contables. Sin embargo, la información de estos registros permanece dispersa en hojas de cálculo independientes, y documentos de registro presupuestal, lo que limita la integración y el seguimiento de los costos por actividad.

Esta dispersión obliga a que los procesos de control presupuestal se realicen de forma manual, cada vez que se necesita un reporte mensual o anual. COMFIAR maneja presupuestos por actividades, los cuales se registran en el módulo de presupuesto, y de forma paralela se lleva un control de los recursos en un archivo Excel, llamados listas de chequeo.

La dispersión de la información entre el módulo de presupuesto y las hojas de cálculo de Excel obliga a que cada reporte mensual o anual, se genere de forma completamente manual. Esta dinámica genera inconsistencias recurrentes: rubros duplicados, auxiliares omitidos y montos que no coinciden con los registros originales. Además, la actualización de los datos es lenta y no

permite disponer de información oportuna sobre qué actividades demandan más recursos, ni evaluar rápidamente el avance del gasto.

Para consolidar la información, los colaboradores del área de presupuesto, deben cruzar listas de rubros con precios específicos, verificar centros de costo y agrupar auxiliares contables para calcular la frecuencia de uso de cada código. Estas tareas consumen un tiempo excesivo y dependen en gran medida de la memoria y el criterio de cada responsable, incrementando la variabilidad de los resultados y el riesgo de errores, como la sobre ejecución de un presupuesto.

Lo anterior, obedece a la ausencia de una herramienta que consolide automáticamente el uso de los códigos por actividad y la identificación de los recursos utilizados, lo que impide disponer de datos estructurados según criterios de ABC. Esto dificulta la disponibilidad de los saldos asignados a cada presupuesto, y obstaculiza la toma de decisiones operativas para realizar ajustes oportunos de los recursos en los diferentes presupuestos. Sin visibilidad en tiempo real y sin un registro unificado de los códigos de uso, COMFIAR enfrenta dificultades para detectar desviaciones presupuestales, reasignar fondos de manera ágil y garantizar la eficiencia en el uso de sus recursos.

De acuerdo con lo anterior la pregunta central que orienta este trabajo es la siguiente: ¿Con qué herramienta se puede ejercer un control presupuestal al sistema de costos ABC en la caja de compensación familiar de Arauca - COMFIAR?

## Objetivos

### Objetivo General

Desarrollar una herramienta o Sistema de control presupuestal, que permita identificar y controlar en tiempo real, el Costeo Basado en Actividades (ABC) utilizado en COMFIAR.

### Objetivos específicos

1. Hacer un análisis y clasificación de las actividades clave que generan costos en los servicios de Comfiar, para el establecimiento de centros de costos específicos según el modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC).
2. Diseñar un modelo de control presupuestal que integre indicadores de desempeño y permita hacer seguimiento en tiempo real a los costos ABC asociados a cada actividad operativa y administrativa de Comfiar.
3. Proponer estrategias de capacitación para el personal del área de presupuesto y contabilidad, orientadas al uso adecuado de la herramienta y al fortalecimiento de la gestión y control presupuestal.

### Diseño Metodológico

El informe se origina por la práctica desarrollada en la Caja de Compensación Familiar – COMFIAR, concretamente en el área presupuestal, teniendo como objetivo final de ayudar en el diseño de un mecanismo de control del presupuesto que se pueda aplicar al costo basado en actividades.

## **Enfoque metodológico**

Se utilizó el enfoque metodológico cualitativo a partir del análisis descriptivo – aplicativo mediante la técnica de observación directa, la revisión de documentos del área contable y de presupuesto y la activa participación de los procesos contables, así como la parte administrativa de Comfiar. Esto se puede sustentar por desde lo planteado por Hernández et al. (2014) cuando señala que “el enfoque descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

## **Actividades**

Las actividades desarrolladas en la práctica se describen a continuación teniendo en cuenta las funciones establecidas por la entidad.

### ***A. Revisión y diagnóstico del sistema actual de control presupuestal***

- a. Organizar, programar y ejecutar las funciones del cargo atendiendo la normatividad legal, reglamentos y políticas institucionales.
- b. Apoyar en elementos de juicio para la toma de decisiones relacionadas con la ejecución y control de programas que se desarrollan en el área presupuestal.
- c. Cumplir con la programación e instrucciones recibidas de parte del jefe inmediato, con el fin de lograr eficiencia y contribuir a los resultados esperados de Comfiar.
- d. Proyectar y/o revisar las políticas y procedimientos que requiera la Dirección Administrativa.

### ***B. Análisis de los procesos de costos ABC***

- a. Cumplir con el contrato de trabajo, con los Estatutos, el Código del Buen Gobierno y el Reglamento Interno de Trabajo de COMFIAR, como también observar las disposiciones que indica el Régimen Laboral Colombiano.

***C. Identificación de fallas y oportunidades de mejora***

- a. Apoyo en la revisión de los respectivos informes trimestrales de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones (PQRSF) presentados por el profesional de calidad, y verificar la evaluación del cumplimiento de metas.
- b. Apoyo a la revisión de comunicaciones interna y externa allegadas a la oficina para firma del Director Administrativo, y dar el trámite correspondiente.
- c. Mantener organizado y actualizado el archivo de la dependencia en lo de su competencia, con el fin de ofrecer una excelente prestación del servicio y proveer a la Corporación de los soportes históricos de su gestión de acuerdo a la normatividad y reglamentos internos vigentes.
- d. Dar correcto uso de los equipos electrónicos a disposición o asignados para el cumplimiento de sus funciones, para lo cual deberá apagarlos una vez se finalice la jornada laboral; todo esto con la finalidad de mitigar el impacto ambiental y salvaguardar la seguridad de la información.

***D. Diseño de propuesta de herramienta sistematizada***

- a. Proponer recomendaciones que ayuden a la gestión eficiente de los distintos procesos y presentar los informes que le sean solicitados por la Dirección Administrativa.

- b. Elaborar y someter a consideración del jefe inmediato, los informes relacionados con las tareas asignadas en la forma y en los plazos solicitados.

#### ***E. Socialización de resultados y capacitación básica al personal***

- a. Apoyo al seguimiento a los planes de mejoramiento que sean competencia de la dirección administrativa y aquellos en los que la oficina de Auditoría Interna solicite apoyo, así como al cumplimiento de los compromisos adquiridos por los Gerentes, Jefes y Coordinadores.
- b. Apoyar las actividades administrativas a cargo de la dependencia conforme a las instrucciones del jefe inmediato.
- c. Ayudar en la promoción de los servicios de la Caja de Compensación Familiar de Arauca – COMFIAR

#### **Técnicas e instrumentos utilizados**

- Observación directa en los procesos de registro, seguimiento y cierre presupuestal.
- Revisión documental de manuales internos, registros contables y reportes financieros.
- Comunicación constante con el equipo del área financiera, lo cual permitió ajustar la propuesta a las necesidades reales del entorno laboral.

#### **Procesos Involucrados en la Práctica Profesional en COMFIAR**

##### **1. Proceso de Contratación y Compras**

Este proceso comprende todas las actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento institucional y para el desarrollo de programas sociales, culturales y educativos. En COMFIAR, implica la elaboración de órdenes de compra,

contratación de proveedores, cotización y verificación de precios, así como la recepción y control de inventarios.

Este proceso de contratación y compras es esencial dentro de la metodología del costeo basado en actividades (ABC), ya que permite identificar los costos directos asociados a cada proyecto o programa. Un control presupuestal efectivo depende de tener registros precisos sobre qué bienes o servicios se adquieren, su costo real y a qué actividad específica están asignados. Además, la automatización de esta información reduce errores en la imputación de gastos y mejora la trazabilidad de los recursos.

## **2. Proceso de Recursos Humanos**

El área de recursos humanos gestiona todo lo relacionado con la administración del talento humano: selección, contratación, capacitación, nómina, bienestar y evaluación del desempeño. En COMFIAR, este proceso tiene una función estratégica, ya que los colaboradores son el principal motor para ejecutar los programas sociales y operativos.

En el modelo de costos ABC, los costos de personal representan un componente fundamental. Este proceso permite asignar correctamente los costos de mano de obra a las actividades específicas que generan valor, diferenciando entre tareas administrativas, operativas o de servicio social. Asimismo, el fortalecimiento de las competencias del personal mediante capacitación facilita la implementación de la nueva herramienta de control presupuestal propuesta en la práctica.

## **3. Proceso de Contabilidad**

La contabilidad en COMFIAR se encarga del registro, clasificación y análisis de todas las operaciones financieras, asegurando la correcta aplicación de las normas contables y fiscales. Este

proceso integra la información proveniente de presupuesto, compras y nómina, generando reportes financieros y estados contables confiables.

Es el eje central del trabajo, ya que el modelo ABC se fundamenta en la correcta asignación de los costos contables a las actividades. Sin una contabilidad organizada y con datos consistentes, no sería posible calcular los costos reales ni ejercer un control presupuestal efectivo. La propuesta de herramienta sistematizada busca precisamente optimizar la gestión contable, consolidando en tiempo real los datos dispersos entre hojas de Excel y el módulo de presupuesto.

#### **4. Proceso de Tesorería**

Este proceso gestiona los flujos de efectivo de la institución, incluyendo los pagos a proveedores, el recaudo de aportes y subsidios, la conciliación bancaria y la planeación de la liquidez. La tesorería garantiza que los recursos financieros estén disponibles oportunamente para cumplir con las obligaciones de COMFIAR.

En el contexto del control presupuestal, la tesorería es clave para monitorear la ejecución del gasto y asegurar que los desembolsos estén alineados con los presupuestos asignados a cada actividad. Su integración con el sistema propuesto permitirá controlar en tiempo real los saldos, prevenir sobre-ejecuciones y asegurar el uso eficiente de los fondos, fortaleciendo la transparencia financiera y la toma de decisiones.

## Marco de referencia

### Marco histórico

La Caja de Compensación Familiar de Arauca - COMFIAR, es una entidad sin ánimo de lucro que forma parte del Sistema del Subsidio Familiar en Colombia. fue creada con el propósito de contribuir al bienestar social de los trabajadores y sus familias en el departamento de Arauca. Aunque según registros oficiales su fecha de incorporación legal es el 17 de noviembre de 2010 (EMIS, 2024). Esta entidad ya venía ejecutando acciones sociales y educativas desde la década de los 90 y uno de los antecedentes más importantes en su historia es la fundación del grado preescolar “Chiquitines de COMFIAR” el 22 de enero de 1996, lo cual marcó el inicio de su apuesta por la educación como herramienta de desarrollo regional. Posteriormente, esta iniciativa educativa creció hasta convertirse en el actual Colegio COMFIAR, que ofrece formación integral desde preescolar hasta grado undécimo, con licencia de funcionamiento otorgada por la Secretaría de Educación Departamental (ColegioComciar, 2011).

Durante la primera década del 2021, COMFIAR tuvo una expansión significativa; para el año 2003 ya contaba con sede propia y comienza la prestación de los servicios a más de 15.000 afiliados en todo el departamento de Arauca. En esa época también se destacaba por brindar subsidios de vivienda, al desempleo, programas de formación para la niñez y actividades recreativas (Llanera.com, 2023).

En el año 2015, la entidad amplió su cobertura en recreación y bienestar con la apertura del Centro Recreacional los Araguatos, un espacio diseñado para el disfrute de la familia con

piscinas, zonas verdes y canchas deportivas, lo que reforzó su papel como actor social clave en la región (CAFAM, 2015).

No obstante, en los últimos años COMFIAR enfrentó retos institucionales, como es el caso de que, en marzo de 2023, la Superintendencia del Subsidio Familiar ordenó una intervención administrativa por un periodo de 24 meses. Esta medida se tomó a raíz de diversas irregularidades detectadas en procesos contractuales, obras no autorizadas en el centro recreacional, debilidades en los controles financieros y falta de provisiones para pasivos laborales. Esta intervención busca asegurar que los recursos del subsidio familiar se utilicen con transparencia y eficiencia, en beneficio de la comunidad afiliada. A lo largo de su trayectoria, COMFIAR ha consolidado una importante presencia en el departamento de Arauca, aportando en áreas como educación, vivienda, recreación, empleo y turismo social. Pese a los desafíos administrativos recientes, continúa siendo un actor relevante en el desarrollo social y económico del territorio.

### **Marco teórico**

De acuerdo con Contreras y MacCawley (2006), “un sistema de costeo ABC permite tomar decisiones estratégicas en forma acertada, debido a que al determinar los costos se puede asignar el precio del producto o servicio” (Rojas, Ospina, & Valencia, 2018, pág. 4). En el caso de COMFIAR, se quiere fortalecer esta técnica en cuanto a la estructura en la entidad con el fin de asegurar la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

Por otra parte, Narváez y Erazo (2024) describen que “el ABC se constituye en una herramienta gerencial fundamentada en lo razonable, que traduce sistemáticamente la información financiera en función de las actividades desarrolladas” (Narváez & Erazo, 2024). En el caso de

COMFIAR está avanzando en la implementación de este sistema y dejar los trabajos manuales, para evitar duplicaciones de rubros y otros procesos que se desarrollan dentro del área contable.

De igual manera, Gestipolis (s. f.) explica que “la introducción del ABC permite lograr una mejor asignación de los costos indirectos, aportando mayor información sobre las actividades que realiza la empresa, de tal forma que se puede conocer cuáles actividades añaden valor y cuáles no” (Rodríguez, 2006).

### **Marco conceptual**

***Costo Basado en Actividades (ABC).*** Es un método que asigna los costos indirectos a los productos o servicios según las actividades que generan dichos costos; los costos indirectos se asignan a los productos basados en recursos por parte de las actividades. Se identifica con mayor precisión la forma en que se utilizan los recursos en cada actividad del proceso productivo, proporciona una asignación más precisa de los costos indirectos, es útil en industrial con alta diversidad de productos o servicios, requiere un análisis detallado de las actividades y los procesos.

### ***Gestión presupuestal.***

De acuerdo con Work Meter (2021) se precisa que:

Es la práctica de la dirección de una empresa, que define, en volumen y en valor, las previsiones económicas de la actividad de la organización; es el resultado de un análisis sobre los datos históricos y los resultados económicos y financieros, alcanzados y por alcanzar, en un período previamente definido. (Gestión presupuestaria, 2021)

### ***Sistematización de procesos.***

“La sistematización de procesos presupuestales implica la recolección de información primaria para la elaboración del presupuesto, así como la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación” (Hospital de la Vega, s.f.).

**Control financiero.** Hace referencia a los sistemas de seguimiento y medición que se implementan para controlar los recursos financieros en las organizaciones; es demostrar el verdadero estado de las cuentas y con él, la implementación este mecanismo para que haya una gestión financiera eficaz y asegurarse de que todos los integrantes de la empresa conozcan los procedimientos y sus responsabilidades.

**Integración de la información presupuestal.** “La integración presupuestal desempeña un papel crucial a la hora de vincular y armonizar su presupuesto con otros planes y sistemas. Es esencial comprender la importancia de este proceso para garantizar una gestión financiera y una toma de decisiones eficaces” (FasterCapital, 2025, pág. 2).

**Toma de decisiones.** “La toma de decisiones presupuestales es una habilidad crucial para cualquier propietario o gerente de empresa. Implica asignar recursos limitados a diversas actividades, proyectos y objetivos, considerando al mismo tiempo las compensaciones, los riesgos y las oportunidades involucradas” (FasterCapital, 2025, pág. 3).

**Capacitación organizacional.** Es un proceso mediante el cual se aumentan las competencias y las habilidades del personal con el fin de agregar valor a las personas para ayudar a la organización al cumplimiento de los objetivos trazados.

Dentro del modelo ABC, los **inductores de costos** (también llamados *drivers de costo*) son los factores que provocan o determinan el consumo de recursos en cada actividad. Es decir, representan la causa directa de los costos incurridos. Algunos ejemplos son:

- Número de órdenes de compra procesadas, como inductor en el área de compras.
- Horas de capacitación o de trabajo del personal, en recursos humanos.
- Número de comprobantes contables o transacciones registradas, en contabilidad.
- Número de pagos o transferencias realizadas, en tesorería.

El análisis de los inductores permite medir la relación entre el nivel de actividad y el costo generado, posibilitando una asignación más realista y objetiva de los costos indirectos.

Asimismo, dentro del modelo de costos, se identifican los elementos del costo, que representan las categorías fundamentales de los recursos empleados por una organización:

1. **Materiales y materias primas:** Son los insumos necesarios para la prestación del servicio; se incluye papelería, materiales de oficina o recursos logísticos utilizados en eventos o programas sociales.
2. **Mano de obra directa:** Corresponde al personal que participa directamente en la ejecución de las actividades o servicios, como coordinadores, instructores o promotores de programas.
3. **Costos indirectos:** son aquellos que se pueden asignar de manera directa a un servicio específico, pero que son indispensables para su funcionamiento, como servicios públicos, mantenimiento, depreciación, arrendamientos o gastos administrativos.

Estos elementos y sus respectivos inductores son esenciales para el funcionamiento del sistema ABC, ya que permiten distribuir los costos de forma racional, identificar actividades de alto consumo de recursos y optimizar la gestión presupuestal institucional.

## Marco legal

**Decreto 765 de 2020.** que modifica el Decreto 1072 de 2015, para reforzar las reglas sobre la elaboración, estructura y presentación de los presupuestos de las Cajas de Compensación Familiar, exigiendo mayor rigor financiero y transparencia.

**Ley 789 de 2002.** Define el régimen del subsidio familiar y obliga a las Cajas a administrar los recursos con transparencia y destinación específica. La Superintendencia del Subsidio Familiar regula mediante resoluciones y circulares la radicación, desagregación y control contable del presupuesto, asegurando el cumplimiento de los porcentajes legales y la rendición de cuentas.

Asimismo, las circulares externas recientes (como la de 2022) detallan los procedimientos de formulación y control presupuestal, exigiendo sistemas internos de manejo financiero y control.

**Ley 21 de 1982.** La Caja de Compensación Familiar de Arauca, COMFIAR, se fundamenta en un marco legal fundamentado principalmente en la Ley 21 de 1982, la cual señala que “las Cajas de Compensación Familiar son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, y cuyo objeto principal es administrar el subsidio familiar en dinero, en especie y en servicios” (Congreso de Colombia, 1982, pág. Art. 39). Esta ley consolida el sistema del subsidio familiar como un derecho de los trabajadores y una obligación social de los empleadores.

**Ley 1636 de 2013.** En cuanto a la protección al desempleo y el acceso a oportunidades laborales, COMFIAR se rige por la Ley 1636 de 2013, la cual establece el Mecanismo de Protección al Cesante. Según esta norma:

El objeto del mecanismo de protección al cesante es mitigar los efectos del desempleo y facilitar la reintegración al mercado laboral formal de los cesantes, a través del acceso a

beneficios económicos y en especie, así como a servicios de gestión y colocación de empleo. (Congreso de Colombia, 2013, pág. Art. 1)

**Decreto 1072 de 2015**, que compila la normativa laboral, en su Libro 2, Parte 2, Título 6, define que “las Agencias de Gestión y Colocación de Empleo podrán ser de carácter público o privado y no tendrán ánimo de lucro; estarán autorizadas para intermediar entre oferentes y demandantes de empleo, con servicios gratuitos” (Presidencia de la República, 2025, pág. Art. 2.2.6.1.2.27). Este marco permitió que COMFIAR asumiera funciones como agencia de empleo bajo supervisión del Ministerio del Trabajo.

**Resolución 0339 de 2022**, expedida por el Ministerio del Trabajo, formalizó la autorización para que COMFIAR actuara como agencia privada de gestión y colocación de empleo. En su contenido se indica que se “autoriza a la Caja de Compensación Familiar de Arauca - COMFIAR, como Agencia Privada de Gestión y Colocación de Empleo, para operar en los municipios de Arauca, Saravena y Tame por un periodo de cuatro (4) años” (UAESP, 2022).

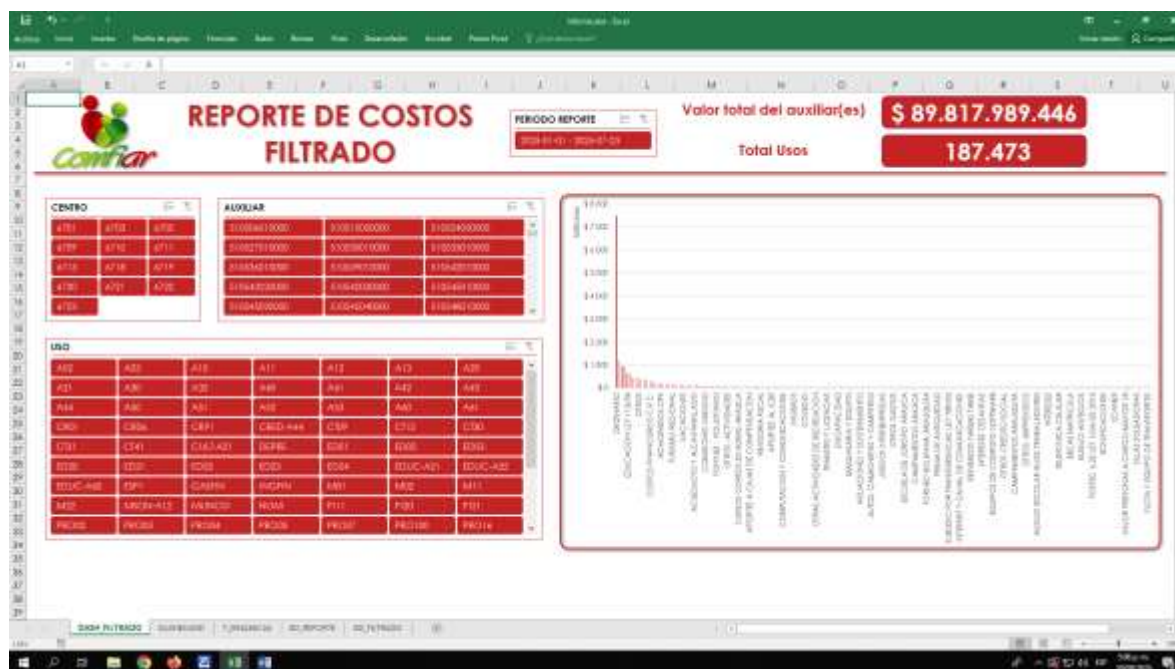
En conjunto, esta normativa establece la obligación de las Cajas de Compensación de contar con un sistema formal, estructurado y transparente de manejo presupuestal, alineado con los principios de eficiencia, control y legalidad.

## **Resultados**

Los resultados del informe de práctica están fundamentados en los objetivos trazados, los cuales se describen a continuación:

## I. Análisis de actividades generadoras de costos en Comfiar para definir centros de costos según el modelo ABC

Figura 1 Reporte Filtrado solo auxiliares 5 y 6 - A



Fuente: Comfiar

**Nota:** la figura 1 muestra el reporte de costos filtrado de Comfiar que presenta los centros, auxiliares y usos con su correspondiente análisis gráfico.

En la figura 1A se observa un consolidado general de los costos asociados a los servicios de Comfiar. Aquí se muestran de manera amplia los diferentes centros de costos, auxiliares contables y usos que participan en la generación de gastos. El valor total de los auxiliares asciende a \$89.817.989.446, mientras que el número de usos registrados alcanza 187.473.

El gráfico que acompaña esta vista presenta una dispersión amplia de actividades, lo cual refleja la diversidad de servicios que ofrece la organización y cómo estos demandan recursos en distinta proporción. Al no estar filtrado, el informe permite tener una perspectiva global de la

totalidad de costos, evidenciando que estos se encuentran distribuidos en múltiples actividades. Esta visión inicial resulta clave para identificar la magnitud del consumo de recursos y para comprender que, dentro del modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC), es necesario clasificar y priorizar las actividades que más inciden en el gasto.

**Figura 2** Reporte filtrado solo auxiliares 5 y 6 - B



**Fuente:** Tomado de los archivos de Comfiar

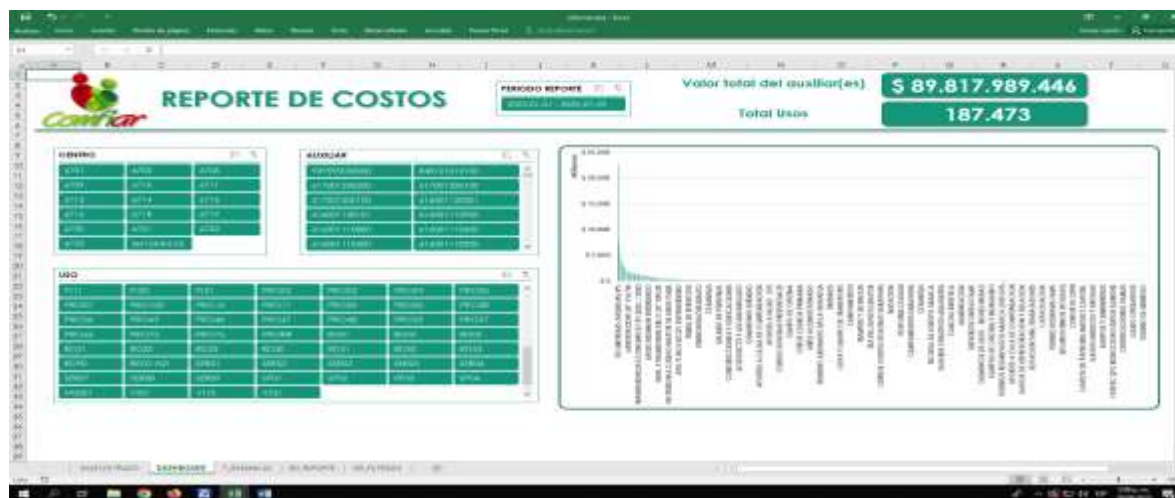
**Nota:** La figura 2 describe reporte filtrado de costos en Comfiar que presenta el valor total de los auxiliares seleccionados y el número total de usos registrado.

En la figura 2B, al aplicar filtros sobre los datos, el tablero permite focalizarse en las actividades que concentran un mayor peso relativo en los costos de Comfiar. Aunque el valor total y el número de usos permanecen constantes, el gráfico cambia de manera significativa, mostrando con mayor claridad cuáles son los procesos y servicios que más consumen recursos.

Aquí se destacan actividades específicas como las consultas médicas, los programas de educación, las guarderías y los servicios recreativos, que aparecen en los primeros lugares en cuanto a costos y frecuencia de uso. Esta vista filtrada evidencia con precisión las principales fuentes de gasto de la organización, lo que facilita la clasificación de actividades prioritarias para

convertirse en centros de costos específicos bajo el modelo ABC. De esta manera, la información deja de ser general y se convierte en una herramienta estratégica para la toma de decisiones, al mostrar de forma concentrada cuáles son los servicios que generan mayor impacto económico.

**Figura 3** Reporte completo auxiliares 1 - 6 - A



**Fuente:** Tomado de archivos de Comfiar

**Nota:** La figura 3 muestra la distribución de gastos por centro, auxiliar y uso, con indicadores consolidado y gráfico comparativo de valores.

En la figura 3, se presenta un reporte consolidado de costos de Comfiar, donde se observa un periodo de análisis específico. El tablero muestra tres elementos principales: centros de costo, auxiliares y usos. Estos se convierten en la base para clasificar y distribuir los gastos de manera más precisa.

En el recuadro superior derecho se evidencia el valor total de los auxiliares, que asciende a \$89.817.989.446, acompañado del total de 187.473 usos. Esta información permite identificar cuáles son las actividades que concentran la mayor cantidad de recursos y frecuencia de servicios. Además, el gráfico de barras refleja cómo se distribuyen los costos por diferentes actividades y servicios, destacando aquellas que representan un mayor consumo financiero. Esta primera

visualización corresponde a una mirada global y acumulada, útil para tener una radiografía general del comportamiento de los costos en la organización.

**Figura 4** Reporte completo auxiliares 1 - 6 - B



**Fuente:** Tomado de los archivos de Comfiar

**Nota:** la figura 4 muestra centros, auxiliares, usos, periodo del reporte, valor total y gráfico de distribución de costos.

La figura 4, muestra un reporte filtrado o más específico dentro del mismo esquema de costos ABC. Al igual que en la primera, se presentan los centros de costo, auxiliares y usos, pero esta vez los valores son más reducidos, lo que indica que corresponde a un subconjunto de la información.

En este caso, el valor total de los auxiliares es de \$441.656.396 con un total de 29.041 usos. Estos datos reflejan que el análisis se centró en actividades o servicios concretos, lo que permite profundizar en la clasificación de costos y detectar dónde se concentran las mayores erogaciones en menor escala.

El gráfico evidencia de manera más clara cuáles son los servicios o actividades que absorben una proporción significativa de los costos en relación con los demás, lo cual es

fundamental para el proceso de toma de decisiones. Este nivel de detalle facilita la asignación más justa y realista de los costos, permitiendo que la administración identifique focos de gasto específicos.

**Figura 5** Consulta reporte auxiliares 1 - 6

The image shows a screenshot of the Microsoft Excel interface with the Power Query editor open. The main area displays a data table with numerous columns and rows of data. On the right side, there is a 'Configuración de consulta' (Query Configuration) pane with various options like 'Actualizar automáticamente' (Refresh automatically) and 'Mostrar detalles de la consulta' (Show query details). The top ribbon shows the 'Inicio' (Home) tab with options for sorting, filtering, and refreshing data.

**Fuente:** Tomado de los archivos de Comfiar

**Nota:** En la figura 5 se visualización y filtrado de datos auxiliares en Power BI para generar reportes detallados de movimientos y período contables.

La figura 5 muestra el entorno de trabajo de *Power Query* en *Power BI* o Excel, donde se visualiza una tabla con diferentes columnas que incluyen códigos, valores y fechas correspondientes a registros de documentos o transacciones. En el costado izquierdo aparece el panel de consultas, que organiza las fuentes de datos conectadas al proyecto, mientras que en el costado derecho se encuentra la configuración de la consulta, donde se registran los pasos aplicados a la información, como la detección automática de tipos de datos, la expansión de campos y otras transformaciones. En la parte superior se ubica la cinta de herramientas que ofrece funciones para ordenar, filtrar, dividir columnas, modificar formatos o combinar consultas según sea necesario. Este espacio permite depurar, organizar y estructurar los datos de manera que estén listos para análisis y reportes posteriores, garantizando que cada ajuste aplicado se ejecute

automáticamente en futuras actualizaciones de la información. En síntesis, la imagen refleja un proceso de preparación de datos para lograr reportes más claros y confiables.

**Figura 6** Consulta reporte filtrado 5-6

The screenshot displays the Microsoft Power Query Editor interface. On the left, a sidebar shows a list of queries, with 'REPORTE\_FILTRADO' selected. The main workspace contains a data table with multiple columns. The columns include various alphanumeric codes, descriptive text, and dates. The data is organized into rows, representing individual transactions or movements. The interface also shows the Power Query ribbon at the top and a configuration panel on the right side.

**Fuente:** Tomado de los archivos de Comfiar

**Nota:** La figura 6 corresponde a la Vista del reporte filtrado con datos contables organizado por auxiliar y valor.

La figura 6 muestra la interfaz del Editor de Consultas de Power Query en Microsoft Power BI o Excel. En ella se observa una tabla de datos que ha sido cargada y está siendo transformada. A la izquierda, en el panel de consultas, aparece el nombre de la consulta activa llamada “REPORTE\_FILTRADO”. En el área central se visualizan las filas y columnas de la tabla, que incluyen información como códigos, descripciones, nombres, valores, auxiliares y fechas. Cada registro corresponde a un movimiento o transacción con sus respectivos atributos.

En la parte superior se encuentran las herramientas de Power Query, que permiten aplicar pasos de transformación a los datos: cambiar tipos de columnas, ordenar, filtrar, dividir, agrupar, eliminar duplicados, entre otros. A la derecha, en el panel de configuración, se listan los pasos

aplicados sobre la consulta, que representan el historial de transformaciones realizadas, como la carga inicial de datos, la navegación en la tabla y filtros específicos.

En resumen, la imagen ilustra un proceso de preparación y depuración de datos dentro de Power Query, donde se organiza la información proveniente de un reporte para posteriormente ser utilizada en análisis o dashboards.

### **Análisis de Actividades**

La adopción del modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC) en la Caja de Compensación Familiar – Comfiar constituye una herramienta estratégica para optimizar la gestión de recursos y mejorar la eficiencia en los distintos servicios que ofrece. Este enfoque permite identificar y clasificar las actividades que generan costos, garantizando una asignación más precisa y transparente. En áreas como: educación, recreación, subsidios, empleo, crédito social y administración, se hace necesario establecer centros de costos específicos que respondan a las particularidades de cada proceso. El uso del ABC también facilita reconocer los inductores de costos, como número de usuarios, tiempo de atención o transacciones realizadas. Con ello, se fortalece la planeación financiera, el control interno y la toma de decisiones estratégicas. En consecuencia, Comfiar podrá asegurar sostenibilidad y mejorar la calidad de sus servicios.

#### **A. Identificación de actividades**

Las siguientes son las principales actividades que generan costos en los distintos servicios que ofrece la Caja de Compensación Familiar - Comfiar:

**Tabla 1** *Identificación de actividades*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo de la actividad</b>	<b>Recursos utilizados</b>	<b>Frecuencia / periodicidad</b>
Educación y capacitación	Diseño de programas, inscripción de usuarios, contratación de docentes, ejecución.	Fortalecer las competencias laborales y personales de los afiliados.	Docentes, material didáctico, aulas, equipos audiovisuales.	Permanente / según cronograma.
Recreación, deporte y cultura	Organización de eventos, promoción, logística, operación de centros recreativos.	Promover la integración social, la cultura y el bienestar físico.	Escenarios deportivos, personal logístico, materiales promocionales.	Mensual / por temporada.
Afiliaciones y subsidios	Proceso de afiliación, validación de documentos, cálculo y entrega de subsidios.	Garantizar el acceso a los beneficios sociales a los afiliados.	Personal administrativo, software de gestión, archivos.	Continua.
Empleo y formación laboral	Registro de vacantes, orientación laboral,	Mejorar la empleabilidad de los afiliados mediante	Orientadores, bases de datos, plataformas digitales.	Continua.

	intermediación, seguimiento.	programas laborales.		
Crédito social	Análisis de crédito, desembolso, gestión de cartera.	Facilitar el acceso a crédito responsable y solidario para los afiliados.	Analistas financieros, sistemas informáticos, documentos de respaldo.	Según demanda.
Administración	Planeación estratégica, contabilidad, talento humano, sistemas de información.	Garantizar la gestión eficiente y el soporte institucional de los servicios.	Personal administrativo, equipos informáticos, software contable.	Permanente.

**Fuente:** Elaboración propia

**Nota:** La tabla 1 presenta las principales actividades y objetivos de los programas y servicios institucionales orientados al bienestar, capacitación y gestión eficiente de los afiliados.

### **Clasificación según tipos de actividades ABC**

Las actividades institucionales se clasifican según su naturaleza y propósito dentro de la organización. Existen actividades primarias, orientadas directamente a la prestación del servicio, y otras por lote, que se ejecutan para grupos o procesos específicos. También se incluyen las actividades de soporte, que garantizan el funcionamiento interno, y las de mantenimiento, encargadas de preservar los recursos a largo plazo. Finalmente, las actividades de desarrollo buscan mejorar la calidad y ampliar la capacidad de los servicios ofrecidos.

**Tabla 2** *Clasificación de actividades según el modelo de costos ABC*

<b>Tipo de actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Área relacionada</b>
Primarias (unitarias)	Actividades básicas o directas	Se realizan por cada unidad de servicio entregada.	Servicios operativos
Por lote	Actividades agrupadas	Se ejecutan por grupo de usuarios o procesos.	Programas sociales
De soporte	Actividades de apoyo	Dan apoyo a otras actividades, necesarias pero no directamente visibles al usuario.	Administrativa
De mantenimiento	Actividades de conservación	Aseguran el funcionamiento de los recursos a largo plazo.	Infraestructura y tecnología
De desarrollo	Actividades de innovación	Mejoran o expanden la capacidad de servicio.	Planeación y desarrollo

**Fuente:** elaboración propia

**Nota:** la tabla 2 muestra la clasificación de las actividades relacionadas con los costos ABC

### C. Propuesta de centros de costos específicos

Con base en las actividades identificadas, se pueden establecer los siguientes centros de costos por servicio clave:

**Tabla 3** *Centro de costos - presupuestos y actividades asociadas*

<b>Centro de costo propuesto</b>	<b>Actividades asociadas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos asociados</b>
Educación y formación	Diseño y dictado de programas, gestión docente, evaluación de impacto.	Coordinador académico	Material didáctico, aulas, equipos de cómputo.

Recreación cultura	y	Eventos, logística, mantenimiento de sedes, animación, divulgación cultural.	Jefe de cultura y recreación	Escenarios recreativos, equipos de sonido, personal logístico.
Subsidios afiliaciones	y	Proceso de afiliación, validación, cálculo y liquidación de subsidios.	Coordinador de subsidios	Software de afiliación, base de datos de usuarios.
Empleo emprendimiento	y	Intermediación laboral, orientación, seguimiento empresarial.	Coordinador de empleo	Plataformas de empleo, salas de atención, asesores laborales.
Crédito social		Evaluación, aprobación, desembolso, recuperación.	Analista financiero	Sistemas de información financiera, bases de datos.
Administración general		Planeación, soporte TIC, recursos humanos, finanzas, control interno.	Director administrativo	Infraestructura tecnológica, talento humano, documentación institucional.

**Fuente:** Elaboración propia

**Nota:** la tabla 3 corresponde a la descripción de los centros de costos de Comfiar

### Recomendaciones para implementación ABC en Comfiar

1. Mapeo de procesos internos por cada unidad de servicio.
2. Identificación de generadores de costos (cost drivers) específicos: por ejemplo, número de usuarios atendidos, tiempo de atención, número de transacciones.
3. Asignación de costos indirectos con base en las actividades reales, no solo en volúmenes de producción.
4. Uso de software de gestión y costeo para facilitar la trazabilidad.
5. Capacitación al personal sobre el modelo ABC para lograr sostenibilidad.



Dicho consolidado resume la información del bloque detallado en grupos más amplios. Los totales generales, tanto del detalle como del consolidado, permiten validar la coherencia de las cifras. El análisis facilita comparar participación individual y grupal en los recursos asignados. En conjunto, se ofrece una visión detallada y resumida que sirve de apoyo para la toma de decisiones.

### **1. Descripción del modelo**

La herramienta que se propone es un modelo de control de presupuesto para Comfiar, teniendo como base el enfoque de Costeo Basado en Actividades (ABC) y el uso de indicadores de desempeño (KPI), soportado con el uso de herramientas tecnológicas que permitan el seguimiento de la ejecución presupuestal en tiempo real. Con este modelo lo que busca es la vinculación de los costos a las actividades operativas y administrativas de la entidad, mejorar la eficiencia en el uso de recursos y fortalecer la toma de decisiones. Así mismo, incluye una estructura del presupuesto por cada centro de costos.

### **2. Objetivo**

Diseñar un modelo que contribuya al establecimiento de un control presupuestal en donde se integren indicadores de desempeño que contribuyan al monitoreo de los costos ABC, vinculándolos a actividades específicas de operación y administración, que asegure la trazabilidad y el control, a fin de que se fortalezca la toma de decisiones, así como la promoción del uso eficiente de los recursos disponibles.

### **3. Componentes del Modelo**

#### **A. Estructura Presupuestal**

- a. Presupuesto por centro de costos: áreas, programas, servicios

- b. Clasificación por tipo de actividad
  - Operativas: servicios directos a usuarios: educación, recreación, cultura.
  - Administrativas: apoyo institucional: financiero, talento humano, compras, etc.
- c. Asignación de costos indirectos mediante costeo ABC

## **B. Sistema de costos ABC**

### **Etapas**

1. **Identificación de actividades clave:** Ej. atención al usuario, ejecución de talleres, informes financieros.
2. **Asignación de recursos a actividades:** Recursos humanos, materiales, tecnología.
3. **Determinación de inductores de costo:** Horas de trabajo, número de usuarios atendidos, número de trámites procesados.
4. **Cálculo del costo por actividad:** Se determinan costos unitarios y totales por actividad.

## **III. Estrategias de capacitación para fortalecer la gestión y el control presupuestal**

La implementación del modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC) en Comfiar requiere del uso de herramientas técnicas, de la capacitación del personal del área presupuestal y contable. También se requiere del fortalecimiento de las competencias, ya que esto permite que se desarrolle una gestión más eficiente de los recursos y un mejor control financiero, por ello, se proponen estrategias de formación orientadas a aspectos técnicos, tecnológicos, analíticos y culturales.

## **Estrategias de capacitación para el personal del área de presupuesto y contabilidad en el uso del modelo ABC y control presupuestal**

La implementación del costeo basado en actividades requiere, además de procesos técnicos, la preparación del talento humano encargado de gestionar la información presupuestal.

### **Objetivo**

Fortalecer las competencias técnicas, tecnológicas, analíticas y culturales del personal del área de presupuesto y contabilidad de Comfiar mediante un programa integral de capacitación en el modelo de costos ABC y control presupuestal, que promueva el uso de herramientas digitales, la toma de decisiones estratégicas, el aprendizaje continuo y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos.

**Tabla 4** *Plan de capacitación en el modelo de costos ABC y control presupuestal*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Resultados esperados</b>
<b>1. Capacitación técnica en el modelo de costos ABC</b>	- Talleres prácticos sobre identificación de actividades, asignación de costos e inductores. - Aplicación de casos internos de Comfiar para contextualizar la teoría.	Área de Talento Humano  Consultor externo en costos	Material didáctico, guías de casos, sala de capacitación	2 meses (sesiones semanales)	Personal domina la metodología ABC y aplica el modelo en escenarios reales.
<b>2. Formación en herramientas tecnológicas</b>	- Capacitación en software especializado. - Entrenamiento en	Coordinador de TI	Licencias de software, computadores,	1 mes	Uso eficiente de herramientas digitales para

<b>de control presupuestal</b>	tableros de control (KPI) y simuladores de escenarios.	Jefe de Presupuesto	manuales técnicos		control en tiempo real y toma de decisiones.
<b>3. Desarrollo de competencias en análisis y toma de decisiones</b>	- Talleres de interpretación de indicadores y análisis de desviaciones. - Ejercicios de formulación de propuestas de mejora.	Jefe de Contabilidad  Especialista en Finanzas	Casos de estudio, reportes financieros, simuladores	1.5 meses	Personal con habilidades analíticas para proponer mejoras alineadas a los objetivos estratégicos.
<b>4. Estrategias de aprendizaje continuo</b>	- Programas de capacitación por niveles (básico, intermedio y avanzado). - Mentorías internas. - Actualizaciones anuales.	Talento Humano  Mentores internos	Plataforma e-learning, cronograma de mentorías, convenios de formación	Permanente (con evaluaciones semestrales)	Cultura de aprendizaje constante y actualización frente a cambios normativos y tecnológicos.
<b>5. Enfoque en la cultura organizacional</b>	- Sesiones de sensibilización sobre ética y transparencia en manejo de recursos. - Dinámicas de trabajo en equipo y valores organizacionales.	Dirección Administrativa  Talento Humano	Material audiovisual, facilitadores, espacios de integración.	3 semanas	Personal comprometido con la eficiencia, ética y transparencia en la gestión presupuestal.

**Fuente:** Elaboración propia

**Nota:** Estrategia de capacitación y fortalecimiento del talento humano para mejorar la gestión y control presupuestal en Comfiar.

El plan operativo de capacitación en el modelo de costos ABC y control presupuestal tiene como propósito fortalecer las competencias del personal de Comfiar en aspectos técnicos, tecnológicos, analíticos y culturales.

En primer lugar, se contempla una capacitación técnica en el modelo de costos ABC mediante talleres prácticos y aplicación de casos internos, de manera que los participantes logren dominar la metodología y aplicarla en contextos reales.

Asimismo, se incluye formación en el uso de herramientas tecnológicas de control presupuestal, capacitando al personal en software especializado, tableros de control y simuladores para mejorar la toma de decisiones en tiempo real.

El plan también abarca el desarrollo de competencias en análisis e interpretación de indicadores, con ejercicios orientados a detectar desviaciones y formular propuestas de mejora. Como complemento, se promueven estrategias de aprendizaje continuo a través de programas por niveles, mentorías internas y actualizaciones permanentes que aseguren la vigencia del conocimiento.

Finalmente, se incorpora un enfoque en la cultura organizacional, con actividades de sensibilización sobre ética, transparencia y trabajo en equipo, para fomentar un compromiso institucional con la eficiencia y la responsabilidad en el manejo de recursos. De esta manera, el plan integra dimensiones técnicas, humanas y éticas, alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

## Conclusiones

La implementación del modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC) en Comfiar permite una gestión más eficiente y transparente de los recursos, al identificar con precisión las actividades que generan costos. La clasificación por tipo de actividad y la definición de centros de costos facilitan el control interno y la planeación financiera. Además, al reconocer los inductores de costos, se mejora la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque promueve sostenibilidad institucional y eleva la calidad de los servicios ofrecidos. En conclusión, el ABC constituye una herramienta clave para optimizar procesos y fortalecer la competitividad de la organización.

La implementación de un modelo de control presupuestal basado en costos ABC e indicadores de desempeño permitirá a Comfiar contar con una herramienta sólida para la gestión eficiente de sus recursos. Este modelo asegura la trazabilidad de los costos al vincularlos con cada actividad operativa y administrativa, lo que favorece la transparencia y el control. Además, el uso de indicadores clave (KPI) fortalece el monitoreo en tiempo real y la evaluación del desempeño institucional. Con ello se optimiza la asignación de recursos y se mejora la toma de decisiones estratégicas. En conjunto, este enfoque contribuye al uso racional de los recursos y a la sostenibilidad financiera de la entidad.

la propuesta de capacitación en el modelo de costos ABC y control presupuestal para Comfiar busca garantizar un personal altamente calificado y comprometido con la eficiencia en la gestión de recursos. A través de estrategias técnicas, tecnológicas, analíticas y culturales se fortalece la capacidad institucional para enfrentar retos financieros con transparencia. El plan fomenta el aprendizaje continuo, el uso de herramientas digitales y la toma de decisiones

estratégicas basadas en información confiable. Además, promueve una cultura organizacional orientada a la ética y la responsabilidad en el manejo presupuestal. Con ello, se asegura un impacto positivo en la sostenibilidad y competitividad de la entidad.

## Recomendaciones

Se recomienda fortalecer la implementación del modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC) mediante la integración con el sistema de control presupuestal, garantizando la trazabilidad de los recursos y la eficiencia en la planeación financiera. Esta integración debe apoyarse en herramientas tecnológicas que permitan registrar, analizar y monitorear la información en tiempo real, facilitando la toma de decisiones estratégicas y el control interno de los procesos.

Es fundamental consolidar el uso de indicadores de desempeño (KPI) alineados con los objetivos institucionales, de manera que se evalúe con precisión la ejecución presupuestal, la eficiencia operativa y los resultados obtenidos. Estos indicadores deben convertirse en una herramienta central para la gestión basada en resultados, promoviendo la mejora continua y la transparencia administrativa.

Se plantea la necesidad de establecer un programa permanente de capacitación dirigido al personal de las áreas financieras y administrativas, con el propósito fortalecer las competencias técnicas, analíticas y tecnológicas, fomentando el aprendizaje continuo y el uso adecuado de las herramientas digitales que soportan la gestión del modelo ABC y el control presupuestal.

Por último, se recomienda promover una cultura organizacional orientada a la eficiencia, la ética y la responsabilidad en el manejo de los recursos, así como fomentar valores como la transparencia, la rendición de cuentas y el compromiso con la sostenibilidad permitirá a Comfiar mantener una gestión sólida, confiable y alineada con sus principios institucionales, fortaleciendo así su competitividad y credibilidad en el entorno regional.

## Referencias

- CAFAM. (2015). *Los Araguatos Centro Recreacional*. Obtenido de <https://www.cafam.com.co/cajas-aliadas-arauca>
- ColegioComfiar. (2011). *Reseña histórica*. Obtenido de <https://www.colegiocomfiar.edu.co/quienes-somos/resena-historica>
- Congreso de Colombia. (22 de 01 de 1982). *Por la cual se modifica el régimen del Subsidio Familiar y Se dictan otras disposiciones. Función pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4827>
- Congreso de Colombia. (18 de 06 de 2013). *Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53493>
- FasterCapital. (09 de 05 de 2025). *Comprender la importancia de la integración presupuestal*. Obtenido de <https://fastercapital.com/es/contenido/Integracion-presupuestaria--como-vincular-y-armonizar-su-presupuesto-con-otros-plan-y-sistemas.html#Comprender-la-importancia-de-la-integraci-n-presupuestaria>
- Gestión presupuestaria*. (16 de 08 de 2021). Obtenido de <https://www.workmeter.com/blog/gestion-presupuestaria/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill Education. Obtenido de <https://www.mheducation.com.co/>
- Hospital de la Vega. (s.f.). *Manual de procedimiento de presupuestos*. Obtenido de <https://eselavega-cundinamarca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/PROCESOS-Y-PROCEDIMIENTOS-PRESUPUESTO-E.S.E-LA-VEGA.pdf>
- Llanera.com. (25 de 12 de 2023). *COMFIAR inauguró su sede propia en Arauca*. Obtenido de <https://llanera.com/diccionario/822>
- Narváez, C., & Erazo, J. (21 de 10 de 2024). *Implementación del costeo ABC: vinculación con la sociedad y transferencia de conocimientos. Volumen I*. Obtenido de <https://press.relizacion.com/index.php/press/catalog/book/217>

Presidencia de la República. (26 de 05 de 2025). *Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Rodríguez, P. (18 de 01 de 2006). *Costeo basado en las actividades y gestión de costos* - *archivo de blog*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/costeo-basado-en-actividades-y-gestion-de-costos/>

Rojas, M., Ospina, A., & Valencia, S. (02 de 03 de 2018). *Modelo de clusterización para la optimización de gastos en una organización*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p32.pdf>

UAESP. (22 de 07 de 2022). *RESOLUCIÓN NÚMERO (0339) DE 2022. Por medio de la cual se Autoriza para la Prestación del Servicio Público de Empleo, a la Agencia Privada*. Obtenido de [https://archivo.comfiar.com.co/files/Documentos/RES0339\\_AUTORIZACI%C3%93N-C.C.F\\_ARAUCACOMFIAR.pdf](https://archivo.comfiar.com.co/files/Documentos/RES0339_AUTORIZACI%C3%93N-C.C.F_ARAUCACOMFIAR.pdf)