

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESTUDIO DE CASO: IMPACTO FINANCIERO GENERADO EN UNA ENTIDAD
PÚBLICA COMO CONSECUENCIA DE UNA BAJA PLANEACIÓN FINANCIERA

POR
LEYDI JOHANA GUERRERO CARREÑO

REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE ESPECIALISTA EN FINANZAS

BOGOTÁ D.C., 2018

CONTENIDO

LISTA DE GRÁFICAS	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
3. JUSTIFICACION	6
4. OBJETIVOS.....	8
4.1 Objetivo General	8
4.2 Objetivos Específicos	8
5. MARCO TEORICO - MARCO CONCEPTUAL.....	8
5.1 Planeación Financiera.....	9
5.2 Finalidad de la planeación financiera.	11
5.3 Desarrollo de la planeación financiera.	12
5.4 Presupuesto.	13
5.5 Características del presupuesto público.....	16
5.6 Rotación de Personal	16
6. DISEÑO METODOLOGICO	18
7. RESULTADOS	19
8. CONCLUSIONES	20
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	22
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	26

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Inscritos por Convocatoria Interna.....	5
Gráfica 2. Inscritos por Convocatoria Externa.....	5
Gráfica 3. Inscritos Total Convocatorias	6
Gráfica 4. Proceso de Planeación	9
Gráfica 5. Proceso de Planeación Financiera	11
Gráfica 6. Clasificación de la planeación financiera	13
Gráfica 7. Comparativo Presupuesto Asignado a entidad publica	15
Gráfica 8. Ejecución Presupuestal 2017	20

1. INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo de este trabajo se pretende abordar el tema de la baja planeación financiera que se presentó en la vigencia 2017 en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ya que al desarrollar varias convocatorias para proveer los cargos de la planta temporal creada bajo el decreto 2138 de 2016, la administración incurrió en la contratación adicional de colaboradores que se desempeñaban como analistas de hojas de vida, los cuales verificaron todos los documentos que cada inscrito anexo, como soporte a los requisitos mínimos establecidos en el manual de funciones vigente para ese año así como la calificación y consolidación de puntajes con la valoración de antecedentes de los participantes.

Por consiguiente, se generó una alta rotación de personal como consecuencia de la terminación anticipada de los nombramientos al concluir la planta temporal, dichas vacantes fueron incluidas en los cargos de carrera administrativa y así se debió realizar nuevamente el estudio de todos los servidores públicos que se encuentran al interior de la entidad para evidenciar si podrían ocuparlas mediante modalidad de encargo, cuando no era posible ocupar ese cargo la administración se comprometía a recepcionar las hojas de vida para continuar con el trámite correspondiente.

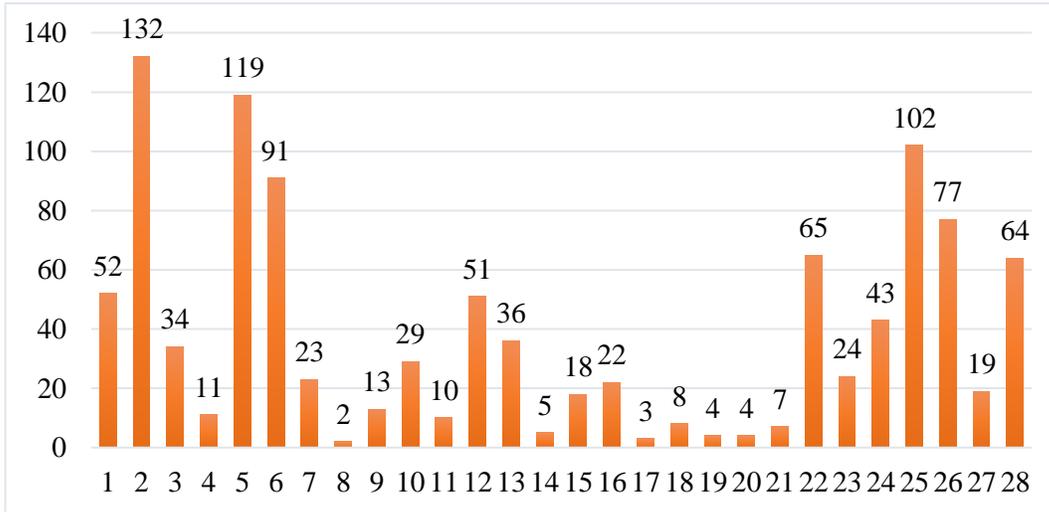
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un problema identificado durante la vigencia anterior (2017), fue la baja planeación financiera que se generó como consecuencia del incremento de presupuesto y de traslados de partidas desarrollados como consecuencia de la ejecución de políticas públicas que obligaron a gestionar nuevos contratos por prestación de servicios y vinculación de personal en nombramiento temporal con el fin de suplir las vacancias existentes en esta modalidad. En la selección del personal idóneo para ocupar los empleos creados en la planta temporal se desarrollaron 28 convocatorias internas¹ con el fin de identificar los servidores públicos del ICBF que cumplían requisitos y podían ascender al interior de la entidad, una vez culminada esta etapa, se convocó a todos los ciudadanos

¹ Publicado en el portal web del ICBF en la ruta Gestion-transparencia/Gestion-humana/Convocatorias Planta Temporal (Interna)

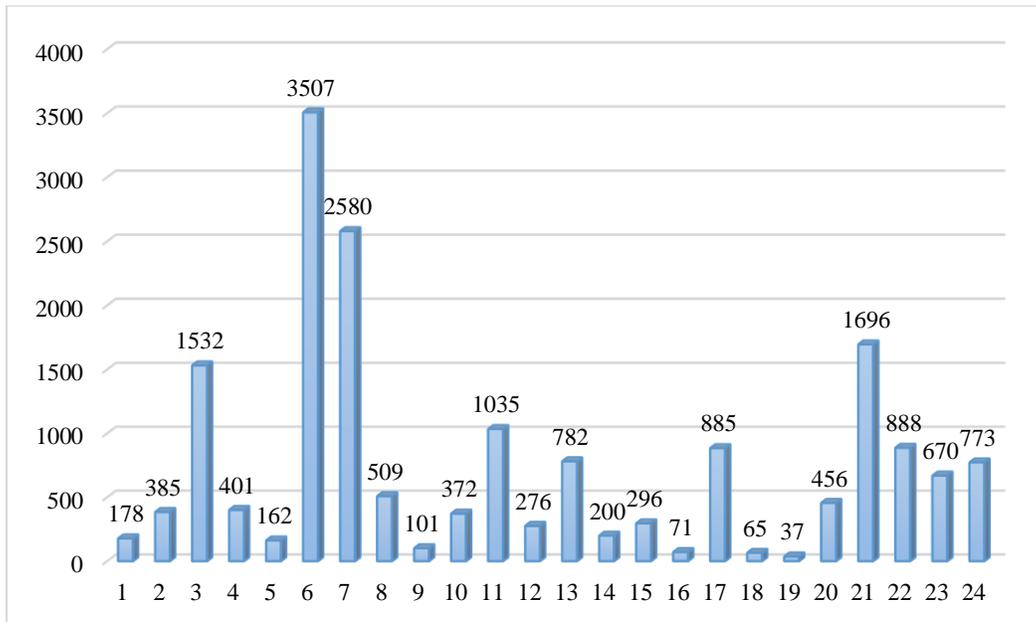
a participar en las 24 convocatorias externas (Portal web ICBF, 2017) para proveer los cargos faltantes. Al finalizar con el periodo de inscripciones se evidenció que en las mismas, los registros fueron de 18.925 personas (aproximadamente)

Gráfica 1. Inscritos por Convocatoria Interna



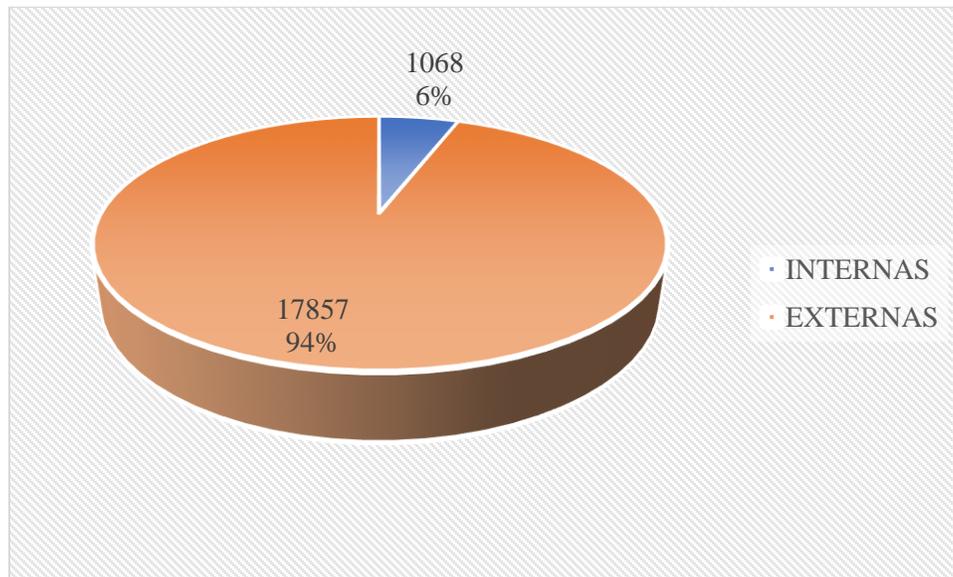
Fuente: Inscritos - Convocatoria para Servidores de Carrera Administrativa del ICBF

Gráfica 2. Inscritos por Convocatoria Externa



Fuente: Inscritos – Convocatorias externas dirigidas a Ciudadanos

Gráfica 3. Inscritos Total Convocatorias



Fuente: Total Inscritos – Convocatorias Internas y Externas

Para desarrollar los procesos anteriores, se contrataron varias personas como analistas de hojas de vida, requisitos mínimos y antecedentes adicionales que cada candidato aportaba en su registro de postulación a convocatoria para que después de un estudio técnico fuese validado y consolidado como puntaje adicional, dicha contratación se realizó con una variación de \$7.415.932 con respecto a la vigencia 2016.

3. JUSTIFICACION

Para finales del año 2016, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) contaba con una planta global de 2.435 servidores con derechos de carrera, una vez fue validado el clima laboral y reestructurado el manual de funciones se vio en la necesidad de crear una planta alterna de forma temporal con 3.737 nuevos empleos, la cual fue aprobada con el Decreto 2138 del 22 de diciembre de 2016. (Presidencia de la Republica, 2016)

Una vez fue provista la totalidad de dicha planta, el Grupo de Bienestar y Capacitación de la Dirección de Gestión Humana del Instituto, brindó capacitación inicial a través del aula virtual “Escuela Virtual ICBF”, relacionada con la planeación estratégica de la entidad, así como el mapa de procesos y los siete sistemas de operación que lo componen, posteriormente, el Grupo de

Carrera Administrativa ubicado en la dependencia mencionada anteriormente, elaboró e implementó en todas las regionales y Sede Nacional, los instrumentos de seguimiento de desempeño a los funcionarios nombrados temporalmente ya que la evaluación de Planta Temporal estaba regulada bajo la Resolución 0044 de 2017² vigente hasta el 4 de septiembre de 2017, día en que se suprimió la planta, con la expedición del Decreto 1479 de 2017 (Presidencia de la Republica, 2017), finalizando los contratos de los servidores nombrados en temporalidad.

Con la inclusión de 3.737 nuevos empleos en la planta definitiva, la administración pública se vio obligada a generar la contratación directa para suplir dichas vacantes, no sin antes ofrecer esos cargos a sus empleados de carrera por tener mejor derecho ante la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), los mismos fueron identificados mediante un análisis de sus hojas de vida para evidenciar el cumplimiento de los requisitos de estudio mínimo en cada uno de los empleos a los que podían postularse teniendo en cuenta la calificación definitiva de la evaluación de desempeño³ del periodo inmediatamente anterior. Dicho proceso de encargos, generó al interior de la entidad un incremento en la rotación de personal a nivel nacional ya que en muchas ocasiones las personas que se encontraban trabajando en algún lugar del país querían postularse y ocupar un empleo en otro lugar distante al seleccionado inicialmente, esto porque no se sentían bien en su entorno laboral, con las funciones del empleo o con las condiciones de su lugar de trabajo.

Con este trabajo se pretende identificar los costos y gastos adicionales en los que incurrió la administración por una baja planeación financiera al desarrollar procesos adicionales de vinculación de personal, incorporando a la entidad funcionarios y servidores acogidos por la normatividad vigente en el empleo de su preferencia, así como proponer estrategias que permitan que los recursos designados por el Gobierno Nacional sean aplicados directamente a los proyectos de atención de los niños, niñas y adolescentes colombianos establecidos por el instituto,

² La Resolución 0044 de 2017 y los instrumentos de evaluación de Planta Temporal se encuentran en https://intranet.icbf.gov.co/carreraadministrativa/resolucion_0044_2017.pdf

³ Evaluación del Desempeño Laboral: Herramienta de gestión que, con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en periodo de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamente su desarrollo y permanencia en el servicio. (Acuerdo 565 de 2016. Pág. 2)

disminuyendo la rotación de personal y facilitando estabilidad económica, social y psicológica a cada uno de los colaboradores con el fin de no generar traumatismos en los servicios de atención a la comunidad.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Analizar el impacto financiero generado en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar como consecuencia de la baja planeación financiera en la provisión de vacantes en temporalidad e inclusión de estos empleos a la planta global.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los costos y gastos generados por la vinculación de personal en temporalidad y luego en provisionalidad para cumplir con la provisión de dichos empleos.
- Consolidar estrategias que permitan la ejecución de los proyectos de atención de los niños, niñas y adolescentes (NNA) con los recursos económicos efectivamente asignados y así evitar los traslados presupuestales de esta índole.

5. MARCO TEORICO - MARCO CONCEPTUAL

La planeación es un procedimiento que permite resultados consecutivos enfocándose en las decisiones que presenta un sistema integral. Existen cuatro puntos esenciales para desarrollar una adecuada planeación, según McClure (1990) se debe identificar las necesidades de la comunidad, desarrollar la planeación estratégica de la entidad (misión, visión, y objetivos estratégicos), diseñar programas para cumplir los objetivos y evaluar el resultado de las actividades establecidas en dichos programas.

Gráfica 4. Proceso de Planeación



Fuente: Elaboración propia

5.1 Planeación Financiera.

Joaquín Moreno (2014:17) expresa que “La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”. Las empresas y/o entidades sean públicas o privadas deben identificar y establecer planes que permitan la medición de los objetivos organizacionales, es así cuando a través de la planeación se consolidan todas las acciones que el ente económico requiere para desarrollar las metas establecidas.

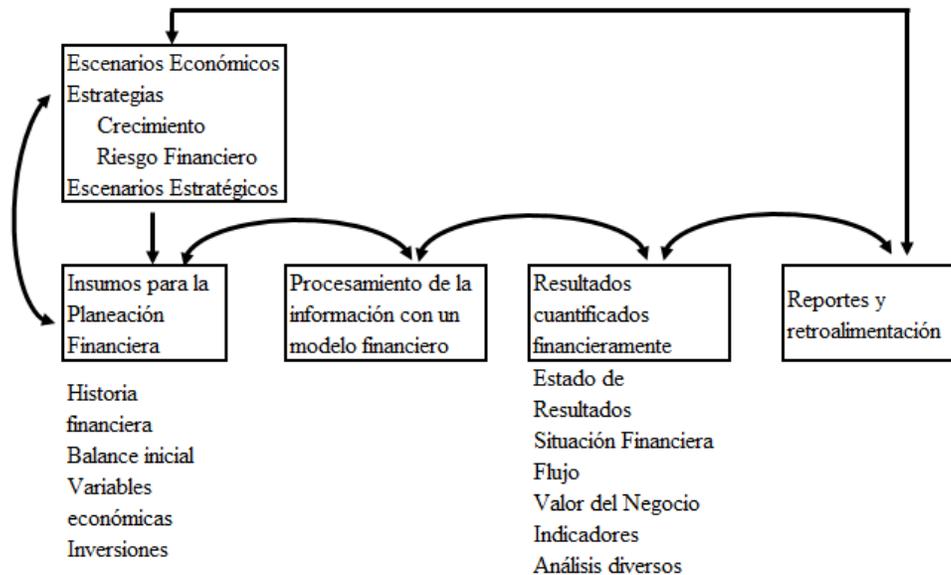
En el cumplimiento de estos planes, las directivas de la entidad consolidan la información presupuestal de las actividades que cada área o dependencia adelantará durante la vigencia, designando los recursos económicos para facilitar la ejecución de los programas y proyectos establecidos, ya que una entidad pública, se enfoca en administrar los recursos asignados por parte del estado para satisfacer las necesidades de administración y servicio social del gobierno sin tener en cuenta la utilidad monetaria en el manejo de los mismos. (Haime, L; 2005,41)

Por lo anterior, un proceso exitoso que garantice dicha designación se realiza a través de la implementación y desarrollo de una adecuada planeación financiera, que vele por la distribución equitativa de los recursos sin necesidad de sobre valorar el presupuesto inicial. Enfocándose en lo establecido en el artículo 9 de la ley 38 de 1989 (modificado por el artículo 5 de la ley 179 de 1994).

Es allí cuando la entidad debe implementar una contabilidad analítica que permita el diseño de los estados financieros acordes con las necesidades del contexto que interviene en el desarrollo de su operatividad, es decir que debe generar una planeación financiera que aporte a la estructura de la organización permitiendo que a través de la cuantificación de propuestas presentadas sea viable identificar y evaluar los costos en los que incurra su aceptación o su negación (Correa, J. Ramírez, L. & Castaño, C.2010).

Rodríguez, E (2005), manifiesta que con la gestión financiera se busca mantener el equilibrio económico de la entidad empleando tres procesos importantes en dicha planeación; estos son: los procesos de planeación financiera que establecen a largo plazo, la cuantificación de las propuestas de cumplimiento de los objetivos organizacionales debido a que su contenido es preponderante, el proceso de presupuestos es otro proceso que determina el año de ejecución a través del desarrollo de las planes, programas y proyectos estimados para el año de la vigencia y por último el proceso de administración del flujo de efectivo, el cual atiende a corto plazo a través de los traslados presupuestales.

Gráfica 5. Proceso de Planeación Financiera



Fuente: Boletín técnico – El proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera

5.2 Finalidad de la planeación financiera.

Teniendo en cuenta lo planteado por Ortiz, G. J (2015), una buena planeación financiera permite el cumplimiento de los objetivos establecidos, con el fin de controlar los costos y gastos adicionales que se desarrollan en la ejecución de las actividades diarias de la compañía, así como garantizar la vinculación de personal eficiente y competente, y estudiar la renovación de los bienes muebles e inmuebles a través de la adquisición de nuevos equipos ya sea con la utilización de recursos propios o en su defecto utilizando nuevas fuentes de financiamiento.

Con la implementación de los procesos, la entidad visibiliza a través de las directivas, una estrategia financiera que permite la toma de decisiones de inversión y de financiación que generen riqueza para sus accionistas, lo cual permite que se puedan prever situaciones de cambio permitiendo así establecer acciones que ayuden a la empresa al momento de adaptarse a los mismos cuando se presenten en el entorno empresarial

5.3 Desarrollo de la planeación financiera.

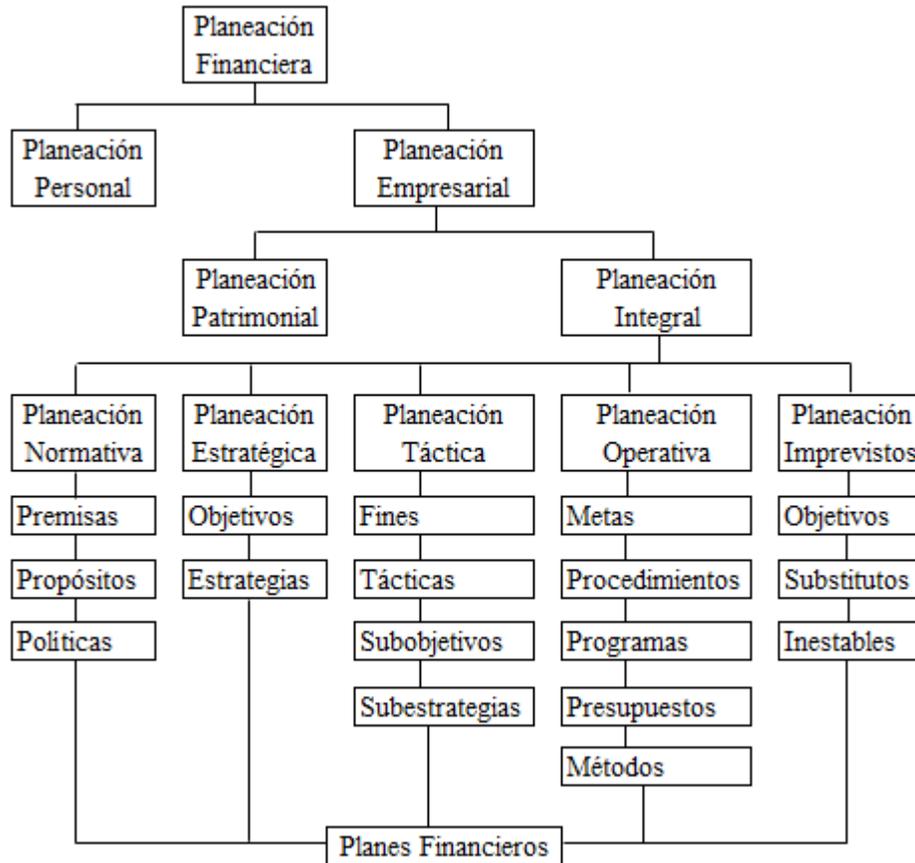
El desarrollo apropiado de la planeación financiera se da cuando las entidades establecen acciones de mejora que resuelvan diferentes problemáticas y se adelantan a lo que se pudiese presentar en un periodo de tiempo establecido (Cámara de Medellín, 2018)⁴, esta se encarga de evaluar dichas opciones, cuantificarlas para así trabajarlas desde términos económicos, planes estratégicos y operativos del ente económico, es por ello que se refleja en la estrategia de emprendimiento la forma en que este último aprovecha los recursos con los que dispone, la estructura de capital que posee y los posibles accionistas que ingresarían a la compañía.

En la ejecución apropiada de la planeación financiera, interviene la planeación presupuestal ya que es la que define el rubro que será designado para brindar solución a los temas específicos de la entidad, con el fin de invertirlo correctamente en un periodo de tiempo para así anticiparse a los cambios y eventualidades presentadas durante dicha ejecución. Adicionalmente (Decreto 111 de 1996)⁵ se debe implementar el proceso de administración ya que el mismo brinda un soporte a la ejecución presupuestal pues es a través del flujo de efectivo que se realiza la identificación de inversión a corto plazo, es decir que el mismo es inmediato y para dar solución a la parte operativa de la entidad.

⁴ Documento registrado en la Cámara de comercio de Medellín para Antioquia titulado “5 Pasos para realizar la planeación financiera y los presupuestos”

⁵ Decreto que compila la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995, las cuales conforman el estatuto orgánico del presupuesto (Artículo 7 y Título II - De los principios del sistema presupuestal)

Gráfica 6. Clasificación de la planeación financiera



Fuente: Tomado de Perdomo (2001, p. 75)

5.4 Presupuesto.

La Real Academia Española, define presupuesto como “Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana”, considerando así la previsión de los gastos estimados que una persona natural o jurídica tendrá durante un periodo de tiempo, razón por la cual el plan de operaciones o recursos que presenta el ente económico puede lograr el cumplimiento o seguimiento de los objetivos propuestos expresándolo en cantidades monetarias. Esto permite medir el nivel de ingresos que la organización requiere como insumo para cumplir con los pagos programados. (Arregocés, Jaime. 2012).

A través del Ministerio General de la Nación se expide el Presupuesto General con el fin de brindar una herramienta en la política gubernativa para asignar los recursos económicos que permiten determinar los posibles gastos en que incurre la administración al cubrir los objetivos planteados en los planes de desarrollo económico y social en un período determinado, tal y como lo expresa el artículo 23 de la ley 38 de 1989:

“(...) El Presupuesto de Gastos se compondrá del Presupuesto de Gastos de Funcionamiento, del Presupuesto de Servicio de la Deuda y del Presupuesto de Gastos de Inversión. Cada uno de estos presupuestos se presentará clasificado en diferentes partes, las cuales corresponderán a la Rama Legislativa, la Rama Ejecutiva, la Rama Jurisdiccional, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República y la Registraduría Nacional del Estado Civil. La Rama Ejecutiva tendrá tantas secciones cuantos sean los Ministerios, Departamentos Administrativos y Establecimientos Públicos. Además habrá una sección especial para la Policía Nacional. Dentro de cada organismo o entidad, el Presupuesto de Gastos de Funcionamiento se clasificará en apropiaciones para Servicios Personales, Gastos Generales, Transferencias y Gastos de Operación. (...)”.
(Congreso, 1989).⁶

Al definir los proyectos de inversión y programas sociales que posiblemente se desarrollarán en la vigencia, son presentados por el Gobierno Nacional con el fin de hacer partícipe al Banco de la República para evidenciar el impacto macroeconómico y sectorial del déficit y del nivel del gasto propuesto con el fin de aprobar dicho presupuesto o en su defecto realizar las modificaciones expuestas. (Presidencia de la República, 1996)

Una vez aprobado el presupuesto se evalúan las apropiaciones para así ejecutarlas en la vigencia, ya que el mismo establece el cupo de asignación que se realiza a cada entidad pública por concepto de los gastos en los que incurre gracias al desarrollo de la mega, priorizando su ejecución en los gastos de funcionamiento como lo son los gastos de personal, mantenimiento de

⁶ Artículo 23 de la ley 38 de 1989 modificado por el artículo 16 de la ley 179 de 1994, modificado por el artículo 82 de la ley 1687 de 2013

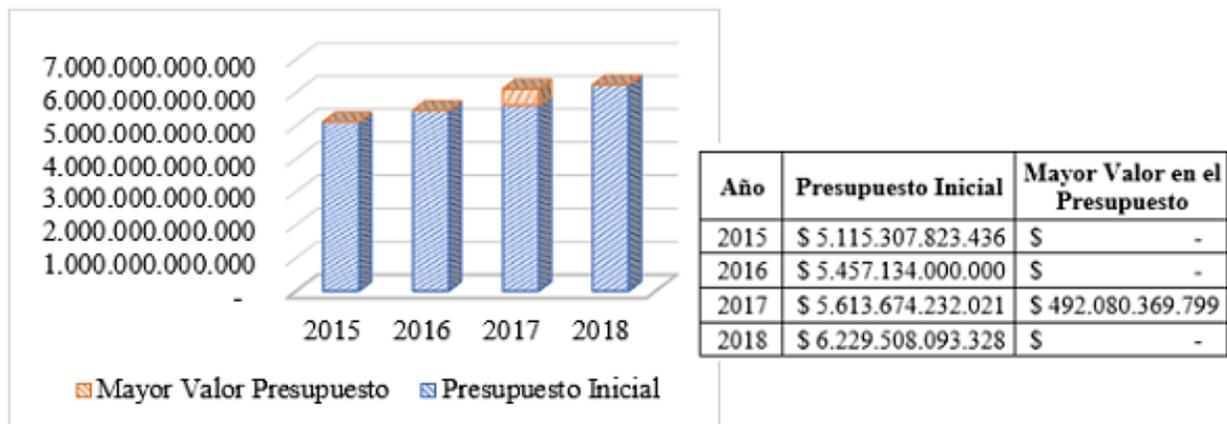
infraestructura, gastos generales, entre otros, teniendo en cuenta lo estipulado en el artículo 89 del Decreto 111 de 1996, el cual expone:

“(...) Las apropiaciones incluidas en el presupuesto general de la Nación, son autorizaciones máximas de gasto que el Congreso aprueba para ser ejecutadas o comprometidas durante la vigencia fiscal respectiva. Después del 31 de diciembre de cada año estas autorizaciones expiran y, en consecuencia, no podrán comprometerse, adicionarse, transferirse, ni contracreditarse.

Al cierre de la vigencia fiscal cada órgano constituirá las reservas presupuestales con los compromisos que al 31 de diciembre no se hayan cumplido, siempre y cuando estén legalmente contraídos y desarrollen el objeto de la apropiación. Las reservas presupuestales sólo podrán utilizarse para cancelar los compromisos que les dieron origen (...)” (Presidencia de la Republica, 1996).

En el siguiente gráfico se expone un comparativo de los últimos cuatro años del presupuesto designado a la entidad estatal encargada de la protección de niños, niñas, adolescentes y familias colombianas en Colombia.

Gráfica 7. Comparativo Presupuesto Asignado a entidad publica



Fuente: Datos de presupuesto, obtenidos en la página web del ICBF

5.5 Características del presupuesto público.

- Este presupuesto tiende a disminuir ya que depende directamente de los ingresos que el gobierno recibe a través de los tributos de los contribuyentes.
- El presupuesto se emplea en la ejecución de programas sociales para garantizar la disminución de las brechas que existen entre los ciudadanos.
- Distribuye servicios a gran parte de la población menos favorecida, excluyendo a la parte más favorecida de los ciudadanos.

5.6 Rotación de Personal

La rotación de personal en las empresas públicas se ha convertido en el factor principal de designación de recursos adicionales (Portafolio, 2016), los cuales deben ser identificados en otros rubros presupuestales para así ser reasignados a los rubros correspondientes a nómina, esto afecta considerablemente el desarrollo y cumplimiento del presupuesto establecido para la vigencia, ya que muchos de estos recursos son destinados al desarrollo de proyectos y mejoramiento de la calidad del servicio que permitan a la entidad cumplir con su misión y objetivos estratégicos.

Esto generó un incremento desmedido en los costos y gastos de la entidad, debido a las tutelas radicadas, aumento en el consumo de recursos como el papel, la energía, los tóneres, entre otros, y el exceso de contratación.

Teniendo en cuenta que la rotación de personal es la forma constante en la que los servidores o funcionarios cambian de ubicación, denominación de empleo y funciones establecidas, por no sentirse a gusto con su sitio de trabajo, es por ello que se refleja una alta incidencia en la calidad del servicio prestado así como la operatividad de la entidad ya que en muchas ocasiones no poseen el conocimiento de la dependencia lo que induce al error del jefe, porque este último asume que esa persona conoce el funcionamiento de la entidad y que está facultado a continuar con las labores

designadas, según Domínguez Paulini & Sánchez Llerena, (2013:18), la rotación se expresa mediante la relación porcentual entre ingresos y retiros y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en un periodo de tiempo determinado.

Por consiguiente, la entidad mejora su productividad al incrementar los bienes o servicios que brinda a la comunidad reduciendo los insumos adicionales que no se requieren para su procesamiento. (Michael Hammer 2007) expresa que las entidades cuando tienen buenos resultados no se enfatizan en el plan de acción que es de obligatorio cumplimiento, sino que por el contrario lo realizan por temas de innovación o simplemente por estar en el mercado, su premisa fue:

Depende de cómo se realice el trabajo regular, común, básico. Si uno puede hacer ese trabajo más rápido, más barato y mejor que el competidor, entonces podrá barrer el piso con él, sin trucos de contabilidad. La incansable innovación en las operaciones es la única forma de establecer una ventaja permanente.

Por consiguiente, la productividad y la calidad son conceptos que se interrelacionan ya que una producción con un alto nivel de calidad reduce los desechos y las repeticiones de trabajo lo que permite que se mejoren los métodos de operación. (D'Elía, 2011).

Así mismo, (Benavides Montaña, 2015) considera que la baja productividad impacta directamente al grupo de gestión humana ya que es allí donde se evidencia que el funcionario requiere capacitación, tiempo y adaptación para lograr al 100% incumplimiento de sus obligaciones contractuales, esto requiere compromiso por parte de los funcionarios ya que se acostumbran a que el empleador sea el que asume todos los gastos. Por último, cada funcionario debe sentirse motivado para mejorar su desempeño en razón a realizar una evaluación en donde se identifica la primera vez de su rendimiento y así mitigar el sentimiento de frustración y desilusión por los cambios que han generado baja productividad.

6. DISEÑO METODOLOGICO

Esta investigación se realiza a modo descriptivo ya que la misma permite identificar cuáles son los costos adicionales que puede tener una entidad pública como consecuencia de la constante rotación y movilidad laboral que existe entre servidores y colaboradores de dicha entidad, debido a una baja planeación financiera, que permitió que muchos de los programas establecidos en dicha ejecución presupuestal se obviarán por los traslados presupuestales constantes.

El desarrollo de esta investigación inició con la identificación de los proyectos establecidos para ejecutar el monto presupuestal en el presupuesto vigente, posteriormente se determinó la población que cumplió con todos los requisitos para la postulación en vacantes de otras regionales, lo cual permitió consolidar posibles estrategias de una adecuada planeación financiera que garantice la disminución de la rotación de personal y el desarrollo de proyectos sociales.

La población y muestra no se desarrolla en esta investigación ya que el mismo correspondió al estudio de caso realizado a una entidad pública colombiana.

En relación con el enfoque que se desarrolló en la investigación fue cualitativo ya que el mismo brindó razones más claras y completas de la incidencia en los costos adicionales que esto conlleva, los cuales podrían ser invertidos en nuevos proyectos que garanticen la ejecución de bienestar en la comunidad objetivo de la entidad a través del cumplimiento de la misión institucional.

Los principales informantes que participaron en esta investigación fueron los funcionarios y colaboradores de la entidad pública en la que se centró el estudio e investigación, también se desarrolló un análisis documental empleando la información registrada en los estados financieros con el fin de evaluar la situación de rotación de personal y su incidencia en la ejecución presupuestal.

6.1 Los instrumentos de recogida de datos.

Los instrumentos empleados para la recolección de datos son todos los indicadores reportados en los estados financieros, los manuales de funciones, las bases y lineamientos económicos en el desarrollo de cada convocatoria adelantada de forma interna, así como la convocatoria macro que se adelanta en convenio con la Universidad de Medellín y la Comisión Nacional del Servicio Civil.

7. RESULTADOS

Una vez se realizó el análisis de los costos asumidos por esa entidad en la vinculación de personal según las vacantes reportadas, se evidenció un incremento en la ejecución del presupuesto por este rubro, ya que se adicionó un 27% siendo esta última apropiación de \$187.929.042.799, para solventar la inclusión de 3.737 nuevos servidores.

Adicionalmente se evidenció que para proveer 2.470 empleos de carrera administrativa y que se encontraban en vacancia definitiva, se contrató a la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) para que adelantará todo lo concerniente a la Convocatoria 433, dicho contrato se desarrolló por \$6.267.857.361, los cuales fueron aprobados a través del rubro presupuestal “Otros Conceptos”.

En el desarrollo de la convocatoria 433 regulada y supervisada por la CNSC, se contrató a la Universidad de Medellín para que realizaran el estudio de requisitos mínimos de los documentos aportados por los candidatos inscritos a la misma, adicionalmente se encargó de la elaboración de pruebas funcionales y comportamentales teniendo en cuenta el manual de funciones aportado por el ICBF así como la consolidación de los resultados finales para proceder con la conformación de la lista de elegibles por parte de la CNSC. Una vez fueron remitidas dichas listas, la Dirección de Gestión Humana procedió con las resoluciones de nombramiento para proveer los cargos definitivos. (Proceso que se lleva actualmente)

Gráfica 8. Ejecución Presupuestal 2017

UEJ	NOOMBRE UEJ	RUBRO	DESCRIPCION	APR. INICIAL	APR. ADICIONADA	APR. REDUCIDA	APR. ADICIONADA TOTAL	APR. VIGENTE
41-06-00	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	A-1-0-1-1-1	SUELDOS	\$ 148.148.402.544,00	\$ 39.780.640.255,00	\$ 6.326.272.390,00	\$33.484.367.865,00	\$ 181.602.770.409,00
41-06-00	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	A-1-0-1-1-2	SUELDOS DE VACACIONES	\$ 11.500.000.000,00	\$ 1.150.000.000,00	\$ 0,00	\$1.150.000.000,00	\$ 12.650.000.000,00
41-06-00	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	A-1-0-1-1-4	INCAPACIDADES Y LICENCIA DE MATERNIDAD	\$ 2.200.000.000,00	\$ 500.000.000,00	\$ 0,00	\$800.000.000,00	\$ 2.700.000.000,00
41-06-00	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	A-1-0-1-4-1	PRIMA TECNICA SALARIAL	\$ 30.000.000,00	\$ 715.000.000,00	\$ 163.600.000,00	\$545.200.000,00	\$ 575.200.000,00
41-06-00	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	A-1-0-1-5-2	BONIFICACION POR SERVICIOS PRESTADOS	\$ 4.300.000.000,00	\$ 790.000.000,00	\$ 350.000.000,00	\$440.000.000,00	\$ 5.340.000.000,00
41-06-00	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	A-1-0-1-5-5	BONIFICACION ESPECIAL DE RECREACION	\$ 320.000.000,00	\$ 100.000.000,00	\$ 0,00	\$100.000.000,00	\$ 1.020.000.000,00
41-06-00	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	A-1-0-1-5-12	SUBSIDIO DE ALIMENTACION	\$ 650.000.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$0,00	\$ 650.000.000,00
41-06-00	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	A-1-0-1-5-13	AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 700.000.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$0,00	\$ 700.000.000,00
41-06-00	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	A-1-0-1-5-15	PRIMA DE VACACIONES	\$ 8.200.000.000,00	\$ 530.000.000,00	\$ 0,00	\$590.000.000,00	\$ 8.790.000.000,00
41-06-00	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	A-1-0-1-5-17	PRIMAS EXTRAORDINARIAS	\$ 31.984.990.614,00	\$ 5.800.005.065,00	\$ 40.000.000,00	\$5.760.005.065,00	\$ 36.944.995.679,00
41-06-00	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	A-1-0-1-5-47	PRIMA DE COORDINACION	\$ 3.100.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 0,00	\$150.000.000,00	\$ 3.250.000.000,00
41-06-00	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	A-1-0-1-5-32	BONIFICACION DE DIRECCION	\$ 65.435.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$0,00	\$ 65.435.000,00
41-06-00	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)	A-1-0-1-3-1	HORAS EXTRAS	\$ 740.000.000,00	\$ 25.000.000,00	\$ 340.000.000,00	\$-315.000.000,00	\$ 425.000.000,00

Fuente: Datos de ejecución presupuestal 2017, obtenidos en la página web del instituto ⁷

Por último, se evidenció que la rotación de personal al interior de la entidad fue en un 35%, afectando la prestación de servicios a la comunidad ya que en muchos centros zonales y/o regionales no se contaba con la cantidad de servidores públicos requeridos ocasionando demoras en los tramites que tiene a su cargo la Dirección de Nutrición, Primera Infancia, Servicio al Ciudadano, entre otras, generando sobrecarga en las tareas asignadas la cual afectaba considerablemente el clima laboral.

8. CONCLUSIONES

- Una eficiente planeación financiera permitiría identificar variables internas, externas y estrategias adecuadas de administración de personal, que pudiesen llegar a generar una afectación

⁷ La grafica refleja la designación de los recursos económicos según presupuesto inicial de la vigencia 2017, así como los recursos adicionales por concepto de la carga prestacional, en que incurrió el ICBF con la incorporación de 3.737 nuevos servidores de planta temporal, los cuales finalizaron su nombramiento en septiembre de 2017.

en la ejecución del presupuesto nacional designado para la operación y funcionamiento de la entidad pública, con el fin de realizar seguimiento a los resultados esperados.

- Con el desarrollo de este proyecto se analizaron los diferentes conceptos de planeación financiera así como los requerimientos para realizar una planeación exitosa.

- La planeación financiera es un factor determinante para desarrollar la gestión financiera de forma apropiada, con el fin de controlar el gasto público, ya que permitiría depurar el déficit fiscal observado en el año 2017 (\$237.693.158.842) al igualar sus ingresos contra sus gastos, facilitando la reducción de la volatilidad en sus ingresos y obligaciones adquiridas con el sector público a nivel nacional.

- La reestructuración en la planta de personal mitigaría el gasto excesivo que se presentó en la entidad ya que al realizar una ampliación en las vacantes definitivas, permitió garantizar la inclusión de personal capacitado e idóneo para ocupar los cargos por concepto de mérito.

- La alta rotación de personal aumentó como consecuencia del desarrollo de convocatorias adicionales que proveían personal por un tiempo específico, generando un incremento en los gastos operacionales.

- La administración debió garantizar que los recursos designados, fuesen aplicados a programas de bienestar con el fin de generar sentido de pertenencia y compromiso de servicio en los funcionarios públicos para así permitir la estabilidad laboral.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albornoz, G (1998) *La gestión financiera pública y el municipio colombiano*. Recuperado de http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/viewFile/177/249
- Auditoría General de la Republica (2012) Presupuesto General del Sector Público. *Guía de presupuesto público territorial en el Proyecto: “programa integral de mejoramiento continuo de las competencias y capacidades profesionales de los servidores públicos del control fiscal mediante la formación, la asistencia técnica y otras actividades de desarrollo”* recuperado en https://www.auditoria.gov.co/Biblioteca%20General/Guías%20Metodológicas/2013140-G001-Presupuesto_Publico.pdf
- Benavides Montaña, I. G. (2015). Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas. *Rotación de Personal Y Su Alto Impacto En La Productividad de Las Empresas*, 1–25. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10654/7395>
- Benito, B., & Bastida, F. (2008). *Política y gestión financiera municipal*. Revista de Contabilidad, 11 (2), 43-66. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3597/359733632002/>
- Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J., & Álvarez Giraldo, C. (2013). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. ScienceDirect, XXIII (103), 39-64. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592307700098>
- Castillo Padrón, Y., & Camejo Monasterio, O. (2013). *La administración del capital de trabajo: un reto empresarial*. “Revista Científica “Vision de Futuro”, 8 (2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3579/357935467004/>

CNSC (2016) Acuerdo 565 del 25 de enero de 2016. *“Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba”* Recuperado de <https://www.cnsc.gov.co/index.php/sistema-general-de-carrera/nuevo-sistema-edl-2017/category/538-acuerdos>

Congreso de Colombia (1989) Ley 38 de 1989 Nivel Nacional *"Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación"* en Régimen Legal de Bogotá D.C. - Secretaría Jurídica Distrital. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14811>

Congreso de Colombia (1994) Ley 794 de 1994 Nivel Nacional *"Por el cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38 de 1989 Orgánica de Presupuesto"* en Régimen Legal de Bogotá D.C. - Secretaría Jurídica Distrital. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14941#0>

Correa García, J., & Ramírez Bedoya, L., & Castaño Ríos, C. (2010). *La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XVIII (1), 179-194.* Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/909/90920479010/>

Departamento Nacional de Planeación (2008) *Técnicas para el análisis de la gestión financiera de las Entidades Territoriales.* Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/T%C3%A9cnicas%20gesti%C3%B3n%20financiera%20ET.pdf>

Domínguez Paulini, R. H., & Sánchez Llerena, F. M. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la Productividad y rentabilidad de la empresa COTTON textil S.A.A. - planta Trujillo - 2013. Repositorio digital UPAO.*

<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Haime, L. (2005) *Capítulo 3. La planeación y la estrategia en Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. Ediciones Fiscales ISEF. (Volumen 136 de Línea universitaria). Recuperado de https://books.google.es/books?id=zrjKBSptgdcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

ICBF (2018) *Ejecución Presupuestal Agregada Corte 31 de Diciembre de 2017* en portal web. Recuperado de <https://www.icbf.gov.co/gestion-y-transparencia/transparencia-y-acceso-la-informacion-publica/5-presupuesto/ejecucion-16>

ICBF (2018) *Ejecuciones Presupuestales* en portal web. Recuperado de <https://www.icbf.gov.co/gestion-transparencia/transparencia/presupuesto/ejecucion-presupuestal>

ICBF (2018) *Estados Financieros desde el 2009 (Balance General, Operación Reciproca, Otras)* en portal web. Recuperado de <https://www.icbf.gov.co/gestion-transparencia/transparencia/presupuesto/estados-financieros>

ICBF (2017) *Informe de Gestión 2017*. Recuperado de [https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/informe de gestion 2017 - 30 de enero de 2018 1.pdf](https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/informe_de_gestion_2017_-_30_de_enero_de_2018_1.pdf)

ICBF (2018) *Presupuesto ICBF* en portal web. Recuperado de <https://www.icbf.gov.co/transparencia/presupuesto?page=1>

Morales C, A & Morales C, J (2014) *Planeación Financiera*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V: México. Primera Edición ebook: 2014. Recuperado de <http://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>

Nava, R. M (2009) *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente* en Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.48 Maracaibo. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000400009&script=sci_arttext

Normas jurídicas de Nicaragua (2005) *Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario*. Recuperado en [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/625E262D99AA8B44062570BD0059F107?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/625E262D99AA8B44062570BD0059F107?OpenDocument)

Ortiz, G. J (2015) *La importancia de la planificación financiera* en Finanzas y Proyectos. Recuperado de <https://finanzasyproyectos.net/la-importancia-de-la-planificacion-financiera/>

Perez Porto, J & Gardey, A (2008) *Definición de planeación financiera*. Recuperado de <https://definicion.de/planeacion-financiera/>

Presidencia de la Republica (2016) *Decreto 2138 del 22 de diciembre de 2016 “Por el cual se aprueba la creación de una planta de personal de carácter temporal en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar “Cecilia de la Fuente de Lleras”* (Derogado por artículo 7 del Decreto 1479 de 2017) Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30030293>

RAE (2018) *Definición de Presupuesto*. Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=U7qM4mB>

Rodriguez, E (2005) *El proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera* por el Comité Técnico Nacional Monterrey de Finanzas Corporativas. Recuperado de http://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_08_05_MTY_FC.PDF

Zapata Cuartas, C (s.f.) *La planeación financiera como herramienta de gestión*. Recuperado de

<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaContabilidadyFinanzas/Laplaneaci%C3%B3nfinancieracomoherramientadegesti.aspx>

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- ✓ http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-047577%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased
- ✓ http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-087865%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased
- ✓ <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo1.pdf>
- ✓ https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/Gaviria_Plan_Inversiones_Pub.pdf
- ✓ <http://dspace.ucbscz.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/13338/1/9980.pdf>
- ✓ <https://intranet.santodomingo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/NORMAS-DE-CONTROL-INTERNO-DE-LA-CONTRALORIA-GENERAL-DEL-ESTADO-.pdf>
- ✓ https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/caracterizacion_gestion_financiera_v2.pdf
- ✓ <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1734/1/TUAEXCOMMGBF003-2015.pdf>
- ✓ <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8603/1/T-ESPE-047935.pdf>
- ✓ <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/Descargas1/planeacion/Bolet%C3%ADn%20Planeacion%20EFICIENCIA%20EN%20EL%20GASTO.pdf>
- ✓ <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/Descargas1/Distribucion%20Presupuesto%20ICBF2015.pdf>