

UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# **Propuesta de ajuste al modelo de costos ABC asociado a la contratación derivada en la Fiduciaria Bogotá S.A.**

**Fabio Urbano Cuevas Cely**

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas - Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2017

# **Propuesta de ajuste al modelo de costos ABC asociado a la contratación derivada en la Fiduciaria Bogotá S.A.**

**Fabio Urbano Cuevas Cely**

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Director:

Msc. Gerardo Ernesto Mejía Alfaro.

Línea de Investigación:

Gestión Financiera

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas - Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2017

## **Agradecimientos y dedicatoria**

Agradezco a Dios que siempre me ha llenado de bendiciones y que es la fuerza que no ha permitido que el agotamiento venza a la terquedad. A los ángeles que tengo en el cielo y que siempre me cuidan; a mi familia, ángeles en tierra y pilar principal de mi vida, agradezco la paciencia y confianza que siempre han tenido en mí. Andrea y Alejandro los amo.

Agradezco a la Universidad Nacional de Colombia por permitirme ser parte de la Maestría en Administración de Empresas, es un honor haber cursado en sus aulas. Al Profesor Gerardo Mejía, quien con amabilidad acepto guiarme en este trabajo de grado, su paciencia, confianza, apoyo y permanente disposición fueron la fuente para lograr culminar el trabajo

A Fiduciaria Bogotá que, en cabeza de su presidente, Dr. Cesar Prado, me permitió carta blanca en la información necesaria para la parte práctica de este trabajo; sumo mi gratitud a Catalina Mantilla quien fue el puente entre el sistema de costos de la organización y la propuesta de investigación. A mi equipo de trabajo de la Unidad de Gestión Findeter, se les quiere.

A los amigos...a tantos y a tantas.

A mi Alejandro.

## Resumen

La gestión de costos debe ser fuente de información para la toma de decisiones estratégicas en las compañías, así pues excede la simple cuantificación de datos que puedan ser plasmados en reportes financieros. En desarrollo del trabajo se realiza una aproximación al modelo de costos ABC desarrollado en la operación de Fiduciaria Bogotá S.A, particularizando las actividades específicas de los productos que hoy administran contratación derivada, generando como resultado final una propuesta de ajuste al modelo utilizado actualmente.

Utilizando los lineamientos de la metodología ABC y mediante el uso de entrevistas off-record y de la utilización de herramientas informáticas, se identifican actividades, objeto de costo, drivers, inductores y asignaciones para esta clase productos, concluyendo la necesidad de realizar la inclusión de un capítulo de actividades en el modelo actual de la compañía que permitan a Fidubogota gestionar adecuadamente la estructuración de nuevos productos que contengan contratación derivada El trabajo se estructura en el sistema de costos actual utilizado por de la Fiduciaria Bogotá, utilizando la experiencia consolidada de una de sus unidades funcionales denominada Unidad de Gestión Findeter.

**Palabras clave: confianza, fiducia, contratación derivada, Activity Based Costing, inductor de costo, objeto de costo.**

# Abstract

Cost management should be a source of information for strategic decision making in companies, so it goes beyond simply quantifying data that can be captured in financial reports. In the development of this work, an approach is made to the Activity based costing system developed in the Fiduciaria Bogotá S.A operation, particularizing the specific activities of the products that are currently managed by derivative contracts, resulting in a final adjustment to the model currently used.

Using the guidelines of the ABC methodology and using off-record interviews and the use of computer tools, activities, cost object, drivers, inductors and assignments for this class of products are identified, concluding the need to include a chapter of activities in the current model of the company that allow Fidubogota to adequately manage the structuring of new products containing derivative contracts.

This work is structured in the current costing system used by the Fiduciaria Bogotá, using the consolidated experience of one of its functional units denominated Unidad de Gestion FINDETER.

**Keywords: Trusts, Fiduciary, derivative contracts, Activity Based Costing, cost drivers, target costing**

## Índice

1	Planteamiento del problema.....	1
2	Pregunta de investigación .....	4
3	Objetivos .....	5
3.1	Objetivo general .....	5
3.2	Objetivos específicos .....	5
4	Contratación derivada .....	6
4.1	El negocio fiduciario .....	8
4.1.1	Partícipes del negocio fiduciario .....	9
4.1.2	Instrumentalización de los negocios fiduciarios. ....	10
4.2	El concepto de contratación derivada.....	11
4.3	U. d. G. Findeter y la contratación derivada.....	13
5	El concepto de costo .....	17
5.1	Los métodos de costeo.....	18
5.1.1	<i>Activity Based Costing, ABC</i> como sistema de costos. ....	20
5.1.2	Tareas, actividades y procesos. ....	21
5.1.3	El concepto de objeto de costo.....	22
5.1.4	El concepto de costos directos. ....	22

5.1.5	Los costos indirectos de fabricación .....	24
6	Presentación de resultados .....	29
6.1	Identificación de los objetos de costo en la operación de negocios con contratación derivada administrados por la U. d. G. Findeter .....	29
6.1.1	Definición del objeto de costo para la U. d. G. Findeter.....	30
6.2	Identificación de las actividades asociadas a la operación de negocios con contratación derivada administrados por la U. d. G. Findeter. ....	35
6.2.1	Descripción del negocio de la U. d. G. Findeter. ....	36
6.3	Identificación de los costos directos asociados a los servicios “objetos de costo” prestados por la U. d. G. Findeter en la operación de negocios con contratación derivada.....	44
6.3.1	Costos de Mano de Obra directa en la U. d. G. Findeter .....	44
6.3.2	Costos de materiales directos en la U. d. G. Findeter .....	47
6.4	Identificación de costos indirectos del portafolio de contratos derivados administrados por la U. d. G. Findeter.....	50
6.5	Determinación de los inductores o <i>drivers</i> de actividad para cada grupo común de costos indirectos en función del conjunto de observaciones causa-efecto.....	53
6.6	Presentación del ajuste al modelo asociado a la contratación derivada .....	65
6.6.1	Fallas en la asignación de costos a las actividades en el sistema actual .....	69
6.6.2	Resultados en sistema de la asignación de actividades exclusivas para la U. d. G. Findeter	73

7	Conclusiones .....	82
8	referencias .....	88



## Índice de tablas

Tabla 1: <i>Tipos de fiduciaria, integrantes y sus funciones, y tipo de contrato típicamente empleado</i> .....	11
Tabla 2: <i>Diferencia entre los métodos de costeo</i> .....	19
Tabla 3: <i>Ejemplo de cost drivers o inductores hacia las actividades y hacia los productos</i> .....	28
Tabla 4: <i>Acciones y frecuencia de aparición en el informe operativo</i> .....	38
Tabla 5: <i>Formato de tabulación de la consulta de expertos</i> .....	40
Tabla 6: <i>Aplicación del criterio de homogeneidad para la reducción del número de actividades</i> .....	41
Tabla 7: <i>Tipo de agrupamiento y actividades de la U. d. G. Findeter</i> .....	43
Tabla 8: <i>Ejemplo de revisión de actividades U. d. G. Findeter, para la actividad gestionar correspondencia</i> .....	43
Tabla 9: <i>Identificación de costos de Mano de Obra directa para la U. d. G. Findeter</i> .....	45
Tabla 10: <i>Funcionarios de Mano de Obra directa U. d. G. Findeter, fuera del centro de costos U. d. G. Findeter dispuesto por la organización</i> .....	47
Tabla 11: <i>Identificación de costos de materiales directos para la U. d. G. Findeter</i> .....	50
Tabla 12: <i>Identificación utilitaria de costos indirectos asociados a la U. d. G. Findeter</i> .....	52
Tabla 13: <i>Posibles actividades a afectar la correcta asignación de costos para la U. d. G. Findeter</i> .....	72
Tabla 14: <i>Propuesta de procedimientos particulares para la contratación derivada a ser implementados en el modelo de los costos ABC</i> .....	84
Tabla 15: <i>Informe operativo U. d. G. Findeter</i> .....	90
Tabla 16: <i>Informe de actividades en el marco operativo de la U. d. G. Findeter</i> .....	117

Tabla 17: <i>Analogía de las actividades de la U. d. G. Findeter con el esquema de categorización de procesos de la organización</i> .....	123
Tabla 18: <i>Identificación de costos directos para las actividades de la U. d. G. Findeter</i> .....	127
Tabla 19: <i>Identificación de drivers o inductores de costos hacia las actividades de la U. d. G. Findeter</i> .....	144

## Índice de figuras

<i>Figura 1:</i> Proceso de gestión contractual.....	8
<i>Figura 2:</i> Esquema de contratación derivada .....	13
<i>Figura 3:</i> Ejemplo de esquema de contratación derivada.....	14
<i>Figura 4:</i> Estructura general de costos y gastos totales, modificada y detallada .....	18
<i>Figura 5:</i> Estructura conceptual de operación de la U. d. G. Findeter .....	31
<i>Figura 6:</i> Líneas de producto de la Fiduciaria Bogotá para el segundo semestre del 2016 .....	33
<i>Figura 7:</i> Propuesta líneas de producto de la Fiduciaria Bogotá para el primer semestre del 2017 .....	34
<i>Figura 8:</i> Balance del estudio de actividades de la Fiduciaria Bogotá junto a la esquematización del paradigma del costeo basado en actividades.....	36
<i>Figura 9:</i> Diagrama de Pareto para la identificación de los macroprocesos en la U. d. G. Findeter .....	39
<i>Figura 10:</i> Relaciones interdependencias para la U. d. G. Findeter .....	45
<i>Figura 11:</i> Diagrama mixto de actividades y objetos para la presentación genérica de un informe .....	49
<i>Figura 12:</i> Diagrama de actividades relacionadas a las actividades de recepción y distribución de correspondencia .....	55
<i>Figura 13:</i> Diagrama de actividades relacionadas a las de gestión de archivo y consulta documental .....	57
<i>Figura 14:</i> Diagrama de actividades relacionadas a la ejecución de operaciones de giro dentro del sistema.....	59
<i>Figura 15:</i> Diagrama de actividades relacionadas a la gestión de pólizas .....	61
<i>Figura 16:</i> Diagrama de actividades relacionadas a la asistencia a comités .....	62

<i>Figura 17:</i> Diagrama de actividades relacionadas a la atención de solicitudes o servicio al cliente .....	63
<i>Figura 18:</i> Diagrama de actividades relacionados a los eventos .....	64
<i>Figura 19:</i> Flujo del proceso para la presentación del ajuste del modelo asociado a la contratación derivada para los contratos administrados por la U. d. G. Findeter .....	66
<i>Figura 20:</i> Flujo del proceso para la presentación del ajuste del modelo asociado a la contratación derivada para los contratos administrados por la U. d. G. Findeter, continuación .....	67
<i>Figura 21:</i> Ejemplos de posibles equivocaciones por parte del personal que alimenta el feedback del Sistema de Costos actual.....	70
<i>Figura 22:</i> Repartición de los ingresos totales en la Fiduciaria Bogotá.....	75
<i>Figura 23:</i> Detalle repartición de los ingresos totales en la Fiduciaria Bogotá.....	76
<i>Figura 24:</i> Repartición de los ingresos en la tipología consorcios y negocios especiales según el modelo actual sin incluir ningún cambio en el modelo .....	77
<i>Figura 25:</i> Repartición de los ingresos en la tipología consorcios y negocios especiales según la inclusión parcial de las de archivo y correspondencia al centro de costo de la U. d. G. Findeter	78
<i>Figura 26:</i> Repartición de los ingresos en la tipología consorcios y negocios especiales según el modelo actual versus la propuesta .....	79

## 1 Planteamiento del problema

En general, los Estados han demostrado falencias como ejecutores del recurso público, lo que no representa una excusa para frenar la inversión directa; no obstante, si implica la búsqueda de modelos de administración de recursos, donde la plataforma gubernamental sea garante de la adecuada ejecución de los recursos sin que haya una administración directa de los mismos, con el fin de la protección del erario público.

Para este fin, el modelo de administración fiduciaria se constituye en un mecanismo que permite asegurar un adecuado control y seguimiento en la ejecución de los recursos públicos, ya que faculta a un tercero – experto en administración, control de presupuestos, y gestión contable – para que sea el supervisor designado – no principal –, garantizando imparcialidad y efectividad en el seguimiento. De esta forma, el Estado supervisa, la sociedad fiduciaria<sup>1</sup> controla y administra, y el contratista ejecuta.

Para cumplir los objetos de las diferentes tipologías de contratos que puedan llegar a presentarse, las sociedades fiduciarias especializan su operación dependiendo la naturaleza de los mismos, vgr., administración del sector público, mercado inmobiliario, modelos de inversión a través de la administración de fondos, entre otros. La finalidad es cubrir las obligaciones que el contrato demande.

---

<sup>1</sup> Es una sociedad anónima profesional en la gestión de negocios, transacciones u operaciones por cuenta de terceros. Recibe mandatos de confianza, los cuales se desarrollan con el objeto de cumplir una finalidad específica, siendo, a la vez, asesores de sus clientes. Pertenece al sector financiero y se ubica dentro de las llamadas Sociedades de Servicios Financieros, sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2008)

Particularmente Fiduciaria Bogotá<sup>2</sup> S.A., Fidubogotá, se ha especializado en la administración de contratos de gran complejidad que se nutren de recursos públicos los cuales se caracterizan por requerir contratación derivada para su ejecución.

En el mismo escenario, Fidubogotá crea la Unidad de Gestión Findeter, U. d. G. Findeter, con el propósito de la administración de los contratos suscritos entre la Financiera de Desarrollo Territorial S.A., Findeter<sup>3</sup>, y el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorios (FiduBogotá, 2016). Esta Unidad apoya la prestación del servicio de asistencia técnica que provee Findeter en la revisión de los términos de referencia, ejecución de desembolsos, elaboración y suscripción de contratos, custodia de garantías, en el soporte logístico de la etapa precontractual, y primordialmente, llevando el control de los recursos entregados versus la ejecución planeada; siendo garante, como administrador profesional, de la transparencia, tanto en los hitos de desarrollo de obra como en los pagos que se ejecuten por la misma.

En otras palabras, la U. d. G. Findeter se encarga de administrar todo el ciclo de vida de aquellos contratos derivados suscritos, instruidos por los órganos de administración y control del patrimonio autónomo<sup>4</sup>. con la complejidad de que en la contratación derivada el número de “contratos hijo”

---

<sup>2</sup> La Fiduciaria Bogotá S.A., es una empresa filial del Banco de Bogotá y pertenece al Grupo financiero AVAL.

<sup>3</sup> Acrónimo de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A., es una sociedad por acciones de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas organizada como un establecimiento de crédito, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público que tiene por objeto la promoción del desarrollo regional y urbano, mediante la financiación y la asesoría en lo referente a diseño, ejecución y administración de proyectos o programas de inversión relacionados con las actividades de construcción, ampliación y reposición de infraestructura correspondiente al sector de agua potable y saneamiento básico; construcción, pavimentación y remodelación de vías urbanas y rurales; construcción, pavimentación y conservación de carreteras departamentales, veredales, caminos vecinales y puertos fluviales; entre otros.

<sup>4</sup> Es un sujeto de derechos y obligaciones del cual la sociedad fiduciaria actúa como vocera y administradora y lleva la personería en las actuaciones procesales administrativas o jurisdiccionales, los bienes que integran el

para cumplir el objeto del “contrato padre” es en un principio indeterminada, lo cual dificulta la adecuada asignación de los recursos. Por este hecho, se hace un tema corporativo, concretamente de la contabilidad administrativa de la Fiduciaria Bogotá, requiriendo un sistema de costos robusto, el cual permita, desde las etapas más tempranas de estructuración de nuevos negocios, no incurrir en un equívoco ajuste de la comisión de prestación de servicios (Castellanos, 1995, p. 105).

Por tanto, “sabiendo de la posibilidad de ceder cuotas de mercado o administrar negocios que generen pérdidas para la organización, erosionando el valor de la empresa” (Castellanos, 1995, p. 117); el autor considera necesario analizar las actividades propias del ejercicio de costeo en la organización, en particular a la U. d. G. Findeter, y con base a esta revisión identificar asignaciones de costos o actividades que no están siendo tenidas en cuenta por la organización, y presentar como propuesta la inclusión de un capítulo de actividades directamente relacionadas al ejercicio de administrar contratos derivados, el cual permita ajustar al comportamiento de los contratos derivados al modelo de costeo en uso – 2016 – en la Fiduciaria Bogotá.

Cabe resaltar que no se pretende afectar la estructura o construir un modelo de costos en el sentido amplio, sino que se busca identificar actividades asociadas a la contratación derivada, que, actualmente no han sido contempladas en el modelo de la organización, lo cual conllevará a una propuesta de ajuste al modelo.

---

patrimonio autónomo quedan separados de los activos del fiduciario, de los activos de otros negocios fiduciarios y de los propios del fideicomitente. (Superfinanciera, 2008)

## **2 Pregunta de investigación**

Con lo anterior surge la pregunta de investigación de ¿Cómo afecta un cambio en las actividades asociadas a la contratación derivada el modelo actual de costos de la Fiduciaria Bogotá S.A.? Caso de estudio Unidad de Gestión Findeter.



## 3 Objetivos

### 3.1 Objetivo general

Identificar actividades, objetos y asignaciones de costos para los productos gestionados por la U. d. G. Findeter en la contratación derivada y proponer un ajuste al modelo *ABC* actual. Caso de estudio Unidad de Gestión Findeter – FiduBogotá, 2016.

### 3.2 Objetivos específicos

- Identificar los objetos de costo en la operación de negocios con contratación derivada administrados por la U. d. G. Findeter.
- Identificar las actividades asociadas en la operación de negocios con contratación derivada administrados por la U. d. G. Findeter.
- Identificar los costos directos asociados a los servicios “objetos de costo” prestados por la U. d. G. Findeter en la operación de negocios con contratación derivada.
- Identificación de costos indirectos del portafolio de contratos derivados administrados por la U. d. G. Findeter.
- Determinar los inductores de actividades o *drivers* de costo para cada grupo común de costos indirectos en función del conjunto de observaciones causa-efecto.
- Presentar propuesta de ajuste.

#### **4 Contratación derivada**

La República de Colombia en su gestión administrativa debe ser garante de una estructura que provea los medios necesarios para el desarrollo, bienestar e interés general de los nacionales y los residentes (Constitución Política de la República de Colombia, 2015). Así las cosas, es necesario que dicha estructura sea construida, mantenida o modificada según sea el caso. En la generalidad, esto se realiza mediante la contratación estatal, donde el fin de la nación se cumple a través de la delegación de gestión en empresas que dependen directa o indirectamente del Estado. Las empresas del Estado satisfacen las necesidades de la ciudadanía y las normativas en coherencia con su objeto social.

De la justificación de una necesidad del servicio y la oportunidad de la contratación, las entidades públicas deben, según su régimen de contratación, elegir una modalidad de selección, sea: (a) Licitación pública; (b) selección abreviada: Bolsa de productos, acuerdos marco de precio, subasta inversa, enajenación de bienes, menor cuantía; (c) concurso de méritos: preclasificado y abierto; o, (d) contratación directa y mínima cuantía (Artículo 2. De las modalidades de selección. Ley 1150 de la República de Colombia, 2007); la cual permita realizar una selección objetiva del contratista –entendiéndose como uno o varios– que, en cumplimiento de los requisitos técnicos, jurídicos y financieros, pueda llegar o aspire a cumplir el objeto del contrato a celebrar.

Adicional al cumplimiento, en la etapa precontractual del debido proceso, para las diferentes modalidades de contratación, los participantes haciendo uso de los principios de información y de pluralidad, pueden presentar sus dudas, solicitar aclaraciones e informarse de los límites o riesgos que pueda acarrear un contrato (Artículo 8. De la publicación de proyectos de pliegos de condiciones y estudios previos. Ley 1150 de la República de Colombia, 2007).

Posterior a estas etapas, y a la adjudicación, se realiza el seguimiento a la correcta ejecución de las obligaciones pactadas. Para esta tarea se designa a un supervisor que cumple funciones administrativas, técnicas, jurídicas, financieras y contables, de dirección, vigilancia y control; así como el apoyo de un interventor, cuyos límites se encajan en el marco técnico.

Un contrato Estatal se “blinda” en la ejecución de las obras y el correcto uso de los dineros públicos haciendo uso de las pólizas de seguros –instituciones aseguradoras– y encargos fiduciarios –entidades fiduciarias– para el manejo de los recursos y anticipos, con excepción de los contratos interadministrativos, contrato de empréstito, contratación de seguros o de mínima cuantía (Ley 1150 de la República de Colombia, 2007).

En caso de ejecutarse el contrato de modo normal en el tiempo y el valor pactado, este deberá liquidarse como paso final del proceso<sup>5</sup>. En caso que no se ejecute debidamente el Estado cuenta con una potestad de terminación, interpretación y modificación unilateral de los contratos; háblese de imposición de multas y caducidades (UNAD, 2010).

Finalmente, este proceso de gestión de contratación finaliza con la liquidación del contrato y reinicia cuantas veces se requiera, con una nueva manifestación de necesidad del servicio. Frente a este, sintetizando, el proceso de gestión contractual se compone de tres –3– procesos o etapas a saber: Precontractual, contractual y poscontractual. Ver esquematización:

---

<sup>5</sup> Es importante establecer la duración de un contrato en términos de vigencia fiscales, pues de superarse un año fiscal, para su ejecución se requiere el uso de la figura de vigencias futuras. Por supuesto, la rigurosidad del seguimiento y control en términos de garantías y encargos fiduciarios debe ser coherente con los riesgos que dichos cambios de vigencia, y posibles administrativos, implique.

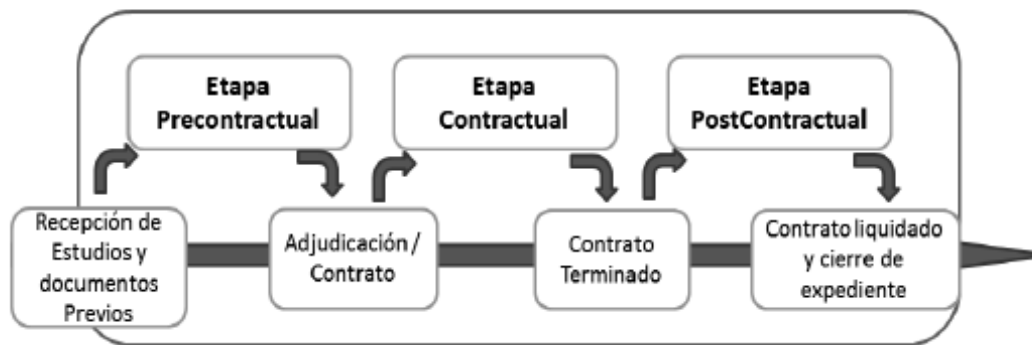


Figura 1: Proceso de gestión contractual (Supersalud, 2014, p. 7)

Cada una de estas etapas tiene sus requisitos, especificaciones y consideraciones a tener en cuenta, que no serán del objeto de estudio de este documento. Pero si es importante resaltar que la U. d. G. Findeter hace presencia en cada etapa de este ámbito, tanto que su acompañamiento y labor van desde la misma recepción de propuestas, hasta la liquidación del contrato y cierre de expediente, no en único contrato, sino en los contratos que puedan llegar a derivarse –ver el concepto de contratación derivada– en el cumplimiento de su gestión.

#### 4.1 El negocio fiduciario

Como se mencionó, el encargo fiduciario, en la contratación pública, es una herramienta para “blindar” y propiciar la ejecución de los contratos estatales. En el caso colombiano, la Superintendencia Financiera de Colombia define los negocios fiduciarios como:

Aquellos actos de confianza en virtud de los cuales una persona entrega a otra uno o más bienes determinados, transfiriéndole o no la propiedad de los mismos, con el propósito de que ésta cumpla con ellos una finalidad específica, bien sea en beneficio del fideicomitente o de un tercero. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2002)

#### **4.1.1 Partícipes del negocio fiduciario**

En un contrato de fiducia existen tres integrantes fundamentales: (a) El fideicomitente, (b) la sociedad fiduciaria y (c) el beneficiario.

El primero, persona natural o jurídica, es quien encomienda a la sociedad fiduciaria una determinada finalidad, sea que conlleve o no la transferencia de un bien o bienes (...) La sociedad fiduciaria, es una sociedad anónima profesional en la gestión de negocios, transacciones u operaciones por cuenta de terceros, recibe mandatos de confianza, los cuales se desarrollan con el objeto de cumplir una finalidad específica, siendo a la vez, asesores de sus clientes. (Asofiduciarias, 2012, p. 2)

Por su parte, la sociedad fiduciaria es:

Una sociedad anónima profesional en la gestión de negocios, transacciones u operaciones por cuenta de terceros. Recibe mandatos de confianza, los cuales se desarrollan con el objeto de cumplir una finalidad específica, siendo, a la vez, asesores de sus clientes. Pertenece al sector financiero y se ubica dentro de las llamadas Sociedades de Servicios Financieros, sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2002)

En cuanto al último, es quien recibe los beneficios derivados de la ejecución del contrato de fiducia; este – beneficiario – puede ser el mismo fideicomitente o personas varias (Asofiduciarias, 2012).

#### **4.1.2 Instrumentalización de los negocios fiduciarios.**

Por su parte, los negocios fiduciarios se instrumentalizan a través de dos vehículos diferentes en sus naturalezas jurídicas, pero similares en cuanto a que su fin constitutivo: La administración de recursos de terceros; uno es denominado Encargo Fiduciario –sin transferencia de bienes–, otro, la Fiducia Mercantil –con transferencia de bienes–.

Hacen parte del modelo del encargo Fiduciario las licitaciones públicas y las operaciones conexas de crédito; así también, para la Fiducia Mercantil, algunos ejemplos representativos son las titularizaciones y las fuentes de pago (Cárdenas, 2013). De hecho, es sobre estos dos vehículos –Encargo o Mercantil– que se desarrollan los diferentes tipos de productos que ofrecen las entidades fiduciarias.

Así, adscritas al marco de las actividades autorizadas a las Sociedades Fiduciarias por el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, se han desarrollado diversos productos fiduciarios que en la práctica adquieren sus denominaciones en función de las finalidades para las cuales se configuran, de los cuales se reseñan los siguientes: (a) Fiducia de Inversión, (b) Fiducia de Administración, (c) Fiducia Inmobiliaria, y (d) Fiducia en Garantía (Superintendencia Financiera de Colombia, 2002). Su interrelación con el tipo de contrato y los integrantes del contrato fiduciario se esquematizan como se observa en la tabla de la página siguiente.

Tabla 1: *Tipos de fiduciaria, integrantes y sus funciones, y tipo de contrato típicamente empleado (El autor)*

Tipo de contrato típicamente empleado	Integrantes y sus funciones			Tipo de Fiduciaria
	Fideicomitente	Sociedad Financiera	Beneficiario	
Encargo	Entrega una suma de dinero	Realiza las inversiones o colocaciones	Puede ser el propio fideicomitente o un tercero designado por mismo	Inversión
Encargo o Mercantil	Entregan un bien, transfiriendo o no su propiedad	Administra y desarrolla la gestión encomendada	A este son transferidos los bienes fideicomitados junto con sus respectivos rendimientos existentes	Administración
Mercantil	Transfiere el bien inmueble a la Fiduciaria, así como los recursos (propios, financiación y compradores)	Administra, efectúa pagos en desarrollo del proyecto y transfiere las unidades construidas	El propietario final del inmueble	Inmobiliaria
Mercantil	Transfiere uno o varios bienes	Garantiza el cumplimiento de las obligaciones propias del fideicomitente o de terceros	Uno o varios acreedores	Garantía

## 4.2 El concepto de contratación derivada

Al respecto, la Ley 80 de 1993 dio forma a un tipo de contrato denominado Fiducia Pública. El numeral 5° del artículo 32 diferenció el contrato de encargo fiduciario<sup>6</sup> y la fiducia pública, señalando que:

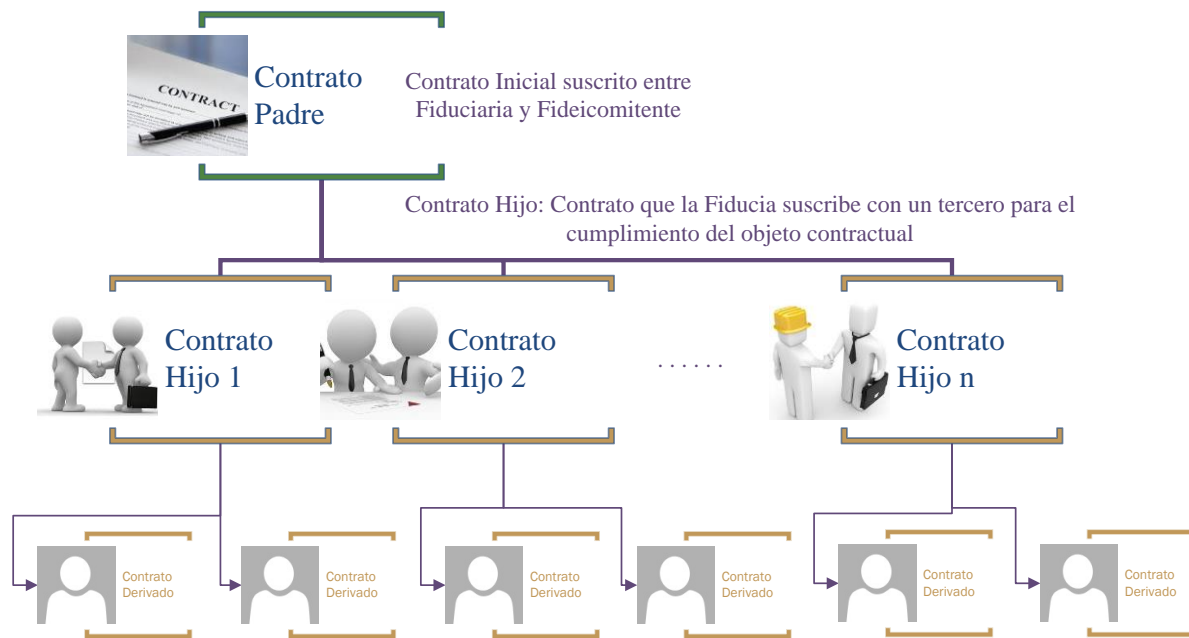
<sup>6</sup> Con la celebración de esta clase de contrato, el Fideicomitente encomienda a una sociedad fiduciaria la administración de bienes, sin que exista transferencia de propiedad de los mismos, los bienes son entregados para la ejecución de determinadas actividades, de acuerdo con la finalidad e instrucciones previstas en el contrato (...) Es el esquema más utilizado por las entidades públicas u oficiales debido a que la propiedad de los bienes públicos no se puede transferir. Ejemplos: Licitaciones públicas, operaciones conexas de crédito, convenios para obras destinadas al agua, entre otros. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2008)

El primero se destina exclusivamente a la administración o el manejo de los recursos vinculados a los contratos que celebren las entidades públicas, mientras que no limitó el objeto de la fiducia pública, es decir que puede constituirse para el manejo de recursos que no se destinen al pago de obligaciones contractuales. (Congreso de la República de Colombia, 1993).

Es de resaltar que, dado el tamaño de los recursos administrados y el alcance de los proyectos vinculados a los contratos que celebran las entidades públicas, en muchas ocasiones se presenta una forma de administración cercana a la externalización, denominada contratación derivada –no excepcional de la contratación estatal–, la cual hace referencia al acuerdo generalmente tripartito en el cual se deriva en un tercero las funciones para llevar a cabo la administración y ejecución de los recursos (McIvor, 2005, p. 7).

En virtud a lo anterior, la institución fiduciaria, al suscribir un contrato se compromete a realizar todas las actividades de administración tendientes al cumplimiento del objeto contractual a nivel del "contrato padre", sin embargo, al requerir contratos derivados específicos, implica la presentación de informes detallados de administración por cada derivado o "contrato hijo" que se celebre, los cuales requieren a su vez, otros tantos contratos derivados para el cumplimiento de su objeto contractual, ver esquema en la siguiente Figura.





*Figura 2:* Esquema de contratación derivada (El autor, 2016; imágenes extraídas de América Economía, 2009)

### 4.3 U. d. G. Findeter y la contratación derivada

Para Castellanos (1995, p. 15), el Sistema Financiero Colombiano exige operaciones complementarias, diferentes a la intermediación, que ofrezcan y provean cobertura. Y es así que, al presentarse una conglomeración de contratos –sea por tipología o fuente de recursos–, el negocio fiduciario obliga a escindir contable y operacionalmente la administración delegada, siendo posible hallarse ante un único contrato fiduciario firmado, con trescientos o más contratos derivados por administrar (Findeter, 2016).

En la Figura 3 se esquematiza el proceso para ejecutar y poner en marcha proyectos que tienen por objeto la promoción del desarrollo regional y urbano y de manera particular aquellos que se administran en la U. d. G. Findeter.

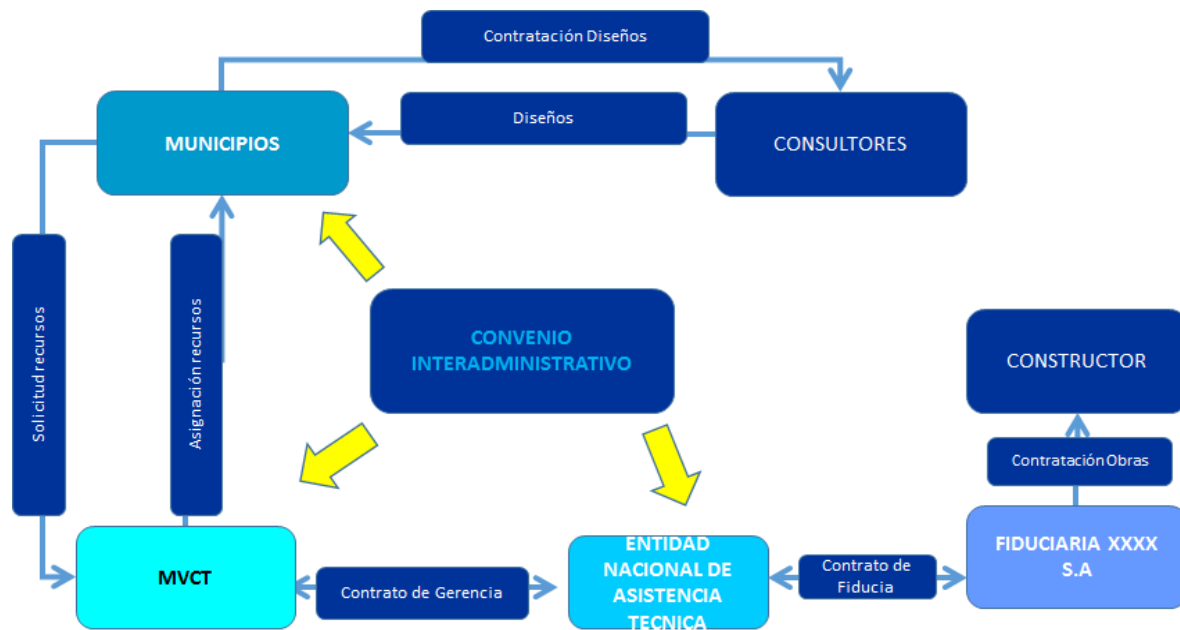


Figura 3: Ejemplo de esquema de contratación derivada (El autor)

En una fase inicial, el municipio identifica una falencia en sus servicios a la comunidad en materia de saneamiento básico, por lo cual debe contratar una firma consultora, encargada de definir la manera en que podría ser solucionada, esto incluye desde análisis de mercado hasta diseño de ingeniería, presupuestos, redes, entre otros.

Estos diseños iniciales son la fuente con la cual el municipio realiza una solicitud de recursos que puede ser al ente rector, en este caso el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, a la gobernación respectiva o algún tercero involucrado que quiera realizar un aporte al proyecto. Y son estos quienes dan viabilidad al proyecto, finalmente se debe establecer la firma de un convenio interadministrativo entre el ministerio, el municipio, la entidad que provea la asistencia técnica<sup>7</sup> y

<sup>7</sup> Ejecutores del presupuesto nacional con una gran capacidad técnica de gestión. por ejemplo: Fonade, Findeter, Fondo de Adaptación, Federación Nacional de Cafeteros, Financiera de Desarrollo Nacional, entre otros.

todos aquellos que quieran intervenir siendo aportantes, o no, de recursos, aquí se refleja la manifestación de voluntades de cada uno de los interesados.

Ahora bien, dentro de sus obligaciones, la entidad que provea la asistencia técnica debe realizar una revisión general a los diseños del proyecto, validar sus costos y el efectivo desarrollo de la obra o proyecto; así como también realizar la elaboración de los términos de referencia y acorde a una logística determinada, adjudicar el contrato, llevando un control de los recursos entregados versus la ejecución planeada. Debe ser garante, como ejecutor del gasto, de la transparencia, tanto en los hitos de desarrollo de obra como en los pagos que se ejecuten por la misma.

Estas obligaciones plantean inconvenientes de orden administrativo para la entidad de asistencia técnica: (i) Si los recursos del ministerio ingresaran directamente a sus cuentas estarían inflando sus estados contables, lo cual dispararía su disponible y se estaría presentado como propio un recurso que en realidad no le pertenece, el mismo caso con los entes territoriales. (ii) La capacidad operativa de la entidad se vería afectada por trámites administrativos en la realización de los contratos, vgr. Control y ejecución de pagos dentro de los plazos establecidos. (iii) Los recursos propios de la entidad se podrían entremezclar con los del ente rector, lo que entorpecería el seguimiento de los organismos de control.

Teniendo en cuenta lo anterior, la entidad prestadora de asistencia técnica, realiza la firma un contrato de patrimonio autónomo<sup>8</sup> con una entidad Fiduciaria. Para el objeto del presente trabajo, Fiduciaria Bogotá S.A., quien dentro de sus responsabilidades tendrá, por enumerar algunas: (i)

---

<sup>8</sup> Es un sujeto de derechos y obligaciones del cual la sociedad fiduciaria actúa como vocera y administradora y lleva la personería en las actuaciones procesales administrativas o jurisdiccionales, los bienes que integran el patrimonio autónomo quedan separados de los activos del fiduciario, de los activos de otros negocios fiduciarios y de los propios del fideicomitente. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2008)

Recaudar los recursos de los diferentes cofinanciadores, invertirlos en las diferentes carteras colectivas acorde a lo determinado en el contrato de fiducia, administrar los recursos de forma independiente por cada aportante. (ii) Ser el único vocero y administrador del patrimonio autónomo, ser su custodio y defensor. (iii) Participar en la gestión de la logística, recepción de propuestas y publicación de resultados para posibles adjudicatarios. (iv) Suscribir los contratos derivados que sean instruidos por los órganos de administración y control del patrimonio autónomo, acorde al procedimiento que se ha establecido para tal fin. (v) Ser el custodio y administrador de las garantías que respaldan dichos contratos. (vi) Realizar la recepción de las instrucciones de pago a los diferentes contratistas, acorde a los procedimientos y controles establecidos para tal fin. (vii) Ejecutar los giros que sean solicitados. (viii) Ser responsable de la liquidación tributaria y de la generación de certificados a los contratistas. (ix) Elaborar los modificatorios contractuales que sean instruidos por los órganos de administración del patrimonio autónomo. (x) Validar el comportamiento presupuestal de cada contrato firmado y de cada contrato derivado suscrito. (xi) Realizar la liquidación de contratos derivados, y con alguna participación en la liquidación de los interadministrativos. (xii) Presentar informes de gestión para las partes interesadas.

El cumplimiento de las anteriores obligaciones es responsabilidad de la U. d. G. Findeter, la cual pertenece a la Vicepresidencia de Gestión Fiduciaria de Fidubogotá S.A., y es sobre estas obligaciones que tratará el presente documento.

## 5 El concepto de costo

Se entiende por costo, al valor desde la perspectiva económica del productor, “(...)de todo aquello a lo que debe renunciar para producir un bien” (Mankiw, 2012, p. 91). Visto en un sentido amplio, “por costo se entiende a todo recurso que se sacrifica o al que se renuncia a fin de alcanzar un objetivo específico” (Carratalá & Albano, 2012, p. 23). Según el cometido contable, los costos se consideran “el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren” (García-Colín, 2014, p. 10).

No obstante a tener elementos en común en cada una de sus interpretaciones, los costos no son únicos, y para efectos de análisis, gestión, control estratégico y reportes contables, se dividen estos, principalmente, en cuatro grandes grupos: (i) Según su función – costos de venta, gastos de venta, gastos administrativos, etc. –, (ii) su comportamiento – costos fijos o variable –, (iii) de acuerdo con el tiempo en que se enfrentan a los ingresos – costos del producto o del periodo –, (iv) el tiempo en el cual fueron calculados – históricos o predeterminados –, (v) y de acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto – costos directos e indirectos – (Rojas, 2014). En la Figura 4, se observa el esquema general de costos en función de la Gestión de costos.

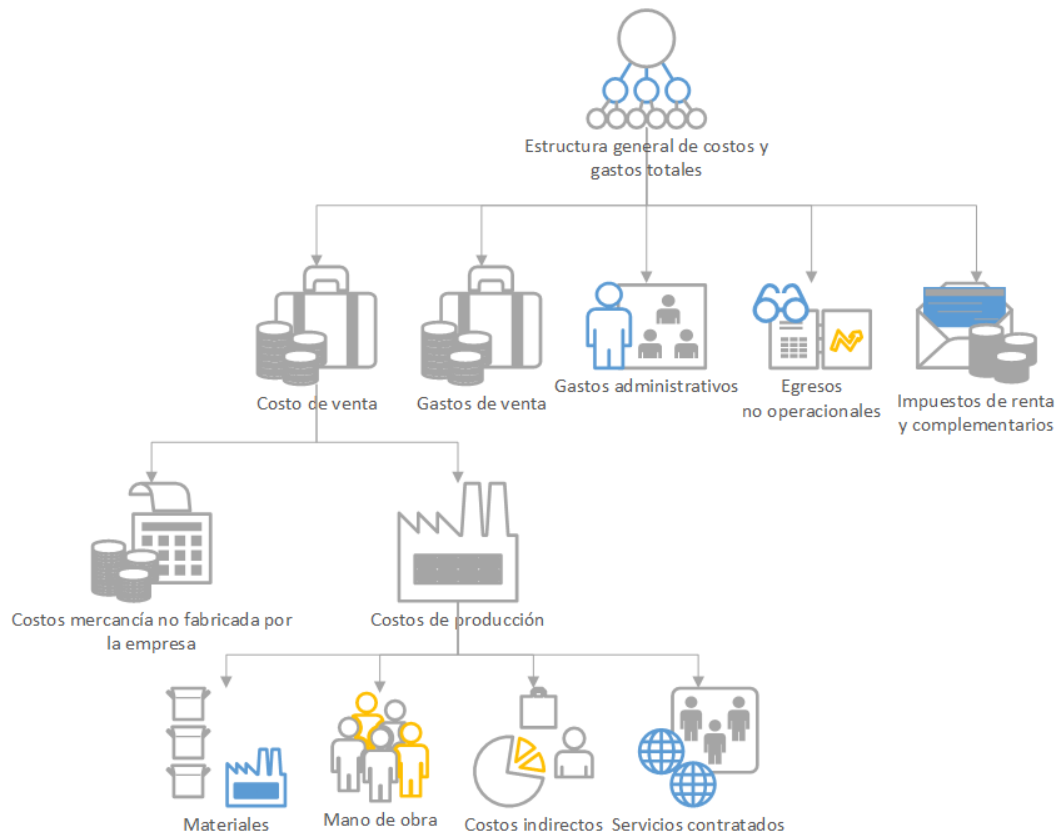


Figura 4: Estructura general de costos y gastos totales, modificada y detallada (Mejía, 2011, p. 79)

## 5.1 Los métodos de costeo

La importancia de la división de los costos estriba en que, según la forma de clasificación, da esta, origen a la técnica de costeo (Rojas, 2014). En la misma línea, la correcta elección del método de costeo, según sea el sistema de gestión de los procesos productivos, determina en buena parte la claridad del lenguaje contable para los responsables de las decisiones estratégicas. No sobra recordar que cada organización es única, y por mucho que comparta características con otras afines, es única *per se*; se hace preciso por ello señalar:

Cada empresa debe diseñar, desarrollar e implantar su sistema de información de costos, de acuerdo con sus características operativas y necesidades de información, considerando

tres aspectos importantes: (1) las características de producción de la industria, (2) el método de costeo, y (3) el momento en que se determinan los costos. (García, 2008, pp. 116-117)

De acuerdo a estas consideraciones, el método de costeo implica la obtención y uso diferenciados de información hacia los propósitos característicos de la producción a la cual refiera. Propósitos, por ejemplo, de costear los productos y servicios de manera razonable, o tomar decisiones empresariales relacionadas con la rentabilidad. Abajo – Tabla 2 – se observa las diferencias entre los métodos de costeo<sup>9</sup>, de los objetivos más representativos perseguidos por una organización genérica.

Tabla 2: *Diferencia entre los métodos de costeo (Rodríguez, 2001, p. 29)*

Concepto	Costeo total o absorbente	Costeo directo o variable	Activity Based Costing	Just in Time	Life-cycle costing	Throughput accounting	Cadena de valor
¿Utiliza las relaciones causa–efecto?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Asigna correctamente los CIF?	No	–	Sí	Sí	–	–	Sí
¿Costea los productos y servicios en forma razonable?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
¿Es una buena fuente para tomar decisiones empresariales relacionadas con rentabilidad?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
¿Utiliza el manejo de inventarios como «colchón de seguridad»?	Sí	–	No	No	–	No	No

<sup>9</sup> No es del alcance de este documento realizar un análisis a las tendencias en contabilidad de gestión que se han ido manifestando.

Concepto	Costeo total o absorbente	Costeo directo o variable	Activity Based Costing	Just in Time	Life-cycle costing	Throughput accounting	Cadena de valor
¿Sirve como herramienta de gestión?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Facilita el control de los recursos relacionados con el MP, MO, y CIF?	No	Sí	Sí	–	Sí	Sí	Sí
¿Está enfocada a reportes financieros y contables?	Sí	No	No	No	No	No	No
¿Es útil para llevar a cabo análisis estratégico de los costos y del portafolio de productos?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota: Las siglas MP, MO y CIF, hacen referencia a la MP (Materia prima), MO (Mano de Obra) y CIF (Costos Indirectos de Fabricación).*

Uno de los rasgos característicos de los métodos de costeo es que en su gran mayoría no están enfocados a los reportes financieros –ver Tabla 2–, luego, su uso para estos fines, eclipsa su propósito y entorpece sus debidas utilidades.

### **5.1.1 Activity Based Costing, ABC como sistema de costos.**

Entre 1981 hasta el año 2000, la ciencia administrativa disfrutó de múltiples avances en el campo de la gestión, entre otros el costeo basado en actividades –ABC, por sus siglas en inglés–, la contabilidad de gestión japonesa, la contabilidad de gestión estratégica y control, el cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* (Salgado-Castillo, 2014, p. 793).

Su importancia radica en la introducción de un nuevo paradigma, alejado del método y del sistema tradicional. Volviendo a los principios del Modelo Tayloriano de Gestión, ABC corrige las



graves deficiencias en los sistemas tradicionales de costes estándar, total o absorbente, como también se le conoce. Alcanza este protagonismo, puesto que, las bases del Modelo de Productividad consideraban que “la eficiencia productiva se identifica con la minimización de los costos, y el coste global es equivalente al coste de un factor de producción dominante” (Lorino, 1993, p. 14). Al conjugar estos, se administraba el costo de los productos –no el valor de los mismos–. De allí que la estructura general de costos/gastos para una empresa que hacía –o hace uso– del sistema tradicional utilice normalmente sólo tres categorías de costos: Materiales, mano de obra, costos indirectos. Obviando, ver Figura 4, otras divisiones esenciales para hacer uso como herramienta de gestión.

De este hecho surge la propuesta de costeo basado en actividades o *ABC*; para elaborar un producto se necesitan recursos que tienen un costo, éstos no los consumen los productos, sino unas actividades necesarias para poder elaborarlos (Ramírez, 2008, p. 76). En otras palabras, todas las actividades que puedan presentarse, existen como apoyo a la producción o a la entrega de bienes y servicios.

### **5.1.2 Tareas, actividades y procesos.**

El concepto de actividad se entiende como “el conjunto de tareas coordinadas cuyo fin es agregar valor a un objeto” (Carratalá & Albano, 2012, p. 94); en otras palabras “las actividades son lo que se puede describir con verbos en la vida de la empresa” (Lorino, 1993, p. 35).

Por su parte, una definición administrativa las cataloga como un “grupo de tareas interrelacionadas que dan como resultado un producto empresarial intermedio” (Zapata, 2015, p. 310). En esta última se hace referencia a las tareas, que son acciones mínimas y concretas que se requieren para avanzar en un propósito mayor. Para la ISO 9000 (2005), “el proceso se define

como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p. 14).

Puede concluirse como en la medida que un proceso sea robusto tendrá en su conformación un gran número de actividades, así al considerar muchas de estas, la asignación de costos tendrá una exactitud considerable, a expensas de un cálculo más complejo, para lo cual, con el afán de simplificar, se deberá decidir en función de la relevancia de las mismas (Carratalá & Albano, 2012, p. 94).

### **5.1.3 El concepto de objeto de costo.**

Por otra parte, para analizar el concepto de objeto de costo, tiene que tenerse en cuenta su posición en la administración del costo, las decisiones de planeación y control, la cadena de valor de las funciones de negocio, y hasta la misma estructura organizacional; todos estos se conjugan para ayudar al gestor a tomar decisiones operativas, y determinar ya sea de la optimización o el mantenimiento de los costos. En otras palabras,

Es frecuente que como administrador se desee saber el costo de algo para ayudar a tomar una decisión. A este algo se le llama objetivo u objeto de costo, y se define como cualquier cosa para la cual quienes toman las decisiones desean una medición separada de sus costos. (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006, p. 133)

### **5.1.4 El concepto de costos directos.**

Teniendo ello presente, para lograr cualesquiera que sean sus objetivos, la empresa requiere de una serie de recursos materiales y humanos; dentro de estos recursos, dice Horngren et al., existen “tres términos de amplio uso al describir los costos de fabricación, los cuales son (1) los costos de

materiales directos, (2) los costos de Mano de Obra directa de fabricación y (3) los costos indirectos de fabricación” (2007, p. 36); en cuanto a los principios o normas de la contabilidad generalmente aceptados en Colombia, sobre el estado de gestión en el ámbito local, se adhiere a estos tres, (4) los servicios contratados. (Ministerio de Hacienda Público, Decreto 2649 - 1993).

Volcando la atención en (1), en la clasificación de uso común de los costos de fabricación, se entiende por costos de materiales directos a aquellos costos de “adquisición de todos los materiales que después se convierten en parte del objeto del costo –productos en procesos, productos terminados–, y que se identifican con el objeto del costo en forma económicamente viable” (Horngren et al., 2007, p. 36). En otras palabras, es el costo de la materia prima que se puede identificar o cuantificar plenamente con los productos o servicios terminados (García, 2008, p. 70).

Haciendo lo propio con (2), “la mano de obra es el esfuerzo humano que interviene en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados” (García, 2008, p. 76), es decir, la mano de obra es el factor humano visto como recurso para la organización. En cuanto a su costo en la producción equivale al pago de salarios, prestaciones u obligaciones que den lugar, si se clasifica como costo directo de fabricación, el factor humano debe estar relacionado, y poderse identificar o cuantificar plenamente con los productos o servicios terminados. Horngren et al. (2007), resaltan:

Los costos de mano de obra directa de fabricación incluyen la remuneración de toda la mano de obra directa de fabricación que se pueda identificar con el objeto de costos en forma económicamente viable, como los salarios y prestaciones. (p. 36)

### 5.1.5 Los costos indirectos de fabricación

Al tener cierta exactitud del valor unitario de todo aquello a lo que debe renunciar para producir un bien, determinan, ya sea volúmenes de producción, planes de inversión, recambios, ciclo de vida de los productos, entre otros, además del obvio costo total de venta de los procesos o productos. En este mismo análisis, es de tener presente que aquellos costos totales de venta no corresponden a un único factor, sino a una suma de factores, ver Figura 2; en la misma se observan los costos indirectos como parte de un todo de los costos de producción, acerca de su definición, Carratalá y Albano (2012) los definen como:

El conjunto de erogaciones de carácter productivas que no pueden ser asignadas directamente a un producto y requieren de un proceso de asignación para su absorción. Estos costos se consideran indirectos, debido a que no tienen relación directa con el producto, o requieren de un proceso intermedio para poder asignar dichos costos a la unidad de costeo final. (p. 79)

Ahora, la imbricación<sup>10</sup> de funciones lleva a terreno gris la categoría de costo directo e indirecto, lo cual lleva a preguntar: ¿Cuál es la cantidad de costos indirectos de fabricación que deben aplicarse a cada proceso o unidad de producto? ¿Cómo varían los costos indirectos y los gastos del período con los cambios en el negocio? La solución parcial de algunas empresas, consiste en adoptar un criterio de prorrateo, donde dichas erogaciones se asignan mediante la

---

<sup>10</sup> Imbricación: f. Superposición parcial de objetos iguales, imitando la disposición de las escamas en los peces (RAE, 2016).

predeterminación de tasas de distribución. Para el método de distribución tradicional se suelen usar:

Para toda la planta cuando la empresa es pequeña o mediana o el proceso productivo es relativamente simple, se asigna una tasa predeterminada única. Su limitación está atada al comportamiento de una sola base de actividad, generalmente las horas de mano de obra directa, lo que provoca distorsiones en los costos unitarios. Por su parte, en las grandes corporaciones hay numerosos departamentos productivos o de operaciones de una elevada complejidad lo cual obliga al cálculo de diversas tasas de aplicación de los costos indirectos de fabricación, según sea la naturaleza de la actividad llevada a cabo. (Zapata, 2015, p. 303)

En este proceso, el problema que subyace a las múltiples tasas predeterminadas, es la complejidad que puede llegar a presentarse en su uso, dependiendo del nivel de productividad.

Dicha complejidad se explica por la variedad de productos que se fabrican a diferentes volúmenes, tamaños de lote y rigurosidad en diseño. Desafortunadamente, las tasas de asignación diseñadas por cada departamento sólo referencian el volumen como única variable en la distribución de los costos indirectos, lo cual no garantiza su correcta asignación. Este problema es más dramático en aquellos casos donde las empresas tienen un amplio rango de productos que difieren en volumen y complejidad de producción, que puede conducir a que productos que se manufacturan en altos volúmenes queden sobrevaluados o viceversa, es decir, que productos de bajo volumen puedan verse favorecidos en términos de costos. Este mismo problema se presenta con la distribución de los gastos comerciales, administrativos y financieros. (Zapata, 2015, p. 304)

### ***5.1.5.1 Drivers o Inductores de costo.***

En la estructura del modelo de costeo o distribución *ABC* se debe, sobre los *drivers* o inductores de costo, tener presente que:

Si bien, pareciera que en general todos los costos tienden a tener una relación con el volumen de producción, resulta útil en muchos casos, el estudio de comportamiento de los costos por sectores, buscando en ellos la variable relacional que mejor interprete su comportamiento. (Belloni, 1999, p. 213)

Hansen y Mowen por su parte los define como generadores de actividad, tal que son: La medida del producto final que calcula las exigencias ejercidas sobre una actividad. Al ritmo que cambian las exigencias sobre una actividad, el costo de ésta puede cambiar (Hansen & Mowen, 2007, p. 550).

Ahora, las exigencias ejercidas sobre una actividad, pueden que no sean financieras, sino de otra índole, de allí que no tenga sentido hablar de *cost drivers* o inductores de costos, requiriendo un concepto más amplio, los inductores de eficiencia. Regresando a la definición de eficiencia, “es la propiedad por la que la empresa aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos”. Ese aprovechamiento de los recursos escasos da pie a múltiples inductores de eficiencia, puesto que, la mejor manera posible puede presentarse desde distintas perspectivas o atributos de eficiencia, como el costo, la calidad, el plazo, entre otros que determine el gestor o la Alta Dirección. Estos inductores de eficiencia, *performance drivers*, o *drivers* a secas, constituyen la base de los planes de acción para el progreso continuo, o sea, la base de los indicadores de calidad (Lorino, 1993, p. 81).

Por lo mismo, es importante evitar confundir los inductores o *drivers* con las unidades de trabajo. En una actividad hipotética que requiera el uso de vehículos, la unidad de trabajo natural podría ser los kilómetros recorridos, pero el gestor busca mejorar la eficiencia desde la perspectiva del plazo, por lo cual le será más útil seleccionar un inductor relacionado con el tiempo requerido por la actividad, o lo que es lo mismo, en las horas de utilización del vehículo. La medida y su correspondiente unidad de trabajo es una comparación de cantidades similares; por su parte el inductor o *driver*, según la naturaleza de la empresa, el perfil de la alta gerencia, las políticas empresariales, y la tipología del inductor, es una medida primaria de causa en comparación de cantidades relacionadas.

Las principales características de los inductores de costo son: Relacionan las actividades con los productos, buscan una relación de causalidad entre consumo de factores –recursos– y producción obtenida –inputs/outputs–, cada inductor de coste se identifica en función de su mayor o menor nivel de causalidad, siendo aquel elemento que mejor explica la actividad, un bueno inductor informa sobre las posibilidades de mejora existentes. (R. Rodríguez & Macarro, 1996, p. 190)

#### ***5.1.5.2 Diferencia entre los inductores de costo hacia las actividades o hacia los procesos.***

Algunos autores, para recalcar la singularidad de los inductores o *drivers*, hacen la distinción entre inductores hacia los procesos, e inductores hacia las actividades. La división es valiosa para lograr el objetivo de la asignación de costos indirectos<sup>11</sup> en base al modelo *ABC*, puesto que el

---

<sup>11</sup> El método tradicional al igual que el método *ABC* utilizarán asignaciones directas y bases de distribución para asignar las erogaciones, pero mientras que el tradicional las asignará a departamentos u órdenes de compra, el método *ABC* las asignará a las actividades. (Carratalá & Albano, 2012, p. 96)

modelo ABC requiere de dos etapas para este cometido: (1) asignación o distribución directa de los costos y gastos a las actividades a través de los inductores de costo o *cost drivers* hacia los procesos, y (2) asignación o distribución de los costos y gastos generales por las actividades a los productos finales utilizando los inductores de costo o *cost drivers* hacia las actividades (Zapata, 2015, p. 313).

Reconociendo esa realidad, Lorino destaca en cuanto a los inductores de costo que en particular pueden actuar sobre el coste de una actividad por dos vías: “Actuando sobre su productividad – coste unitario de la unidad de trabajo–, o actuando sobre el volumen de la actividad” (1993, p. 83). Ver ejemplos en la Tabla siguiente.

Tabla 3: *Ejemplo de cost drivers o inductores hacia las actividades y hacia los productos (El autor)*

<i>Cost Drivers</i> hacia las actividades		<i>Cost Drivers</i> hacia los productos	
<b>Recurso</b>	<b>Inductores o Drivers</b>	<b>Actividad</b>	<b>Inductores o drivers</b>
<b>Vehículos</b>	<b>Costo unitario de los vehículos</b> <b>Horas de utilización por actividad</b> <b>Kilómetros recorridos</b> <b>Número de vehículos</b>	<b>Selección y reclutamiento de personal</b>	<b>Costo de la mano de obra</b> <b>Número de trabajadores por tipo de producto</b>
<b>Alimentación del personal</b>	<b>Costo unitario del entremés</b> <b>Número de personas por actividad</b> <b>Hora/persona que labora en cada actividad</b>	<b>Atención al cliente</b>	<b>Costo de la mano de obra</b> <b>Cantidad de quejas y reclamos por producto</b> <b>Número de visitas personales por tipo de producto</b>

*Nota: Los recursos hacen referencia a los costos indirectos en que incurren las actividades.*



## 6 Presentación de resultados

Recomienda García-Colín para los sistemas de información de costos que:

Es muy importante investigar a qué se dedica la empresa; realizar trabajo de campo con la finalidad de conocer las características operativas del proceso de producción; familiarizarse con cada uno de los procesos que se requieren para la elaboración de los productos terminados; entender y manejar la terminología empleadas por los partícipes en sus informes de producción. (García, 2008, p. 114)

De aquí en adelante, al menos hasta la selección de los *drivers* de costo, esto es lo que se pretende esquematizar en el presente documento.

### 6.1 Identificación de los objetos de costo en la operación de negocios con contratación derivada administrados por la U. d. G. Findeter

Siendo que las Políticas de Costos traducen las intenciones expresadas por la Alta Dirección a la premisa de pertinencia, la organización apunta a una reducción –en cantidad/número– de los productos que requieren un análisis por parte del Control de Costos, disminuyendo, como es de esperar, de manera ostensible los objetos de costo existentes.

Debe tenerse en cuenta que la validez y fuerza vinculante entre un objeto de costo absorbido por una nueva o preexistente categoría, deber ser inequívoca, para robustecer la estructura del sistema –Sistema de Costos–, y no afectarla por asignaciones erradas. Para lo cual, en lo referente a la U. d. G. Findeter, primero se realizó un análisis de la estructura en marcha de los objetos de costo en la organización, buscando determinar si la operación actual se encuentra incluida dentro de un producto específico de la organización para la contratación derivada.

En entrevista con la persona en cabeza de la Optimización de costos – ANEXO ARCHIVO DIGITAL – , aquella hipótesis fue refutada, pero no así el interés de la organización por revisar sus capacidades operativas, haciendo eco en el interés del autor: Coste estimado de la contratación derivada para los negocios administrados por la U. d. G. Findeter. Hecho de no extrañar, puesto que uno de los objetivos del costeo *ABC* es “integrar toda la información necesaria. Así, las organizaciones pueden extender la administración de costos para que reflejen las actividades mediatas como la fabricación, ventas, finanzas, o procesos” (Zapata, 2015, p. 307).

En esa administración de costos, hoy en día Fiduciaria Bogotá clasifica sus productos en cinco grandes tipologías: (1) Fiducia de Administración, (2) Fiducia de Inversión, (3) Fiducia Inmobiliaria, (4) Portafolios Pensionales, y (5) Consorcios y Negocios Especiales; las cuales se esquematizan en la Figura 6, junto a las líneas de producto, y productos específicos, donde se detalla con particular interés la línea de Consorcios y Negocios Especiales.

### **6.1.1 Definición del objeto de costo para la U. d. G. Findeter.**

Un objeto de costo se define como tal, cuando es posible realizar imputaciones de ingreso y de gasto sobre él y por tanto tener un control sobre su administración<sup>12</sup>.

Particularmente en la organización se realizan imputaciones de ingreso y gasto sobre cada uno de los productos específicos que ofrece y su consolidado alimenta cada una de las líneas de producto y a su vez están nutren a las tipologías generales que ofrece la compañía. Ver Figura abajo.

---

<sup>12</sup> Ver literal 5.1.3: El concepto de objeto de costo, del presente documento.



Figura 5: Estructura conceptual de operación de la U. d. G. Findeter (El autor)

La U. d. G. Findeter es considerada como un producto particular en la estructura de la organización, la cual se encuentra incluida dentro de las nueve líneas de producto en la tipología denominada Consorcios y Negocios especiales y sobre esta tipología no se contempla ninguna modificación en el corto plazo.

Inicialmente, se podría llegar a conjeturar que cada uno de los cuatro contratos fiduciarios administrados podría ser considerado como un objeto de costo particular, sin embargo, iría en contravía de las Políticas de Costo de la Fiduciaria Bogotá –ver Figura 7–, cuya propuesta, no pretende ninguna afectación en temas de fondo de la estructura del sistema, sino cambios de forma, en número de líneas de producto, y productos específicos.

En el mismo sentido, relacionar como objeto de costo cada contrato en particular resultaría en la coexistencia de tantos objetos de costo como contratos a gestionar, lo cual sería el ideal en la filosofía del método de costos *ABC*, no obstante, la inversión en tiempo y recursos que demandaría podría llegar a no compensar la fuerte inversión que se requiere; obligando a que sea poco y nada pragmático en el ajuste del modelo.

Acorde a lo anterior es posible recopilar:

- (i) La Fiduciaria en aras de optimizar su gestión corporativa se encuentra en un proceso de disminuir sensiblemente su portafolio de líneas de producto y productos específicos.
- (ii) Las líneas de producto están siendo modificadas, sin embargo, no se estima que pueda existir una reforma frente al portafolio de Consorcios y Negocios especiales.
- (iii) Los consorcios y negocios especiales son productos que por su particularidad requieren un modelo de administración diferencial, en esta clase de negocios se incluye la U. d. G. Findeter.
- (iv) Crear nuevos objetos de costo que apliquen a contratos que administren contratación derivada podría ir en contravía de la Política de reducción de líneas de productos, y productos específicos de la compañía.
- (v) En desarrollo del presente trabajo se considera directamente a la U. d. G. Findeter como un objeto de costo acorde a las políticas presentes y futuras de la compañía.

Con todo esto, no obstante, es necesario homogenizar la administración y la manera en que se realiza el costeo de productos que administran contratación derivada, por lo cual se podría considerar la creación de dos líneas nuevas de producto: (1) Contratación derivada sin unidad de gestión, (2) Contratación derivada con unidad de gestión.

Así, todos los contratos que requieran la creación de unidades de gestión para la administración de contratación derivada deberían ser considerados como Negocios Especiales y por tanto enviados a este capítulo.

Aquellos otros que requieran la administración de contratación derivada sin la creación de unidades de gestión podrían ser administrados directamente por gerencias particulares, sin desconocer que se deben contemplar los costos particulares de estructuración.



Figura 6: Líneas de producto de la Fiduciaria Bogotá para el segundo semestre del 2016 (El autor)

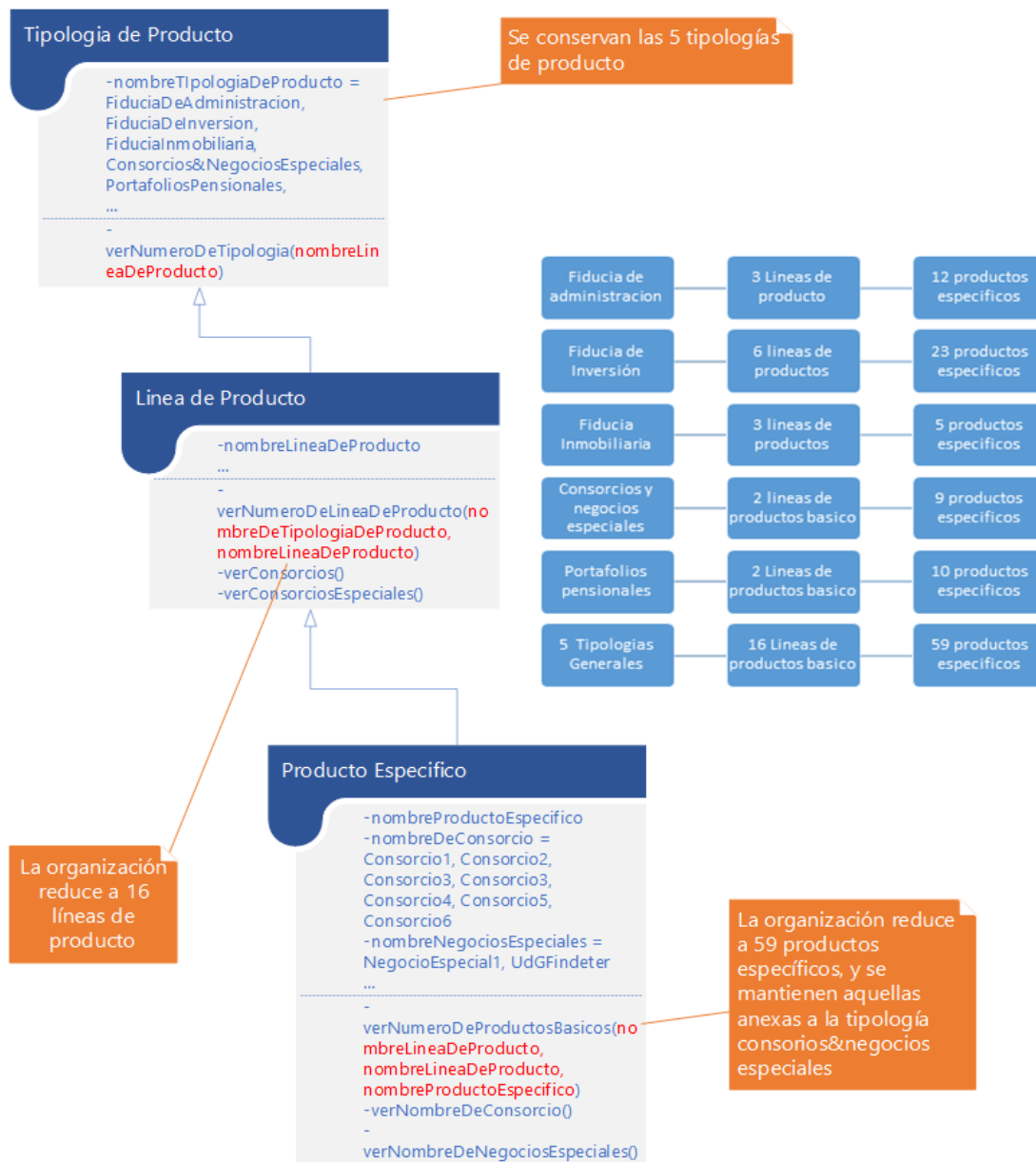


Figura 7: Propuesta líneas de producto de la Fiduciaria Bogotá para el primer semestre del 2017 (El autor) <sup>13</sup>

Es necesario aclarar que la administración de estas tipologías de negocios no es fiel reflejo de la estructura actual de la organización, es decir, no existe un área denominada Fiducia de

<sup>13</sup> Se aclara que este nuevo esquema no se gesta como parte de este documento, sino que es un desarrollo de las políticas de costo de la Alta Dirección.

Administración ni un área denominada Fiducia de Inversión, pero si existe un área de nombre Gerencia de Fiducia Publica que administra negocios de la tipología de Fiducia de Administración. Previo a esto, es necesario decir que efectivamente existe, estructuralmente hablando, una Dirección denominada de Consorcios y Negocios Especiales.

También es bueno resaltar que, la propuesta para reabsorber la diferencia entre los costes objetivo y los costes estimados establecida por la Planificación Estratégica de Costos –ya en proceso de desarrollo– disminuye ostensiblemente el número, tanto de los productos básicos como de las líneas de producto existentes. Dicha disminución, no necesariamente se da por la exclusión de una línea de producto, sino por un tratamiento simétrico con las directrices de la Alta Dirección, reagrupándolo en líneas preexistentes – Figura 7 –.

## **6.2 Identificación de las actividades asociadas a la operación de negocios con contratación derivada administrados por la U. d. G. Findeter.**

Para lograr que el modelo tenga la mezcla justa de precisión y pertinencia, se debe realizar un trabajo de campo exhaustivo, el cual permita a la organización determinar la totalidad de actividades que integran sus procesos, además es recomendable que dichas actividades sean agrupadas, esto para evitar cantidades exorbitantes de actividades que puedan distraer al gestor de costos.

FiduBogotá, realizó esta revisión de actividades en todos sus procesos, donde como resultado se identificaron más de siete mil quinientas –7500– actividades, que fueron agrupadas en treientos cincuentaicinco –355– categorías afines, a su vez asociadas a noventa y tres –93– subprocesos, conformando veintiún –21– procesos de la cadena de valor de la organización–Figura 8b–. Confirmando la teoría: “Si bien es posible que en la empresa pueda haber cien o doscientas actividades, en ella no hay más de veinte o treinta procesos significativos” (Lorino, 1993, p. 37)



(a) Paradigma del costeo basado en actividades, ABC

(b) Balance del estudio de actividades de la Fiduciaria Bogotá

Figura 8: Balance del estudio de actividades de la Fiduciaria Bogotá junto a la esquematización del paradigma del costeo basado en actividades (El autor)

### 6.2.1 Descripción del negocio de la U. d. G. Findeter.

Uno de los pilares del presente trabajo consiste en poder generar recomendaciones de ajuste al modelo de costo, sin que esto implique una modificación en la estructura del actual modelo, así las cosas, es afortunado que la organización considere dentro sus productos actuales a Findeter, como un tipo de producto particular, sin embargo es necesario tener en cuenta que dado el número de contratos derivados administrados, se hizo necesario establecer un organismo encargado de su operación, razón de la U. d. G. Findeter, con la tarea particular de la administración de este tipo de contratos<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Esto no quiere decir que toda actividad que contenga contratación derivada sea administrada por esta unidad, existen áreas particulares como la Gerencia de Fiducia Publica que también administra contratos que tienen contratación derivada en los que no se ha considerado la necesidad de crear una unidad, y esto puede ser considerado un factor que impida la homogenización de procesos en esta clase de contratos. Así que los diagramas, entrevistas y demás, modelan exclusivamente a la U. d. G. Findeter. Se hace la salvedad.



### **6.2.1.1 Estructura del análisis: Identificación de los procesos en la U. d. G. Findeter.**

En el enfoque al cliente, “las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de las partes interesadas y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes” (ICONTEC, 2005, p. ii).

Para ello requiere la participación del personal, del cual dice ICONTEC: “el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización” (2005, p. ii).

Para identificar los procesos de la U. d. G. Findeter se tuvo en cuenta la relación con los objetivos globales de la empresa, identificando los usuarios finales de los procesos efectuados por la U. d. G. Findeter (Lorino, 1993, p. 52). Ahora bien, el trabajo de campo “con la finalidad de conocer las características operativas del proceso” (García, 2008, p. 114), y posterior identificación de los objetos de costo en la operación de negocios con contratación, administrados por la U. d. G. Findeter, pasa por la experticia del grupo de trabajo de la U. d. G. Findeter. La familiarización con los procesos para el lector y la misma unidad se hará por medio de entrevistas *off-record* al grupo de trabajo, respondiendo a las preguntas: ¿Cuáles son las actividades desempeñadas por nombre de contrato? Y de 0 a 1, siendo 1 el cien por ciento, ¿cuál es su grado de participación en dichas actividades?, las respuestas serán tabuladas en formato de informe operativo, ANEXO A.

El punto es comprender los procesos del negocio y el dominio del mismo. De allí que el análisis del proceso del negocio parta de la minería de la información del ANEXO A, en la cual se distinguen tres “factores de activación de los procesos” (Lorino, 1993, p. 37), que son: (1) La solicitud de informes, (2) las instrucciones de giro, recaudo y pagos, y (3) la recepción de solicitudes.

Para ello se calcularon las frecuencias de participación en el ANEXO A para las actividades desarrolladas en la unidad y se tabularon en la Tabla 4. Las acciones hacen referencia a un tipo de actividad que desarrollan los asesores.

Tabla 4: *Acciones y frecuencia de aparición en el informe operativo, ANEXO A (El autor)*

<b>Acciones</b>	<b>Frecuencia de aparición</b>
<b>Recepción y envío</b>	<b>72</b>
<b>Aseguramiento</b>	<b>7</b>
<b>Diligenciamiento</b>	<b>37</b>
<b>Impresión</b>	<b>7</b>
<b>Solución de inconvenientes</b>	<b>7</b>
<b>Validación de terceros</b>	<b>11</b>
<b>Elaboración</b>	<b>109</b>
<b>Registro</b>	<b>13</b>
<b>Inclusión</b>	<b>7</b>
<b>Preliquidación</b>	<b>11</b>
<b>Grabación de instrucciones</b>	<b>22</b>
<b>Seguimiento</b>	<b>77</b>
<b>Actualización</b>	<b>24</b>
<b>Atención</b>	<b>8</b>
<b>Entrega</b>	<b>32</b>
<b>Modificación</b>	<b>7</b>
<b>Archivo</b>	<b>29</b>
<b>Coordinar</b>	<b>3</b>
<b>Apoyar</b>	<b>7</b>
<b>Trámites</b>	<b>7</b>
<b>Verificación</b>	<b>19</b>
<b>Afiliación</b>	<b>6</b>
<b>Cancelación</b>	<b>1</b>
<b>Operaciones</b>	<b>10</b>
<b>Alimentación</b>	<b>3</b>

*Nota: Se obvian acciones que se presentan con poca frecuencia.*

Haciendo uso de la tabla anterior se obtuvo el siguiente diagrama de Pareto.

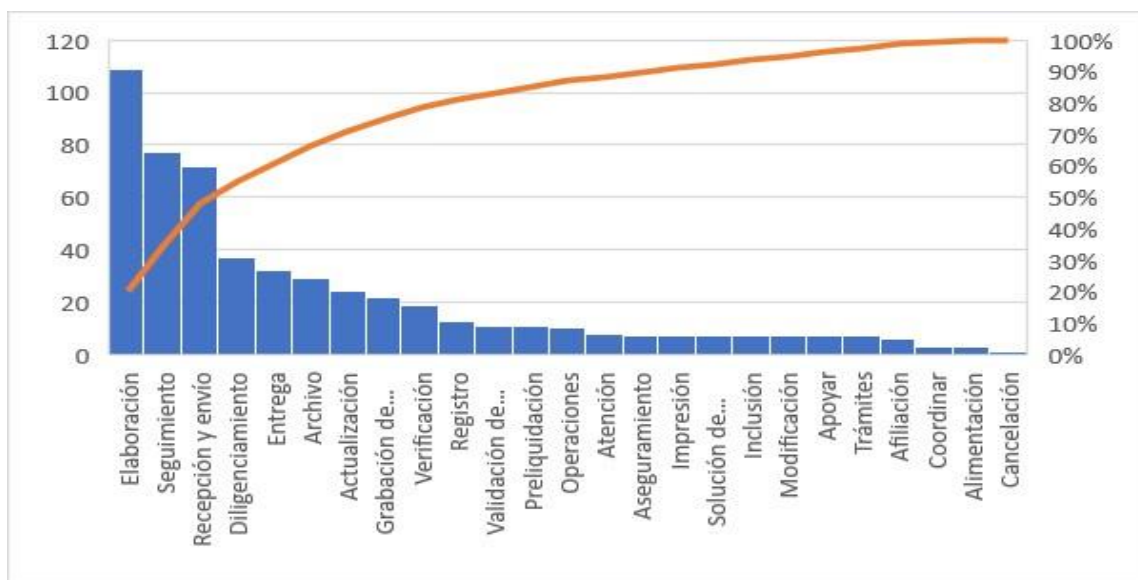


Figura 9: Diagrama de Pareto para la identificación de los macroprocesos en la U. d. G. Findeter (El autor)

En el cual el autor identifica tres grandes macroprocesos –información, operación y administración–, a partir de las actividades que fueron identificadas con mayor número de frecuencia, cada uno de dichos sistemas es transversal, en mayor o menor medida, a las tres etapas del contrato hijo: (1) Etapa Precontractual, (2) Etapa Contractual, y (4) Etapa Poscontractual<sup>15</sup>.

#### 6.2.1.2 Análisis de las actividades.

Hecho lo anterior, y de la mano del soporte de dos analistas de gestión, se realizaron entrevistas y cuestionarios con cada funcionario en la gerencia. El esquema que se utilizó para realizar la identificación de las actividades se tabuló, como se ve en la Tabla 5, según número de contrato o negocio, nombre de la actividad, responsable, y porcentaje de participación como parte del todo de las obligaciones de su especialización<sup>16</sup>. Este primer ejercicio –incluido en el ANEXO A– fue

<sup>15</sup> Ver literal 4: Contratación derivada. Figura 1.

<sup>16</sup> Tabulación no incluida en este documento por cuestiones de confidencialidad de la información.

el pilar de la identificación de actividades, luego, permitió realizar un acercamiento general al sentir de los funcionarios versus las necesidades de la compañía.

Tabla 5: *Formato de tabulación de la consulta de expertos (El autor)*

Número de negocio	Nombre de Actividad	Tipo de cargo y nombre del analista			
		Analista Operativo	Analista Gestión	Analista Negocios	Analista BackOffice
XXXX039	Recepción de correspondencia	0,XX	0,XX	0,XX	0,XX
XXXX039	Elaboración y envío de informe operativo	0,XX	0,XX	0,XX	0,XX
XXXX039	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...

*Nota: El número de negocio hace referencia a la denominación dada por la U. d. G. Findeter a cada uno de los negocios que administra; por razones de confidencialidad, se encripta la información, tanto del número de negocio como del porcentaje operativo de realización de la actividad para los analistas.*

Los resultados iniciales obligaron a realizar otros cuestionamientos sobre los *modus operandi* del equipo de la U. d. G. Findeter, y a la propia estructura en que se había solicitado la información. Lo cual desembocó en un proceso de discriminación de actividades por parte de los funcionarios dentro de la Unidad –etapa de validación/corrección–. Esta consulta de expertos condujo a una base general de cuatrocientas treinta y seis –436– actividades; las cuales, sin embargo, no se recomienda ser utilizadas como fuente primordial de gestión, ya que, al haber incluido el número de negocio dentro de la encuesta, repercutió en la duplicidad de actividades en la primera base de datos.

Referente a ello, para el número de actividades resultantes, recomienda Lorino (1993):

Normalmente, el número de actividades resultante es importante, demasiado importante para que pueda manipularse fácilmente –quizá 200 o 300–. En consecuencia, la segunda fase está orientada a eliminar ciertas actividades menos significativas y a reagrupar otras

bajo criterios de homogeneidad, para reducir así el número total a una cifra utilizable en la práctica –en general, de 50 a 100–. (1993, p. 49)

### 6.2.1.3 Selección y concentración de las actividades.

Un ejemplo del criterio de homogeneidad se observa en la Tabla 6, donde se relaciona exactamente la misma actividad para cinco –5– negocios de categoría distinta. En consecuencia, se hizo expresa la necesidad de realizar una revisión actividad por actividad para eliminar aquellas que pudieran estar más de una vez citadas –eliminación de actividades–.

Tabla 6: *Aplicación del criterio de homogeneidad para la reducción del número de actividades (El autor)*

Número de negocio	Nombre de la actividad	Tipo de cargo			
		Analista Operativo	Analista Gestión	Analista Negocios	Analista BackOffice
XX39	Elaboración y envío de informe semanal de pagos para la Vicepresidencia Técnica de Findeter	0,XX	0,XX	0,XX	0,XX
XX59	Elaboración y envío de informe semanal de pagos para la Vicepresidencia Técnica de Findeter	0,XX	0,XX	0,XX	0,XX
XX42	Elaboración y envío de informe semanal de pagos para la Vicepresidencia Técnica de Findeter	0,XX	0,XX	0,XX	0,XX
XX41	Elaboración y envío de informe semanal de pagos para la Vicepresidencia Técnica de Findeter	0,XX	0,XX	0,XX	0,XX
XX66	Elaboración y envío de informe semanal de pagos para la Vicepresidencia Técnica de Findeter Elaboración y envío de informe semanal de pagos para la Vicepresidencia Técnica de Findeter	0,XX	0,XX	0,XX	0,XX

*Nota 1: El número de negocio hace referencia a la denominación dada por la U. d. G. Findeter a cada uno de los negocios que administra.*

*Nota 2: Por razones de confidencialidad, se encripta la información, tanto del número de negocio como del porcentaje operativo de realización de la actividad para los analistas.*

Luego de realizar la mencionada depuración, la nueva base de datos se redujo a ciento sesentaicuatro –164– actividades, que, si bien es un número sensiblemente elevado, es inferior a la ponderación inicial. Aunque continuó siendo un número superior a las recomendaciones, lo cual

incrementó la laboriosidad de posteriores análisis; sin embargo, se conservó esta cantidad de actividades, considerando el autor, alto el valor marginal de la pérdida de precisión.

En retrospectiva, se tiene que la Fiduciaria Bogotá, inicialmente, logró identificar más de siete mil quinientas –7500– actividades, las cuales fueron agrupadas en procedimientos, o aún mejor, actividades afines, acorde a las características y a su espacio en los procesos de la compañía. Con la misma filosofía, para la U. d. G. Findeter, aquellas, ciento sesentaicuatro –164–, actividades resultantes de la selección y concentración de actividades, fueron agrupadas en dieciséis –16– capítulos diferentes, como se muestra en el ANEXO B. Cuyas actividades integradas representan aquellas que los funcionarios señalaron como parte de sus funciones cotidianas<sup>17</sup>.

#### ***6.2.1.4 Síntesis de las actividades.***

En virtud de lo anterior, haciendo uso de la asociación de actividades en categorías afines, las actividades que fueron identificadas por el autor y el grupo de trabajo de la U. d. G. Findeter, fueron agrupadas en dieciséis – 16 – categorías, el resultado se presenta a continuación, y se aplica para cada una de las actividades del ANEXO B, en el ANEXO C.

---

<sup>17</sup> La agrupación, no implica un orden lógico o que puedan ser ellas consideradas como parte de un procedimiento secuencial.

Tabla 7: *Tipo de agrupamiento y actividades de la U. d. G. Findeter (Findeter, 2016)*

Número de ítem	Tipo de agrupamiento dado por el autor	Nombre de la actividad propuesto
1	Correspondencia	Gestionar correspondencia
2	Archivo	Mantener y custodiar archivo
3	AFC	Ejecutar pagos especiales
4	Informes normales	Elaborar informes
5	Operación	Ejecutar pagos
6	Pagos	Realizar seguimiento a pagos
7	Pólizas	Gestionar pólizas
8	Asistencia a comités	Preparar y asistir a comités
9	Liquidación	Gestionar liquidaciones
10	Contratación	Coordinar la gestión contractual
11	Gestión	Atender obligaciones del contrato
12	Eventos	Organizar y atender eventos
13	Servicio al cliente	Atender requerimientos
14	Actividades contables	Validar y gestionar actividades contables
15	Varios	Tramitar otras actividades Findeter
16	ARP	Gestionar actividades especiales

*Nota 1: La denominación “operaciones” está dada para aquellas actividades realizadas dentro del sistema.*

*Nota 2: La denominación “pagos” está dada para aquellas actividades realizadas fuera del sistema*

Posterior a ello se realizó una correlación de las actividades de la Tabla 7 con las actividades del marco contable de la organización, como se ve en el ejemplo de la Tabla 8. A partir de allí, junto a las actividades agrupadas en el ANEXO B, se obtiene el ANEXO D.

Tabla 8: *Ejemplo de revisión de actividades U. d. G. Findeter, para la actividad gestionar correspondencia (El autor, a partir de Ramírez, 2008, p.76)*

Agrupación de actividades U. d. G Findeter	Revisión con en el esquema de la estructura de la organización		
	Proceso	Subproceso	Actividad
Correspondencia	Gestión Documental	Gestión correspondencia y mensajería	Recepción de correspondencia Distribución de correspondencia

### **6.3 Identificación de los costos directos asociados a los servicios “objetos de costo” prestados por la U. d. G. Findeter en la operación de negocios con contratación derivada**

Puesto que se ha descrito el objeto de costos Findeter, e identificado las actividades asociadas a la operación de negocios con contratación derivada administrados por la U. d. G. Findeter, y sabiendo que los costos directos son aquellos que se asemejan plenamente con una actividad, departamento o producto (García, 2008, p. 120), se identifica los costos directos, para lo cual se tiene en cuenta los Anexos B y C, para determinar la relación directa del costo y la actividad.

#### **6.3.1 Costos de Mano de Obra directa en la U. d. G. Findeter**

Con todo lo anterior se sintetiza, “la plena identificación” en el siguiente diagrama de la U. d. G. Findeter, la agrupación funcional de los casos de uso –actividades, o mejor aún, procedimientos– y sus dependencias. O lo que es lo mismo, la asociación directa entre dependencias en la operación de la U. d. G. Findeter.



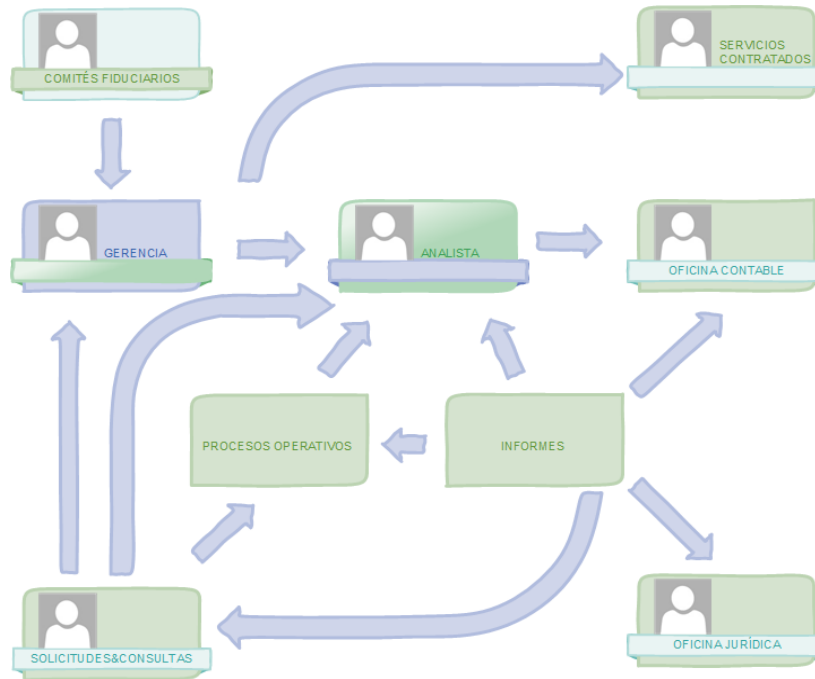


Figura 10: Relaciones interdependencias para la U. d. G. Findeter (El autor)

En la Figura 10, la flecha en verde representa una asociación directa, de allí que cada factor humano incluido en la clase pertinente, debe ser considerado como costo directo. Así entonces, los costos directos asociados a cada actividad serán discriminados como se observa:

Tabla 9: Identificación de costos de Mano de Obra directa para la U. d. G. Findeter (El autor)

Denominación de la clase de costo	Tipo de concepto	Generalización
Auxilio de transporte	Nómina	Nómina
Cesantías	Provisiones	Parafiscales
Aportes ARP	Seguridad social	Parafiscales
Aportes EPS	Pago adicional parafiscales	Parafiscales
Aportes Pensión	Seguridad social	Parafiscales
Caja de compensación familiar	Seguridad social	Parafiscales
Caja ICBF y SENA	Seguridad social	Parafiscales
Intereses sobre cesantías	Provisiones	Parafiscales
Prima legal	Provisiones	Parafiscales
Salario integral-efectivo	Nómina	Nómina
Sueldos-efectivo	Nómina	Nómina
Vacaciones	Provisiones	Parafiscales

<b>Transporte</b>	<b>Transporte</b>	<b>Parafiscales</b>
<b>Restaurante Empleados</b>	<b>Facturación suministros</b>	<b>Otros beneficios contractuales</b>

*Nota 1: Se entiende por ARP a la Aseguradora de riesgos profesionales; ICBF, Instituto Colombiano de Bienestar familiar; EPS, Empresa Prestadora de Salud; y SENA, como Servicio Nacional de Aprendizaje.*

*Nota 2: Por cuestiones de confidencialidad, no se incluyen todas las denominaciones de costo dispuestas para la U. d. G. Findeter.*

Estando aquí, es bueno aclarar que “el costo de la mano de obra está en función del tiempo, del tabulador de sueldos y salarios, del contrato de trabajo, de la regulación y marco legal” (García, 2008, p. 76). Estos componentes proveen la información para registrar los costos de Mano de Obra. Es por ello que se tienen en cuenta no solamente la nómina, sino la seguridad social, el pago de parafiscales, vacaciones, pagos a la Empresa Prestadora de Salud –EPS–, caja de compensación familiar, entre otros parafiscales.

Dicho esto, dos son las categorías que quedan fuera de análisis, o mejor aún, que no son incluidas en los anexos, por sus tareas específicas, estas son: La clase Oficina Jurídica y la Clase Oficina Contable –ver Figura 10–. En cuanto a la primera, cuenta esta con personal dedicado exclusivamente a la U. d. G. Findeter, por lo que se considera los salarios y demás erogaciones, un costo directo de Mano de obra. Idéntico criterio se aplica a la Oficina Contable.

Ahora, al trabajar en la administración de una de gestión específica, las labores de todos los funcionarios que la componen están directamente relacionados a su centro de costo, por lo cual es relativamente sencillo determinar los costos directos. Sin embargo, en el ejercicio de análisis de los funcionarios que se encuentran asociados a la U. d. G. Findeter – Anexos A al C – se logró determinar que ni los funcionarios contables ni los jurídicos, que prestan funciones con dedicación exclusiva, se encuentran relacionados, en la actualidad, a este centro de costo – Tabla 10 –, esto claramente resulta en una afectación aditiva de los resultados que se presentan como utilidad de la unidad.

Tabla 10: *Funcionarios de Mano de Obra directa U. d. G. Findeter, fuera del centro de costos U. d. G. Findeter dispuesto por la organización (El autor)*

<b>Cargo</b>	<b>Tipo de centro de costos a la cual se carga sus actividades</b>
<b>Abogado Senior</b>	<b>Vicepresidencia jurídica</b>
<b>Abogado Junior</b>	<b>Vicepresidencia jurídica</b>
<b>Contador</b>	<b>Vicepresidencia financiera</b>

*Nota: Por razones de confidencialidad no se incluyen el número de actores, ni sus actividades.*

### **6.3.2 Costos de materiales directos en la U. d. G. Findeter**

En cuanto a los costos de materiales directos, deben tenerse en cuenta el concepto de ICONTEC para los productos y servicios, tal que:

Producto es aquel que se define como resultado de un proceso. Existen cuatro categorías genéricas de productos: Servicios, herramientas ofimáticas, hardware, y materiales procesados (...) Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. (ICONTEC, 2005, p. 14)

Continúa exponiendo para los servicios:

La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo: (a) una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil); (b) una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente –por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos–; (c) la entrega de un producto intangible –por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento–; o, (d) la creación de una ambientación para el cliente –por ejemplo, en hoteles y restaurantes–. (ICONTEC, 2005)

Adaptando estas definiciones a la razón de ser de la U. d. G. Findeter y teniendo en cuenta que la mayoría de los productos contienen elementos que pertenecen a diferentes categorías genéricas de producto, y la denominación del producto en cada caso, depende del elemento dominante (ICONTEC, 2005, p. 14), se enmarca el producto ofrecido por la U. d. G. Findeter como un servicio en el cual se realiza una actividad sobre un producto intangible suministrado por el cliente, y a su vez se entrega un producto intangible.

Lo que implica que la materia prima que se puede identificar o cuantificar plenamente con los productos o servicios terminados, es embebida por el talento humano, dejando al costo de los materiales directos, y a su correspondiente identificación, como una cuestión de misceláneos. Condición que queda en evidencia en el diagrama mixto de actividades y objetos – Figura 11 – para la presentación genérica de un informe, donde es el talento humano quien desarrolla en su gran mayoría las actividades – abrir aplicación, crear archivo, etc. –, y envía a impresión el informe, donde se requiere papelería –papel fotocopia 75 gr– y equipos de oficina como se muestra en los atributos del objeto de la clase impresora, el cual es una instancia de la clase equipos de oficina.

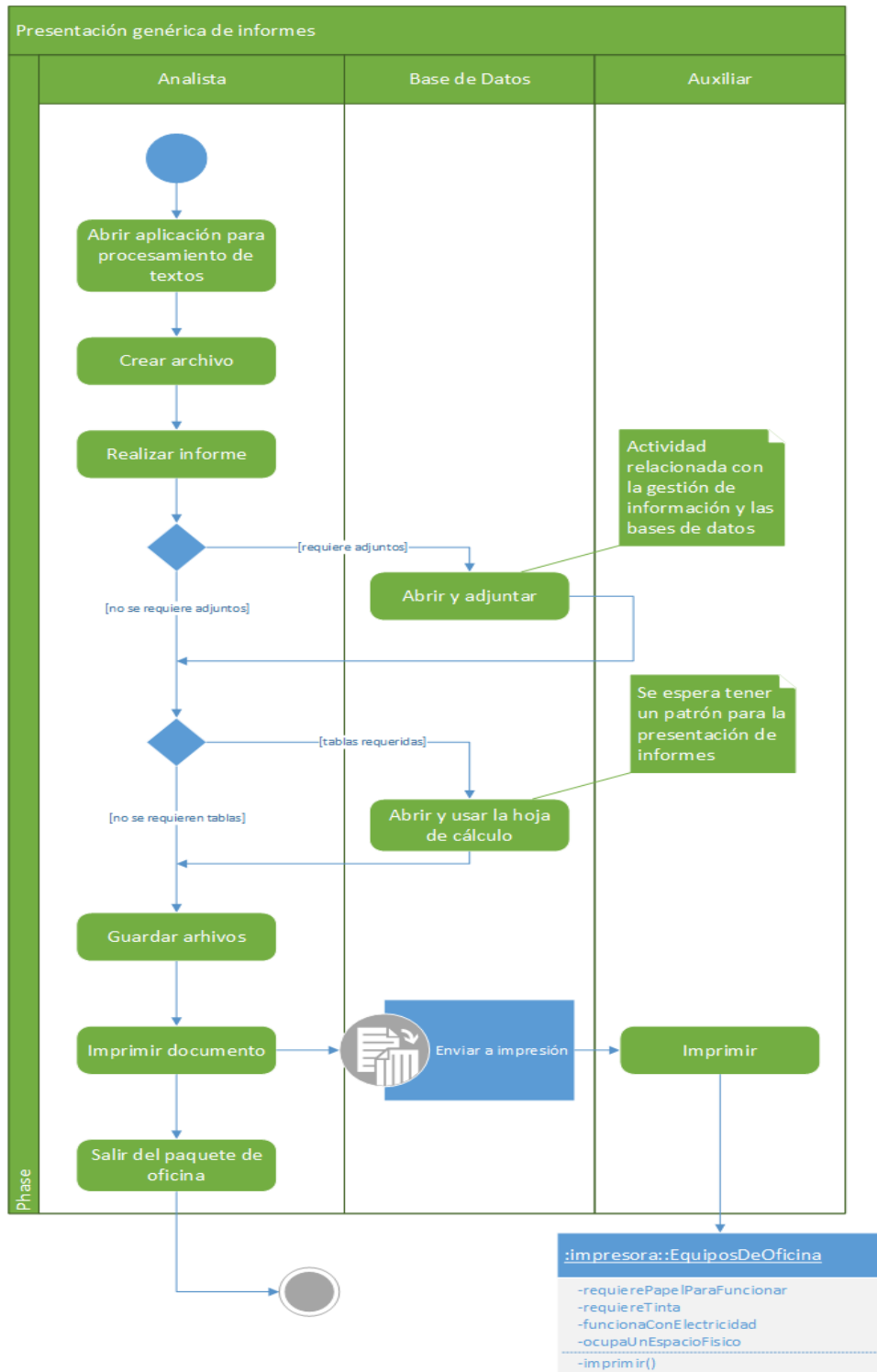


Figura 11: Diagrama mixto de actividades y objetos para la presentación genérica de un informe (El autor)

La Figura 11 facilita la visualización de la relación entre los responsables de la actividad, por ende, de los costos directos de la actividad. En el ejemplo, es claro como el analista y el auxiliar tienen una relación directa e interactúa con herramientas ofimáticas de la oficina para elaborar su informe, lo que hace a la herramienta tecnológica un costo directo para esta actividad en particular, y en general para el funcionamiento de la Unidad.

Tabla 11: *Identificación de costos de materiales directos para la U. d. G. Findeter (El autor)*

<b>Denominación de la clase de costo</b>	<b>Tipo de concepto</b>
<b>Herramientas ofimáticas</b>	<b>Program. Computador (desarrollo-software, etc)</b>
<b>Equipos de computación</b>	<b>Dep-eq computación (soport-mant soft, etc.)</b>
<b>Útiles y papelería</b>	<b>Útiles y pap.-g.div.</b>
<b>Misceláneos</b>	<b>Varios (serv.fotoc.impr.fax, etc.)</b>

Con todo lo anterior, se consolida la información, de costos directos, materiales directos, y actividades en el ANEXO E. Haciendo la aclaración que no se tienen en cuenta los conceptos, y los porcentajes de distribución, por cuestiones de confidencialidad de la información.

#### **6.4 Identificación de costos indirectos del portafolio de contratos derivados administrados por la U. d. G. Findeter**

Se tiene que “los costos indirectos son aquellos que no se pueden identificar con una actividad determinada” (Uribe, 2011, p. 3); incluyen estos Mano de Obra, materiales, “y demás costos no aplicables al proceso de elaboración o producción de bienes o la prestación de servicios” (Novabit, 2016). Por ejemplo:

Los sueldos, salarios y prestaciones que se pagan al personal de apoyo a la producción como personal del almacén de materiales, personal de mantenimiento, etc., y que no se pueden identificar o cuantificar plenamente con la elaboración de partidas específicas de productos, se clasifican como costo de mano de obra indirecta, y se acumulan dentro los cargos indirectos. (García, 2008, p. 76)

Teniendo en cuenta esta idea, se explica buena parte del porqué las tendencias en contabilidad de costos ocupan su atención en estos, por la “dificultad” de delimitar la frontera entre costo directo e indirecto, y su posterior asignación. En ese sentido es bueno resaltar que la importancia del concepto, según lo expresa Lorino, “responde al deseo de identificar claramente responsabilidades, afectando los gastos a los productos de la manera más racional posible” (1993, p. 32). Además de la aclaración, le resta protagonismo a la división, al considerar que es la “rastreadabilidad de los costos”, más precisa y útil; y como, inmediato a la identificación de las palancas de acción pertinentes para actuar sobre el coste, trae consigo, la capacidad de asignación de los costos de manera significativa (Lorino, 1993, p. 32).

Dicha “rastreadabilidad” dista de ser el único factor a tener en cuenta, si bien es un vector determinante, otros factores como la variabilidad, capacidad, o criterios de prorrateo, deben ser tenidos en cuenta al elegir y asignar los costos indirectos. Para exponer la complejidad a la que se enfrenta el analista, en cuanto a los efectos de volumen y de estructura en el origen de los gastos –variabilidad–, se tiene que:

Los costos indirectos variables deben tener un valor unitario fácilmente medible y calculable, mientras que para el resto de costos indirectos –fijos– se requiere el cálculo de una tasa de distribución, la cual se obtiene con base en el nivel normal de utilización de los factores productivos. (Gutiérrez-Castañeda & Duque-Roldán, 2014, p. 834)

Si bien, en cierta forma todo costo indirecto fijo, a la larga puede llegar a ser considerado un costo variable (Lorino, 1993, pp. 32-33), la distinción no sobra ya que revela el comportamiento no estático, sino dinámico en el tiempo de los costos, y su sujeción al objetivo de la función de

variabilidad; en palabras más sencillas, no es exclusivamente el volumen el único factor de a tener en cuenta.

Con este hecho, en la asignación de costos el nivel de producción juega un papel clave, al respecto Gutiérrez-Castañeda y Duque-Roldán (2014) resaltan:

El nivel o capacidad normal de producción es aquel que tiene en cuenta el comportamiento histórico de la producción, por lo que no incluye actividades de mantenimiento o preparación de máquinas ni otros factores que puedan afectar la producción en períodos específicos (...) Si el nivel de producción real es inferior al normal se generará una variación por la no utilización de la capacidad que no puede distribuirse a los productos y debe tratarse como un gasto del período<sup>18</sup> en el cual se generó. (p. 834)

#### **6.4.1.1 Costos indirectos en la U. d. G. Findeter.**

Con todo y esto presente, a continuación, se tabulan los costos indirectos de la U. d. G. Findeter

Tabla 12: *Identificación utilitaria de costos indirectos asociados a la U. d. G. Findeter (El autor)*

<b>Clasificación funcional</b>	<b>Subclasificación</b>	<b>Concepto centro de costos U. d. G. Findeter</b>
<b>Costos no inventariables de producción</b>	<b>Trabajo indirecto</b>	
	<b>Materiales indirectos</b>	
	<b>Servicios</b>	<b>Internet-s.publ., acuedocto-s.publ.celular-s.publ, tel.fijo-s.publ. energia-s.publ., vigilancia-gto.div, ser.aseo-gto.diver, drrollo-software, gtos mejor.software</b>
	<b>Mantenimiento</b>	<b>Soport-mant soft, mant-eq.de computac, mant-otros</b>
	<b>Gasto para oficina</b>	<b>Dep-eq computación, dep-eq mueb y ens of, serv.fotoc.impr.fax</b>
	<b>Cargas y servicios sociales</b>	
	<b>Amortizaciones o depreciaciones</b>	<b>Amort-seguros, amort-prog compu</b>

<sup>18</sup> Mismos Gastos operacionales: Administración y ventas o distribución.



<b>Clasificación funcional</b>	<b>Subclasificación</b>	<b>Concepto centro de costos U. d. G. Findeter</b>
	<b>Varios</b>	<b>cuotas admon, local y of-arrend, bodegas -arrend., eq.computo-arrend., otros-arrend.</b>
<b>Costos no inventariables de administración</b>	<b>Salario personal jerárquico</b>	
	<b>Gastos de papelería</b>	<b>Útiles y pap.-g.div.</b>
	<b>Gastos de correo y de teléfono</b>	<b>Correo (mensajer)</b>
	<b>Gastos profesionales y legales</b>	<b>Honorarios, hon-otros</b>
	<b>Gastos bancarios</b>	
	<b>Varios</b>	<b>seguros-incendio, renov licencias, ries.oper-(gotos div) seguros-otros</b>
<b>Costos no inventariables de comercialización</b>	<b>Salario de directivos y empleados</b>	
	<b>Retribuciones fijas de vendedores</b>	
	<b>Publicidad, promoción y marketing</b>	
	<b>Gasto de depósitos</b>	
	<b>Movilidad</b>	<b>Trans. Local-g.div</b>
	<b>Gastos de estudio e investigación de mercados</b>	
	<b>Gastos varios</b>	
<b>Costos no inventariables de la empresa</b>	<b>Emolumentos al director general y al consejo de administración</b>	
	<b>Costos de promoción social</b>	
	<b>Costos de secretaría general</b>	
	<b>Gasto de departamento de personal</b>	
	<b>Cargas financieras</b>	
	<b>Impuestos y tasas</b>	
	<b>Servicios sociales</b>	<b>Sumin.cafeter.y aseo, seguoro-vida colect</b>
	<b>Gastos de asociación</b>	
	<b>Gastos de representación</b>	
	<b>Varios</b>	

*Nota 1: Costos no inventariables son considerados sinónimos de gastos.*

*Nota 2: Los conceptos centro de costos U. d. G. Findeter hacen referencia a las denominaciones dadas en el software contable de la organización. Por cuestiones de confidencialidad no se incluyen todas ellas.*

## **6.5 Determinación de los inductores o *drivers* de actividad para cada grupo común de costos indirectos en función del conjunto de observaciones causa-efecto**

Teniendo en cuenta que un buen inductor “relaciona las actividades con los productos”, y busca una “relación de causalidad entre consumo de factores ,recursos, y producción obtenida,

inputs/outputs” (Rodríguez & Macarro, 1996, p. 190), se hace uso de los diagramas de actividades –o diagramas de flujo–, para observar el papel de los actores –analistas, contratistas, banca, entre otros– en el grupo de actividades, de esa manera, relacionando entradas con salidas. Junto a estos se tendrá en cuenta también los Anexo B, C, D, para sintetizar los resultados en el ANEXO E.

De aquí en adelante se aborda el grupo de actividades del ANEXO C, partiendo de la gestión de correspondencia – recepción y distribución –. En la Figura 12 se observa el flujo de la actividad, en azul, en la columna de FiduBogotá fila de “recepción de correspondencia”, el inicio de la actividad. La cual es el generador de la relación causa-efecto de la tarea “repcionar correspondencia FiduBogotá”, para luego remitir al analista de la U. d. G. Findeter, quien se encarga de direccionar la correspondencia, sea a un destino interno, Findeter o al contratista, para finalmente hacer entrega de la misma.

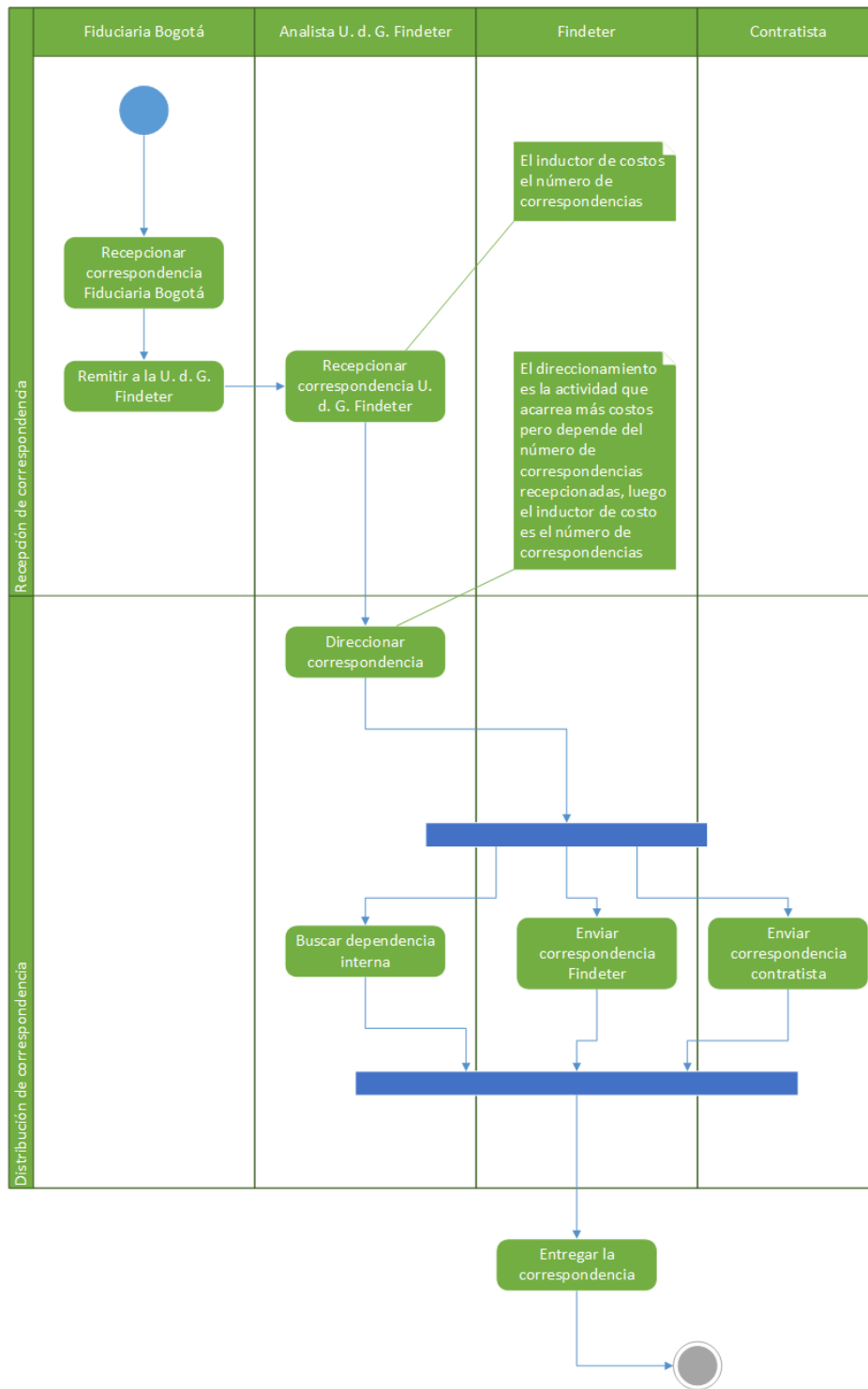


Figura 12: Diagrama de actividades relacionadas a las actividades de recepción y distribución de correspondencia (El autor)

En la U. d. G. Findeter, para la actividad “recepción de correspondencia” el inductor de costos de actividad será el número de correspondencia, o “correspondencia” para abreviar. Puesto que el número de correspondencias es quien causa las variaciones en los costos de la actividad.

Por su parte, la actividad “direccionar correspondencia” depende de las correspondencias recibidas, así que compartirá, con la similar que le precede, inductor de costos, es decir: “Correspondencia”. Igualmente, para las restantes actividades asociadas en la gestión de correspondencia – Recepción de correspondencia: Modificaciones contractuales, comunicaciones; y proceder con la entrega de los documentos a las diferentes áreas de la fiduciaria–, compartir el inductor “correspondencia”, ver Tabla 19, ítem 1 del ANEXO E.

Ahora bien, en la “gestión correspondencia y archivo” la causa de las actividades de archivo podría ser desde el número de actas y cartas, el número de contratos derivados con su correspondiente documentación contractual, el número de informes operativos, hasta la misma cantidad de correspondencia recibida. Por ello, aunque no sea la causa primaria del grupo de actividades, se selecciona un inductor de costo según el número de archivo, de nombre “Archivo”, no por ser el factor primario que causa un cambio en el costo de la actividad, sino por su facilidad en la medición. En la Figura 13 se observa el flujo de trabajo del grupo de actividades y en la Tabla 19, ítem 2 del ANEXO E se encasilla en el driver de costo correspondiente.

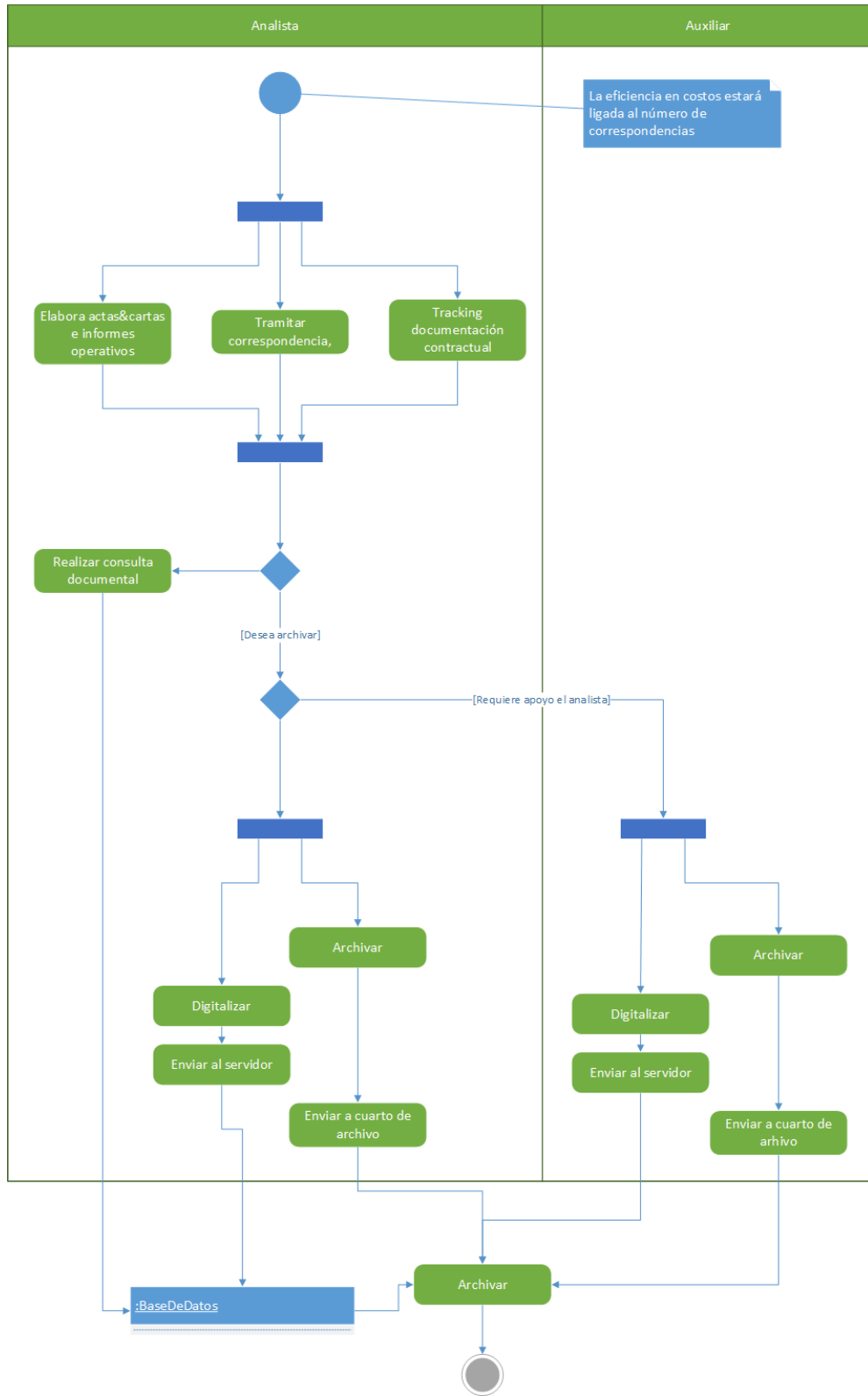
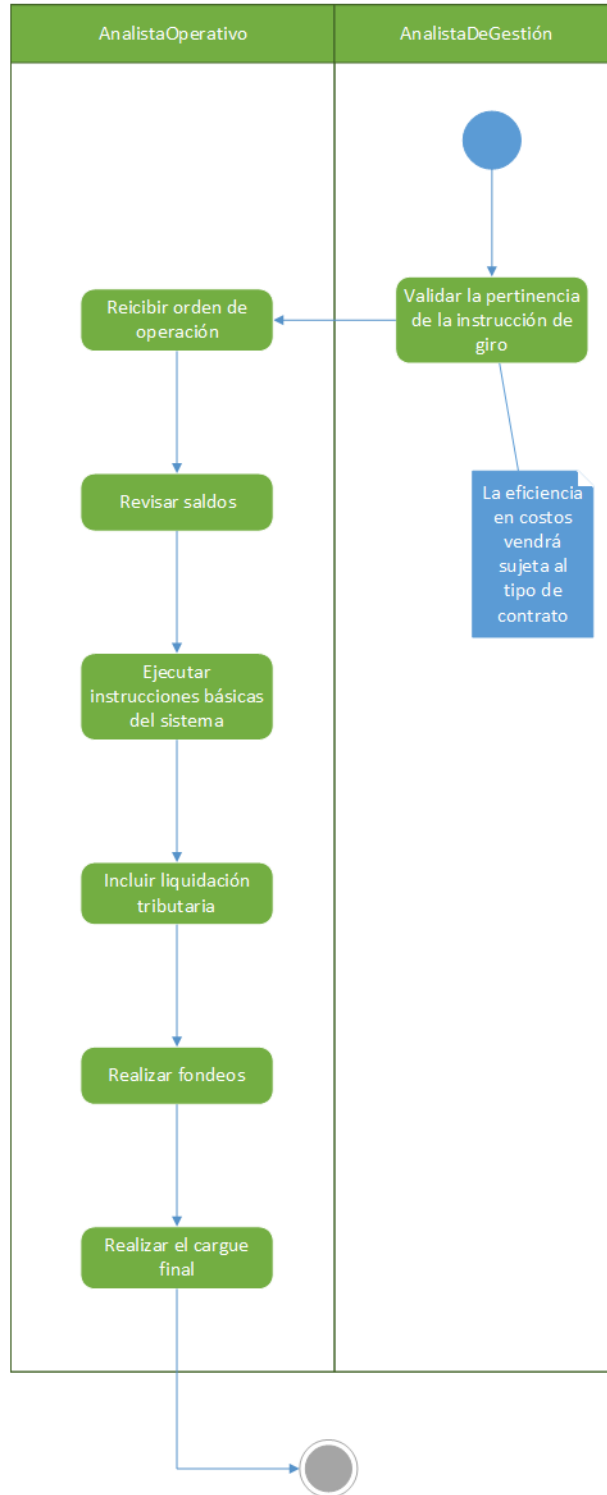


Figura 13: Diagrama de actividades relacionadas a las de gestión de archivo y consulta documental (El autor)

En la siguiente, “ejecución de pagos especiales”, o el grupo de actividades “cheques AFC”, son actividades que parten de una orden de operación, por ende, el cumplimiento de dicha orden, ítem 3 ANEXO E. No obstante, una orden de operación se presenta en cada contrato derivado que se tenga, por lo cual el inductor de costo, para el grupo de actividades, se define como el “cumplimiento por contrato derivado”.

Ahora, en cuanto a las “operaciones dentro y fuera del sistema”, otras condiciones han de tenerse en cuenta por cierta heterogeneidad de las actividades agrupadas en estas categorías. Sin embargo, al ser un pago, sigue los lineamientos de los pagos especiales, es decir, para un gran número de actividades el inductor de costo será el “cumplimiento por contrato derivado”. En la Figura 14 el Analista de Gestión inicia la acción validando la pertinencia de la instrucción de giro, remite al analista operativo, quien recibe la orden de operación, revisa los saldos, ejecuta instrucciones básicas del sistema, incluye la liquidación tributaria, realiza fondeos, para finalmente realizar el cargue en sistema y dar por terminado el subproceso, ítem 4 ANEXO E.



*Figura 14:* Diagrama de actividades relacionadas a la ejecución de operaciones de giro dentro del sistema (El autor)

En la Figura 15, en el subproceso de “gestión de pólizas”, se observa como en general el inductor de “cumplimiento por contrato derivado” cumple su función, por la misma razón de que parte de la orden de elaboración. No obstante, cuatro actividades merecen atención especial: (1) Elaborar alcance a la orden de operación, (2) preliquidar/liquidar orden de operación, (3) Solucionar inconvenientes en el proceso de liquidación de operaciones, y (4) trasladar el fondeo con su respectiva revisión de ejecución.

Por su naturaleza, las dos primeras actividades se pueden agrupar, así, el inductor costos se adjudicó por el número de desembolsos, puesto que son aquellos quienes causan la variación en los costos de la actividad; la tercera, por el número de inconvenientes, ya que no son tan frecuentes como sí lo son las operaciones; y para la última actividad, el costo lo causa la razón misma de la actividad: El traslado de fondeo.

Respecto a la agrupación de actividades “operaciones fuera del sistema” o “realizar pagos y seguimiento”, ya no es el “cumplimiento por contrato derivado” el inductor dominante, sino el “número total de recaudos”, dado que lo que se pretende es realizar un seguimiento a los pagos, por lo que se requiere un inductor que refleje dicho seguimiento. En el Anexo E se discriminan las demás actividades para esta agrupación, en el ítem 6 de la Tabla 19.

Continuando, para la “gestión de pólizas”, de la Figura 15 se extrae que el inductor que mejor refleja la relación causa-efecto de esta agrupación de actividades, es el “número de contratos derivados administrados”, o los “contratos derivados administrados”, o simplemente, los “contratos derivados”.



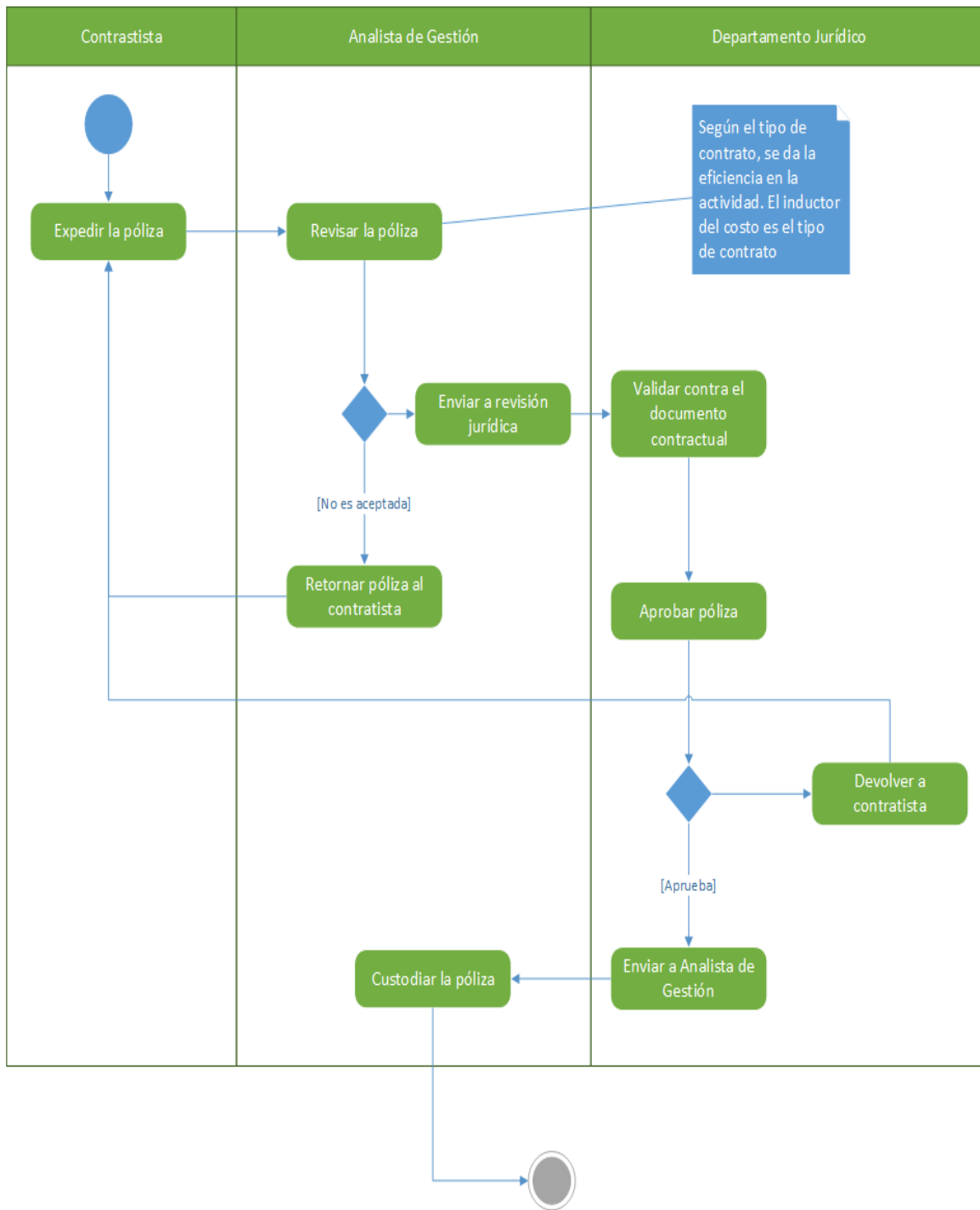


Figura 15: Diagrama de actividades relacionadas a la gestión de pólizas (El autor)

En cuanto a la asistencia a comités –Figura 16–, se identificó un único inductor para el grupo de actividades, siendo: “comités por contrato derivado”. Donde el término “negocio activo” hace referencia a los contratos vigentes. Ver ANEXO E, ítem 8.

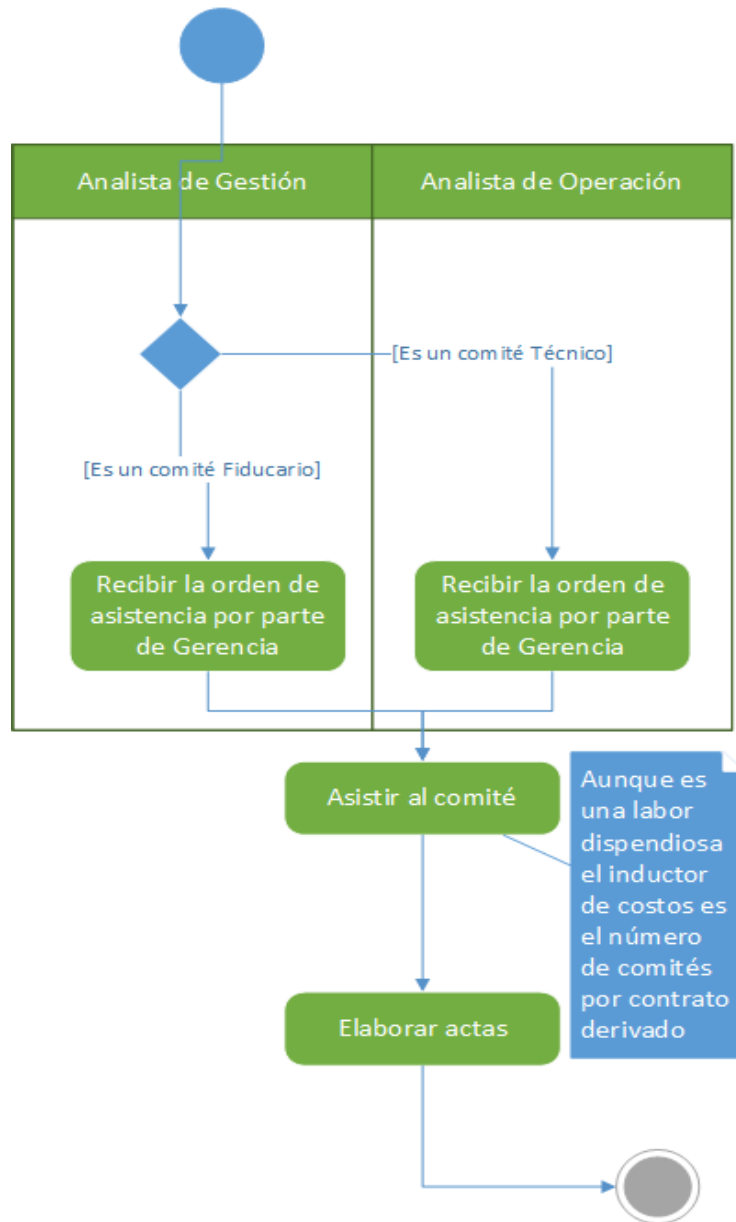
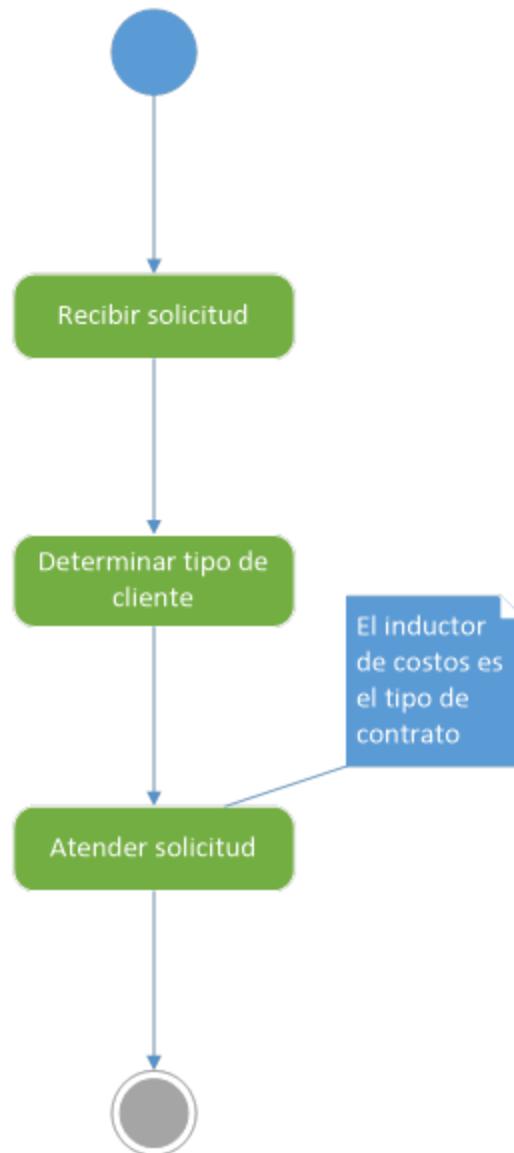


Figura 16: Diagrama de actividades relacionadas a la asistencia a comités (El autor)

Asimismo, para el grupo de actividades “servicio al cliente y eventos”, los inductores de costo que se extraen de la Figura 17 y la Figura 18. Respectivamente: “Negocio activo por contrato derivado” y “eventos por contrato derivado”, ítems 12 al 13 en el ANEXO E.



*Figura 17:* Diagrama de actividades relacionadas a la atención de solicitudes o servicio al cliente (El autor)

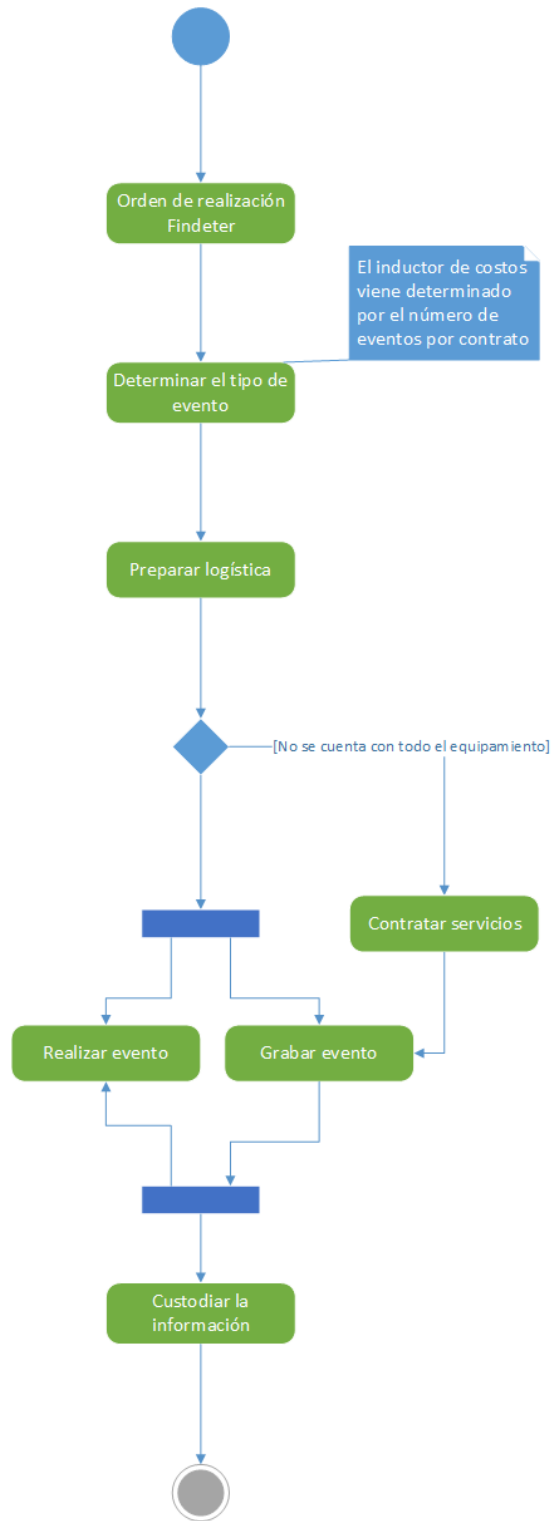


Figura 18: Diagrama de actividades relacionados a los eventos (El autor)

La misma secuencia lógica se aplica a las restantes agrupaciones de actividades, y se enseñan los resultados en el Anexo E.

## **6.6 Presentación del ajuste al modelo asociado a la contratación derivada**

Uno de los objetivos del método de costeo *ABC*, es permitir mejorar el desempeño luchando contra el derroche, es decir, eficiencia en las actividades operativas y administrativas (Lorino, 1993, p. 35). Y, siendo que el sistema de costos *ABC* requiere actualizaciones e información en tiempo real de la organización, lo cual conlleva a redefinir, eliminar y proponer nuevas actividades dentro de las dinámicas de producción o prestación del servicio. Implica entonces una constante revisión del sistema, tanto en actividades como en procesos –esto último no tan frecuente–.

Teniendo en cuenta ello, el autor llevó a cabo el siguiente flujo del proceso para la presentación del ajuste del modelo asociado a la contratación derivada para los contratos administrados por la U. d. G. Findeter, Figura 19 y Figura 20<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> El autor resalta y agradece el apoyo transversal de la organización en la elaboración de la propuesta.

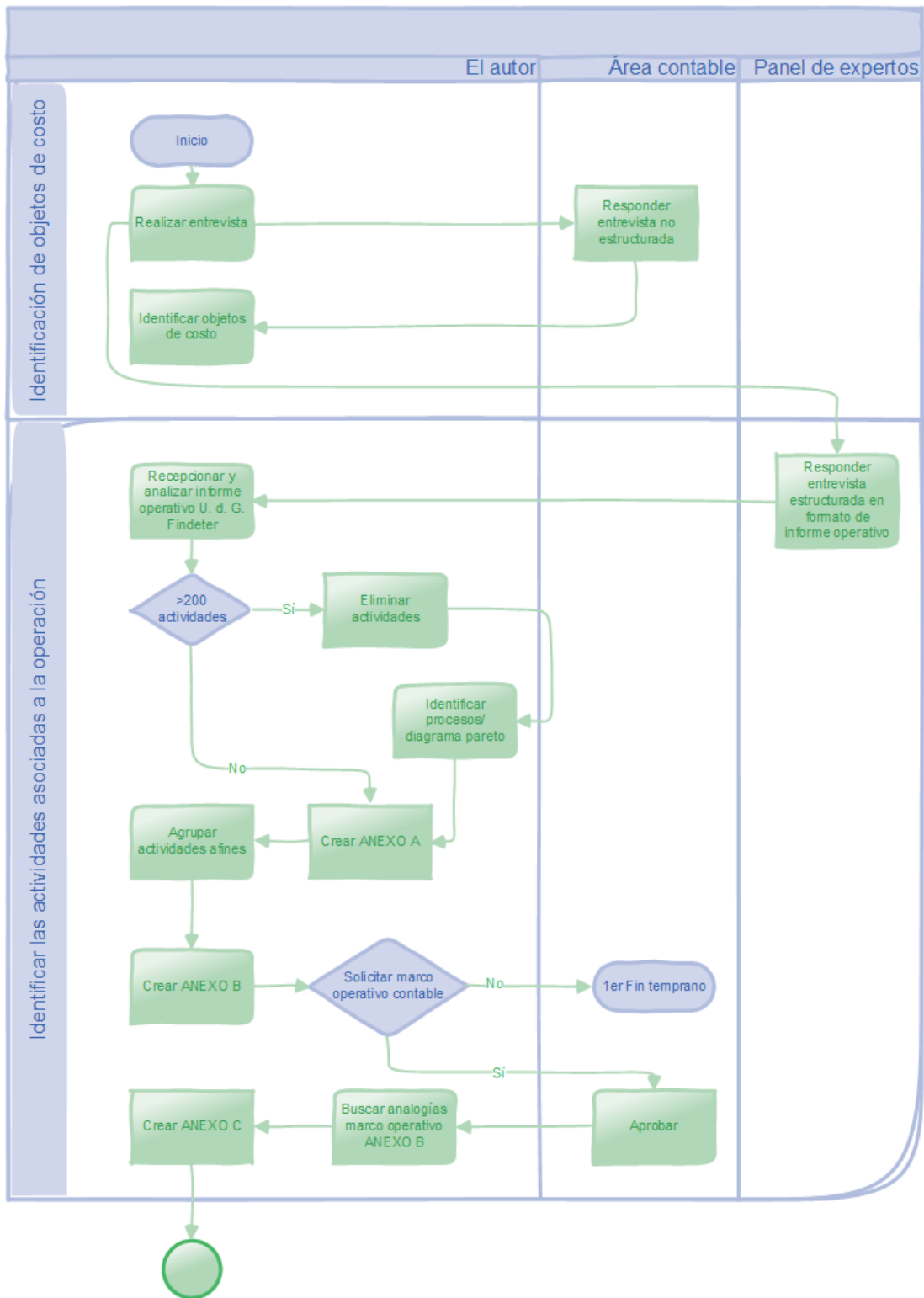


Figura 19: Flujo del proceso para la presentación del ajuste del modelo asociado a la contratación derivada para los contratos administrados por la U. d. G. Findeter (El autor)

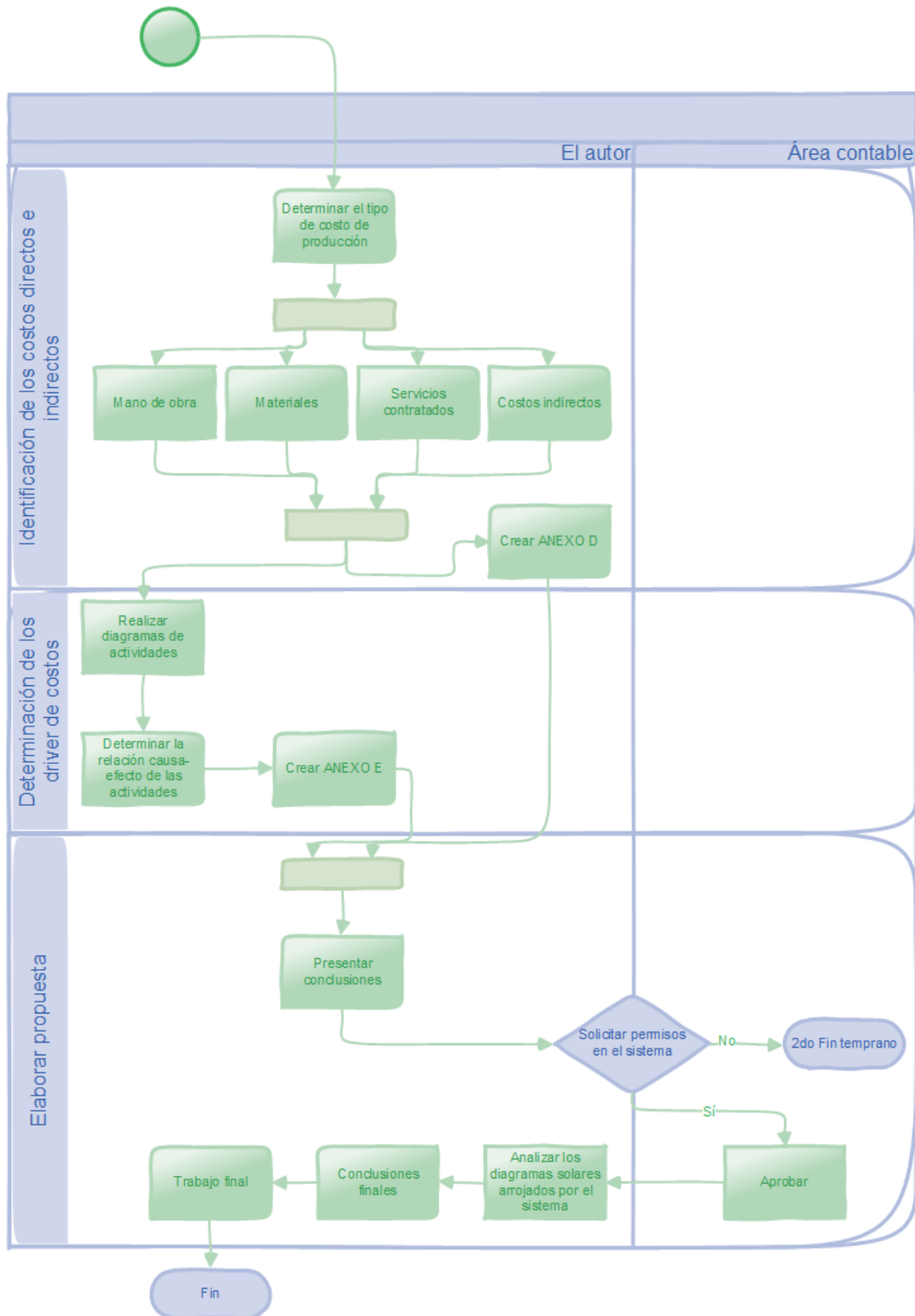


Figura 20: Flujo del proceso para la presentación del ajuste del modelo asociado a la contratación derivada para los contratos administrados por la U. d. G. Findeter, continuación (El autor)

De la Figura 20 se debe aclarar: “Correr datos en el sistema” corresponde a la asignación de costos directos e indirectos a las actividades, según los Anexos, haciendo uso del software de propiedad de la organización; de dicha acción surgen los diagramas solares – Figuras 22 a 26 –.

No obstante, es necesario aclarar que, en utilización del aplicativo de la organización, los permisos no fueron plenos, conllevando a restricciones para no comprometer la integridad de la información y llevar a que el presente trabajo pueda ser utilizado de manera negativa por la competencia para determinar componentes de costos e ingresos e incluso formas de operación de Fidubogotá. Dichas restricciones entre otras fueron las siguientes:

(i) La información correspondiente a la metodología de asignación de costos directos e indirectos de la organización no fue utilizada. Así pues, aunque se determinan cuáles son los costos directos e indirectos de la unidad, el autor no puede relacionar el monto en pesos de cada ítem de costo. (ii) Sólo se podrá utilizar de manera supervisada la base de pruebas de la organización. (iii) Sólo se podrá realizar modificación en el sistema de actividades que no impliquen divulgación de precios base de contratación de costos directos. (iv) Los diagramas solares que son parte del reportador de la organización solo pueden generar información pertinente al cambio en los posibles ingresos de la organización. (v) No se autorizó la generación de diagramas solares del sistema para costos / gastos.



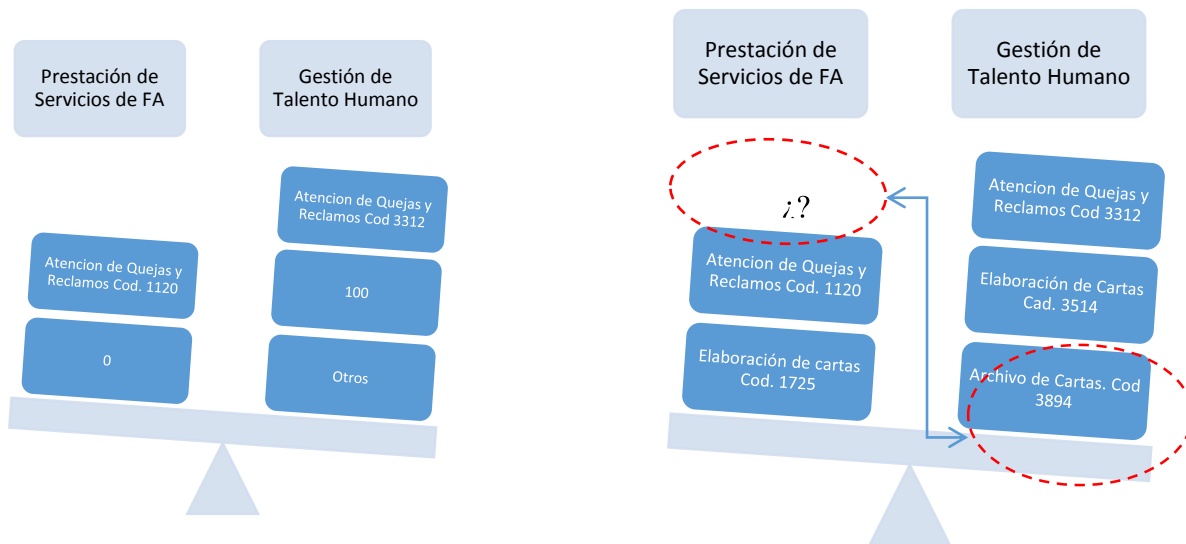
### **6.6.1 Fallas en la asignación de costos a las actividades en el sistema actual**

Ahora bien, para comprender por qué las fallas en la asignación de costos indirectos a las actividades, se resalta el hecho de que los Sistemas de Gestión de Costos exigen una mejora continua en sus procesos; así, para la U. d. G. Findeter, cada funcionario debe identificar las variaciones de su gestión, mediante una encuesta periódica, determinando su dedicación porcentual a las actividades que integran los procedimientos que atañen a su labor.

Lo anterior permite realizar asignaciones de costos de manera eficiente, no obstante, pueden presentar problemas por actividades que se encuentran fuera de lo que el software de propiedad de la organización considera “mis procesos objetivo” y como consecuencia no estaría realizando un cargue adecuado, subcostea así<sup>20</sup>, uno o varios procesos a cargo de la U. d. G. Findeter, generando naturalmente un desbalance, sobrecosteando otras dependencias –Figura 21 –, favoreciendo artificialmente el comportamiento de la Unidad.

---

<sup>20</sup> U. d. G. Findeter es una unidad especial de trabajo, así que el sobrecosteado por errores de asignación es poco probable.



(a) Ejemplo de la asignación errónea de la unidad operativa o centro de costos. FA: Fiducia de administración

(b) Posible asignación errónea del procedimiento en el proceso. FA: Fiducia de administración

Figura 21: Ejemplos de posibles equivocaciones por parte del personal que alimenta el *feedback* del Sistema de Costos actual (El autor)

El autor, participe de la organización, con el desarrollo del presente documento y con apoyo del equipo de trabajo de la U. d. G. Findeter, nota lo que Horngren et al., llaman “señales reveladoras” (2007, p. 156), al encontrarse frente a divergencias que muestra la actual discriminación de actividades de la Unidad, lo cual repercute en el costeo de las mismas y genera valores artificiales acerca de los costos de los productos y servicios de la U. d. G. Findeter.

Un ejemplo de esta “señal reveladora” se presenta cuando los, o el funcionario que identifica sus actividades dentro del proceso de Prestación de Servicio de Fiducia de Administración,

considera que realiza procedimientos de Atención al Cliente, debiendo utilizar el código de la actividad remarcada, 1120<sup>21</sup>.

Así, al realizar la búsqueda en la matriz de actividades, –continuando con el ejemplo– se realiza el cargue al código 3312<sup>22</sup>, por transitividad, el costeo particular no afectará el centro de costo específico y por tanto desbalanceará los resultados de las unidades funcionales que se afectan en sus propios centros de costo. Así pues, el funcionario puede realizar una asignación ajustada a su realidad, pero que afecta negativamente la asignación de costos. Lo que el autor denomina asignación errónea de la unidad operativa –Figura 21a–.

Otro inconveniente, que puede presente es la asignación errónea del procedimiento –Figura 21b– en el proceso. En este caso el funcionario, que, acorde a sus actividades y a la unidad funcional sujeto a dependencia, para el sistema, deberá señalar exclusivamente procedimientos que se encuentren dentro del proceso de “Prestación de servicios de Fiducia de Administración”, sin embargo el funcionario identifica como parte de sus actividades “Gestión de Archivo de Comunicaciones”, así pues realiza una búsqueda en la base de actividades y termina diligenciando la encuesta para un procedimiento que se encuentra establecido en otro proceso, cargando erróneamente datos que a posteriori serán utilizados para la asignación de costos a los productos.

Este tipo de errores no se presentan en la propuesta, puesto que el Área de Contabilidad de la FiduBogotá accedió a utilizar en “base de pruebas” el aplicativo de la compañía, para realizar modificaciones en aquellas actividades que podían tener relación o deberían ser tenidas en cuenta,

---

<sup>21</sup> Id. De la actividad dado por el sistema propietario de la organización.

<sup>22</sup> Id. De la actividad dado por el sistema propietario de la organización.

particularmente en la gestión de la Unidad, esto permitió sin profundizar en el componente del costo de cada actividad, redireccionar algunos costos que no estaban siendo cargados adecuadamente. Ver la siguiente tabla 13 diagnóstico.

Tabla 13: *Posibles actividades a afectar la correcta asignación de costos para la U. d. G. Findeter (El autor)*

<b>Actividad</b>	<b>Diagnóstico</b>
<b>Gestionar correspondencia</b>	No existe un capítulo incluso en la matriz de actividades de la organización que directamente permita realizar asignación de costes para el proceso de fiducia de administración, pero si existe en otros procesos <i>Asignación errónea de procedimiento</i>
<b>Mantener y cuestionar archivo</b>	No existe un capítulo circunscrito a la matriz de actividades que directamente permita realizar asignación de costes para el proceso de fiducia de administración, pero si existe en otros procesos. <i>Asignación errónea de procedimiento</i>
<b>Ejecutar pagos especiales</b>	No se encontró ninguna correlación ni con las actividades pertenecientes al proceso de Fiducia de Administración ni con ningún otro proceso. <i>No existe la actividad</i>
<b>Gestionar pólizas</b>	Existe un capítulo de gestión de pólizas dentro del proceso de fiducia de administración, este se encuentra relacionado directamente con la expedición y gestión para contratos fiduciarios no para contratación derivada. <i>Existe la actividad, pero no es la indicada al proceso de la Unidad</i>
<b>Preparar y asistir a comités</b>	Existen procedimientos denominados Comités y Eventos Protocolarios, la fiduciaria no ha considerado la elaboración de actas como una actividad generadora de costo, adicional la actividad es específica para el fideicomiso 100 mil viviendas, razón por la cual su utilización por parte de los analistas de la unidad está afectando un centro de costo diferente. <i>Existe la actividad, pero no es la indicada al proceso de la Unidad</i>
<b>Gestionar liquidaciones</b>	Existe un capítulo de gestión de liquidaciones dentro del proceso de fiducia de administración, este se encuentra relacionado directamente con la liquidación de contratos fiduciarios no para contratación derivada. <i>Existe la actividad, pero no es la indicada al proceso de la Unidad</i>
<b>Coordinar gestión contractual</b>	Existe un capítulo de gestión dentro del proceso de fiducia de administración, los analistas pueden escoger actividades de procesos como Gestión de Servicio al Cliente, Gestión de Dlo de Pro. Organizacionales, Venta de Servicios FIC y Compras. <i>Asignación errónea de procedimiento</i>
<b>Organizar y atender eventos</b>	Existe un capítulo de gestión de Eventos dentro del proceso de fiducia de administración, este se encuentra relacionado directamente con 100 mil viviendas, adicional por la tipología

---

de eventos realizados en la unidad los costes son completamente diferentes. *Existe la actividad, pero no es la indicada al proceso de la Unidad*

---

Es de resaltar que, la Unidad cuenta con funcionarios exclusivos para la administración jurídica y contable, sin embargo, dentro de las actividades asociadas a prestación de fiducia de administración no existen costos directos ni contables ni jurídicos. Es necesario entonces que cualquier funcionario con dedicación exclusiva sea jurídico, contable, o de otra índole, sea incluido al centro de costos directos de Mano de Obra de la Unidad, lo cual conllevará a una disminución todavía más marcada de los ingresos vistos en las gráficas solares.

## **6.6.2 Resultados en sistema de la asignación de actividades exclusivas para la U. d.**

### **G. Findeter**

Ahora bien, las gráficas solares – Figuras 22 a 26 – generadas desde la base de pruebas del sistema de la compañía, permiten determinar el nivel de ingresos brutos, y de ingresos netos por cada unidad que se identifique con un centro de costo. Aunque directamente las gráficas no permiten determinar el impacto discriminado en costos, sí relacionan la generación real de ingreso neto para la organización, es decir muestra el componente del centro de costos ya afectado por las erogaciones que hubieran sido cargadas.

De allí, para el primer semestre del 2016 – datos reales de la organización sin haber realizado ningún cambio en la base de pruebas – la torta de ingresos se reparte –como se ve en la Figura 22– en 26 puntos porcentuales para los fideicomisos de administración, en orden descendente; la fiducia inmobiliaria se ubica con el 25 por ciento de los ingresos totales; más abajo, la fiducia de inversión con un 16 por ciento; y le sigue, 3 puntos porcentuales por debajo, los consorcios y

negocios especiales; finalmente, la posición propia con un 11 por ciento, y los portafolios pensionales cerrando con un 6 por ciento.

En la Figura 23, se registra el detalle de la repartición de los ingresos totales en la Fiduciaria Bogotá, se determina cuánto del 13 por ciento pertenece a “consorcios” y cuanto a “negocios especiales”, donde, alrededor del 50 por ciento de los ingresos netos totales corresponden al primero y el 49 por ciento a “negocios especiales”, esto es, algo más del 6,5 por ciento de los ingresos totales de operación de la Fiduciaria.

Adicionalmente, en la Figura 24, repartición de los ingresos en la tipología consorcios y negocios especiales según el modelo actual sin incluir ningún cambio en el modelo, se discrimina y se logra determinar que el 80 por ciento del total de los ingresos asociados a los negocios especiales para el primer semestre del 2016, se relacionan directamente a la U. d. G. Findeter. Lo que equivale cerca de un 5 por ciento de los ingresos totales de operación – sin haber realizado ningún cambio en la base de pruebas –.

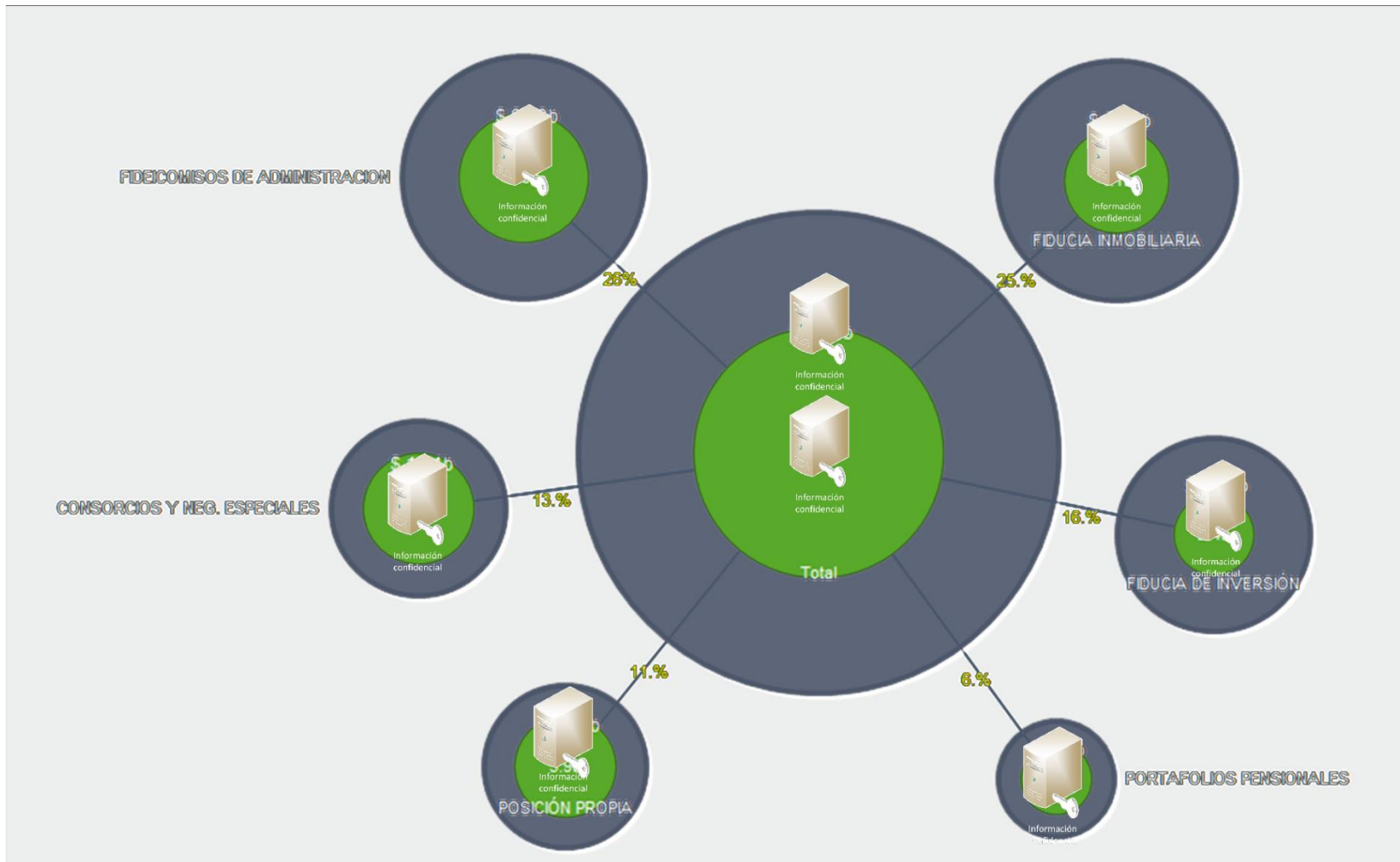


Figura 22: Repartición de los ingresos totales en la Fiduciaria Bogotá (El autor)

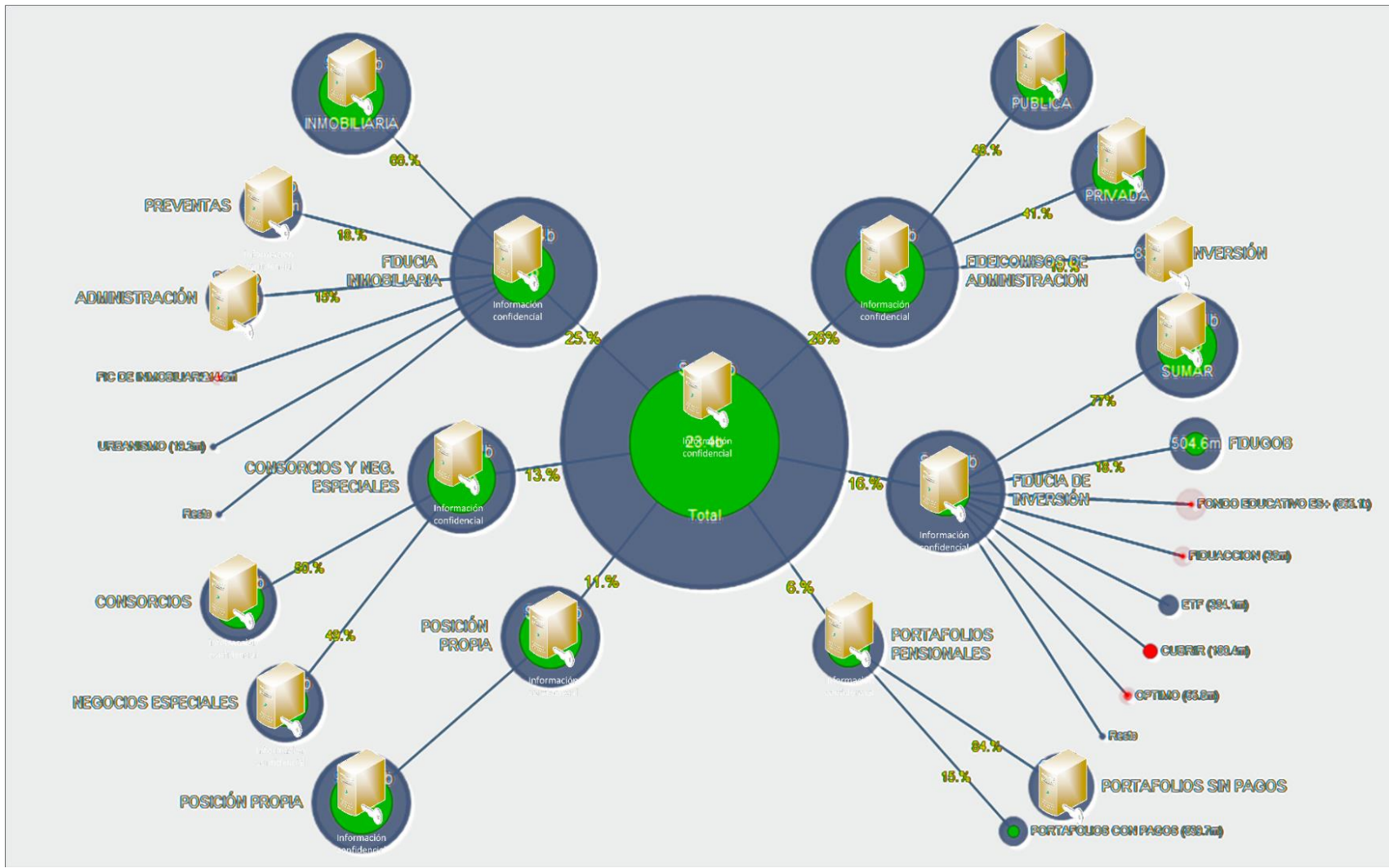


Figura 23: Detalle repartición de los ingresos totales en la Fiduciaria Bogotá (El autor)





Figura 24: Repartición de los ingresos en la tipología consorcios y negocios especiales según el modelo actual sin incluir ningún cambio en el modelo (El autor)

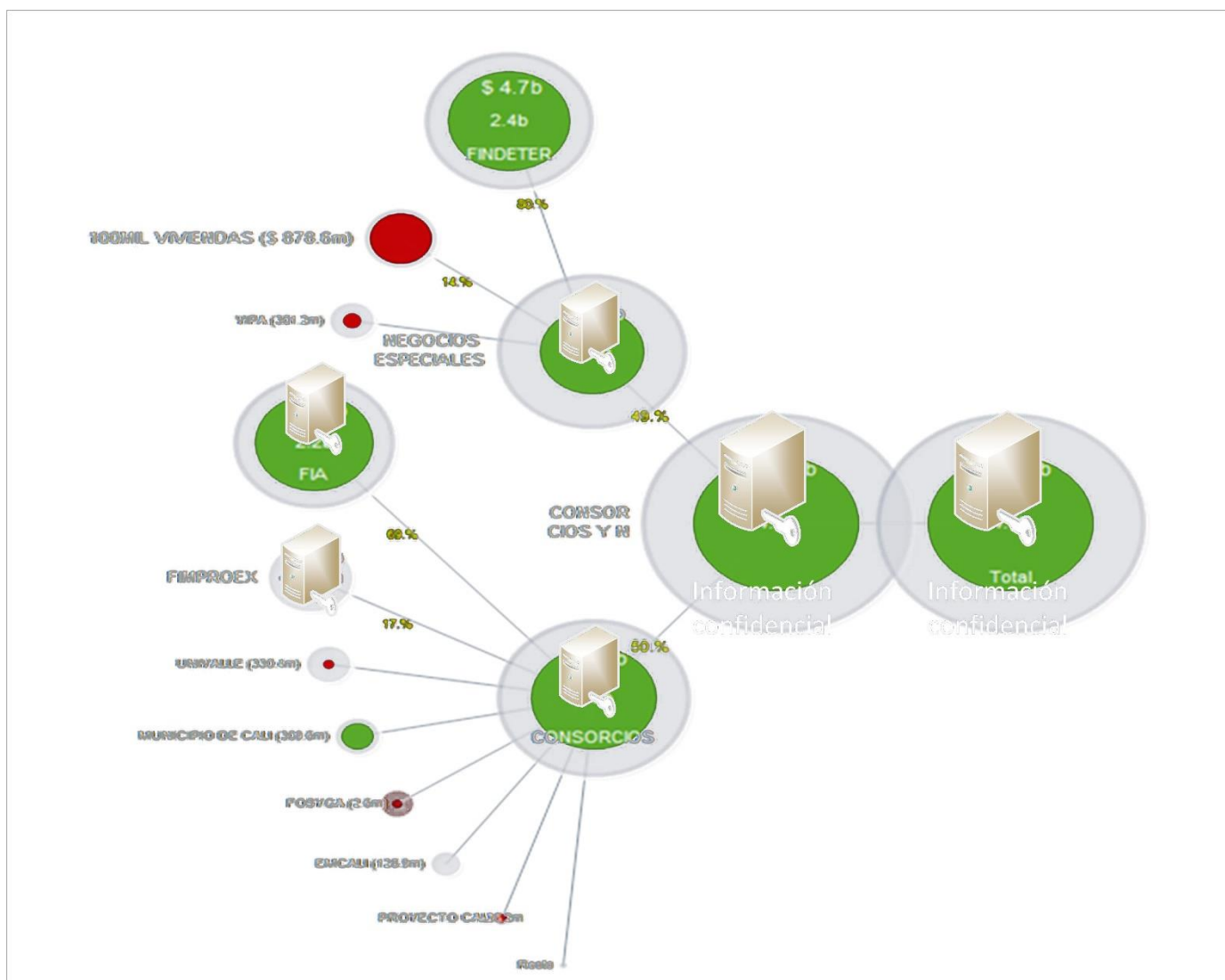


Figura 25: Repartición de los ingresos en la tipología consorcios y negocios especiales según la inclusión parcial de las de archivo y correspondencia al centro de costo de la U. d. G. Findeter (El autor)

Contrastando la Figura 24 y la Figura 25, la diferencia es apenas perceptible, alrededor de doscientos millones de pesos, de hecho, las figuras son iguales en porcentajes, no así en valores.

Figura 26.



Figura 26: Repartición de los ingresos en la tipología consorcios y negocios especiales según el modelo actual versus la propuesta (El autor)

De allí que, al realizar un cambio en las asignaciones de “archivo y correspondencia” y direccionarlas para los funcionarios del centro de costo de la unidad de gestión FINDETER, de inmediato se reducen los ingresos netos, los cuales se disminuyen de dos mil seiscientos millones a dos mil cuatrocientos para el primer semestre de 2016, es decir, sin realizar una modificación de fondo del sistema, simplemente incluyendo “archivo y correspondencia”, se presenta un cambio en los ingresos de los archivos asociados, esto porque intrínsecamente existe un redistribución de los costos de las actividades que pertenecen a la unidad.

Ahora bien, esto plantea mayores cuestionamientos. ¿Qué pasaría si se integraran en la base de pruebas todas las actividades identificadas y si se cargaran directamente los costos del personal directo jurídico y contable? Debido a las restricciones antes enunciadas – literal 6.6 –, no es posible

dar una respuesta a esta cuestión, sin embargo, es factible extrapolar que la Unidad no generaría los mismos ingresos netos que se tienen en sistema a causa de la asignación errónea de actividades, y a la no existencia de las mismas en el centro de costo de la Unidad.

Sobre esta extrapolación es bueno resaltar que, según el Decreto 2649 de 1993, sobre el estado de costos, “son estados de costos aquellos que se preparan para conocer en detalle las erogaciones y cargos realizados para producir los bienes o prestar los servicios de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos” (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 1993, p. Artículo 27). En el misma, se tiene que “la sumatoria de los ingresos, los costos, los gastos y la corrección monetaria, debidamente asociados, arroja el resultado del período” ( Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 1993, p. Artículo 34). Y teniendo en cuenta que “los costos representan erogaciones y cargos asociados clara y directamente con la adquisición o la producción de los bienes o la prestación de los servicios, de los cuales un ente económico obtuvo sus ingresos” (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 1993, p. Artículo 39). Con lo anterior, usando el método de la diferencia que dice:

Si una instancia en la que el fenómeno bajo investigación ocurre y una instancia en la que no ocurre, tienen todas las circunstancias en común excepto una, la que ocurre sólo en la primera; la circunstancia en la que únicamente difieren las dos instancias, es el efecto, o la causa o una parte indispensable de la causa, del fenómeno. (Copi & Cohen, 2013, p. 586)

Se tiene que, al no realizar ningún cambio distinto a una reasignación de actividades en los centros de costos del sistema, las gráficas solares de ingresos reflejan el comportamiento de los costos para la Unidad. Esto lleva a considerar que el resultado de ingresos netos expresado por las gráficas solares representa el resultado del periodo, es decir, al existir una disminución en los

ingresos netos se puede concluir que los costos por actividades que no habían sido contempladas, afectan el resultado del ejercicio.

## 7 Conclusiones

Es necesario tener en cuenta que la administración, la contabilidad y demás ciencias de gestión no son estáticas en el tiempo, las verdades irrefutables del modelo de control y productividad Tayloriano han quedado cortas en la manera de administrar un bien tan importante como la información. Los intangibles se han posicionado como un mercado que desborda los límites del taller y por tanto de los propios lineamientos que nacieron de la operación de manufactura, la dinámica empresarial ha desembocado en el surgimiento de nuevos métodos, nuevas maneras de operar, se habla hoy, por ejemplo: De reingeniería, calidad total, costeo por actividades entre otras. Todas ellas analizan la gestión desde una perspectiva de la mejor manera de administrar la información, esto desborda los análisis exclusivamente verticales y horizontales de los estados financieros de la compañía, la contabilidad estratégica es una herramienta que permite a la alta dirección tomar decisiones para la compañía, decisiones que pueden incluso afectar su portafolio de servicios y pueden llegar –si no hacen adecuadamente- a desatender los verdaderos focos que generan valor en la organización.

En la gestión de costos de la empresa, ya no solo es importante decir, “somos los mejores en lo que hacemos”, ahora se hace necesario determinar: Cuánto “cuesta ser los mejores”. Ciertamente es importante tener un portafolio de productos robusto, pero igualmente es importante determinar en cuáles productos se concentra la mayoría de los costos y en cuáles la mayoría de los ingresos. Caso particular en el negocio fiduciario se tiene una gran diversificación, siendo este factor el que puede hacer que los ingresos por un producto no sean tan fáciles de identificar y que incluso haya productos que por una inadecuada gestión puedan ser estructurados a pérdida.

Metodologías como la asignación de costos por actividades tienden a dar luz en la calidad de la información disponible para toma de decisiones, sin embargo, debe ser un proceso continuo que generara erogaciones administrativas que deben ser contempladas. El sistema de costos *ABC* requiere actualizaciones e información en tiempo real de la organización, lo cual conlleva a redefinir, eliminar otras, y proponer nuevas actividades dentro de las dinámicas de producción o prestación del servicio. Implicando entonces una constante revisión del sistema, tanto en actividades como en procesos.

La asignación de recursos a actividades y su consumo por los procesos es un concepto que solo se ha profundizado en los últimos 4 años en la organización, no se debe perder el foco en que la tecnificación de las soluciones será exitosa dependiendo del grado del entendimiento que se tenga de su utilidad, es importante que la programación sea correcta pero también es importante que el factor humano entienda su responsabilidad, que se genere cultura, solo de esta manera la organización podrá tomar decisiones que sean los pilares en los que se sustente el futuro, recordando siempre que el sistema de costos *ABC* es una herramienta de gestión que como fin máximo permite que la información sea la fuente de generación de estrategias corporativas.

En desarrollo de este trabajo, se identificaron actividades que inducen al error a los funcionarios al momento de realizar su cargue en el sistema de costos, estas deben ser revisadas tanto en estructura de costos como en su relación directa a la operación de la Unidad, Tabla 13.

Queda clara la necesidad de contemplar la creación de un capítulo de actividades específicas a aquellos contratos de contratación derivada que requieran una unidad de gestión en su administración, en este caso particular y al ser la unidad de gestión Findeter considerada directamente un objeto de costo, se deberán trabajar procedimientos que se nutran de están

actividades ya que precisamente el contrato fiduciario es específico y esta clase de unidades tienen procedimientos particulares. Se recomienda analizar y costear los siguientes procedimientos específicos, buscando en todo caso no realizar afectaciones a la cadena de valor, es decir no generar procesos nuevos.

Tabla 14: *Propuesta de procedimientos particulares para la contratación derivada a ser implementados en el modelo de los costos ABC (El autor)*

<b>Cod.</b>	<b>Procedimientos</b>
<b>9,27</b>	<b>Gestión Findeter</b>
<b>9.27.1</b>	<b>Procedimientos propios de Findeter</b>
<b>9,28</b>	<b>Gestión Contratación Derivada</b>
<b>9.28.1</b>	<b>Aprobación modelo de minuta para contratación derivada</b>
<b>9.28.2</b>	<b>Convocatoria selección contratista</b>
<b>9.28.3</b>	<b>Suscripción contrato derivado y modificaciones</b>
<b>9.28.4</b>	<b>Administración de póliza contratación derivada</b>
<b>9.28.5</b>	<b>Seguimiento vigencia contratos derivados</b>
<b>9.28.6</b>	<b>Terminación contrato derivado</b>

Es de resaltar que, la Unidad cuenta con funcionarios exclusivos para la administración jurídica y contable, sin embargo, dentro de las actividades asociadas a prestación de fiducia de administración no existen costos directos ni contables ni jurídicos. Así pues, estos funcionarios se deben estar cargando de manera prorrateada en los procesos de toda la organización. Es necesario entonces que cualquier funcionario con dedicación exclusiva sea jurídico, contable, o de otra índole, sea incluido al centro de costos directos de mano de obra de la Unidad, lo cual conllevará a una disminución todavía más marcada de los ingresos vistos en las gráficas solares.

Teniendo en cuenta las restricciones en el uso de información confidencial es improbable como resultado de este trabajo determinar cuál será el efecto específico en costo por asignación de costos directos al centro de costo de la unidad, sin embargo, se pueden realizar algunas aproximaciones



que, aunque no son totalmente fieles a la realidad de la operación, si muestran algunos resultados inquietantes:

Hoy en día la unidad cuenta con 4 abogados y un contador, estos funcionarios tiene dedicación exclusiva y su asignación promedio salarial es de 4 millones de pesos mensuales, esto es un costo por mano de obra directa de cerca de 20 millones de pesos – sin incluir parafiscales y demás –, y la carga prestacional de estos funcionarios ronda el 0.3 de la asignación, esto implica un costo por personal directo de 156 millones de pesos por semestre que no han afectado el centro de costo de U. d. G. Findeter. Es absolutamente necesario que se busque la forma en que estos costos que hoy en día se tratan como indirectos a toda la organización sean trasladados al centro de costo de la Unidad.

Existen áreas particulares de la organización, como la Gerencia de Fiducia Pública que también administra contratos que tienen contratación derivada en los que no se ha considerado la necesidad de crear una unidad, y esto puede ser considerado un factor que impida la homogenización de procesos en esta clase de contratos. Recomienda el autor considerar la creación de dos líneas de producto: (1) Contratación derivada sin unidad de gestión, (2) Contratación derivada con unidad de gestión.

Todos los contratos que requieran la creación de unidades de gestión para la administración de contratación derivada deberían ser considerados como Negocios Especiales y por tanto enviados a este capítulo. Los contratos que requieran la administración de contratación derivada sin la creación de unidades de gestión podrían ser administrados directamente por gerencias particulares, sin desconocer que se deben contemplar los costes particulares de estructuración.

Al momento de realizar estructuración de negocios en los cuales se contemple realizar contratación derivada, se debería realizar una identificación de las actividades junto a sus costos asociados, que se requerirán en cualquiera de las etapas contractuales. Se debería igualmente considerar cuál es el grado de riesgo de la organización, particularmente por la probable materialización de eventos por la inadecuada gestión pólizas o incumplimientos en los términos de suscripción de contratos derivados.

Por lo anterior, al momento de realizar estructuración de negocios en los cuales se contemple realizar contratación derivada, se recomienda revisar el volumen de las actividades en los macroprocesos de información, administración, operación y logística. Igualmente, según sea el número, es recomendable la utilización de un software que permita controlar desde el inicio vencimientos y garantías, minimizando el error humano.

Recomienda a su vez el autor, la creación de un capítulo de actividades tipo “comodín” donde se puedan incluir las actividades que se puedan determinan como “otras” dentro de la administración de la Unidad de Gestión.

Sobre lo anterior, y teniendo en cuenta como la presente investigación ha generado inquietud positiva en la organización, la propuesta: Procedimientos particulares para la contratación derivada, será operativa a partir del primer semestre del 2017, incluyendo el capítulo de actividades específico para la U. d. G. Findeter, y otra similar, para la contratación derivada.

Se espera que este documento, motive la posibilidad de generar cambios en la manera de hacer las cosas en el día a día en la organización y pueda ser considerado un referente para que las empresas del sector servicios pueden realizar estudios más profundos en su planeación y toma de decisiones, logrando determinar cuales es costo real de su operación y con esto generar la

especialización de sus portafolios redundando tarde que temprano en afectaciones positivas tanto para los clientes por posibles reducción de costes en el cobro por la administración de productos nuevos, como a sus empleados por el aumento de la participación en las utilidades que pudieren llegar a tener.

Con lo anterior igualmente se espera lograr motivar al ámbito académico en el reto de determinar la posible mitigación de las dos principales barreras de entrada del modelo, (1) los costos asociados al modelo en sí, y (2) el análisis específico de todas las actividades que consumen recurso en la organización. Es importante que futuros trabajos puedan profundizar y planteen métodos que permitan de manera automática el cargue de todas las actividades que se ejecutan sin que esto genere costos exagerados para la organización.

## 8 referencias

- América Economía, R. (2009). Contratos. En (Vol. 304X152). Miami, Estados Unidos: Revista América Economía.
- Asofiduciarias. (2012). *Conceptos básicos de los negocios fiduciarios en Colombia*. Paper presentado en Educación financiera para todos.
- Belleni, R. A. (1999). *Análisis de costos. Un enfoque conceptual para el análisis y el control de costos*. Mendoza, Argentina: Ediciones jurídicas Cuyo.
- Carratalá, J., & Albano, H. (2012). *Gerenciamiento estratégico de costos. Herramientas prácticas para los procesos de reducción de costos*. México D.F., México: Algaomega Grupo Editor S.A.
- Castellanos, J. (1995). Sesión de instalación de la convención fiduciaria. En *Fiducia* (pp. 15-16). Bogotá: Editorial ABC Ltda.
- Copi, I., & Cohen, C. (2013). *Introducción a la lógica* (2da ed.). México: Limusa.
- Cárdenas, J. (2013). *El contrato de fiducia y el patrimonio autónomo*. Paper presentado en Todo lo que necesita saber sobre el negocio fiduciario.
- Decreto 2649 de 1993, 41156 C.F.R. (1993).
- Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. (1993).
- FiduBogotá. (2016). Nuestra historia. Gestión de conocimiento en la Fiducia de Administración. Recuperado de <https://fiduintranet/gestiondeconocimiento/ACOrganizacion/Paginas/Nuestra%20Historia.aspx>
- Findeter, U. d. G. (2016). *Informes de gestión Unidad de Gestión Findeter*. Fiduciaria Bogotá S.A.: Bogotá.
- García, J. (2008). Sistema de costos. En *Contabilidad de costos* (3 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- García-Colín, J. (2014). *Contabilidad de costos* (4ta ed.). México D.F., México: Interamericana editores.
- Gutiérrez-Castañeda, B. E., & Duque-Roldán, M. I. (2014). Costos indirectos de fabricación: propuesta para su tratamiento ante los cambios normativos que enfrenta Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39).
- Hansen, D., & Mowen, M. (2007). Costeo avanzado y control. In *Administración de costos. Contabilidad y control* (5 ed.). México D.F.: Cengage Leranign Editores S.A.
- Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad administrativa* (13a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- ICONTEC. (2005). ISO 9000: Norma técnica colombiana para los sistemas de gestión de la calidad. En *Fundamentos y vocabulario* (pp. 45). Bogotá Colombia: ICONTEC.

- Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*. México D.F.: Alfa Omega Grupo Editor S.A.
- Mankiw, G. (2012). *Principios de economía* (J. Reyes & T. Eliosa Eds. 6a ed.). México D.F., México: S.A. Ediciones Paraninfo.
- McIvor, R. (2005). The trend toward outsourcing: An overview of the outsourcing concept. En *The outsourcing process: Strategies for Evaluation and Management*. New York, United States of America: Cambridge University Press.
- Mejía, G. (2011). *Ingresos y costos, una propuesta para su análisis estratégico. Estudio de caso empresas colombianas*. (Maestría en Administración), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Ramírez, D. (2008). Sistemas de información administrativa contemporáneos. En *Contabilidad administrativa* (8va ed., pp. 626). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Ediotres S.A.
- República de Colombia, C. (2007). *Ley 1150*. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.
- República de Colombia, C. (2015). *Constitución Política de Colombia. Actualizada con los Actos Legislativos a 2015*. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.
- Rodríguez, G. (2001). Diferentes métodos de costeo frente a la *Throughput Accounting* (TA) de la teoría de las restricciones (TOC). *Cuadernos de contabilidad*.
- Rodríguez, R., & Macarro, M. (1996). El sistema de costes basados en las actividades (ABC). Un planteamiento analítico, 189-206. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/785037.pdf>
- Rojas, M. (2014). Contabilidad de costos. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/12101/1/ricardorojasmedina.2014.pdf>
- Salgado-Castillo, J. (2014). Tendencias en contabilidad de gestión: una mirada a su evolución (finales del siglo XIX y siglo XX). *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39).
- Superintendencia, F. d. C. (2002). Doctrinas y Conceptos Financieros. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/doctrinas2002/fiducia043.htm>
- Supersalud. (2014). *RESOLUCIÓN 1453*. Bogotá, Colombia: Diario oficial de la República de Colombia Recuperado de [http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol\\_073af70b5bcf0146e0530a0101510146](http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_073af70b5bcf0146e0530a0101510146).
- UNAD. (2010). Modulo de Gestión Pública y Derecho Administrativo. Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109133/eXe\\_109133/Modulo/MODULO\\_EXE/index.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109133/eXe_109133/Modulo/MODULO_EXE/index.html)
- Zapata, P. (2015). Costeo basado en actividades. En *Contabilidad de costos. Herramientas para la toma de decisiones* (2 ed.). Chile: Alfaomega.

## ANEXO A

Tabla 15: Informe operativo U. d. G. Findeter (El autor, a partir del panel de expertos)

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
<b>Recepción de Correspondencia: Ordenes de operación con sus respectivos soportes.</b>	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
<b>Aseguramiento y Revisión de la condición de las instrucciones de pago.</b>	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
<b>Diligenciamiento de la Base General de Pagos (parte inicial).</b>	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
<b>Impresión del control y entrega de las ordenes de operación con sus respectivos soportes al área tributaria para liquidación.</b>	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
<b>Solución de inconvenientes (en caso de presentarse) en el proceso de liquidación tributaria.</b>	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00	0,00
<b>Recepción y verificación de las ordenes de operación con liquidación tributaria.</b>	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
<b>Diligenciamiento de la Base General de Pagos (segunda parte).</b>	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
<b>Validación de terceros: Remisión de solicitudes de creación y actualización de terceros al área de cumplimiento.</b>	0,50	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00
<b>Elaboración de alcance a la orden de operación.</b>	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00	0,00
<b>Elaboración de <i>Check List</i> del acta de pago: Revisión del cumplimiento de requisitos para realizar el pago.</b>	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
<b>Registro en SIFI de la orden de operación.</b>	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
<b>Preliquidación en SIFI de la orden de operación.</b>	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
<b>Inclusión de descuentos por diferentes conceptos: AFC, Retención de Garantía, Amortización de Anticipo.</b>	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
<b>Modificación de bases gravables en SIFI, según liquidación tributaria.</b>	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
<b>Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.</b>	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
<b>Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.</b>	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
Grabación de FONDEO: Traslado de recursos de encargo a cuenta.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (tercera parte).	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Copiado de las ordenes de operación y sus soportes para entrega de informe físico a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Registro en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Preliquidación en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Solicitud de recolección de cheques en caja, remitida al área de mensajería.	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Diligenciamiento de formatos de consignación y endoso de cheques para realizar consignación AFC.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Entrega de formatos de consignación y cheques endosados para realizar consignación AFC.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Recepción de formatos de consignación y diligenciamiento de control de pago en la Base General de Pagos.	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Reporte de Liquidez diaria: Adiciones y Retiros.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío de informe semanal de pagos para La Vicepresidencia Técnica de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío del informe físico semanal de pagos a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operativo	Negocios	Negocios	BackOffice	Gestión	Gestión
Elaboración y envío del reporte diario de operaciones para la verificación del cumplimiento.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Revisión Puntos de Control Pago personas naturales	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verificación Gastos Fijos para realizar pagos a favor de los Contratistas	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actualizar base de datos de pagos. Completar documentación (Póliza) requerida como soporte para el cumplimiento de pagos	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento a reproceso de los soportes para los pagos a personas naturales.	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento a suscripción de Contratos	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento Actualización de Pólizas contratista independientes.	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actualización Base de Datos información general Contratos	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Atención a solicitudes general del cliente: Recepción documentos tercer piso.	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboran las carpetas para el archivo correspondiente, según formato establecido.	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Digitalización y envío de contratos a los Contratistas	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Archivo Pólizas	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actualizar base de datos de pólizas Afiliación a la ARP, Contratistas:	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración de comunicación para firma de representante legal.	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Previo escáner de documentos, envío a la ARP para afiliación.	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento a afiliaciones y solicitud a la ARP de certificación de la misma.	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración de planilla pago a ARL: Elaboración en Excel y en el aplicativo enlace operativo.	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tramitar ante Findeter la generación de órdenes de pago de ARP	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Coordinar con el área de cumplimiento para el pago en línea de ARP.	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00



Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
Liquidación contratos de obra: Según el acta de liquidación verifico, los documentos que anexan luego se revisan las pólizas, documentos contractuales y balances financiero contra la base de datos existente.	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaborar certificado de liquidación de Contrato dirigida a Findeter	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Archivo general de certificaciones	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento de actividades administrativas al interior de la unidad	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaborar Modulo Jurídicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	5,00
Proceder con la entrega de los Documentos a las diferentes áreas de la fiduciaria	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaborar cartas y documentos para transferencia a terceros	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Apoyar los trámites requeridos en desarrollo de al negocio	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad	9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad en medio Digital - Administrador AZ Digital	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración Mesas de ayuda solicitando equipos tecnológicos para eventos	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Grabación Audiencias de Apertura de Sobre No. 2	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración Actas de Cierre y Actas de Audiencia de Apertura de sobre No. 2	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividades de auditoria	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comités y Eventos Protocolarios	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Atención a interesados en propuestas	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cierre de Convocatorias	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración Cartas de adjudicación	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío de minutas y posterior suscripción	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío de información a la Unidad de control y cumplimiento para verificar terceros en expedientes SARLAFT	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Solicitud de actualización pólizas	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío y seguimiento documentos contractuales	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración informe de estado de pólizas	0,00	2,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
Elaboración de informe SQR	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío a Findeter de comunicación de contratistas	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío a Findeter de subsanaciones u observaciones a los procesos licitatorios	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento y custodia pólizas contratación derivada Findeter	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recepción de correspondencia	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración de Actas de Comité Técnico y Fiduciario Ministerio de Educación	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración Manual Operativo Ministerio de Educación	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Solicitud y pedido de papelería Unidad de Gestión Findeter	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío de facturas GHIA							
PRODUCCIONES (Empresa que realiza las grabaciones de las audiencias)	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alimentación cuadros de control Unidad de Gestión Findeter	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Movimiento cuentas bancarias	0,00	0,00	0,00	0,00	3,24	0,00	0,00
Reporte de operaciones diarias	0,00	0,00	0,00	0,00	3,83	0,00	0,00
Verificación de operaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	2,78	0,00	0,00
Recepción de correspondencia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,56	0,00	0,00
Distribución de correspondencia	0,00	0,00	0,00	0,00	1,13	0,00	0,00
Archivo interno de gestión	0,00	0,00	0,00	0,00	1,13	0,00	0,00
Validación de pertinencia del ingreso por recaudo en CC	0,00	0,00	0,00	0,00	2,86	0,00	0,00
Tramites documentales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,47	0,00	0,00
Validación creación de terceros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,56	0,00	0,00
Cierre contable de periodos fideicomisos	0,00	0,00	0,00	0,00	4,01	0,00	0,00
Grabación de comprobantes manuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depuración conciliación bancaria	0,00	0,00	0,00	0,00	1,36	0,00	0,00
Seguimiento a depuración Conciliación bancaria	0,00	0,00	0,00	0,00	3,60	0,00	0,00
Traslado de recursos monetarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Validación pertinencia del ingreso por Recaudo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Registro de recaudo con identificación de tercero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Registro de recaudo a fideicomitente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Revisión de ejecución de operaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	12,23	0,00	0,00
Actualización información de clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
Seguimiento objeto/obligaciones generales del fideicomiso/consorcio	0,00	0,00	0,00	0,00	1,13	0,00	0,00
Cancelación de cuentas bancarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Generación informe rendición de cuentas final	0,00	0,00	0,00	0,00	1,13	0,00	0,00
Generación de informes relacionados con negocio	0,00	0,00	0,00	0,00	5,63	0,00	0,00
Emisión de certificados tributarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Generación de notas y balance de los estados financieros dictaminados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Generación informe rendición de cuentas estándar	0,00	0,00	0,00	0,00	14,73	0,00	0,00
Generación de informe de medios magnéticos	0,00	0,00	0,00	0,00	1,24	0,00	0,00
Certificación de cuentas bancarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento y Control	0,00	0,00	0,00	0,00	9,00	0,00	0,00
Traslado de Fondeo	0,00	0,00	0,00	0,00	1,13	0,00	0,00
Registro orden de operación	0,00	0,00	0,00	0,00	1,13	0,00	0,00
Preliquidación / Liquidación orden de operación	0,00	0,00	0,00	0,00	1,13	0,00	0,00
Grabación de instrucción orden de operación	0,00	0,00	0,00	0,00	1,13	0,00	0,00
Revisión ejecución de traslados	0,00	0,00	0,00	0,00	13,06	0,00	0,00
Revisión ejecución de desembolsos	0,00	0,00	0,00	0,00	11,86	0,00	0,00
Operaciones Manuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Certificación giro de recursos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
validación creación de terceros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
traslado de recursos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Asistencia a Comités Técnicos - Agua para la prosperidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,0	0,00
Asistencia a Comités Fiduciarios - Agua para la prosperidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,0	0,00
Elaboración de Extractos: Comités Técnicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Elaboración de Extractos: Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Elaboración de Actas: Comités Técnicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18,0	0,00
Elaboración de Actas: Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,0	0,00
Seguimiento a las actas de comité firmadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Radicación de módulos, remisión de soportes al área jurídica para la elaboración de modificatorios contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
					0,00		

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
Remisión modificatorios contractuales a visto bueno área jurídica Findeter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Recepción de Correspondencia: Modificaciones contractuales, comunicaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Remisión modificatorios contractuales para suscripción a contratistas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Revisión de los modificatorios, envío a firma Representante legal Fidubogotá, supervisión y/o Interventoría	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,3	0,00
Diligenciamiento de la Base de seguimiento de suscripción de modificatorios contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Remisión de modificatorios contractuales suscritos para la actualización de pólizas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Atender observaciones realizadas por el contratista frente a los otrosíes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Seguimiento reformulaciones: Diligenciamiento de base	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,3	0,00
Archivo documentos contractuales, soportes reformulación, actas de comités, soportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00
Seguimiento modificaciones del Manual Operativo gerencia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Remisión semanal del seguimiento de documentos contractuales a Findeter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,4	0,00
Seguimiento a documentos contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Recepción de Correspondencia: Ordenes de operación con sus respectivos soportes.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Aseguramiento y Revisión de la condición de las instrucciones de pago.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (parte inicial).	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Impresión del control y entrega de las ordenes de operación con sus respectivos soportes al área tributaria para liquidación.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
Solución de inconvenientes (en caso de presentarse) en el proceso de liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00	0,00
Recepción y verificación de las ordenes de operación con liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (segunda parte).	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Validación de terceros: Remisión de solicitudes de creación y actualización de terceros al área de cumplimiento.	0,50	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00
Elaboración de alcance a la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00	0,00
Elaboración de Check List del acta de pago: Revisión del cumplimiento de requisitos para realizar el pago.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
Registro en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Preliquidación en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Inclusión de descuentos por diferentes conceptos: AFC, Retención de Garantía, Amortización de Anticipo.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Modificación de bases gravables en SIFI, según liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
Grabación de Fondeo: Traslado de recursos de encargo a cuenta.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (tercera parte).	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Copiado de las ordenes de operación y sus soportes para entrega de informe físico a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Registro en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Preliquidación en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
CHEQUES AFC: Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Solicitud de recolección de cheques en caja, remitida al área de mensajería.	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Diligenciamiento de formatos de consignación y endoso de cheques para realizar consignación AFC.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Entrega de formatos de consignación y cheques endosados para realizar consignación AFC.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Recepción de formatos de consignación y diligenciamiento de control de pago en la Base General de Pagos.	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Reporte de Liquidez diaria: Adiciones y Retiros.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío de informe semanal de pagos para La Vicepresidencia Técnica de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío del informe físico semanal de pagos a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío del reporte diario de operaciones para la verificación del cumplimiento.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Revisión Puntos de Control Pago personas naturales	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verificación Gastos Fijos para realizar pagos a favor de los Contratistas	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actualizar base de datos de pagos.	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Completar documentación (Póliza) requerida como soporte para el cumplimiento de pagos	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento a reproceso de los soportes para los pagos a personas naturales.	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Registrar en SIFI el pago	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento a suscripción de Contratos	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento Actualización de Pólizas contratista independientes.	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actualización Base de Datos información general Contratos	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Atención a solicitudes general del cliente: Recepción documentos tercer piso.	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
Elaboran las carpetas para el archivo correspondiente, según formato establecido.	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Digitalización y envío de contratos a los Contratistas	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Archivo Pólizas	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actualizar base de datos de pólizas	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Afiliación a la ARP, Contratistas: Elaboración de comunicación para firma de representante legal.	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Previo escáner de documentos, envío a la ARP para afiliación.	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento a afiliaciones y solicitud a la ARP de certificación de la misma.	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración de planilla pago a ARL: Elaboración en Excel y en el aplicativo enlace operativo.	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tramitar ante Findeter la generación de órdenes de pago de ARP	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Coordinar con el área de cumplimiento para el pago en línea de ARP.	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Liquidación contratos de obra: Según el acta de liquidación verifico, los documentos que anexan luego se revisan las pólizas, documentos contractuales y balances financiero contra la base de datos existente.	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaborar certificado de liquidación de Contrato dirigida a Findeter	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Archivo general de certificaciones	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento de actividades administrativas al interior de la unidad	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaborar Modulo Jurídicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	5,00
Proceder con la entrega de los Documentos a las diferentes áreas de la fiduciaria	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaborar cartas y documentos para transferencia a terceros	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Apoyar los trámites requeridos en desarrollo de al negocio	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad	9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad en medio Digital - Administrador AZ Digital	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
Elaboración Mesas de ayuda solicitando equipos tecnológicos para eventos	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Grabación Audiencias de Apertura de Sobre No. 2	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración Actas de Cierre y Actas de Audiencia de Apertura de sobre No. 2	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividades de auditoria	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comités y Eventos Protocolarios	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Atención a interesados en propuestas	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cierre de Convocatorias	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración Cartas de adjudicación	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío de minutas y posterior suscripción	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío de información a la Unidad de control y cumplimiento para verificar terceros en expedientes SARLAFT	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Solicitud de actualización pólizas	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío y seguimiento documentos contractuales	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración informe de estado de pólizas	0,00	2,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración de informe SQR	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío a Findeter de comunicación de contratistas	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío a Findeter de subsanaciones u observaciones a los procesos licitatorios	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento y custodia pólizas contratación derivada Findeter	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recepción de correspondencia	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración de Actas de Comité Técnico y Fiduciario Ministerio de Educación	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración Manual Operativo Ministerio de Educación	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Solicitud y pedido de papelería Unidad de Gestión Findeter	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío de facturas GHIA							
PRODUCCIONES (Empresa que realiza las grabaciones de las audiencias)	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alimentación cuadros de control Unidad de Gestión Findeter	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Asistencia a Comités Técnicos - Agua para la prosperidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,0	0,00
Asistencia a Comités Fiduciarios - Agua para la prosperidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,0	0,00



Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operativo	Negocios	Negocios	BackOffice	Gestión	Gestión
Elaboración de Extractos: Comités Técnicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Elaboración de Extractos: Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Elaboración de Actas: Comités Técnicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18,0	0,00
Elaboración de Actas: Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,0	0,00
Seguimiento a las actas de comité firmadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Radicación de módulos, remisión de soportes al área jurídica para la elaboración de modificatorios contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Remisión modificatorios contractuales a visto bueno área jurídica Findeter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Recepción de Correspondencia: Modificaciones contractuales, comunicaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Remisión modificatorios contractuales para suscripción a contratistas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Revisión de los modificatorios, envío a firma Representante legal Fidubogotá, supervisión y/o Interventoría	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,5	0,00
Diligenciamiento de la Base de seguimiento de suscripción de modificatorios contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Remisión de modificatorios contractuales suscritos para la actualización de pólizas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Atender observaciones realizadas por el contratista frente a los otrosíes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Seguimiento reformulaciones: Diligenciamiento de base	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,3	0,00
Archivo documentos contractuales, soportes reformulación, actas de comités, soportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00
Seguimiento modificaciones del Manual Operativo gerencia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Remisión semanal del seguimiento de documentos contractuales a Findeter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,3	0,00
Seguimiento a documentos contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Recepción de Correspondencia: Ordenes de operación con sus respectivos soportes.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
Aseguramiento y Revisión de la condición de las instrucciones de pago.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (parte inicial).	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Impresión del control y entrega de las ordenes de operación con sus respectivos soportes al área tributaria para liquidación.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,10
Solución de inconvenientes (en caso de presentarse) en el proceso de liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
Recepción y verificación de las ordenes de operación con liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,10
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (segunda parte).	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Validación de terceros: Remisión de solicitudes de creación y actualización de terceros al área de cumplimiento.	0,50	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00
Elaboración de alcance a la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
Registro en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Preliquidación en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Inclusión de descuentos por diferentes conceptos: AFC, Retención de Garantía, Amortización de Anticipo.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Modificación de bases gravables en SIFI, según liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,10
Grabación de Fondeo: Traslado de recursos de encargo a cuenta.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (tercera parte).	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Asistencia Comités Fiduciarios en representación de la Secretaria del Fideicomiso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00
Elaboración Actas Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
Solicitud de Elaboración tramites aprobados en los Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00
Seguimiento al cumplimiento de los tramites aprobados en los Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50
Control Presupuestal de la Contratación Derivada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50
Verificación Puntos de Control Pagos Contratación Derivada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20
Seguimiento Cumplimiento Pagos Contratación Derivada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25
Digitalización soportes de pago Contratación Derivada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20
Realizar traslados entre encargos Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20
Realizar seguimiento a la actualización debida de las pólizas que amparan la contratación derivada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50
Realizar Actas de Liquidación de la Contratación Derivada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50
Remitir certificado de pagos al Fideicomitente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
Elaborar informes mensuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
Elaborar rendición de cuentas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,00
Actividades Relacionamiento Cliente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
Atención solicitudes Fideicomitente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00
Elaboración Módulos Jurídicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20
Proceder con la entrega de los Documentos a las diferentes áreas de la fiduciaria	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaborar cartas y documentos para transferencia a terceros	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Apoyar los trámites requeridos en desarrollo de al negocio	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad en medio Digital - Administrador AZ Digital	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recepción de Correspondencia: Ordenes de operación con sus respectivos soportes.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
Aseguramiento y Revisión de la condición de las instrucciones de pago.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operativo	Negocios	Negocios	BackOffice	Gestión	Gestión
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (parte inicial).	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Impresión del control y entrega de las ordenes de operación con sus respectivos soportes al área tributaria para liquidación.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,10
Solución de inconvenientes (en caso de presentarse) en el proceso de liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
Recepción y verificación de las ordenes de operación con liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,10
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (segunda parte).	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Validación de terceros: Remisión de solicitudes de creación y actualización de terceros al área de cumplimiento.	0,50	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00
Elaboración de alcance a la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25
Registro en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Preliquidación en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Inclusión de descuentos por diferentes conceptos: AFC, Retención de Garantía, Amortización de Anticipo.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Modificación de bases gravables en SIFI, según liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,10
Grabación de Fondeo: Traslado de recursos de encargo a cuenta.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (tercera parte).	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío de informe semanal de pagos para La Vicepresidencia Técnica de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operativo	Negocios	Negocios	BackOffice	Gestión	Gestión
Elaboración y envío del informe físico semanal de pagos a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío del reporte diario de operaciones para la verificación del cumplimiento.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
Asistencia Comités Técnicos en representación de la Secretaria del Fideicomiso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00
Elaboración Actas Comités Técnicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
Asistencia Comités Fiduciarios en representación de la Secretaria del Fideicomiso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00
Elaboración Actas Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00
Solicitud de Elaboración tramites aprobados en los Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
Seguimiento al cumplimiento de los tramites aprobados en los Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
Control Presupuestal de la Contratación Derivada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50
Verificación Puntos de Control Pagos Contratación Derivada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25
Seguimiento Cumplimiento Pagos Contratación Derivada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25
Digitalización soportes de pago Contratación Derivada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20
Realizar traslados entre encargos Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento a la actualización debida de las pólizas que amparan la contratación derivada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
Realizar Actas de Liquidación de la Contratación Derivada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Remitir certificado de pagos al Fideicomitente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20
Elaborar informes mensuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00
Elaborar rendición de cuentas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
Actividades Relacionamiento Cliente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
Atención solicitudes Fideicomitente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00
Elaboración Módulos Jurídicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20
Proceder con la entrega de los Documentos a las diferentes áreas de la fiduciaria	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaborar cartas y documentos para transferencia a terceros	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operativo	Negocios	Negocios	BackOffice	Gestión	Gestión
Apoyar los trámites requeridos en desarrollo de al negocio	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad en medio Digital - Administrador AZ Digital	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recepción de Correspondencia: Ordenes de operación con sus respectivos soportes.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Aseguramiento y Revisión de la condición de las instrucciones de pago. Diligenciamiento de la Base General de Pagos (parte inicial).	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Impresión del control y entrega de las ordenes de operación con sus respectivos soportes al área tributaria para liquidación.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
Solución de inconvenientes (en caso de presentarse) en el proceso de liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00	0,00
Recepción y verificación de las ordenes de operación con liquidación tributaria. Diligenciamiento de la Base General de Pagos (segunda parte).	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Validación de terceros: Remisión de solicitudes de creación y actualización de terceros al área de cumplimiento.	0,50	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00
Elaboración de alcance a la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00	0,00
Registro en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Preliquidación en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Inclusión de descuentos por diferentes conceptos: AFC, Retención de Garantía, Amortización de Anticipo.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Modificación de bases gravables en SIFI, según liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operativo	Negocios	Negocios	BackOffice	Gestión	Gestión
Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
Grabación de FONDEO: Traslado de recursos de encargo a cuenta.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (tercera parte).	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Copiado de las ordenes de operación y sus soportes para entrega de informe físico a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Reporte de Liquidez diaria: Adiciones y Retiros.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración de Informe Mensual: Convenio 541 de 2013.	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío de informe semanal de pagos para La Vicepresidencia Técnica de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío del informe físico semanal de pagos a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío del reporte diario de operaciones para la verificación del cumplimiento.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
Elaborar Modulo Jurídicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,05
Proceder con la entrega de los Documentos a las diferentes áreas de la fiduciaria	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaborar cartas y documentos para transferencia a terceros	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Apoyar los trámites requeridos en desarrollo de al negocio	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad en medio Digital - Administrador AZ Digital	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Asistencia a Comités Técnicos - Agua para la prosperidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00
Asistencia a Comités Fiduciarios - Agua para la prosperidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00
Elaboración de Extractos: Comités Técnicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Elaboración de Extractos: Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Elaboración de Actas: Comités Técnicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Elaboración de Actas: Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operativo	Negocios	Negocios	BackOffice	Gestión	Gestión
Seguimiento a las actas de comité firmadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Radicación de módulos, remisión de soportes al área jurídica para la elaboración de modificatorios contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Remisión modificatorios contractuales a visto bueno área jurídica Findeter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,00
Recepción de Correspondencia: Modificaciones contractuales, comunicaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Remisión modificatorios contractuales para suscripción a contratistas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Revisión de los modificatorios, envío a firma Representante legal Fidubogotá, supervisión y/o Interventoría	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Diligenciamiento de la Base de seguimiento de suscripción de modificatorios contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Remisión de modificatorios contractuales suscritos para la actualización de pólizas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Atender observaciones realizadas por el contratista frente a los otrosíes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Seguimiento reformulaciones: Diligenciamiento de base	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Archivo documentos contractuales, soportes reformulación, actas de comités, soportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Seguimiento modificaciones del Manual Operativo gerencia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Remisión semanal del seguimiento de documentos contractuales a Findeter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Seguimiento a documentos contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Recepción de Correspondencia: Ordenes de operación con sus respectivos soportes.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Aseguramiento y Revisión de la condición de las instrucciones de pago.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (parte inicial).	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Impresión del control y entrega de las ordenes de operación con sus respectivos soportes al área tributaria para liquidación.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00



Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operativo	Negocios	Negocios	BackOffice	Gestión	Gestión
Solución de inconvenientes (en caso de presentarse) en el proceso de liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00	0,00
Recepción y verificación de las ordenes de operación con liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (segunda parte).	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Validación de terceros: Remisión de solicitudes de creación y actualización de terceros al área de cumplimiento.	0,50	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00
Elaboración de alcance a la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00	0,00
Registro en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Preliquidación en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Inclusión de descuentos por diferentes conceptos: AFC, Retención de Garantía, Amortización de Anticipo.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Modificación de bases gravables en SIFI, según liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
Grabación de Fondeo: Traslado de recursos de encargo a cuenta.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (tercera parte).	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Copiado de las ordenes de operación y sus soportes para entrega de informe físico a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Reporte de Liquidez diaria: Adiciones y Retiros.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración de Informe Mensual: Convenio 541 de 2013.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración de Informe Mensual: Convenio 766 de 2013.	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío de informe semanal de pagos para La Vicepresidencia Técnica de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operativo	Negocios	Negocios	BackOffice	Gestión	Gestión
Elaboración y envío del informe físico semanal de pagos a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío del reporte diario de operaciones para la verificación del cumplimiento.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
Elaborar Modulo Jurídicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,05
Proceder con la entrega de los Documentos a las diferentes áreas de la fiduciaria	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaborar cartas y documentos para transferencia a terceros	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Apoyar los trámites requeridos en desarrollo de al negocio	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad en medio Digital - Administrador AZ Digital	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Asistencia a Comités Técnicos - Agua para la prosperidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00
Asistencia a Comités Fiduciarios - Agua para la prosperidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00
Elaboración de Extractos: Comités Técnicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Elaboración de Extractos: Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Elaboración de Actas: Comités Técnicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Elaboración de Actas: Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Seguimiento a las actas de comité firmadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Radicación de módulos, remisión de soportes al área jurídica para la elaboración de modificatorios contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Remisión modificatorios contractuales a visto bueno área jurídica Findeter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,00
Recepción de Correspondencia: Modificaciones contractuales, comunicaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Remisión modificatorios contractuales para suscripción a contratistas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Revisión de los modificatorios, envío a firma Representante legal Fidubogotá, supervisión y/o Interventoría	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operativo	Negocios	Negocios	BackOffice	Gestión	Gestión
Diligenciamiento de la Base de seguimiento de suscripción de modificatorios contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Remisión de modificatorios contractuales suscritos para la actualización de pólizas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Atender observaciones realizadas por el contratista frente a los otrosíes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Seguimiento reformulaciones: Diligenciamiento de base	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Archivo documentos contractuales, soportes reformulación, actas de comités, soportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Seguimiento modificaciones del Manual Operativo gerencia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Remisión semanal del seguimiento de documentos contractuales a Findeter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Seguimiento a documentos contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	154,50	154,00
Recepción de Correspondencia	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00
Aseguramiento y Revisión de la condición de las instrucciones de pago.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (parte inicial).	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Impresión del control y entrega de las ordenes de operación con sus respectivos soportes al área tributaria para liquidación.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
Solución de inconvenientes (en caso de presentarse) en el proceso de liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00	0,00
Recepción y verificación de las ordenes de operación con liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (segunda parte).	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Validación de terceros: Remisión de solicitudes de creación y actualización de terceros al área de cumplimiento.	0,50	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00
Elaboración de alcance a la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00	0,00
Elaboración de <i>Check List</i> del acta de pago: Revisión del cumplimiento de requisitos para realizar el pago.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
Registro en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
Preliquidación en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Inclusión de descuentos por diferentes conceptos: AFC, Retención de Garantía, Amortización de Anticipo.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Modificación de bases gravables en SIFI, según liquidación tributaria.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
Grabación de Fondeo: Traslado de recursos de encargo a cuenta.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Diligenciamiento de la Base General de Pagos (tercera parte).	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
Copiado de las ordenes de operación y sus soportes para entrega de informe físico a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,70	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Registro en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Preliquidación en SIFI de la orden de operación.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Solicitud de recolección de cheques en caja, remitida al área de mensajería.	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Diligenciamiento de formatos de consignación y endoso de cheques para realizar consignación AFC.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
CHEQUES AFC: Entrega de formatos de consignación y cheques endosados para realizar consignación AFC.	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00
CHEQUES AFC: Recepción de formatos de consignación y diligenciamiento de control de pago en la Base General de Pagos.	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Reporte de Liquidez diaria: Adiciones y Retiros.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío de informe semanal de pagos para La Vicepresidencia Técnica de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío del informe físico semanal de pagos a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Elaboración y envío del reporte diario de operaciones para la verificación del cumplimiento.	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00
Revisión Puntos de Control Pago personas naturales	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verificación Gastos Fijos para realizar pagos a favor de los Contratistas	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actualizar base de datos de pagos. Completar documentación (Póliza) requerida como soporte para el cumplimiento de pagos	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento a reproceso de los soportes para los pagos a personas naturales.	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Registrar en SIFI el pago	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento a suscripción de Contratos	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento Actualización de Pólizas contratista independientes.	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actualización Base de Datos información general Contratos	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Atención a solicitudes general del cliente: Recepción documentos tercer piso.	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboran las carpetas para el archivo correspondiente, según formato establecido.	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Digitalización y envío de contratos a los Contratistas	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Archivo Pólizas	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actualizar base de datos de pólizas	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Afiliación a la ARP, Contratistas: Elaboración de comunicación para firma de representante legal.	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operativo	Negocios	Negocios	BackOffice	Gestión	Gestión
Previo escáner de documentos, envío a la ARP para afiliación.	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento a afiliaciones y solicitud a la ARP de certificación de la misma.	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración de planilla pago a ARL: Elaboración en Excel y en el aplicativo enlace operativo.	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tramitar ante Findeter la generación de órdenes de pago de ARP	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Coordinar con el área de cumplimiento para el pago en línea de ARP.	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Liquidación contratos de obra: Según el acta de liquidación verifico, los documentos que anexan luego se revisan las pólizas, documentos contractuales y balances financiero contra la base de datos existente.	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaborar certificado de liquidación de Contrato dirigida a Findeter	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Archivo general de certificaciones	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento de actividades administrativas al interior de la unidad	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaborar Modulo Jurídicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	5,00
Proceder con la entrega de los Documentos a las diferentes áreas de la fiduciaria	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaborar cartas y documentos para transferencia a terceros	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Apoyar los trámites requeridos en desarrollo de al negocio	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad	9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar seguimiento y archivo de la unidad en medio Digital - Administrador AZ Digital	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración Mesas de ayuda solicitando equipos tecnológicos para eventos	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Grabación Audiencias de Apertura de Sobre No. 2	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración Actas de Cierre y Actas de Audiencia de Apertura de sobre No. 2	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividades de auditoria	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comités y Eventos Protocolarios	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Atención a interesados en propuestas	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cierre de Convocatorias	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
Elaboración Cartas de adjudicación	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío de minutas y posterior suscripción	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío de información a la Unidad de control y cumplimiento para verificar terceros en expedientes SARLAFT	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Solicitud de actualización pólizas	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío y seguimiento documentos contractuales	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración informe de estado de pólizas	0,00	2,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración de informe SQR	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío a Findeter de comunicación de contratistas	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío a Findeter de subsanaciones u observaciones a los procesos licitatorios	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguimiento y custodia pólizas contratación derivada Findeter	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recepción de correspondencia	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración de Actas de Comité Técnico y Fiduciario Ministerio de Educación	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración Manual Operativo Ministerio de Educación	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Solicitud y pedido de papelería Unidad de Gestión Findeter	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío de facturas GHIA PRODUCCIONES (Empresa que realiza las grabaciones de las audiencias)	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alimentación cuadros de control Unidad de Gestión Findeter	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Asistencia a Comités Técnicos - Agua para la prosperidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,0	0,00
Asistencia a Comités Fiduciarios - Agua para la prosperidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,0	0,00
Elaboración de Extractos: Comités Técnicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Elaboración de Extractos: Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Elaboración de Actas: Comités Técnicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18,0	0,00
Elaboración de Actas: Comités Fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,0	0,00
Seguimiento a las actas de comité firmadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Radicación de módulos, remisión de soportes al área jurídica para la	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00

Actividad	Analista (%)						
	Auxiliar	Operati vo	Negoci os	Negoci os	BackOffi ce	Gestió n	Gestió n
<b>elaboración de modificatorios contractuales</b>							
Remisión modificatorios contractuales a visto bueno área jurídica Findeter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Recepción de Correspondencia: Modificaciones contractuales, comunicaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Remisión modificatorios contractuales para suscripción a contratistas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Revisión de los modificatorios, envío a firma Representante legal Fidubogotá, supervisión y/o Interventoría	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,5	0,00
Diligenciamiento de la Base de seguimiento de suscripción de modificatorios contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
Remisión de modificatorios contractuales suscritos para la actualización de pólizas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Atender observaciones realizadas por el contratista frente a los otrosíes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,8	0,00
Seguimiento reformulaciones: Diligenciamiento de base	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,3	0,00
Archivo documentos contractuales, soportes reformulación, actas de comités, soportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00
Seguimiento modificaciones del Manual Operativo gerencia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,00
Remisión semanal del seguimiento de documentos contractuales a Findeter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,3	0,00
Seguimiento a documentos contractuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,5	0,00
	<b>23,00</b>	<b>50,50</b>	<b>48,50</b>	<b>26,55</b>	<b>0,50</b>	<b>73,70</b>	<b>5,00</b>



## ANEXO B

Tabla 16: Informe de actividades en el marco operativo de la U. d. G. Findeter (Findeter, 2016)

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad
1	Correspondencia	<b>Gestionar correspondencia</b> <b>Recepción de correspondencia</b> <b>Distribución de correspondencia</b> <b>Recepción de Correspondencia: Modificaciones contractuales, comunicaciones</b> <b>Proceder con la entrega de los Documentos a las diferentes áreas de la fiduciaria</b>
2	Archivo	<b>Mantener y custodiar archivo</b> <b>Elaboran las carpetas para el archivo correspondiente, según formato establecido</b> <b>Realizar seguimiento y archivo de la unidad</b> <b>Realizar seguimiento y archivo de la unidad en medio Digital - Administrador AZ Digital</b> <b>Archivo documentos contractuales, soportes reformulación, actas de comités, soportes</b> <b>Archivo interno de gestión</b> <b>Archivo general de certificaciones</b>
3	Cheques AFC	<b>Ejecutar pagos especiales</b> <b>CHEQUES AFC: Registro en SIFI de la orden de operación.</b> <b>CHEQUES AFC: Preliquidación en SIFI de la orden de operación.</b> <b>CHEQUES AFC: Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.</b> <b>CHEQUES AFC: Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.</b> <b>CHEQUES AFC: Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.</b> <b>CHEQUES AFC: Solicitud de recolección de cheques en caja, remitida al área de mensajería.</b> <b>CHEQUES AFC: Diligenciamiento de formatos de consignación y endoso de cheques para realizar consignación AFC.</b> <b>CHEQUES AFC: Entrega de formatos de consignación y cheques endosados para realizar consignación AFC.</b> <b>CHEQUES AFC: Recepción de formatos de consignación y diligenciamiento de control de pago en la Base General de Pagos.</b>
4	Informes normales	<b>Elaborar informes</b> <b>Elaboración de Informe Mensual: Convenio 541 de 2013.</b> <b>Elaboración de Informe Mensual: Convenio 766 de 2013.</b> <b>Elaborar informes mensuales</b> <b>Elaborar rendición de cuentas</b> <b>Generación informe rendición de cuentas estándar</b>

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad
		<p>Elaboración y envío de informe semanal de pagos para La Vicepresidencia Técnica de FINDETER.</p> <p>Elaboración y envío del informe físico semanal de pagos a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.</p> <p>Copiado de las órdenes de operación y sus soportes para entrega de informe físico a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.</p> <p>Generación de informes relacionados con negocio</p> <p>Generación de informe de medios magnéticos</p> <p>Generación informe rendición de cuentas final</p>
5	Operación (Actividades en el sistema)	<p><b>Ejecutar pagos</b></p> <p>Elaboración de alcance a la orden de operación.</p> <p>Solución de inconvenientes (en caso de presentarse) en el proceso de liquidación tributaria.</p> <p>Registro en SIFI de la orden de operación.</p> <p>Preliquidación en SIFI de la orden de operación.</p> <p>Inclusión de descuentos por diferentes conceptos: AFC, Retención de Garantía, Amortización de Anticipo.</p> <p>Modificación de bases gravables en SIFI, según liquidación tributaria.</p> <p>Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.</p> <p>Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.</p> <p>Grabación de Fondeo: Traslado de recursos de encargo a cuenta. Coordinar con el área de cumplimiento para el pago en línea de ARP.</p> <p>Traslado de Fondeo</p> <p>Registrar en SIFI el pago</p> <p>Registro orden de operación</p> <p>Preliquidación / Liquidación orden de operación</p> <p>Grabación de instrucción orden de operación</p> <p>Revisión ejecución de traslados</p> <p>Revisión ejecución de desembolsos</p> <p>Traslado de recursos monetarios</p> <p>revisión de ejecución de operaciones</p>
6	Pagos (Actividades fuera del sistema)	<p><b>Realizar seguimiento a pagos</b></p> <p>Recepción de Correspondencia: Ordenes de operación con sus respectivos soportes.</p> <p>Aseguramiento y Revisión de la condición de las instrucciones de pago.</p> <p>Recepción y verificación de las órdenes de operación con liquidación tributaria.</p> <p>Impresión del control y entrega de las órdenes de operación con sus respectivos soportes al área tributaria para liquidación.</p> <p>Diligenciamiento de la Base General de Pagos (segunda parte).</p> <p>Diligenciamiento de la Base General de Pagos (parte inicial).</p>

<b>Número de Ítem</b>	<b>Agrupación actividades</b>	<b>Nombre de la actividad</b>
		<p>Elaboración de Check List del acta de pago: Revisión del cumplimiento de requisitos para realizar el pago.</p> <p>Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.</p> <p>Diligenciamiento de la Base General de Pagos (tercera parte).</p> <p>Reporte de Liquidez diaria: Adiciones y Retiros.</p> <p>Elaboración y envío del reporte diario de operaciones para la verificación del cumplimiento.</p> <p>Actualizar base de datos de pagos</p> <p>Verificación Gastos Fijos para realizar pagos a favor de los Contratistas</p> <p>Revisión Puntos de Control Pago personas naturales</p> <p>Completar documentación (Póliza) requerida como soporte para el cumplimiento de pagos</p> <p>Seguimiento a reproceso de los soportes para los pagos a personas naturales.</p> <p>Verificación Puntos de Control Pagos para la Contratación Derivada</p> <p>Seguimiento Cumplimiento Pagos Contratación Derivada</p> <p>Digitalización soportes de pago Contratación Derivada</p> <p>Validación de pertinencia del ingreso por recaudo en CC</p> <p>validación pertinencia del ingreso por Recaudo</p> <p>Operaciones Manuales</p> <p>Traslado de recursos</p> <p>Realizar traslados entre encargos Fiduciarios</p> <p>Movimiento cuentas bancarias</p> <p>Reporte de operaciones diarias</p> <p>Verificación de operaciones</p>
<b>7</b>	<b>Pólizas</b>	<p><b>Gestionar pólizas</b></p> <p>Archivo Pólizas</p> <p>Actualizar base de datos de pólizas</p> <p>Seguimiento Actualización de Pólizas contratista independientes.</p> <p>Solicitud de actualización pólizas</p> <p>Elaboración informe de estado de pólizas</p> <p>Seguimiento y custodia pólizas contratación derivada Findeter</p> <p>Realizar seguimiento a la actualización debida de las pólizas que amparan la contratación derivada</p>
<b>8</b>	<b>Asistencia a comités</b>	<p><b>Preparar y asistir a comités</b></p> <p>Asistencia Comités Técnicos en representación de la Secretaria del Fideicomiso</p> <p>Elaboración Actas Comités Técnicos</p> <p>Asistencia Comités Fiduciarios en representación de la Secretaria del Fideicomiso</p> <p>Elaboración Actas Comités Fiduciarios</p> <p>Asistencia a Comités Técnicos - Agua para la prosperidad</p>

<b>Número de Ítem</b>	<b>Agrupación actividades</b>	<b>Nombre de la actividad</b>
		<p>Asistencia a Comités Fiduciarios - Agua para la prosperidad</p> <p>Elaboración de Extractos: Comités Técnicos</p> <p>Elaboración de Extractos: Comités Fiduciarios</p> <p>Elaboración de Actas: Comités Técnicos</p> <p>Elaboración de Actas: Comités Fiduciarios</p> <p>Seguimiento a las actas de comité firmadas</p> <p>Elaboración de Actas de Comité Técnico y Fiduciario Ministerio de Educación</p>
<b>9</b>	<b>Liquidación</b>	<p><b>Gestionar liquidaciones</b></p> <p>Liquidación contratos de obra: Según el acta de liquidación verifico, los documentos que anexan luego se revisan las pólizas, documentos contractuales y balances financieros contra la base de datos existente.</p> <p>Elaborar certificado de liquidación de Contrato dirigida a Findeter</p> <p>Realizar Actas de Liquidación de la Contratación Derivada</p> <p>Remitir certificado de pagos al Fideicomitente</p>
<b>10</b>	<b>Contratación</b>	<p><b>Coordinar la gestión contractual</b></p> <p>Validación de terceros: Remisión de solicitudes de creación y actualización de terceros al área de cumplimiento.</p> <p>Seguimiento a suscripción de Contratos</p> <p>Atención a solicitudes general del cliente: Recepción documentos tercer piso.</p> <p>Validación creación de terceros</p> <p>Digitalización y envío de contratos a los Contratistas</p> <p>Envío de minutas y posterior suscripción</p> <p>Envío y seguimiento documentos contractuales</p> <p>Revisión de los modificatorios, envío a firma Representante legal Fidubogotá, supervisión y/o Interventoría</p> <p>Atender observaciones realizadas por el contratista frente a los otrosíes</p> <p>Tramites documentales</p> <p>Remisión modificatorios contractuales a visto bueno área jurídica Findeter</p> <p>Remisión modificatorios contractuales para suscripción a contratistas</p> <p>Remisión de modificatorios contractuales suscritos para la actualización de pólizas</p>
<b>11</b>	<b>Gestión</b>	<p><b>Atender obligaciones del contrato</b></p> <p>Elaborar Modulo Jurídicos</p> <p>Solicitud de Elaboración tramites aprobados en los Comités Fiduciarios</p> <p>Seguimiento a cumplimientos de los trámites aprobados en los Comités Fiduciarios</p> <p>Seguimiento reformulaciones: Diligenciamiento de base</p> <p>Actualización Base de Datos información general Contratos</p>

<b>Número de Ítem</b>	<b>Agrupación actividades</b>	<b>Nombre de la actividad</b>
		<p>Seguimiento objeto/obligaciones generales del fideicomiso/consorcio</p> <p>Control Presupuestal de la Contratación Derivada</p> <p>Remisión semanal del seguimiento de documentos contractuales a Findeter</p> <p>Envío a Findeter de comunicación de contratistas</p> <p>Elaboración Manual Operativo Ministerio de Educación</p> <p>Alimentación cuadros de control U. d. G. Findeter</p> <p>Seguimiento modificaciones del Manual Operativo gerencia</p> <p>Seguimiento a documentos contractuales</p> <p>Seguimiento de actividades administrativas al interior de la unidad</p> <p>Seguimiento y Control</p> <p>Apoyar los trámites requeridos en desarrollo del negocio</p> <p>Radicación de módulos, remisión de soportes al área jurídica para la elaboración de modificatorios contractuales</p> <p>Elaboración Módulos Jurídicos</p> <p>Elaborar cartas y documentos para transferencia a terceros</p> <p>Diligenciamiento de la Base de seguimiento de suscripción de modificatorios contractuales</p>
12	Eventos	<p>Organizar y atender eventos</p> <hr/> <p>Grabación Audiencias de Apertura de Sobre No. 2</p> <p>Elaboración Actas de Cierre y Actas de Audiencia de Apertura de sobre No. 2</p> <p>Cierre de Convocatorias</p> <p>Elaboración Cartas de adjudicación</p> <p>Envío a Findeter de subsanaciones u observaciones a los procesos licitatorios</p> <p>Envío de facturas GHIA PRODUCCIONES (Empresa que realiza las grabaciones de las audiencias)</p> <p>Elaboración de mesas de ayuda para solicitar equipos para eventos</p>
13	Servicio al cliente	<p>Atender requerimientos</p> <hr/> <p>Actividades relacionamiento Cliente</p> <p>Atención solicitudes Fideicomitente</p> <p>Certificación de cuentas bancarias</p> <p>Certificación giro de recursos</p> <p>Actualización información de clientes</p> <p>Emisión de certificados tributarios</p>
14	Actividades contables	<p>Validar y gestionar actividades contables</p> <hr/> <p>Cierre contable de periodos fideicomisos</p> <p>Depuración conciliación bancaria</p> <p>Seguimiento a depuración Conciliación bancaria</p> <p>registro de recaudo a fideicomitente</p> <p>registro de recaudo con identificación de tercero</p> <p>Grabación de comprobantes manuales</p>

<b>Número de Ítem</b>	<b>Agrupación actividades</b>	<b>Nombre de la actividad</b>
		<b>Generación de notas y balance de los estados financieros dictaminados</b>
<b>15</b>	<b>Varios</b>	<b>Tramitar otras actividades Findeter</b> <b>Actividades de auditoría</b> <b>Solicitud y pedido de papelería U. d. G. Findeter</b> <b>Cancelación de cuentas bancarias</b> <b>Comités y Eventos Protocolarios</b> <b>Atención a interesados en propuestas</b> <b>Envío de información a la Unidad de control y cumplimiento para verificar terceros en expedientes SARLAFT</b> <b>Elaboración de informe SQR</b>
<b>16</b>	<b>ARP</b>	<b>Gestionar actividades especiales</b> <b>Afiliación a la ARP, Contratistas: Elaboración de comunicación para firma de representante legal.</b> <b>Previo escáner de documentos, envió a la ARP para afiliación. Seguimiento a afiliaciones y solicitud a la ARP de certificación de la misma.</b> <b>Elaboración de planilla pago a ARL: Elaboración en Excel y en el aplicativo enlace operativo.</b> <b>Tramitar ante Findeter la generación de órdenes de pago de ARP</b>

ANEXO C

Tabla 17: Analogía de las actividades de la U. d. G. Findeter con el esquema de categorización de procesos de la organización (El autor, a partir del panel de expertos y del marco operativo de la U. d. G. Findeter)

Agrupación de actividades U. d. G Findeter	Correlación con en el esquema de la estructura de la organización		
	Proceso	Subproceso	Actividad
Correspondencia	Gestión Documental	Gestión correspondencia y mensajería	Recepción de correspondencia Distribución de correspondencia
Archivo	Gestión Documental	Administración de archivo	Archivo interno de gestión Consulta Documental
AFC	No se identifican actividades relacionadas, sin embargo, la AFC puede incluirse en el capítulo de pagos de cheques		
Informes normales	Prestación de Servicios FA	Generación Informes Fideicomiso	Generación informe rendición de cuentas especial Generación de informes relacionados con negocio Generación de informe de medios magnéticos Generación informe rendición de cuentas final
Operación (actividades en sistema)	Prestación de Servicios FA	Gestión de Giro de Recursos Ejecución conciliación bancaria Ejecución conciliación bancaria Gestión de Giro de Recursos Gestión de Giro de Recursos Gestión de Giro de Recursos Gestión de Giro de Recursos Gestión de Giro de Recursos Gestión de Giro de Recursos Gestión de Giro de Recursos	Validación de pertinencia individual FA Aseguramiento reintegro bancario Solicitud reintegros sobre encargos fiduciarios Operaciones con Divisas Aseguramiento de las condiciones de las instrucciones operación Traslado de Fondo Registro orden de operación Preliquidación / Liquidación orden de operación Grabación de instrucción orden de operación Revisión ejecución de traslados Revisión ejecución de desembolsos

Agrupación de actividades U. d. G Findeter	Correlación con en el esquema de la estructura de la organización		
	Proceso	Subproceso	Actividad
		Gestión de Giro de Recursos Administración y pagos/Gestión fuentes d Administración y pagos/Gestión fuentes d Gestión de Recaudos y Aportes Gestión de Recaudos y Aportes	Verificación giro de recursos Seguimiento recursos proyectados Seguimiento al cumplimiento de las obligaciones financieras Validación pertinencia del ingreso por Recaudo Traslado de recursos monetarios
Pagos (actividades fuera sistema)	Prestación de Servicios FA	Gestión de Recaudos y Aportes Gestión de Recaudos y Aportes Gestión de Recaudos y Aportes Gestión de Recaudos y Aportes Gestión de Recaudos y Aportes Soporte operativo Administración y pagos/Gestión fuentes d	Aseguramiento de las condiciones de las instrucciones operación Registro de recaudo con identificación de tercero Registro de recaudo a fideicomitente Registro de recaudo masivo con identificación de tercero Registro de recaudo masivo a fideicomitente Revisión de ejecución de operaciones Administración contratos derivados Seguimiento recursos proyectados Seguimiento al cumplimiento de las obligaciones financieras
Pólizas	Prestación de Servicios FA	Soporte operativo	Gestión de pólizas
Asistencia a comités	Prestación de Servicios FA Prestación de Servicios FA	Gestión 100Mil Viviendas Soporte operativo	Comités y Eventos Protocolarios de 100Mil Asistencia a reuniones de Fideicomisos/consorcio
Liquidación	No existe un capítulo genérico de liquidación de contratos derivados, el procedimiento actual es para liquidación de contratos fiduciarios		
Contratación	Gestión de Dlo de Pro. Organizacionales Prestación de Servicios FA Gestión de Servicio al Cliente Venta de Servicios FIC Prestación de Servicios FA Prestación de Servicios FA	Verificación/monitoreo requerimientos si Soporte operativo Atender Solicitudes Quejas y Reclamos V Administración de Encargos Soporte operativo	Monitoreo de riesgos SARO/SARLAFT Administración contratos derivados Atender Solicitudes Quejas y Reclamos VP Gestión Creación de terceros Administración contratos derivados Administración contratos derivados



Agrupación de actividades U. d. G Findeter	Correlación con en el esquema de la estructura de la organización		
	Proceso	Subproceso	Actividad
	Prestación de Servicios FA	Soporte operativo	Administración contratos derivados
	Prestación de Servicios FA	Soporte operativo	Administración contratos derivados
	Gestión de Servicio al Cliente	Atender Solicitudes Quejas y Reclamos V	Atender Solicitudes Quejas y Reclamos VP Gestión
	Preparación de Servicios FA	Gestión de servicios inmobiliarios	Tramites documentales
	Prestación de Servicios FA	Soporte operativo	Administración contratos derivados
	Prestación de Servicios FA	Soporte operativo	Administración contratos derivados
	Preparación de Servicios FA	Soporte operativo	Gestión de pólizas
Gestión	Prestación de Servicios FA	Soporte operativo	Administración contratos derivados
	Prestación de Servicios FA	Soporte operativo	Administración contratos derivados
	Prestación de Servicios FA	Seguimiento de obligaciones contractuales	Actualización información de clientes
	Prestación de Servicios FA	Seguimiento de obligaciones contractuales	Seguimiento objeto/obligaciones generales del fideicomiso/consorcio
	Prestación de Servicios FA	Soporte operativo	Administración contratos derivados
	Preparación de Servicios FA	Generación Informes Fideicomiso	Generación de informes relacionados con negocio
	Prestación de Servicios FA	Soporte operativo	Administración contratos derivados
	Compras	Seguimiento ejecución y vigencia documentación	Seguimiento ejecución y vigencia documento contractual
	Prestación de Servicios FA	Seguimiento de obligaciones contractuales	Seguimiento objeto/obligaciones generales del fideicomiso/consorcio
Eventos	No existe un capítulo genérico de eventos, es un tema que se debe presentar a consideración al área de costos		
	Compras	Recepción del bien y/o servicio	Causación de Facturas Proveedores
	Gestión de TI	Operación servicios tecnológicos	Gestión de requerimientos TI
Servicio al cliente	Gestión de Servicio al Cliente	Gestión de Solicitudes Quejas Sugerencias	Gestión de Solicitudes Quejas Sugerencias y felicitaciones
	Preparación de Servicios FA	Soporte operativo	Certificación de cuentas bancarias
	Preparación de Servicios FA	Seguimiento de obligaciones contractuales	Actualización información de clientes
Actividades contables	Preparación de Servicios FA	Preparación Conciliación Bancaria	Depuración conciliación bancaria

Agrupación de actividades U. d. G Findeter	Correlación con en el esquema de la estructura de la organización		
	Proceso	Subproceso	Actividad
	Preparación de Servicios FA	Preparación Conciliación Bancaria	Seguimiento a depuración Conciliación bancaria
	Preparación de Servicios FA	Gestión de Recaudos y Aportes	Registro de recaudo a fideicomitente
	Preparación de Servicios FA	Gestión de Recaudos y Aportes	Registro de recaudo con identificación de tercero
	Gestión Contable y Tributaria	Registros contables manuales	Registros contables manuales
	Gestión Contable y Tributaria	Generación de informes contables Sociedad	Generación de notas y balance de los EF dictaminados
	Gestión Contable y Tributaria	Generación de informes contables Sociedad	Emisión de certificados tributarios
ARP	No existe un capítulo genérico de tramites de ARP.		
Varios			
Actividades de auditoria	No se tiene enmarcada en un proceso	No se tiene enmarcada en un subproceso	No se cuenta con una actividad predefinida
Solicitud y pedido de papelería U. d. G. Findeter	No se tiene enmarcada en un proceso	No se tiene enmarcada en un subproceso	No se cuenta con una actividad predefinida
Cancelación de cuentas bancarias	No se tiene enmarcada en un proceso	No se tiene enmarcada en un subproceso	No se cuenta con una actividad predefinida
Comités y eventos protocolarios	No se tiene enmarcada en un proceso	No se tiene enmarcada en un subproceso	No se cuenta con una actividad predefinida
Atención a interesados en propuestas	Gestión de Dlo de Pro. Organizacionales	Verificación/monitoreo requerimientos si	Monitoreo de riesgos SARO/SARLAFT
envió de información a la unidad de control y cumplimiento para verificar terceros en expedientes SARLAFT	Gestión de Servicio al Cliente	Gestión de Solicitudes Quejas Sugerencias	Gestión de Solicitudes Quejas Sugerencias y felicitaciones

Nota 1: F.A. Hacer referencia a Fiduciaria de Administración.

Nota 2: La actividad de gestión de pólizas hace referencia a los contratos fiduciarios, por lo tanto, faltaría un capítulo de gestión de pólizas referente a contratación derivada.

Nota 3: La actividad de Asistencia a Comités debe ser revaluada por la unidad de costos, existen actas de comité técnico y fiduciaria.

## ANEXO D

Tabla 18: *Identificación de costos directos para las actividades de la U. d. G. Findeter (El autor)*

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
1	Correspondencia	<b>Gestionar correspondencia</b>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Recepción de correspondencia	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Distribución de correspondencia	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Papelería
		Recepción de Correspondencia: Modificaciones contractuales, comunicaciones	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas Papelería
		Proceder con la entrega de los Documentos a las diferentes áreas de la fiduciaria	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	
2	Archivo	<b>Mantener y custodiar archivo</b>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Elaboran las carpetas para el archivo correspondiente, según formato establecido	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Realizar seguimiento y archivo de la unidad	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Realizar seguimiento y archivo de la unidad en medio Digital - Administrador AZ Digital	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Archivo documentos contractuales, soportes reformulación, actas de comités, soportes	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Elementos de archivo (caja, precintos, etc.), papelería

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
		Archivo interno de gestión	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Elementos de archivo (caja, precintos, etc.), papelería
		Archivo general de certificaciones	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Elementos de archivo (caja, precintos, etc.), papelería
3	Cheques AFC	<b>Ejecutar pagos especiales</b>		
		CHEQUES AFC: Registro en SIFI de la orden de operación.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		CHEQUES AFC: Preliquidación en SIFI de la orden de operación.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		CHEQUES AFC: Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		CHEQUES AFC: Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		CHEQUES AFC: Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		CHEQUES AFC: Solicitud de recolección de cheques en caja, remitida al área de mensajería.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		CHEQUES AFC: Diligenciamiento de formatos de consignación y endoso de cheques para realizar consignación AFC.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		CHEQUES AFC: Entrega de formatos de consignación y cheques endosados para realizar consignación AFC.	Salario, parafiscales, beneficios	Equipos de computo&oficina, herramientas

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
		CHEQUES AFC: Recepción de formatos de consignación y diligenciamiento de control de pago en la Base General de Pagos.	contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	ofimáticas, papelería Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
4	Informes normales	Elaborar informes		
		Elaboración de Informe Mensual: Convenio 541 de 2013.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Elaboración de Informe Mensual: Convenio 766 de 2013.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Elaborar informes mensuales	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Elaborar rendición de cuentas	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Generación informe rendición de cuentas estándar	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Elaboración y envío de informe semanal de pagos para La Vicepresidencia Técnica de FINDETER.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Elaboración y envío del informe físico semanal de pagos a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Copiado de las órdenes de operación y sus soportes para entrega de informe físico a la Vicepresidencia Financiera de FINDETER.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, papelería
		Generación de informes relacionados con negocio	Salario, parafiscales,	Equipos de computo&oficina

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
		Generación de informe de medios magnéticos	beneficios contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	a, herramientas ofimáticas, papelería Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Generación informe rendición de cuentas final	beneficios contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	a, herramientas ofimáticas, papelería Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
5	Operación (Actividades en el sistema)	Ejecutar pagos		
		Elaboración de alcance a la orden de operación.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Solución de inconvenientes (en caso de presentarse) en el proceso de liquidación tributaria.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Registro en SIFI de la orden de operación.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Preliquidación en SIFI de la orden de operación.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Inclusión de descuentos por diferentes conceptos: AFC, Retención de Garantía, Amortización de Anticipo.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Modificación de bases gravables en SIFI, según liquidación tributaria.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
		Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Grabación de Fondeo: Traslado de recursos de encargo a cuenta.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Coordinar con el área de cumplimiento para el pago en línea de ARP.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Traslado de Fondeo	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Registrar en SIFI el pago	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Registro orden de operación	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Preliquidación / Liquidación orden de operación	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Grabación de instrucción orden de operación	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Revisión ejecución de traslados	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Revisión ejecución de desembolsos	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
		Traslado de recursos monetarios	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		revisión de ejecución de operaciones	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
6	Pagos (Actividades fuera del sistema)	<b>Realizar seguimiento a pagos</b>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Recepción de Correspondencia: Ordenes de operación con sus respectivos soportes.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Aseguramiento y Revisión de la condición de las instrucciones de pago.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Recepción y verificación de las órdenes de operación con liquidación tributaria.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Impresión del control y entrega de las órdenes de operación con sus respectivos soportes al área tributaria para liquidación.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Diligenciamiento de la Base General de Pagos (segunda parte).	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Diligenciamiento de la Base General de Pagos (parte inicial).	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Elaboración de Check List del acta de pago: Revisión del cumplimiento de requisitos para realizar el pago.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	Salario, parafiscales, beneficios	Equipos de computo&oficina, herramientas



Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
		Diligenciamiento de la Base General de Pagos (tercera parte).	contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales Salario, parafiscales, beneficios	ofimáticas, papelería Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Reporte de Liquidez diaria: Adiciones y Retiros.	contractuales Salario, parafiscales, beneficios	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Elaboración y envío del reporte diario de operaciones para la verificación del cumplimiento.	contractuales Salario, parafiscales, beneficios	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Actualizar base de datos de pagos	contractuales Salario, parafiscales, beneficios	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Verificación Gastos Fijos para realizar pagos a favor de los Contratistas	contractuales Salario, parafiscales, beneficios	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Revisión Puntos de Control Pago personas naturales	contractuales Salario, parafiscales, beneficios	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Completar documentación (Póliza) requerida como soporte para el cumplimiento de pagos	contractuales Salario, parafiscales, beneficios	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Seguimiento a reproceso de los soportes para los pagos a personas naturales.	contractuales Salario, parafiscales, beneficios	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Verificación Puntos de Control Pagos para la Contratación Derivada	contractuales Salario, parafiscales, beneficios	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Seguimiento Cumplimiento Pagos Contratación Derivada	contractuales Salario, parafiscales, beneficios	Equipos de computo&oficina

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
		Digitalización soportes de pago Contratación Derivada	contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	a, herramientas ofimáticas Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Validación de pertinencia del ingreso por recaudo en CC	contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		validación pertinencia del ingreso por Recaudo	contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Operaciones Manuales	contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Traslado de recursos	contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Realizar traslados entre encargos Fiduciarios	contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Movimiento cuentas bancarias	contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Reporte de operaciones diarias	contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Verificación de operaciones	contractuales	
7	Pólizas	Gestionar pólizas	Salario, parafiscales,	Elementos de archivo (caja,
		Archivo Pólizas		

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
			beneficios contractuales	precintos, etc.), papelería
		Actualizar base de datos de pólizas	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Seguimiento Actualización de Pólizas contratista independientes.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Solicitud de actualización pólizas	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Elaboración informe de estado de pólizas	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Seguimiento y custodia pólizas contratación derivada Findeter	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Realizar seguimiento a la actualización debida de las pólizas que amparan la contratación derivada	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
8	Asistencia a comités	<u>Preparar y asistir a comités</u>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	
		Asistencia Comités Técnicos en representación de la Secretaria del Fideicomiso	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Elaboración Actas Comités Técnicos	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	
		Asistencia Comités Fiduciarios en representación de la Secretaria del Fideicomiso	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
		Elaboración Actas Comités Fiduciarios	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Asistencia a Comités Técnicos - Agua para la prosperidad	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	
		Asistencia a Comités Fiduciarios - Agua para la prosperidad	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	
		Elaboración de Extractos: Comités Técnicos	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas. Papelería
		Elaboración de Extractos: Comités Fiduciarios	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Elaboración de Actas: Comités Técnicos	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Elaboración de Actas: Comités Fiduciarios	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Seguimiento a las actas de comité firmadas	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Elaboración de Actas de Comité Técnico y Fiduciario Ministerio de Educación	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
9	Liquidación	<b>Gestionar liquidaciones</b>		
		Liquidación contratos de obra: Según el acta de liquidación verifico, los documentos que anexan luego se revisan las pólizas, documentos	Salario, parafiscales, beneficios	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
		contractuales y balances financieros contra la base de datos existente.	contractuales	
		Elaborar certificado de liquidación de Contrato dirigida a Findeter	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Realizar Actas de Liquidación de la Contratación Derivada	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Remitir certificado de pagos al Fideicomitente	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
10	Contratación	<b>Coordinar la gestión contractual</b>		
		Validación de terceros: Remisión de solicitudes de creación y actualización de terceros al área de cumplimiento.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Seguimiento a suscripción de Contratos	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Atención a solicitudes general del cliente: Recepción documentos tercer piso.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Validación creación de terceros	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Digitalización y envió de contratos a los Contratistas	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Envío de minutas y posterior suscripción	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Envío y seguimiento documentos contractuales	Salario, parafiscales,	Equipos de computo&oficina

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
			beneficios contractuales	a, herramientas ofimáticas
		Revisión de los modificatorios, envío a firma Representante legal Fidubogotá, supervisión y/o Interventoría	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Atender observaciones realizadas por el contratista frente a los otrosíes	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Tramites documentales	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Remisión modificatorios contractuales a visto bueno área jurídica Findeter	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Remisión modificatorios contractuales para suscripción a contratistas	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Remisión de modificatorios contractuales suscritos para la actualización de pólizas	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
11	Gestión	<u>Atender obligaciones del contrato</u>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Elaborar Modulo Jurídicos	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Solicitud de Elaboración tramites aprobados en los Comités Fiduciarios	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Seguimiento a cumplimientos de los trámites aprobados en los Comités Fiduciarios	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
		Seguimiento reformulaciones: Diligenciamiento de base	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Actualización Base de Datos información general Contratos	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Seguimiento objeto/obligaciones generales del fideicomiso/consorcio	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Control Presupuestal de la Contratación Derivada	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Remisión semanal del seguimiento de documentos contractuales a Findeter	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Envío a Findeter de comunicación de contratistas	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Elaboración Manual Operativo Ministerio de Educación	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Alimentación cuadros de control U. d. G. Findeter	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Seguimiento modificaciones del Manual Operativo gerencia	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Seguimiento a documentos contractuales	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
		Seguimiento de actividades administrativas al interior de la unidad	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Seguimiento y Control	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Apoyar los trámites requeridos en desarrollo del negocio	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Radicación de módulos, remisión de soportes al área jurídica para la elaboración de modificatorios contractuales	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Elaboración Módulos Jurídicos	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Elaborar cartas y documentos para transferencia a terceros	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Diligenciamiento de la Base de seguimiento de suscripción de modificatorios contractuales	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
12	Eventos	<b>Organizar y atender eventos</b>		
		Grabación Audiencias de Apertura de Sobre No. 2	Servicio contratado Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Servicio contratado Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Elaboración Actas de Cierre y Actas de Audiencia de Apertura de sobre No. 2	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Cierre de Convocatorias	S	
		Elaboración Cartas de adjudicación	Salario, parafiscales,	Equipos de computo&oficina



Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
		Envió a Findeter de subsanaciones u observaciones a los procesos licitatorios	beneficios contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	a, herramientas ofimáticas, papelería Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Envió de facturas GHIA PRODUCCIONES (Empresa que realiza las grabaciones de las audiencias)	beneficios contractuales Salario, parafiscales, beneficios contractuales	a, herramientas ofimáticas, papelería Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Elaboración de mesas de ayuda para solicitar equipos para eventos	beneficios contractuales	a, herramientas ofimáticas, papelería
13	Servicio al cliente	<b>Atender requerimientos</b>		
		Actividades relacionamiento Cliente	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	
		Atención solicitudes Fideicomitente	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Certificación de cuentas bancarias	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Certificación giro de recursos	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Actualización información de clientes	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Emisión de certificados tributarios	beneficios contractuales	

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo			
			Mano de obra	Materiales		
14	Actividades contables	<b>Validar y gestionar actividades contables</b>				
		<b>Cierre contable de periodos fideicomisos</b>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería		
		<b>Depuración conciliación bancaria</b>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas		
		<b>Seguimiento a depuración Conciliación bancaria</b>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas		
		<b>registro de recaudo a fideicomitente</b>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas		
		<b>registro de recaudo con identificación de tercero</b>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas		
		<b>Grabación de comprobantes manuales</b>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas		
		<b>Generación de notas y balance de los estados financieros dictaminados</b>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería		
		15	Varios	<b>Tramitar otras actividades Findeter</b>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
				<b>Actividades de auditoria</b>	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
<b>Solicitud y pedido de papelería U. d. G. Findeter</b>	Salario, parafiscales,			Equipos de computo&oficina		
<b>Cancelación de cuentas bancarias</b>	parafiscales,			computo&oficina		

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Costo Directo	
			Mano de obra	Materiales
			beneficios contractuales	a, herramientas ofimáticas
		Comités y Eventos Protocolarios	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Atención a interesados en propuestas	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Envío de información a la Unidad de control y cumplimiento para verificar terceros en expedientes SARLAFT	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Elaboración de informe SQR	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
16	ARP	<b>Gestionar actividades especiales</b>		
		Afiliación a la ARP, Contratistas: Elaboración de comunicación para firma de representante legal.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería
		Previo escáner de documentos, envió a la ARP para afiliación.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Seguimiento a afiliaciones y solicitud a la ARP de certificación de la misma.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Elaboración de planilla pago a ARL: Elaboración en Excel y en el aplicativo enlace operativo.	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas
		Tramitar ante Findeter la generación de órdenes de pago de ARP	Salario, parafiscales, beneficios contractuales	Equipos de computo&oficina, herramientas ofimáticas, papelería

## ANEXO E

Tabla 19: *Identificación de drivers o inductores de costos hacia las actividades de la U. d. G. Findeter (El autor)*

Número de Ítem	Agrupación actividades	Nombre de la actividad	Driver o inductor de costo	
1	Correspondencia	<b>Gestionar correspondencia</b>		
		Recepción de correspondencia	Correspondencia	
		Distribución de correspondencia	Correspondencia	
		Recepción de Correspondencia: Modificaciones contractuales, comunicaciones	Correspondencia	
		Proceder con la entrega de los Documentos a las diferentes áreas de la fiduciaria	Correspondencia	
2	Archivo	<b>Mantener y custodiar archivo</b>		
		Elaboran las carpetas para el archivo correspondiente, según formato establecido	Archivo	
		Realizar seguimiento y archivo de la unidad	Archivo	
		Realizar seguimiento y archivo de la unidad en medio Digital - Administrador AZ Digital	Archivo	
		Archivo documentos contractuales, soportes reformulación, actas de comités, soportes	Archivo	
		Archivo interno de gestión	Archivo	
		Archivo general de certificaciones	Archivo	
3	Cheques AFC	<b>Ejecutar pagos especiales</b>		
		CHEQUES AFC: Registro en SIFI de la orden de operación.	Cumplimiento por contrato derivado	
		CHEQUES AFC: Preliquidación en SIFI de la orden de operación.	Cumplimiento por contrato derivado	
		CHEQUES AFC: Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.	Cumplimiento por contrato derivado	
		CHEQUES AFC: Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.	Traslado de fondeo	
		CHEQUES AFC: Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	Negocios activos por contrato derivado	
		CHEQUES AFC: Solicitud de recolección de cheques en caja, remitida al área de mensajería.	Cumplimiento por contrato derivado	
		CHEQUES AFC: Diligenciamiento de formatos de consignación y endoso de cheques para realizar consignación AFC.	Cumplimiento por contrato derivado	
		CHEQUES AFC: Entrega de formatos de consignación y cheques endosados para realizar consignación AFC.	Cumplimiento por contrato derivado	
		CHEQUES AFC: Recepción de formatos de consignación y diligenciamiento de control de pago en la Base General de Pagos.	Negocios activos por contrato derivado	
		4		<b>Elaborar informes</b>

<b>Número de Ítem</b>	<b>Agrupación actividades</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Driver o inductor de costo</b>
	<b>Informes normales</b>	<b>Elaboración de Informe Mensual: Convenio 541 de 2013.</b>	<b>Negocio activo contrato derivado</b>
		<b>Elaboración de Informe Mensual: Convenio 766 de 2013.</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Elaborar informes mensuales</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Elaborar rendición de cuentas</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Generación informe rendición de cuentas estándar</b>	<b>Número de informes estándar</b>
		<b>Elaboración y envío de informe semanal de pagos para La Vicepresidencia Técnica de Findeter</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Elaboración y envío del informe físico semanal de pagos a la Vicepresidencia Financiera de Findeter</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Copiado de las órdenes de operación y sus soportes para entrega de informe físico a la Vicepresidencia Financiera de Findeter</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Generación de informes relacionados con negocio</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Generación de informe de medios magnéticos</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Generación informe rendición de cuentas final</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
<b>5</b>	<b>Operación (Actividades en el sistema)</b>	<b>Ejecutar pagos</b>	
		<b>Elaboración de alcance a la orden de operación. Solución de inconvenientes (en caso de presentarse) en el proceso de liquidación tributaria.</b>	<b>Desembolsos individuales Inconvenientes</b>
		<b>Registro en SIFI de la orden de operación.</b>	<b>Cumplimiento por contrato derivado Desembolso por liquidación</b>
		<b>Preliquidación en SIFI de la orden de operación Grabación de instrucciones de orden de operación en SIFI: Destino Pago.</b>	<b>Cumplimiento por contrato derivado</b>
		<b>Solicitud de fondeo en SIFI: Liberación de la orden de operación para que pueda ser revisada por el área ejecutora.</b>	<b>Traslado de fondeo</b>
		<b>Grabación de Fondeo: Traslado de recursos de encargo a cuenta.</b>	<b>Traslado de fondeo</b>
		<b>Coordinar con el área de cumplimiento para el pago en línea de ARP.</b>	<b>Cumplimiento por contrato derivado</b>
		<b>Traslado de Fondeo</b>	<b>Traslado de fondeo</b>
		<b>Registrar en SIFI el pago</b>	<b>Cumplimiento por contrato derivado</b>
		<b>Registro orden de operación</b>	<b>Cumplimiento por contrato derivado</b>

<b>Número de Ítem</b>	<b>Agrupación actividades</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Driver o inductor de costo</b>
		Preliquidación / Liquidación orden de operación	Desembolso por liquidación
		Grabación de instrucción orden de operación	Cumplimiento por contrato derivado
		Revisión ejecución de traslados	Traslado de fondeo
		Revisión ejecución de desembolsos	Cumplimiento por contrato derivado
		Traslado de recursos monetarios	Cumplimiento por contrato derivado
		Revisión de ejecución de operaciones	Cumplimiento por contrato derivado
<b>6</b>	<b>Pagos (Actividades fuera del sistema)</b>	<b>Realizar seguimiento a pagos</b>	
		Recepción de Correspondencia: Ordenes de operación con sus respectivos soportes.	Correspondencia
		Aseguramiento y Revisión de la condición de las instrucciones de pago.	Número total de recaudos
		Recepción y verificación de las órdenes de operación con liquidación tributaria.	Número total de recaudos
		Impresión del control y entrega de las órdenes de operación con sus respectivos soportes al área tributaria para liquidación	Cumplimiento por contrato derivado
		Diligenciamiento de la Base General de Pagos (segunda parte).	Número total de recaudos
		Diligenciamiento de la Base General de Pagos (parte inicial).	Número total de recaudos
		Elaboración de Check List del acta de pago: Revisión del cumplimiento de requisitos para realizar el pago.	Número total de recaudos
		Entrega de órdenes de operación al Gerente o Coordinador de la Unidad de Gestión para revisión y firma.	Cumplimiento por contrato derivado
		Diligenciamiento de la Base General de Pagos (tercera parte).	Número total de recaudos
		Reporte de Liquidez diaria: Adiciones y Retiros. Elaboración y envío del reporte diario de operaciones para la verificación del cumplimiento.	Número total de recaudos
		Actualizar base de datos de pagos	Cumplimiento por contrato derivado
		Verificación Gastos Fijos para realizar pagos a favor de los Contratistas	Número total de recaudos
		Revisión Puntos de Control Pago personas naturales	Número total de recaudos
		Completar documentación (Póliza) requerida como soporte para el cumplimiento de pagos	Contratos administrados
		Seguimiento a reproceso de los soportes para los pagos a personas naturales.	Número total de recaudos
		Verificación Puntos de Control Pagos para la Contratación Derivada	Número total de recaudos
		Seguimiento Cumplimiento Pagos Contratación Derivada	Negocios por A&P y FP

<b>Número de Ítem</b>	<b>Agrupación actividades</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Driver o inductor de costo</b>
		Digitalización soportes de pago Derivada	Cumplimiento por contrato derivado
		Validación de pertinencia del ingreso por recaudo en CC	Número total de recaudos
		validación pertinencia del ingreso por Recaudo Operaciones Manuales	Número total de recaudos
		Traslado de recursos	Traslado por contrato derivado
		Realizar traslados entre encargos Fiduciarios	Traslado por contrato derivado
		Movimiento cuentas bancarias	Cumplimiento por contrato derivado
		Reporte de operaciones diarias	Cumplimiento por contrato derivado
		Verificación de operaciones	Cumplimiento por contrato derivado
<b>7</b>	<b>Pólizas</b>	<b>Gestionar pólizas</b>	
		Archivo Pólizas	Contratos derivados administrados
		Actualizar base de datos de pólizas	Contratos derivados administrados
		Seguimiento Actualización de Pólizas contratista independientes.	Contratos derivados administrados
		Solicitud de actualización pólizas	Contratos derivados administrados
		Elaboración informe de estado de pólizas	Negocio activo por contrato derivado
		Seguimiento y custodia pólizas contratación derivada Findeter	Contratos derivados administrados
		Realizar seguimiento a la actualización debida de las pólizas que amparan la contratación derivada	Contratos derivados administrados
<b>8</b>	<b>Asistencia a comités</b>	<b>Preparar y asistir a comités</b>	
		Asistencia Comités Técnicos en representación de la Secretaria del Fideicomiso	Comités por contrato derivado
		Elaboración Actas Comités Técnicos	Comités por contrato derivado
		Asistencia Comités Fiduciarios en representación de la Secretaria del Fideicomiso	Comités por contrato derivado
		Elaboración Actas Comités Fiduciarios	Comités por contrato derivado
		Asistencia a Comités Técnicos - Agua para la prosperidad	Comités por contrato derivado
		Asistencia a Comités Fiduciarios - Agua para la prosperidad	Comités por contrato derivado

<b>Número de Ítem</b>	<b>Agrupación actividades</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Driver o inductor de costo</b>
		Elaboración de Extractos: Comités Técnicos	Comités por contrato derivado
		Elaboración de Extractos: Comités Fiduciarios	Comités por contrato derivado
		Elaboración de Actas: Comités Técnicos	Comités por contrato derivado
		Elaboración de Actas: Comités Fiduciarios	Comités por contrato derivado
		Seguimiento a las actas de comité firmadas	Comités por contrato derivado
		Elaboración de Actas de Comité Técnico y Fiduciario Ministerio de Educación	Comités por contrato derivado
<b>9</b>	<b>Liquidación</b>	<b>Gestionar liquidaciones</b>	
		Liquidación contratos de obra: Según el acta de liquidación verifico, los documentos que anexan luego se revisan las pólizas, documentos contractuales y balances financieros contra la base de datos existente.	Liquidados por contrato de obra
		Elaborar certificado de liquidación de Contrato dirigida a Findeter	
		Realizar Actas de Liquidación de la Contratación Derivada	Liquidados por contrato de obra
		Remitir certificado de pagos al Fideicomitente	Liquidados por contrato de obra
<b>10</b>	<b>Contratación</b>	<b>Coordinar la gestión contractual</b>	
		Validación de terceros: Remisión de solicitudes de creación y actualización de terceros al área de cumplimiento.	Número de unidades
		Seguimiento a suscripción de Contratos	Negocio activo por contratos derivado
		Atención a solicitudes general del cliente: Recepción documentos tercer piso.	Negocio activo por contrato derivado
		Validación creación de terceros	Número de unidades
		Digitalización y envío de contratos a los Contratistas	Negocio activo por contrato derivado
		Envío de minutas y posterior suscripción	Negocio activo por contrato derivado
		Envío y seguimiento documentos contractuales	Negocio activo por contrato derivado
		Revisión de los modificatorios, envío a firma Representante legal Fidubogotá, supervisión y/o Interventoría	Negocio activo por producto
		Atender observaciones realizadas por el contratista frente a los otrosíes	Negocio activo por contrato derivado
		Tramites documentales	
		Remisión modificatorios contractuales a visto bueno área jurídica Findeter	Negocio activo por contrato derivado
		Remisión modificatorios contractuales para suscripción a contratistas	Negocio activo por contrato derivado



<b>Número de Ítem</b>	<b>Agrupación actividades</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Driver o inductor de costo</b>
		<b>Remisión de modificatorios contractuales suscritos para la actualización de pólizas</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
<b>11</b>	<b>Gestión</b>	<b>Atender obligaciones del contrato</b>	
		<b>Elaborar Modulo Jurídicos</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Solicitud de Elaboración tramites aprobados en los Comités Fiduciarios</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Seguimiento a cumplimientos de los trámites aprobados en los Comités Fiduciarios</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Seguimiento reformulaciones: Diligenciamiento de base</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Actualización Base de Datos información general Contratos</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Seguimiento objeto/obligaciones generales del fideicomiso/consorcio</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Control Presupuestal de la Contratación Derivada</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Remisión semanal del seguimiento de documentos contractuales a Findeter</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Envió a Findeter de comunicación de contratistas</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Elaboración Manual Operativo Ministerio de Educación</b>	<b>Número de unidades</b>
		<b>Alimentación cuadros de control U. d. G. Findeter</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Seguimiento modificaciones del Manual Operativo gerencia</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Seguimiento a documentos contractuales</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Seguimiento de actividades administrativas al interior de la unidad</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Seguimiento y Control</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Apoyar los trámites requeridos en desarrollo del negocio</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Radicación de módulos, remisión de soportes al área jurídica para la elaboración de modificatorios contractuales</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Elaboración Módulos Jurídicos</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Elaborar cartas y documentos para transferencia a terceros</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
		<b>Diligenciamiento de la Base de seguimiento de suscripción de modificatorios contractuales</b>	<b>Negocio activo por contrato derivado</b>
<b>12</b>	<b>Eventos</b>	<b>Organizar y atender eventos</b>	
		<b>Grabación Audiencias de Apertura de Sobre No. 2</b>	<b>Eventos por contrato derivado</b>
		<b>Elaboración Actas de Cierre y Actas de Audiencia de Apertura de sobre No. 2</b>	<b>Eventos por contrato derivado</b>
		<b>Cierre de Convocatorias</b>	<b>Eventos por contrato derivado</b>

<b>Número de Ítem</b>	<b>Agrupación actividades</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Driver o inductor de costo</b>
		Elaboración Cartas de adjudicación	Eventos por contrato derivado
		Envío a Findeter de subsanaciones u observaciones a los procesos licitatorios	Eventos por contrato derivado
		Envío de facturas GHIA PRODUCCIONES (Empresa que realiza las grabaciones de las audiencias)	Eventos por contrato derivado
		Elaboración de mesas de ayuda para solicitar equipos para eventos	Eventos por contrato derivado
<b>13</b>	<b>Servicio al cliente</b>	<b>Atender requerimientos</b>	
		Actividades relacionamiento Cliente	Negocio activo por contrato derivado
		Atención solicitudes Fideicomitente	Negocio activo por contrato derivado
		Certificación de cuentas bancarias	Cuentas administradas por contrato derivado
		Certificación giro de recursos	Cuentas administradas por contrato derivado
		Actualización información de clientes	Negocio activo por contrato derivado
		Emisión de certificados tributarios	Negocio activo por contrato derivado
<b>14</b>	<b>Actividades contables</b>	<b>Validar y gestionar actividades contables</b>	
		Cierre contable de periodos fideicomisos	Proporcional
		Depuración conciliación bancaria	Proporcional
		Seguimiento a depuración Conciliación bancaria	Proporcional
		registro de recaudo a fideicomitente	Proporcional
		registro de recaudo con identificación de tercero	Proporcional
		Grabación de comprobantes manuales	Proporcional
		Generación de notas y balance de los estados financieros dictaminados	Proporcional
<b>15</b>	<b>Varios</b>	<b>Tramitar otras actividades Findeter</b>	
		Actividades de auditoria	Negocio activo por contrato derivado
		Solicitud y pedido de papelería U. d. G. Findeter	-0-
		Cancelación de cuentas bancarias	Cumplimiento por contrato derivado
		Comités y Eventos Protocolarios	Eventos por contrato derivado
		Atención a interesados en propuestas	Negocio activo por contrato derivado
		Envío de información a la Unidad de control y cumplimiento para verificar terceros en expedientes SARLAFT	Procedimiento por contrato derivado
		Elaboración de informe SQR	SQR por negocio activo por contrato derivado

<b>Número de Ítem</b>	<b>Agrupación actividades</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Driver o inductor de costo</b>
<b>16</b>	<b>ARP</b>	<b>Gestionar actividades especiales</b>	
		<b>Afiliación a la ARP, Contratistas: Elaboración de comunicación para firma de representante legal.</b>	<b>Procedimiento por contrato derivado</b>
		<b>Previo escáner de documentos, envió a la ARP para afiliación.</b>	<b>Procedimiento por contrato derivado</b>
		<b>Seguimiento a afiliaciones y solicitud a la ARP de certificación de la misma.</b>	<b>Procedimiento por contrato derivado</b>
		<b>Elaboración de planilla pago a ARL: Elaboración en Excel y en el aplicativo enlace operativo.</b>	<b>Procedimiento por contrato derivado</b>
		<b>Tramitar ante Findeter la generación de órdenes de pago de ARP</b>	<b>Procedimiento por contrato derivado</b>

*Nota: Preliquidación en SIFI incluye la incorporación de descuentos por diferentes conceptos: AFC, Retención de Garantía, Amortización de Anticipo. modificación de bases gravables en SIFI, según liquidación tributaria.*