

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN COMO AYUDAS METODOLÓGICAS PARA EL
MANEJO, REGISTRO Y CONTROL DE LOS BIENES A CARGO DEL MINISTERIO DE
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



EDGAR ALFONSO GONZÁLEZ GARZÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
BOGOTÁ, D. C., COLOMBIA

2016

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN COMO AYUDAS METODOLÓGICAS PARA EL
MANEJO, REGISTRO Y CONTROL DE LOS BIENES A CARGO DEL MINISTERIO DE
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



EDGAR ALFONSO GONZÁLEZ GARZÓN

Trabajo de grado para obtener el título de
Magíster en Gestión de Organizaciones

Director

DAVID FERNANDO MORALES DOMÍNGUEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA

2016

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C., 16 de Febrero de 2016

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Agradecimientos

A Dios por todas sus bendiciones, a mi esposa por su apoyo en esta obra y en mi vida.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Contenido

	pág.
Introducción	9
1 Problema de investigación.....	11
1.1 Elección del problema.....	11
1.2 Formulación y planteamiento del problema de investigación	12
2 Delimitación.....	15
3 Justificación	16
4 Diseño metodológico	19
5 Objetivos.....	22
5.1 Objetivo general.....	22
5.2 Objetivos específicos	22
6 Marco teórico	23
6.1 Herramientas de gestión.....	32
6.1.1 El diagnóstico.....	34
6.1.2 La reingeniería	36
6.1.3 La evaluación y control.....	37
7 Marco legal.....	42
8 Las herramientas de gestión en la investigación	50
8.1 El Ministerio de Hacienda y Crédito Público	50
8.1.1 Misión	51
8.1.2 Visión.....	52
8.1.3 Estructura organizacional.....	52
8.1.4 Plan Estratégico Institucional del MHCP 2014 – 2018	54
8.1.5 Alineación con el modelo integrado de planeación y gestión.....	56
8.1.6 La Dirección Administrativa en la organización	57
8.1.7 Los bienes	68

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

9	Observaciones frente a los métodos actuales.....	72
9.1	Ministerio de Salud y Protección Social.....	72
9.2	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.....	72
9.3	Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM.....	73
9.4	Ministerio de Defensa Nacional.....	74
9.5	Ministerio de Minas y Energía.....	74
9.6	Policía Nacional de Colombia	75
9.7	Observaciones y recomendaciones	75
9.7.1	Ministerio de Salud y Protección Social.....	77
9.7.2	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.....	79
9.7.3	Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM.....	81
9.7.4	Ministerio de Defensa Nacional.....	82
9.7.5	Ministerio de Minas y Energía.....	82
9.7.6	Policía Nacional de Colombia	84
9.7.7	Registro de bienes.....	85
9.7.8	Reposición en caso de pérdida.....	86
9.7.9	Reintegro de los bienes de consumo.....	87
9.7.10	Conteo físico de los bienes	87
9.7.11	Baja de bienes	88
10	Propuesta de manual para la administración y manejo de bienes en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público	89
	CONTENIDO.....	94
	Introducción	98
1.	OBJETO DEL MANUAL.....	98
1.1	Objetivos específicos	98
2.	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO.....	99
3.	GENERALIDADES.....	100
3.1	Codificación de las dependencias	100
3.2	Asignación de códigos a las dependencias	100
3.3	Clasificación de los bienes.....	100

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

3.3.1	Elementos de consumo	101
3.3.2	Bienes devolutivos	102
3.3.3	Bienes inmuebles	105
3.3.4	Bienes recibidos de terceros.....	106
3.3.5	Bienes entregados a terceros.....	106
3.4	Codificación de los bienes	107
3.4.1	Grupo	107
3.4.2	Agrupación.....	108
3.4.3	Clase.....	114
3.4.4	Subclase	115
3.5	Codificación de las unidades de medida.....	115
3.6	Marcación e identificación física de los bienes	116
3.7	Normas relativas a los comprobantes y formatos	117
3.8	Normas relativas a la elaboración de actas	118
4.	ALMACÉN.....	118
4.1	Concepto	118
4.2	Ingreso de bienes.....	119
4.2.1	Fijación o retiro de etiquetas o placas a los bienes	120
4.2.2	Embalaje	121
4.3	Origen de los ingresos al almacén	121
4.3.1	Ingreso por compra de bienes	122
4.3.2	Ingreso por donación de bienes.....	123
4.3.3	Ingreso por reintegro de bienes.....	123
4.3.4	Ingreso por sobrante.....	124
4.3.5	Ingreso por reposición de bienes.....	124
4.3.6	Ingreso de bienes recibidos de terceros	126
4.3.7	Ingreso por devolución de bienes entregados a terceros.....	126
4.3.8	Ingreso por recuperación de bienes.....	127
4.3.9	Ingreso por traspaso de bienes	128

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

4.3.10	Ingreso por aprovechamiento del desmantelamiento de bienes.....	128
4.3.11	Ingreso de bienes por reinversión en salud en el trabajo	128
4.3.12	Ingreso por permuta	129
4.3.13	Ingreso por indemnización.....	129
4.3.14	Bienes de propiedad del personal que labora en el ministerio.....	130
4.4	Egreso de bienes	130
4.5	Origen de los egresos del almacén.....	132
4.5.1	Egreso por entrega de bienes devolutivos.....	133
4.5.2	Egreso por entrega de bienes de consumo	134
4.5.3	Egreso por bienes entregados a terceros	135
4.5.4	Egreso por devolución de bienes recibidos de terceros	135
4.5.5	Egreso por traspaso de bienes	136
4.5.6	Egreso por devolución de bienes adquiridos por compra.....	137
4.5.7	Baja definitiva de bienes.....	137
4.5.8	Baja definitiva de bienes por dación en pago o permuta	142
4.5.9	Baja definitiva por siniestro	143
4.5.10	Baja definitiva por caso fortuito o fuerza mayor	143
4.6	Almacenamiento	144
5.	REGISTRO Y CONTROL DE BIENES.....	145
5.1	Normas sobre el manejo y control de los bienes en bodega.....	145
5.1.1	Control de los bienes.....	146
5.1.2	Inventario de los bienes	147
5.1.3	Revisión física programada o pruebas selectivas a los bienes.....	148
5.1.4	Registro y control de bienes inmuebles	150
6.	RESPONSABILIDADES.....	150
6.1	Responsabilidad por la administración y custodia de los bienes en bodega.....	150
6.2	Responsabilidad en el manejo y control de los bienes en servicio	153
6.2.1	Inventario individual de bienes en servicio	153
6.2.2	Responsabilidad por la entrega de bienes en servicio mediante acta.....	154

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

6.2.3	Responsabilidad de los jefes inmediatos.....	156
6.2.4	Responsabilidad frente a las novedades.....	156
6.3	Responsabilidad por la pérdida de bienes.....	157
6.4	Responsabilidad de supervisores y/o interventores	158
7.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.....	159
7.1	Marco legal	159
7.2	Método a utilizar	160
7.3	Vida útil	161
7.4	Suspensión de la depreciación	163
7.5	Registro contable	164
7.6	El modulo de activos fijos.....	164
8.	TRATAMIENTOS ESPECIALES.....	165
8.1	Licencias y Software.....	165
8.2	Garantías	165
8.3	Administración del parque automotor	166
9.	GLOSARIO.....	167
11	Conclusiones y recomendaciones.....	172
12	Referencias bibliográficas	175
13	Fuentes	179

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Figuras

Figura 1 (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 4)	25
Figura 2 Ciclo de las actividades para el conocimiento.....	28
Figura 3 Organigrama Ministerio de Hacienda y Crédito Público.....	52
Figura 4 Categorías Plan de Acción Sector Hacienda.	54
Figura 5 Mapa Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. ...	55
Figura 6 Organigrama Dirección Administrativa.	59

Tablas

Tabla 1. Procedimientos de Bienes.....	90
-----------------------------------------------	-----------

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Resumen

El presente trabajo de grado formula tres herramientas de gestión: *el diagnóstico, la reingeniería y la evaluación y control*, elementos que resultan de gran utilidad para el manejo, registro y control de los bienes en las organizaciones públicas, para el caso en estudio el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Desarrollada la parte teórica y de investigación, se aplicó de forma práctica las herramientas de gestión en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, una de las principales organizaciones públicas del Estado colombiano, entidad que previamente autorizó la investigación arrojando como resultado un manual de procesos y procedimientos para el manejo, registro y control de los bienes a cargo de esa cartera ministerial.

Para el ejercicio práctico, el investigador se apoyó en algunos manuales previamente diseñados y adoptados por otras entidades públicas del país, entre las que se destacan: *los Ministerios de Salud y Protección Social, de Educación Nacional, de Defensa Nacional, de Minas y Energía, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, el Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM y, la Policía Nacional de Colombia*, documentos que fueron analizados, tratando de establecer fortalezas y debilidades.

Palabras claves: Gestión de Organizaciones, Herramienta de Gestión, Gestión Pública, Bienes.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Introducción

El concepto de administración ha evolucionado a través de la historia, desde las primeras concepciones de grupos sociales y económicos, hasta los conceptos actuales de gestión de organizaciones, constituyendo en procesos de evaluación continuos que requieren de actividades articuladas y estratégicas, con el fin de generar resultados más eficientes.

La palabra gestión viene del latín *ferramenta*, *pl. n. de ferramentum* y *gestio - ōnis*, y corresponde a un instrumento o un conjunto de ellos que permite la creación, sumado a la acción y efecto de gestionar, de administrar. Por otra parte el vocablo *organización* deriva del griego *organón* (Herramienta o Instrumento) y tal raíz es lo que hace que se le atribuya un significado instrumental (Val Pardo, 1997, p. 25). De aquí, que la gestión de organizaciones emplee herramientas para obtener resultados que se enmarquen dentro de las actuales tendencias de gestión e innovación.

Es por ello que el presente documento se fundamenta en tres herramientas de gestión: *el diagnóstico, la reingeniería y la evaluación y control*, elementos que interactúan y al final del proceso de investigación confluyen en la formulación de un manual de procesos y procedimientos para el registro y administración de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Ahora bien, tal como se precisa de forma teórica en el aparte correspondiente, la investigación

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

implicó un diagnóstico realizado al Ministerio, así como un análisis a varios de los manuales que actualmente utilizan algunas entidades públicas en el país para la administración, registro y control de sus bienes; Análogamente se examinó y analizó las necesidades, sugerencias y opiniones suministradas por los funcionarios que intervienen en los procesos, todo ello complementado con la experiencia del autor frente al tema y diversas fuentes bibliográficas; con el fin de establecer las causas, deficiencias y posibles soluciones que se presentan en el registro, control y administración de los bienes en las entidades públicas.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

1 Problema de investigación

1.1 Elección del problema

El interés por las herramientas de gestión como instrumento de innovación y eficiencia en las organizaciones tiene un especial protagonismo en la actualidad, la interacción de estos elementos permite la generación de valor, frente a las actividades, los procesos y la toma de decisiones.

En el paso de la voluntad a la acción, debe realizarse un diagnóstico de las organizaciones que permita identificar las fortalezas y debilidades, utilizar la reingeniería con el fin de corregir las posibles falencias y establecer mecanismos de control. Las herramientas de gestión coadyuvan en la elección y la implantación de estrategias adecuadas, es por ello que el presente trabajo de investigación trata de contribuir ante uno de los principales retos que enfrenta actualmente la Nación. Nada, pues, más representativo que el creciente déficit fiscal en que se encuentra inmerso el país aunado a la deuda adquirida en el exterior, recursos que al mes de febrero de 2016 alcanzaba los US\$112.786 millones de dólares, de los cuales el 59,67% corresponde a deuda pública (Diario La Republica. 2016). Por consiguiente es necesario que las entidades públicas eviten la pérdida y malversación de los recursos a su disposición, tal como lo expone Bernal & Sierra (2013, p. 34) quienes consideran que algunas entidades públicas se encuentran clasificadas como organizaciones sin fines de lucro, no buscan un beneficio económico, pero se hace necesario que sean eficientes y que posean una buena administración y gerencia.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Como quiera que la teoría de las organizaciones indica que el administrador público, actúa y se expresa en el contexto organizacional, mediante un esquema en el que se emplean recursos y actos públicos (Harmon & Mayer, 1999, p. 7). Es significativa la importancia que tiene, la interacción entre las herramientas de gestión, *el diagnóstico, la reingeniería y la evaluación y control*, el como facilitan la formulación de un manual para el registro, administración y control eficiente de los bienes que se encuentran a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, documento que podría ser de utilidad para otras entidades del sector público, y de forma particular a la cartera ministerial, donde se realizó el trabajo de campo.

1.2 Formulación y planteamiento del problema de investigación

El objetivo general de la Universidad Militar Nueva Granada a través de la Maestría en Gestión de Organizaciones es: *Formar profesionales que comprendan y solucionen los problemas complejos del contexto organizacional*. (Programas Académicos, Maestría en Gestión de Organizaciones, Objetivo general. (Universidad Militar Nueva Granada, 2015)

En tal sentido, se cumple con lo expuesto, pues las entidades públicas a las cuales se direcciona la presente investigación hacen parte de la estructura organizacional del Estado Colombiano.

El presente trabajo se enfoca en la formulación e implementación de tres herramientas de gestión que permitan hacer más eficientes los procesos y actividades institucionales; como

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

resultado de su interacción, surge un manual para el Ministerio de Hacienda y Crédito Público que se espera facilite la administración, manejo, registro y control de sus bienes, de manera eficiente y dentro del marco legal, lo que redundará en la minimización de pérdidas y en favor de las finanzas públicas.

Los constantes cambios en los que se encuentran inmersas las organizaciones hacen necesaria la aplicación de herramientas de gestión que permitan reducir la incertidumbre, tomar decisiones acertadas y generar ventajas competitivas, permitiendo la sostenibilidad y crecimiento de las entidades y garantizando el cumplimiento de su misión y visión.

Ahora bien, las actividades económicas, públicas y privadas están afectadas por presiones generales (competitividad, innovación y un medio cambiante) y específicas (provenientes de un grupo de interés y del sector o rama de actividad) haciendo necesario saber que se está tratando de hacer, tener una actitud hacia los acontecimientos, conciencia de los recursos y capacidades, unificar la toma de decisiones y tener una actitud proactiva. (Val Pardo, 2005, p. 4)

De forma práctica, en la aplicación de las herramientas de gestión formuladas para el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se viabilizó el análisis, revisión y documentación del esquema de administración y control de los bienes bajo su responsabilidad.

Para el desarrollo del trabajo, deben plantearse respuestas a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles herramientas de gestión impactan los procesos administrativos relevantes en las

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

organizaciones?

- ¿Facilitan las herramientas de gestión la creación de manuales que documenten procesos y definan responsabilidades en la gestión de las entidades estatales?
- ¿Las herramientas de gestión posibilitan la documentación del proceso de administración, manejo, registro y control de bienes?

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

2 Delimitación

El trabajo se desarrolló entre el segundo semestre de 2015 y el primer semestre del año 2016, efectuando la investigación teórica de las principales herramientas que impactan la gestión de las organizaciones y posteriormente aplicándolas para formular un manual que facilite el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se contó con el apoyo del personal adscrito a la Dirección Administrativa. Los resultados prácticos de la investigación están dirigidos a la enunciada cartera ministerial; pero podrían llegar a ser de utilidad a otras entidades del sector público.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

3 Justificación

La administración eficiente de los recursos públicos es preponderante ante la actual situación fiscal del Estado Colombiano. La deuda pública externa alcanzaba para el mes de febrero de 2016 los 67.301 millones de dólares, ello representa aproximadamente el 24,5% del PIB (Diario La República. 2016). Lo anterior aunado a la pérdida de ingresos ante la crisis petrolera, hace necesario garantizar el manejo óptimo de los bienes asignados o bajo la custodia de las organizaciones públicas, el presente trabajo de investigación espera contribuir y ser una punta de lanza en la administración y custodia de tan importantes recursos.

Dentro de las políticas de gestión pública efectiva propuestas por el Departamento Nacional de Planeación, se plantea:

(...) El mejoramiento continuo de la Administración Pública se basará en fortalecimiento de herramientas de gestión consolidadas en un sistemas integrado que permita el buen uso de los recursos y la capacidad del Estado para producir resultados en pro de los interese de los ciudadanos (...)(DNP. 2014).

En el mismo contexto propone:

El mejoramiento logrará un Estado que haga un mejor uso de sus recursos, con resultados sobresalientes. Un Estado eficiente y eficaz requiere de servidores comprometidos con este

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

principio de Buen Gobierno e instituciones fortalecidas, llevando a cambios estructurales en la organización y en la gestión de las entidades, involucrando, claridad en las responsabilidades de los servidores públicos y mecanismos adecuados de seguimiento, que permitan analizar progresivamente su gestión y tomar correctivos a tiempo (DNP. 2014).

De modo que en la presente investigación se extrajeron alternativas que facilitarían la formulación y aplicación de herramientas de gestión, elementos que a su vez contribuyen en la reglamentación y modificación de algunos procesos trascendentales para la administración, registro y control de los bienes a cargo del ministerio.

Las herramientas serán empleadas para elaborar un diagnóstico, modificar y reglamentar el registro de los bienes y también para formular unas metodologías de control eficiente dentro de las entidades públicas, toda vez que uno de los principales desafíos dentro de las organizaciones públicas, es el manejo, registro y administración de los recursos que son puestos a su disposición para el cumplimiento de su misión. Al respecto Harmon y Mayer (1999, p. 8), señalan que la acción administrativa se desarrolla en un contexto organizacional sembrado de problemas que poseen soluciones, tanto políticas, como instrumentales y técnicas.

Del análisis y entrevistas no formales que se realizarán con personal de la Dirección Administrativa del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, responsable del proceso de administración de bienes, se evidenciará la necesidad de documentar la gestión, en tal sentido, se emplearán las herramientas para formular un documento que permita mejorar los procesos

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

internos en la administración, manejo y control de los bienes públicos en esta Entidad.

Análogamente Ríos considera:

“Las acciones por tomar en caso de novedades, no conformidades reales o potenciales o en casos donde las cosas están bien pero pueden mejorarse, son consideradas parte del mejoramiento continuo de una organización”. (Ríos Giraldo, 2009)

Finalmente, es preciso indicar que el investigador cuenta con total autonomía para el desarrollo del proyecto, por lo cual las conclusiones y recomendaciones serán efectuadas con total independencia de cualquier punto de vista.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

4 Diseño metodológico

En el presente trabajo se aplicaran las tres herramientas de gestión con el fin de facilitar los procesos administrativos dentro de las organizaciones. Para tal efecto, se desarrollará una investigación bibliográfica, se recopilará, organizará y valorarán textos y escritos documentados, que permitan ahondar en la importancia y pertinencia de la aplicación de herramientas de gestión en el sector público. De manera que la base para la investigación se encamina a un nivel comprensivo y un diseño de investigación descriptivo y explicativo, de acuerdo con ello se elaborará un trabajo de campo y documental en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público de cara al manejo y control de los bienes bajo su responsabilidad.

La investigación se basa en un paradigma holístico, que junto con la aplicación de una serie de herramientas de gestión permitirá al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, mejorar la situación actual frente al tema de manejo de bienes, trabajo que concluirá en la formulación de un manual de procedimientos: para el manejo, registro y control de bienes.

Las técnicas e instrumentos de recopilación de la información a utilizar son: observación directa de los procesos y procedimientos efectuados en la Coordinación de Logística y Suministros del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para la administración, custodia y control de los bienes bajo su cargo, de igual forma se efectuará una visita en compañía de la Coordinadora de la enunciada dependencia, Doctora Ema del Socorro Pavón por algunas de las dependencias donde se encuentran asignados los bienes así como por los diferentes espacios

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

físicos que son utilizados como bodegas y almacenes de suministros, posteriormente se efectuará una revisión documental de los manuales empleados por otras entidades públicas tales como: *los Ministerios de Salud y Protección Social, de Educación Nacional, de Defensa Nacional, de Minas y Energía, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, la Policía Nacional de Colombia y, el Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM.*

Posteriormente, se clasificarán los datos obtenidos, generando un diagnóstico mediante un proceso de análisis descriptivo y comparativo que permitió detectar las fortalezas y debilidades en la administración de los bienes a cargo de las entidades públicas. Por último y con base en la reingeniería se plantearán una serie de modificaciones necesarias a los procesos de administración, registro y control de los bienes a cargo de las organizaciones, lo que nos llevará a la formulación de un manual de procedimientos: para el manejo, registro y control de bienes.

Según Duque (2000, págs. 19-26) el *diagnóstico*, como proceso posee cuatro fases fundamentales:

1. Fase preliminar, se identifican los objetivos principales y específicos. Es una etapa de planeación en la cual se identifican las metas y los recursos necesarios para alcanzarlas.
2. Fase de análisis formal, es el inicio del trabajo, se debe identificar aspectos generales tales como: sistema de funcionamiento, estructura física, estructura organizativa, actividad que desarrolla, parámetros que lo rigen, limitaciones y alcances y costumbres y escolaridad de las personas a cargo de los procesos.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

3. Fase de análisis real, comprende el análisis y procesamiento de los datos, con el objetivo de obtener la información que permita identificar los problemas y sus posibles soluciones.
4. Es la parte final del proceso de diagnóstico, se identifican plenamente los problemas y sus causas, se plantean las recomendaciones necesarias para mejorar la eficiencia y eficacia dentro de la organización.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

5 Objetivos

5.1 Objetivo general

Crear un manual de procesos y procedimientos que permitan optimizar el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, mediante el empleo de herramienta de gestión como ayudas metodológicas

5.2 Objetivos específicos

- Desarrollar unas herramientas de gestión que impacten la administración de las organizaciones, verificando las teorías representativas para su aplicación.
- Analizar los manuales que regulan la gestión de bienes en algunas entidades públicas, con el fin de definir puntos comunes, estableciendo fortalezas y debilidades.
- A partir de las herramientas de gestión formuladas, proponer un manual de procesos y procedimientos para la administración, control y registro eficiente de los bienes del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

6 Marco teórico

La investigación filosófica del conocimiento se conoce como *epistemología*, según Nonaka & Takeuchi (1999, págs. 22-24) históricamente se encuentran dos tradiciones que son contrarias y complementarias, la primera de ellas es el *racionalismo*, que sostiene que el conocimiento se adquiere razonando deductivamente y el segundo el *empirismo*, que se fundamenta en que el conocimiento se obtiene inductivamente por medio de experiencias sensoriales, de tal forma que para los racionalistas el conocimiento se construye deductivamente mediante construcciones mentales como conceptos, leyes o categorías, en cambio para los empiristas el conocimiento fluye inductivamente de experiencias sensoriales particulares.

Platón fue el primero en construir una elaborada estructura acerca del conocimiento desde una línea racional, desarrolló de esta forma la teoría de la idea. De acuerdo a Nonaka & Takeuchi (1999, p. 24) para Platón el mundo físico no es más que una mera sombra del mundo perfecto de las “ideas”. El ser humano aspira a las “ideas” perfectas, eternas e inmutables que no pueden conocerse a través de la percepción sensorial, sino solo a través de la razón pura. Por el contrario Aristóteles sostiene que la idea no puede aislarse de un objeto físico, ni tiene una existencia independiente de la percepción sensorial. Para Hegel, el conocimiento empieza con la percepción sensorial, la cual se vuelve más subjetiva y racional a través de una purificación dialéctica de los sentidos, y finalmente alcanza la etapa del “Espíritu absoluto”, que es tener conocimiento (Russel, 1961, p. 704). Para Kant, la mente humana no es la pasiva *tabula rasa*, sino que es activa en el sentido de ordenar las experiencias sensoriales en la dimensión tiempo-espacio y proveer

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

con conceptos, que son herramientas para entenderlas (Russel, 1961, p. 680) Según Marx, la percepción es una interacción entre el que conoce (sujeto) y el conocido (objeto). En búsqueda de conocimiento tanto sujeto, como objeto se encuentran en un proceso continuo y dialéctico de adaptación mutua (Russel, 1961, págs. 749-750).

Autores como Valhondo (2003, págs. 43-53) refiere que los datos cuando se estructuran y se define su contexto, pasan a generar información, la cual interpretada y transformada a través de la experiencia, la sabiduría y el análisis, crea conocimiento que puede ser empleado en el desarrollo de productos, servicios y/o procesos. Existen muchas definiciones del conocimiento, la mayoría de ellas, ponen de manifiesto que es inherente al ser humano, a lo largo de la historia algunas sociedades lo han generado, adquirido, preservado y transmitido.

Las exigentes condiciones actuales en las cuales se ven inmersas las organizaciones, les obliga a gestionar con eficiencia y eficacia sus procesos, todo esto mediante un ciclo continuo que permita optimizar los resultados. Para ello es necesario que las entidades tengan la capacidad de crear nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros y materializarlos en la elaboración de los productos, la prestación de servicios y la implementación de sistemas. La creación de conocimiento es una de la fuentes más importantes de competitividad internacional, se parte de la creencia que las organizaciones no solo procesan el conocimiento, sino que adicionalmente lo crean, obsérvese la figura 1 , Nonaka señala al respecto que “*la creación del conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan.*” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 1)

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

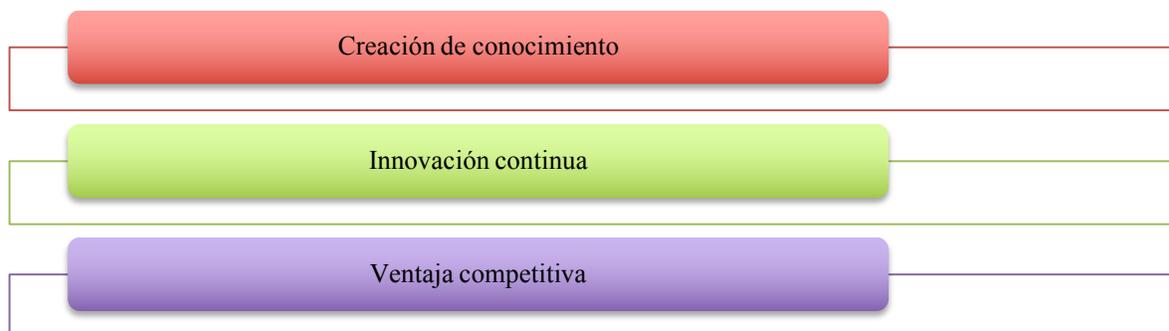


Figura 1 (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 4)

Según Wheelen & Hunger (2013, p. 14), la teoría del *aprendizaje organizacional*, sostiene que una institución se adapta de manera defensiva a un entorno cambiante y utiliza sus conocimientos con un estilo agresivo, para acoplarse mejor a su entorno. Esta perspectiva amplía las opciones estratégicas, pues incluye al personal de todos los niveles que contribuye a generar las decisiones estratégicas.

El conocimiento se ha convertido en una fuerza productiva capaz de incuantificables alcances, por ello es normal el interés de la nueva economía en la gestión del conocimiento. Para Baker (1997, pp. 63-74) la gestión del conocimiento es la sumatoria de las capacidades personales, destrezas, experiencia con la interacción entre la información. Para que este proceso sea adecuado es importante la captura, uso, transferencia y evaluación del conocimiento. Por consiguiente, el desafío en toda gestión del conocimiento pasa por considerar entre sus elementos más destacados: su combinación, las estructuras, la ausencia de diversificación o las múltiples interdependencias entre todos los individuos según Hedlund (1994, pp. 117-144).

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Por consiguiente para que el conocimiento cubra efectivamente la gestión de las organizaciones, se deben implantar sistemas que permitan satisfacer las necesidades de información de los equipos de trabajo, permitiendo maximizar el rendimiento del aprendizaje en las organizaciones e impactando de forma positiva la gestión. Drucker (1993, págs. 69-79) señalaba que el conocimiento, por encima del capital o la mano de obra, era el único recurso económico con sentido en la sociedad. Entiéndase pues la gestión del conocimiento, como el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización que permite potenciar la percepción a nivel individual y colectivo, facilitando la producción de nuevo conocimiento a partir de las actitudes y experiencias.

Toffler sostiene lo mismo que Drucker, cuando afirma que el conocimiento es la fuente del poder de más alta calidad y la clave para el cambio que se dará en el poder. Su opinión es que el conocimiento dejó de ser un elemento más del poder del dinero y del poder de la fuerza muscular, para convertirse en su esencia, y es por eso que en todo el mundo se hace más ardua la batalla por controlar el conocimiento y los medios de comunicación. Toffler considera que el conocimiento es nuevo sustituto de los otros recursos (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 5).

La globalización de la economía y las nuevas tecnologías cambian los entornos de desarrollo de las organizaciones, lo que les hace buscar constantemente la forma de adaptarse y mejorar sus sistemas de gestión para canalizar los esfuerzos y maximizar sus capacidades en aras de lograr los objetivos estratégicos trazados desde el marco de su misión y su visión.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

En concordancia con lo expuesto Nonaka (1999, pp. 9-13) considera: El crear nuevo conocimiento significa literalmente volver a crear la empresa y a todos los que pertenecen a ella dentro de un proceso continuo de renovación personal y organizacional. Así mismo se aclara que la organización no puede crear conocimiento sin la iniciativa del individuo y la interacción que se da en el interior del grupo, ya que ello permite la amplificación y cristalización por medio de la discusión, la observación y el intercambio de experiencias. Atendiendo a esta necesidad y con el correr del tiempo, se han desarrollado herramientas que alinean la gestión del conocimiento, con los objetivos estratégicos de la organización y los procesos.

De acuerdo con Bernal y Sierra (2013, p. 38) y con diversos estudios empíricos, la gestión del conocimiento en las organizaciones contribuye en los siguientes aspectos:

- Identificar los conocimientos relevantes disponibles en la organización y las necesidades de conocimiento, que permitan desarrollar la misión y lograr la visión de la entidad.
- Aprender a retener y socializar el conocimiento disponible en la organización con el fin de crear ventaja competitiva para la organización y para las personas que laboran en ella.
- Proteger y valorizar el capital intelectual de la compañía y de cada uno de sus funcionarios.
- Establecer una memoria organizacional que dinamice los procesos de innovación y aprendizaje.
- Mejorar la comunicación organizacional y fortalecer los nexos de pertenencia de los funcionarios.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

- Contribuir con la solución de necesidades y conflictos.
- Mejorar en cada uno de los procesos y procedimientos.
- Para el efecto, y en desarrollo del producto final de la presente investigación se gestionó el ciclo de las siguientes actividades para crear conocimiento:

Para el efecto, y en desarrollo del producto final de la presente investigación se gestionó el ciclo de las siguientes actividades para crear conocimiento, véase Figura 2.

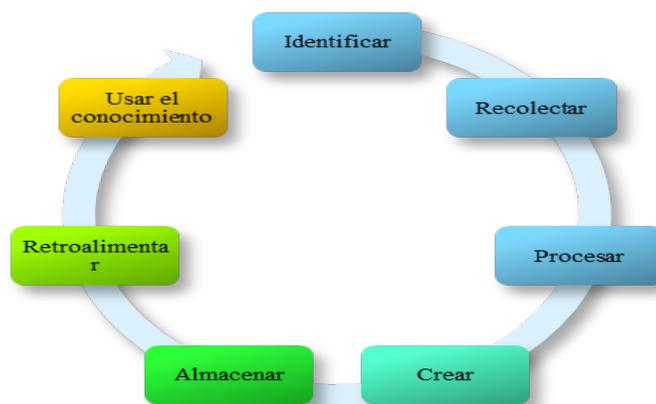


Figura 2 Ciclo de las actividades para el conocimiento.

Fuente: Edgar Alfonso González.

Parte del presente trabajo de investigación tomó como referencia epistemológica la propuesta por Nonaka y Takeuchi, la cual gira en torno a la interacción que existe entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, ellos consideran que el conocimiento es un proceso dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad. “La creación del conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y los solidifica como parte de la red de conocimiento de

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

las organizaciones.” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 65) El conocimiento explícito según Michael Planyi, es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático, mientras el conocimiento tácito es personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar. (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 65)

El modelo dinámico de creación de conocimiento propuesto por los autores referenciados se fundamenta en el supuesto crítico, en el que conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y explícito, interacción que denominan conversión del conocimiento, para ello postulan cuatro formas de creación del conocimiento:

1. *De tácito a tácito, socialización.* Es un proceso que consiste en compartir experiencias, y crear conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas, se basa en el aprendizaje a través de la observación, la imitación y la práctica, es el caso de los aprendices frente a sus maestros (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 70).
2. *De tácito a explícito, exteriorización.* Es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, de tal forma que el conocimiento tácito se convierte en explícito, adoptando la forma de conceptos, metáforas, analogías, hipótesis o modelos. Este proceso creativo-cognitivo continúa mientras pensamos acerca de las similitudes entre los conceptos y sentimos una falta de equilibrio o contradicción, entre sus asociaciones lo que muchas veces origina el descubrimiento de significados o en la formación de nuevos paradigmas (Nonaka & Takeuchi, 1999, págs. 72-75).

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

3. *De explícito a explícito, combinación.* Es un proceso de sistematización de conceptos, en el cual los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de conversaciones, documentos, juntas, conversaciones telefónicas o por medio de la redes digitales (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 76).

4. *De explícito a tácito interiorización.* Es un proceso de conversión de conocimiento explícito a tácito y está muy relacionada con el aprender haciendo, para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, es muy importante que el conocimiento se verbalice o plasme en documentos o manuales, los documentos ayudan a los individuos a interiorizar lo que han experimentado enriqueciendo su conocimiento tácito. (Nonaka & Takeuchi, 1999, págs. 78-79)

Para concluir desde el punto de vista de la creación del conocimiento organizacional, es la esencia de la estrategia es desarrollar la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento.

Las organizaciones se encuentran permanentemente inmersas en un proceso de transformación y mejoramiento continuo, para ello es conveniente emplear el conocimiento y herramientas de gestión como: el diagnóstico, la reingeniería y el control; instrumentos que permitan identificar fortalezas y debilidades, tanto a nivel endógeno, como exógeno, así como apoyar la toma de decisiones y establecer los procesos de control necesarios. Los resultados de la correcta

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

aplicación de los enunciados instrumentos, permitirán a las directivas actuar de forma eficiente.

En la ciencia de la administración, sea esta pública o privada, el “bien” básico es la eficiencia, el objetivo fundamental de dicha ciencia es el cumplimiento del trabajo inmediato con el menor gasto de fuerza humana y de materiales. La eficiencia es así el axioma número uno en la escala de valores de la administración. (Gulick, 1965, p. 193)

En la misma línea, Harmon (1999, p. 68) asevera: “La eficiencia en término de la mejor utilización de los recursos, es el valor superior para administración pública”. La prospectiva permite identificar no uno si no varios futuros, así como estudiarlos evaluarlos y seleccionar el más conveniente dentro de lo factible. Además de diseñar el futuro deseable y hacerlo posible, aporta al proceso de toma de decisiones y lo que es más importante, facilita que las personas lleguen a acuerdos en forma concertada sobre el mejor futuro posible y que, después de ello, actúen en concordancia y logren ese futuro (Bernal & Sierra, 2013, p. 65). De los anteriores conceptos puede concluirse, que uno de los objetivos principales de una organización es cumplir con las actividades misionales, con un menor costo y esfuerzo posible, ante lo cual se hace necesario plantear escenarios que permitan diseñar y hacer posible un futuro deseable. Pero lo anterior no podría ser posible sin el adecuado manejo de las herramientas de gestión.

Para el desarrollo práctico de la presente investigación, se emplearon tres herramientas, que permitieron: *i)* Realizar un diagnóstico preciso de la situación actual de la organización, *ii)* Aprovechar el conocimiento de los funcionarios inmersos en los procesos, *iii)* Plantear los

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

cambios necesarios dentro de la estructura y iv) De manera práctica proyectar un documento final que facilitará el manejo, registro y control de los bienes a cargo del ministerio.

Paralelamente, se desea abordar la gestión de las organizaciones desde una perspectiva estratégica que permita la toma de decisiones y acciones necesarias que generen escenarios competitivos. Todo ello sin dejar de lado y sustentándose en la *Teoría Neoclásica* y más específicamente en la teoría de *Herbert A Simón* que afirma:

La teoría administrativa se ocupa de cómo debe construirse y operarse una organización para realizar su trabajo de manera eficiente”, tiene un “carácter racional” que implica elegir aquella alternativa que “conduce al máximo cumplimiento de los objetivos administrativos, cuando el gasto es igual (Simón, 1976, p. 39).

6.1 Herramientas de gestión

Su definición de acuerdo al diccionario de la lengua española, deviene del latín *ferramenta*, pl. n. de *ferramentum* y *gestio - ōnis*, que corresponde a un instrumento o un conjunto de ellos que permite la creación, sumado a la acción y efecto de gestionar. Las herramientas de gestión favorecen la dirección de una organización en el propósito de alcanzar la eficiencia y eficacia, cada uno de éstos elementos, tiene unas características que contribuyen a la gestión, el control, la operación y el desarrollo de competencias en el recurso humano.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

La *eficiencia* está relacionada con el uso óptimo de los recursos puestos a disposición de la entidad; *eficacia*, por su parte tiene que ver con el logro de los objetivos y metas de la institución. Las dos condiciones reunidas nos llevan al término efectividad, que caracteriza a una organización que alcanza los resultados a un costo razonable (Martínez Bermúdez, 1999, p. 69) *Eficiencia*, es la capacidad de las personas y de las organizaciones de obtener los máximos resultados con la mínima cantidad de insumos. Hacer bien las cosas y, *eficacia*, la capacidad de las personas para lograr las metas de y en las organizaciones. Ser eficaz consiste, en llevar a cabo las actividades de trabajo con las que las organizaciones alcanzan sus objetivos (Bernal C. , 2007, págs. 44-45).

Se entienden como *herramientas de gestión* todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que al ser aplicados permiten emprender acciones que impactan la planeación, operación y control de una organización, una herramienta de gestión permite motivar y direccionar las políticas y procedimientos, facilitando la generación de escenarios rentables, funcionales y beneficiosos para una organización.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se formularon y aplicaron tres herramientas de gestión, que se presentan de forma sucinta a continuación y que de forma práctica permitieron la elaboración de un manual para el registro y control de los bienes en una organización de carácter público.

- Diagnóstico.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

- Reingeniería.
- Evaluación y control.

6.1.1 El diagnóstico

La primer herramienta de gestión aplicada en la investigación, fue el *diagnóstico*, que proviene del griego *dia* que traduce *a través de*, y *gignósko*, *conocer*, (Duque, 2000, p. 19) haciendo referencia al método por medio del cual se comparan hechos conocidos, con otros desconocidos, para descubrir irregularidades o posibilidades de mejora. El *diagnóstico* no cambia situaciones, motiva y direcciona las políticas y procedimientos para generar ambientes diferentes, más funcionales, más rentables y más benéficos, es una herramienta porque permite tomarle el pulso a los órganos vitales de una situación o sujeto determinado; es la llave que permite activar el start que mueve el engranaje del cambio (Duque, 2000, p. 11).

El *diagnóstico* es pues, el medio de análisis que permite cambiar las empresas, de un proceso de incertidumbre a uno de conocimiento, dando viabilidad a una adecuada gestión, es también un proceso de evaluación permanente mediante el uso de indicadores. (Braidot, Formento, & Nicoline, 2003, págs. 5-8).

El *diagnóstico* se construye a partir del conocimiento e identificación de una situación actual y real, la predicción de la evolución natural de la situación y las consecuencias futuras, la evaluación de las soluciones previas y, la identificación del comportamiento actual o futuro,

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

estimando impactos y planteando alternativas diferentes de manejo y solución, según Gulick & Urwick (1937):

Un método válido para el estudio de la administración, requiere identificar todos los criterios de diagnóstico pertinentes, que cada situación administrativa analice en términos del conjunto de criterios y que se instituya la investigación para determinar cómo asignarles una importancia relativa a los distintos criterios cuando éstos sean, como a menudo lo serán, incompatibles (P. 36).

Dicho proceso implica un conocimiento general del objeto investigado, a fin de estudiar su estructura y actividad, sus riesgos fortalezas y debilidades, se soporta en la propia experiencia del analista, sus conocimientos técnicos o científicos; en las fuentes de información y en el respaldo institucional (Duque, 2000, p. 18) De acuerdo a los anteriores planteamientos, el *diagnóstico* ayuda a identificar y explicar la situación actual de las organizaciones, visualizando sus fortalezas y debilidades, al mismo tiempo permite medir el impacto de las variables endógenas y exógenas, reduciendo la incertidumbre y generando la posibilidad de predecir el desarrollo y consecuencias futuras.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

6.1.2 La reingeniería

La segunda herramienta de gestión es la reingeniería, Hammer & Champy (1994, p. 54) la definen así: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez”.

Para Manganelli & Klein (1994, p. Pról) la reingeniería es el “Rediseño rápido y radical de procesos básicos estratégicos, de valor añadido y de sistemas, políticas, y estructura organizativa que los soportan, para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización”. La *reingeniería* requiere reflexionar acerca de los procesos, más que en la funciones y niveles jerárquicos de las organizaciones.

Otra interpretación de reingeniería:

Una filosofía de gestión que busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando los procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado y minimizando cualquier otra cosa. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o de toda la organización. (Bolívar & García, 2014, p. 179)

Michael Hammer, uno de los promotores de este concepto sugiere los siguientes principios para la reingeniería :

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

- Organizarse entorno a los resultados y no a las tareas: Diseñar el trabajo de una persona o de un departamento en torno a un objetivo o resultado, en lugar de a una tarea.
- Hacer que quienes utilizan el resultado del proceso estén a cargo del mismo: Con el uso de los medios tecnológicos actuales, los proceso pueden ser rediseñados por parte de los interesados.
- Incluir el trabajo de procesamiento de la información en el trabajo real de producción de la información: Las personas que producen la información pueden procesarla.
- Relacionar actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados: En vez de tener unidades separadas que realicen actividades diferentes que con el tiempo deban integrarse, se debe lograr que se integren, se comuniquen y trabajen en tiempo real.
- Dejar de tomar decisiones en el punto donde se realiza el trabajo y crear el control del proceso: Las personas que realizan el trabajo deben tomar las decisiones y auto controlarse.
- Captura de la información en la fuente y por única vez: La información debe estar publicada en la red, no debe ser captado por diversas unidades. (Bolívar & García, 2014, p. 568)

6.1.3 La evaluación y control

Finalmente, un modelo de gestión resulta insuficiente a menos que incorpore herramientas que ayuden a monitorear la implementación de la estrategia y el seguimiento correspondiente a los resultados, una herramienta que permita evaluar y retroalimentar el desempeño de las organizaciones y sus funcionarios en el logro de su misión y su visión.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Para Paloma (1979): La integración, es la coordinación de las partes del sistema para establecer el control, evitar desviaciones y mantener la estabilidad interna, por último el mantenimiento de modelos latentes enfrenta el problema de cómo asegurar la continuidad de la acción en el sistema de acuerdo con cierto orden o norma. El establecimiento de mecanismos efectivos de control, permite la estabilidad y la retroalimentación del sistema que controla, a su vez permite el planteamiento de nuevos objetivos, todo esto se puede llevar a cabo en perfecta coordinación tal como Harmon y Mayer (1999, p. 401) lo afirman :El control en suma es autocontrol colectivo y puede lograrse por medio de la coordinación. Dado que la coordinación no es una actividad efectuada tan solo por quienes desempeñan ciertas funciones, sino que es un proceso continuo que incluye a todos los que se encuentran en su situación.

A principios del siglo xx ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Durante los años setenta, la herramienta de moda era el *Tableau de Bord* (Dávila, 1999, p. 35). Este instrumento incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero. Con el paso del tiempo la evolución de la herramienta combinó otros ratios que permitían llevar un mejor control de los negocios. Posteriormente, la idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el concepto de *Cuadro de Mando Integral* o *Balanced Scorecard*, desarrollado en 1990 por David Norton y Robert Kaplan.

El concepto de *Cuadro de Mando Integral* evolucionó en los 90's, cuando pasó de ser unos

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

indicadores que proporcionaban una visión del negocio, a ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores (Kaplan & Norton, 1992, págs. 70-79).

Para Wheelen & Hunger (2013, p. 354), la evaluación y el control se definen como: Un proceso en que se supervisan las actividades empresariales y los resultados de desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los directivos de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación y el control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de los planes estratégicos implementados con anterioridad y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo.

Existen múltiples teorías y conceptos frente a la gestión y sus herramientas, entre las cuales podemos citar : Bernal, C. y Sierra, H (2013, p. 37), que hace referencia al conjunto de postulados propuestos tanto por *Taylor*, como por Fayol en su “*teoría clásica de la administración*” campo del conocimiento humano dedicado al estudio y solución de los problemas en las organizaciones. Adicionalmente, señala que lo que cuenta ahora es un cúmulo de talentos que pueden crear y reinventar permanentemente las organizaciones, sus procesos, productos y servicios. O para autores como Hamme & Champy (1994), las empresas requieren estructuras organizacionales flexibles, que les permita adaptarse de forma rápida a los retos de los entornos dinámicos. Se considera que hoy la sociedad latinoamericana demanda un

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

conocimiento administrativo propio, pertinente a las necesidades y condiciones específicas de sus organizaciones y su entorno (Bernal & Sierra, 2013, p. 19). Aclarando que el trabajo y las herramientas de gestión formuladas y empleadas buscan establecer un manual de procesos y procedimientos que a su vez sea marco normativo para el manejo, control y registro de los bienes a cargo de la entidad.

En concordancia con lo descrito, Martínez Bermúdez considera:

Por eso se invoca la racionalidad de los empleados, empezando por los directivos, en el sentido de que la ley no es discriminatoria, y por lo tanto todas las entidades públicas deben acatarla, y que los manuales de procedimientos documentados y racionalizados son una herramienta muy valiosa para suministrar servicios de alta calidad (Martínez Bermúdez, 1999, p. 13).

Por otra parte Weber (1968) afirma:

(...) El proceso administrativo es la búsqueda racional de los intereses especificados en el orden que gobierna a las organizaciones dentro de los límites establecidos por preceptos legales, conforme a los principios susceptibles de una formulación generalizada y aprobados en el orden que gobierna al grupo, o por lo menos que éste no desapruera (P. 113).

Lo descrito con anterioridad, encaja con lo plasmado por Harmon (1999, p. 72), frente al tratamiento que da Max Weber al concepto de autoridad legal – racional: Sus elementos

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

principales incluyen jerarquía de autoridad, organización ceñida a reglas, esferas de competencia definidas para los empleados del gobierno, actos administrativos registrados por escrito. En conclusión se busca, establecer mediante la formulación y aplicación de algunas herramientas de gestión, un proceso de conocimiento e inferencia que permita analizar diferentes aspectos estratégicos dentro del diseño de los procesos y procedimientos en la administración de los bienes públicos.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

7 Marco legal

A pesar de que el sector público cuenta con una serie de normas que regulan la actividad estatal, entre las cuales se puede mencionar: La *Ley 87 de 1993* que dispone el cumplimiento del control interno en todos los niveles de la organización, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales y funciones y procedimientos, la *Directiva Presidencial 02 de 1994*, que consideró el sistema de control interno como un conjunto estructurado por los elementos de planeación de la entidad, las normas, los métodos y los procedimientos utilizados por ella para el desarrollo de sus funciones, frente a la formalización y documentación de los procesos y procedimientos, señala que el levantamiento de éstos debe ser una responsabilidad de las áreas, bajo la premisa de que ellas son las que poseen la información y las que, una vez operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios.

Efectuada una búsqueda detallada en el marco jurídico y legal colombiano, se logró determinar que a pesar de que se encuentran diversas normas que regulan la enajenación y extinción de bienes, No existe una norma específica que regule y unifique el manejo, registro y control de los bienes a cargo de las entidades públicas, norma que sería fundamental para un manejo eficiente de los recursos.

Para efectos de definir el entorno legal de la investigación que nos ocupa, es preciso señalar que las asambleas, juntas directivas, gerencias en general y encargados de la administración, en

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

su actuar, deben observar las previsiones contenidas en la Constitución Política, las Leyes Estatutarias y Orgánicas, los Decretos, Ordenanzas y Acuerdos y en términos generales la normatividad colombiana, de forma personal, profesional e institucional. Lo anterior, debe predicarse con mayor preponderancia de la gerencia pública, en la medida en que se implica la gestión de recursos, lo que los hace por acción y por omisión sujetos de control administrativo, civil, penal, disciplinario y fiscal en cada una de sus actuaciones. Igualmente, debe considerarse los planes de desarrollo, nacional departamental o municipal, según corresponda, el plan de ordenamiento territorial y los planes sectoriales, de obligatorio cumplimiento para cada institución pública, en concordancia con los objetivos y misión que enmarca su gestión. Este marco legal comprende la apropiación de las normas internas de cada institución.

A título enunciativo, se presenta una serie de normas que regulan la actividad de la gerencia pública en el país y que incluye el manejo de los bienes, tema que de forma práctica fue analizado en el presente trabajo de grado:

- *Artículo 269 de la Constitución Política de 1991*, el cual consagra como obligación para las entidades públicas, diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de Control Interno, de conformidad con lo que disponga la Ley.

- *Ley 42 de Enero 26 de 1993*, “Sobre la organización del Sistema de Control Fiscal, Financiero y organismos que lo ejercen aclara que:

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

La administración debe establecer los procedimientos de almacenes e inventarios, definiendo controles y responsabilidades plasmadas en un documento o manual de igual forma sostiene que para efectos de control interno se requiere establecer con claridad y oportunidad los procedimientos de almacenes e inventarios (Diario Oficial 40732 , 1993).

- *Ley 87 de Noviembre 29 de 1993*, “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones” (Diario Oficial 41120 , 1993).

- *Ley 80 de Octubre 28 de 1993*, “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”, y sus decretos reglamentarios:

- *Decreto 1826 del 3 de Agosto de 1994* (Decreto 1826), “Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, y establece que al más alto nivel la creación de la Oficina de Control Interno bajo dependencia directa del representante legal y establece la obligatoriedad de organizar en cada entidad al más alto nivel jerárquico, un comité del sistema de Control Interno”.

- *Directiva presidencial 02 del 12 de Mayo de 1994* (Cesar Gaviria Trujillo, 1994), “Desarrollo de la función de Control Interno en las entidades y organismo de la Rama Ejecutiva del orden Nacional”.

- *Ley 298 de Julio 23 de 1996* (Diario Oficial, 1996), “Por la cual se desarrolla el artículo 354

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

de la Constitución Política de la Republica de Colombia, se crea la Contaduría General de la Nación, como una unidad administrativa y se dictan otras disposiciones”.

- *Directiva presidencial 01 del 29 de Enero de 1997* (Ernesto Samper Pizano, 1997), “Desarrollo del Sistema del Control Interno”.

- *Ley 489 del Diciembre 29 de 1998*,
“Se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política” (Dairio Oficial, 1998).

- *Decreto 2145 de Noviembre 4 de 1999*, “Por el cual se dictan normas sobre el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones” (Diario Oficial 42.773, 1999).

- *Directiva presidencial 9 del 29 de Diciembre de 1999*, “Se dictan los lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción” (Diario Oficial No 43.833, 1990).

- *Decreto 1537 del 26 de Julio del 2001*, “Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, en cuanto a los elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Control Interno de las entidades y organismos del Estado” (Decreto 1537, 2001).

- *Decreto 188 de Mayo 17 de 2001*, “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de Control Interno”.
- *Ley 734 de Febrero 5 de 2002*, “Por la cual se adopta el Código Disciplinario Único” (Diario Oficial 44699, 2002).
- *Ley 872 de Diciembre 30 de 2003*, “Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios” (Diario Oficial 45418, 2004).
- *Circular No. 02 de Mayo 27 de 2005*, “Nuevo modelo estándar de Control Interno para entidades del estado colombiano – MECI: 1000:2005” (Circular N° 2, 2005).
- *Circular No. 03 de Septiembre 27 de 2005*, “Lineamientos generales para la implementación del modelo estándar de control interno para el estado colombiano – MECI 1000: 2005” (Departamento Administrativo de Función Pública, 2005).
- *Circular No. 06 de Junio 27 de 2005*, “Implementación del sistema de gestión de la calidad en las entidades del estado obligadas por la Ley 872 de 2003, su Decreto 4110 de 2004 y la

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

norma técnica de calidad para la gestión pública” (Departamento Administrativo de Función Pública, 2005).

- *Resolución 841 de 2006*, “Por medio de la cual se reestructura la composición y funciones del comité de evaluación técnica de bienes e inmuebles del Ministerio de Hacienda y Crédito Público” (Diario Oficial No. 46.178, 2006).
- *Ley 1150 de Julio 16 de 2007*, “Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y transparencia en la ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos” (Constitución política de Colombia).
- *Resolución 248 de Julio 6 de 2007*, “Por la cual se establece la información a reportar, los requisitos y los plazos de envío a la Contaduría General de la Nación” (Diario Oficial 46688, 2007).
- *Resolución 354 de Septiembre 5 de 2007*, de la Contaduría General de la Nación, “Por la cual se adopta el Régimen de Contabilidad Pública, se establece su conformación y se define el ámbito de aplicación” (Diario Oficial 46751, 2007).
- *Resolución 355 de Septiembre 5 de 2007*, de la Contaduría General de la Nación, “Por la cual se adopta el Plan General de Contabilidad Pública” (Diario Oficial 46751, 2007).

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

- *Resolución 356 de Septiembre 5 de 2007*, de la Contaduría General de la Nación, “Por la cual se adopta el Manual de Procedimientos del Régimen de Contabilidad Pública” (Diario Oficial 46751, 2007).
- *Resolución 375 de Septiembre 17 de 2007*, de la Contaduría General de la Nación, “Por la cual se modifica los artículos 10 y 11 de la Resolución 248 de 2007, respecto de los puntos de reporte de la información contable a la Contaduría General de la Nación” (Diario Oficial 46758, 2007).
- *Resolución 4012 de 2008*, “Por la cual se crean unos grupos internos de trabajo en la Subdirección de Servicios de la Dirección Administrativa del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se determinan sus funciones y se efectúa una delegación” (Diario Oficial No. 47.148 , 2008).
- *Resolución 237 de 20 de agosto de 2010*, “Por medio de la cual se modifica el Régimen de Contabilidad Pública y se deroga la Resolución 192 del 27 de julio de 2010” (Diario Oficial 47817, 2010).
- *Ley 1474 de Julio 12 de 2011*, “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública” (Diario Oficial 48128 , 2011) y sus decretos reglamentarios.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

- Decreto de liquidación del Presupuesto General de la Nación, mediante el cual se detallan las apropiaciones y se clasifican y definen los gastos.

- Decreto 943 de 21 de mayo de 2014 “Por el *cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)*” (Diario Oficial 49158, 2014).

- Decreto 1082 de 26 de mayo de 2015 (Departamento Nacional de Planeación, 2015)“*Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional*”, Sección 2 *Enajenación de Bienes del Estado*, Subsección 1 *Disposiciones Generales*, Subsección 2 *Mecanismos de Enajenación*, Subsección 3 *Bienes Inmuebles* y, Subsección 4 *Bienes Muebles*.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

8 Las herramientas de gestión en la investigación

Mediante la utilización de las herramientas de gestión expuestas en el marco teórico, se efectuó un ejercicio práctico donde se evaluó el proceso para el manejo registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

A continuación se desarrolla un diagnóstico integral del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, así como de la Coordinación de Logística y Suministros, Este análisis permitió recolectar y procesar una serie de datos que permitieron identificar la situación actual de la organización, así como su estructura organizacional, fortalezas y debilidades que presenta la entidad, en el control y manejo de los bienes a su cargo.

8.1 El Ministerio de Hacienda y Crédito Público

La gestión del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se encamina a definir políticas económicas responsables, orientadas a mantener el crecimiento económico y la generación de incrementos en la equidad y el bienestar de los Colombianos, lo que es posible con un sano manejo económico, que se ha complementado con dos objetivos centrales: Aumentar el ingreso para las familias colombianas y generar más empleos formales y de calidad (Memorias de Hacienda, 2013).

Para alcanzar estos objetivos, el diseño de la política económica se basa en tres principios

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

fundamentales:

- En primer lugar, mantener una economía abierta y de mercado, que permita que el país se beneficie de los acuerdos comerciales y logre ganancias en términos de productividad y desarrollo que impacten positivamente el crecimiento potencial de la economía.
- En segundo lugar, contar con un Estado promotor de la equidad y la competitividad, que provea eficientemente los bienes públicos y elimine las fallas de mercado.
- En tercer lugar, propender por la estabilidad macroeconómica del país, basado en pilares fundamentales como el crecimiento sostenido, la baja inflación, las cuentas fiscales sanas y claras y un sistema financiero sólido.

8.1.1 Misión

Este es el Ministerio que coordina la política macroeconómica; define, formula y ejecuta la política fiscal del país; incide en los sectores económicos, gubernamentales y políticos y gestiona los recursos públicos de la Nación, desde la perspectiva presupuestal y financiera, mediante actuaciones transparentes, personal competente y procesos eficientes, con el fin de propiciar las condiciones para el crecimiento económico sostenible, y la estabilidad y solidez de la economía y del sistema financiero, en pro del fortalecimiento de las instituciones, el apoyo a la descentralización y el bienestar social de los ciudadanos (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, S. f.)

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

8.1.2 Visión

Se proyecta en el 2018, como el Ministerio que aporta a la equidad y a la paz, proporcionando bases para una economía sostenible, en un contexto de estabilidad macroeconómica nacional y territorial. Una Entidad moderna, que alinea las estrategias y procesos, para el logro de sus objetivos, en un marco de eficiencia en la asignación y ejecución de sus recursos (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, S. f.)

8.1.3 Estructura organizacional

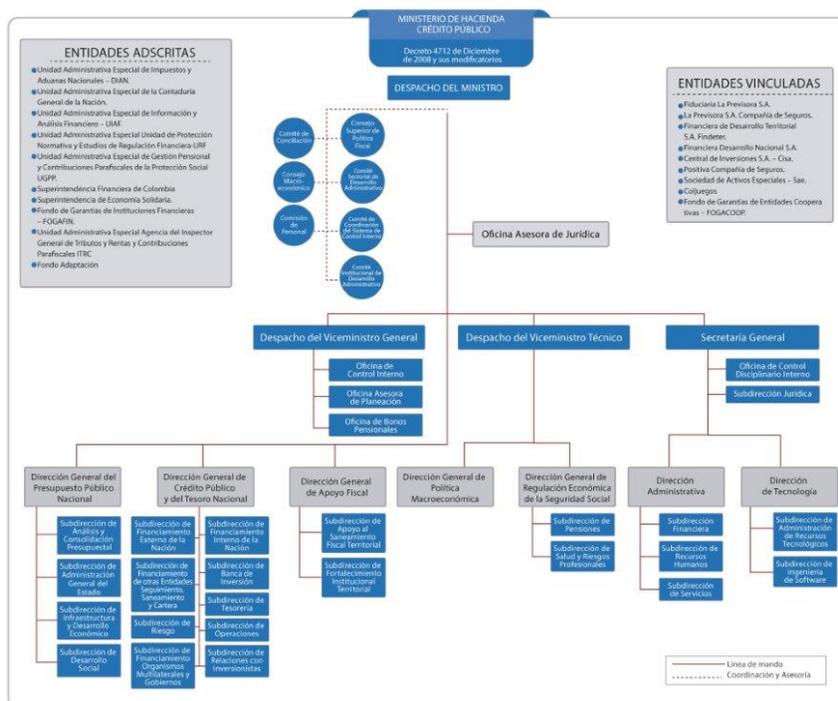


Figura 3 Organigrama Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público (Organigrama y estructura orgánica, 2015).

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

La estructura del Ministerio de Hacienda y Crédito Público se encuentra definida por el Decreto 4712 del 15 de diciembre de 2008 y sus decretos modificatorios: Decreto 4174 del 3 de noviembre de 2010, Decreto 4819 del 29 de diciembre de 2010, Decreto 4173 del 3 de Noviembre de 2011, Decreto 4172 del 3 de noviembre de 2011, Decreto 4142 del 3 de noviembre de 2011, Decreto 0645 del 29 de marzo de 2012 y Decreto 1959 del 11 de septiembre de 2013.

El Plan de Acción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, está constituido por 5 categorías que son las Políticas de Desarrollo Administrativo establecidas en el Decreto 2482 de 2012, cada una ellas, a su vez, se compone de sub categorías, trabajadas a nivel sectorial en 23 estrategias.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

1.1. GESTIÓN MISIONAL Y DE GOBIERNO

- Focalizar esfuerzos en el cumplimiento de la Estrategia Institucional
- Focalizar esfuerzos en el cumplimiento de la Estrategia Sectorial

1.2. TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y SERVICIO AL CIUDADANO

- Fortalecer y/o definir criterios para prevenir la corrupción al interior de las Entidades del Sector Hacienda
- Fortalecer periódicamente la divulgación de información útil a la ciudadanía, enfocada en la rendición de cuentas
- Ubicar la calificación del Índice de Transparencia Nacional del Sector Hacienda en el nivel de riesgo bajo
- Fortalecer la participación ciudadana en la Gestión Institucional
- Realizar la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas
- Afianzar la Cultura de Servicio al Ciudadano en servidores públicos

1.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- Fortalecer las políticas de incentivos en las Entidades del Sector Hacienda.
- Fortalecer la gestión ética en el sector hacienda para el buen servicio público, como parte fundamental del Plan Nacional de Formación y Capacitación.
- Incluir dentro de las competencias funcionales y comportamentales requeridas para el talento humano del Sector Hacienda, el conocimiento y manejo de las prácticas de gestión de calidad, con énfasis en el resultado.
- Adoptar un Modelo de Evaluación de Desempeño Individual en cada una de las entidades del Sector Hacienda que sea utilizado en el fortalecimiento de las competencias
- Establecer para todos los cargos de la entidad procesos de selección de personal transparente y objetivo ajustados a los requerimientos del cargo.
- Incluir en el PIC Plan Institucional de Capacitación DE CADA ENTIDAD la estrategia de capacitación para el desarrollo de las competencias laborales.

1.4 . EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

- Implementar, certificar o mantener el modelo de gestión ambiental.
- Implementar y/o fortalecer el modelo de gestión integrado.
- Fortalecer y mantener la Política de GEL al interior de las entidades
- Simplificar procedimientos al Interior de las entidades del Sector Hacienda
- Orientar esfuerzos institucionales en la modernización de la Entidades del Sector Hacienda
- Propender por la creación, organización, conservación, consulta y custodia de los documentos producidos por las Entidades de Sector Hacienda

1.5 . GESTIÓN FINANCIERA

- Adecuado manejo del PAC
- Adecuada Programación y Ejecución Presupuestal.
- Adecuada ejecución de los Proyectos de Inversión.
- Adecuada ejecución del Plan de compras

Figura 4 Categorías Plan de Acción Sector Hacienda.

Fuente: (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2013).

8.1.4 Plan Estratégico Institucional del MHCP 2014 – 2018

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, dando cumplimiento a la normatividad relacionada con la planeación y monitoreo de las Entidades Públicas, formuló su Plan Estratégico, en congruencia con los lineamientos del Gobierno y, los distintos objetivos del Plan

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Nacional de Desarrollo.

La planeación estratégica es el proceso que conduce a definir y comunicar los objetivos institucionales y las estrategias para lograrlas, en tanto que el Plan Estratégico, es el instrumento de referencia para el seguimiento y la evaluación de la gestión y los resultados de la entidad (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2015). De este ejercicio se establece la estrategia corporativa, la secuencia de acciones a realizar y las determinaciones de tiempo y recursos necesarios para su realización. Dentro de este proceso se realizan el diagnóstico, direccionamiento y formulación estratégica.

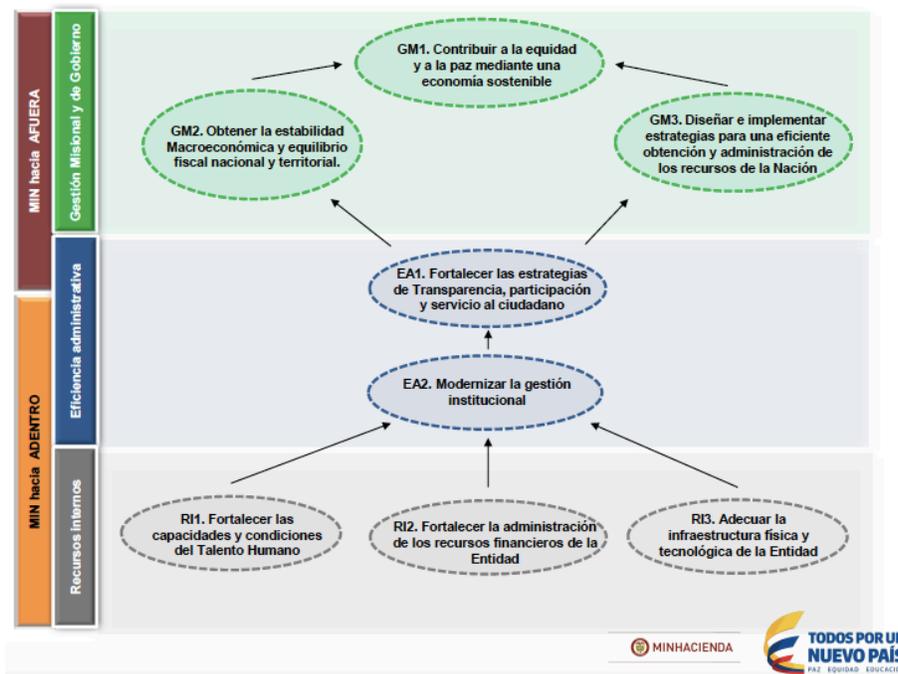


Figura 5 Mapa Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Fuente: (Planeación estratégica, 2015-2018)

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

8.1.5 Alineación con el modelo integrado de planeación y gestión

El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, puede ser adaptada a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran (MECI). Conforme a lo establecido en el Decreto 2482 de 2012 que define el modelo y a la metodología para su implementación, se establece que el Modelo Estándar de Control Interno - MECI es la herramienta para evaluar y controlar el funcionamiento de dicho Modelo Integrado.

En este sentido y en el marco del Decreto 943 de 2014 “Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno - MECI”, el Ministerio desarrolla las siguientes actividades:

- Elaboración del instrumento de diagnóstico sobre el estado de actualización de los requisitos del MECI, aplicación y definición de las brechas por cerrar
- Definición del Plan de Acción de actualización del MECI.

Actualmente el Ministerio cuenta con 35 trámites registrados en el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT), y publicados en la Página de Gobierno en Línea. La Entidad trabaja de forma permanente para fortalecer la relación con sus partes interesadas por medio de

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

trámites más ágiles y simples; Como resultado de dicha labor, tratándose de sus procedimientos internos, la Entidad cuenta con 12 macroprocesos, en las categorías estratégicas, misionales, de apoyo y evaluación, tiene caracterizados 47 procesos que se soportan documentalmente en subprocesos, procedimientos, manuales e instructivos (Informe Gestión Institucional, 2013-2014).

8.1.6 La Dirección Administrativa en la organización

El Decreto 4712 del 15 de diciembre de 2008 *“Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Hacienda y Crédito Público”*, dispone en su artículo 21 las funciones de la Dirección Administrativa, en los siguientes términos:

“(…)

- 1. Dirigir la actividad administrativa de las diferentes dependencias del Ministerio, su planeación, ejecución, control de gestión y resultados, proporcionándoles una adecuada orientación técnica que garantice la continuidad en la prestación de los servicios y la ejecución de los programas.**
- 2. Hacer seguimiento a la ejecución de las políticas, normas y procedimientos de los asuntos de competencia de la Dirección.**
- 3. Dirigir, administrar, coordinar y hacer seguimiento a los procesos contractuales y a los relacionados con el recurso humano, financiero, físico y de bienes y servicios del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, garantizando su adecuado funcionamiento.**

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

4. Ejecutar la ordenación del gasto de acuerdo con las delegaciones efectuadas por el Ministro.
5. Dirigir, coordinar y adelantar, previa delegación del Ministro, la actividad contractual del Ministerio, de conformidad con procedimientos establecidos en la ley y en el reglamento.
6. Planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar los procesos de selección de contratación desarrollados para el cumplimiento de los objetivos de los proyectos financiados por la Banca Multilateral, con el fin de garantizar la aplicación de las normas previstas por los organismos de Banca Multilateral, Organismos Cooperantes y donantes, así como los procedimientos adoptados por la Entidad en esta materia.
7. **Proponer el plan estratégico y el de acción de la Dirección Administrativa y de las subdirecciones a su cargo, efectuar el seguimiento de su ejecución y evaluar los resultados obtenidos.**
8. Coordinar con la Oficina Asesora de Planeación, la elaboración de los proyectos de presupuesto e inversión de la Dirección Administrativa y presentarlos a la Secretaría General, acompañados de su explicación y de la justificación detallada de cada una de las apropiaciones.
9. Dirigir y coordinar oportuna y eficientemente, la elaboración y ejecución del programa anual de compras y de contratación, en concordancia con las necesidades de las dependencias del Ministerio, las políticas gubernamentales del gasto público y la disponibilidad presupuestal existente.
10. Controlar la ejecución y realizar el seguimiento del presupuesto de gastos y de inversión del Ministerio.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

11. Coordinar la preparación y presentación de informes exigidos por los organismos del Estado y las diferentes dependencias del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de conformidad con la naturaleza de las funciones a cargo de la Dirección Administrativa, incluidas sus Subdirecciones.
 12. Dirigir y Coordinar el adecuado funcionamiento del área de quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios.
 13. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.
- (...)”

Su estructura se encuentra prevista así:



Figura 6 Organigrama Dirección Administrativa.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Fuente: Construcción propia.

En el mismo sentido, las funciones de la Subdirección de Servicios, se encuentra previstas en el artículo 24 *ibídem*, las siguientes:

“(...)

1. Dirigir, controlar y velar por la eficiente prestación de los servicios generales en el Ministerio.
2. Administrar los bienes muebles e inmuebles del Ministerio.
3. Velar por la oportuna programación y prestación del servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones eléctricas, hidrosanitarias, sistema integral de seguridad y demás servicios.
4. Apoyar técnicamente el proceso de adquisición de los bienes y servicios que requiera el Ministerio.
5. Dirigir, controlar y velar por la eficiente prestación del servicio de correspondencia, biblioteca y archivo documental en el Ministerio.
6. Dirigir y coordinar el suministro de bienes y la prestación del servicio de transporte para el buen funcionamiento del Ministerio.
7. Velar por la custodia de los elementos de propiedad del Ministerio y propender por la actualización de los inventarios de elementos devolutivos de los bienes del Ministerio.
8. Dirigir y velar el proceso de baja de elementos y remate de bienes.
9. Coordinar la prestación del servicio de impresiones y publicaciones que requiera el Ministerio.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

10. Coordinar la actualización de los procedimientos, guías y manuales propios de la Subdirección.
11. Coordinar y elaborar los diferentes informes exigidos por la ley solicitados por los organismos de control y en general todos aquellos que le sean requeridos de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.
12. Atender y hacer seguimiento a las quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios.
13. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

“(...)

Corresponde pues, a la Dirección Administrativa y específicamente a la Subdirección de Servicios, la administración de los bienes por los cuales es responsable o llegare a ser el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Dentro de la revisión documental, se pudo establecer que para la entidad es prioritario el fortalecimiento y actualización de la documentación en el Sistema Único de Gestión, sin embargo, una de las debilidades observadas, corresponde a la documentación del proceso de bienes, transversal a toda la organización, en la medida en que no existe en la actualidad un manual que defina los procedimientos para el manejo, registro y control de sus bienes y, en el Sistema Único de Gestión la Dirección Administrativa a través de la Subdirección de Servicios, es la encargada de liderar el proceso de calidad *Apo. 4.2. Administración de bienes y servicios.*

El investigador recolectó los datos e información necesaria, mediante la utilización de

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

metodologías como la observación directa, la revisión documental, entrevistas no estructuradas y cuestionarios, tanto con la Dirección como con el personal que directamente gestiona el proceso de los bienes, el anterior ejercicio aportó el conocimiento organizacional necesario, que permitió la construcción del manual de procedimientos, para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Para el caso que nos ocupa, la investigación fue realizada con un enfoque contingente, con verificación de variables externas, factores circundantes o fuerzas influyentes que afectan el diseño efectivo de la organización, permitiendo replantear y rediseñar sus procesos, manteniendo un estado de reinvencción continuo y fomentando el sentido innovador de los funcionarios. (Bueno Campos, 1996, p. 168). De tal forma que la *reingeniería* comprende el entrenamiento permanente, la participación de los funcionarios dentro de las estrategias y objetivos, la responsabilidad, autonomía y compromiso de la organización, el manejo de intereses comunes a todos los actores y la reducción de costos e incremento en la eficiencia y eficacia.

El documento proyectado para el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es el inicio de un sistema de reingeniería que debe evidenciarse acorde con las normas legales, normativas y administrativas y tal como se expone en la primera herramienta desarrollada, el conocimiento y compromiso de las personas inmersas en los procesos.

En Colombia, de conformidad con las disposiciones contenidas en la Ley 1437 de 2011, artículo 3, todas las actuaciones administrativas deben desarrollarse en función de los principios

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

del debido proceso, igualdad, imparcialidad, buena fe, moralidad, participación, responsabilidad, transparencia, publicidad, coordinación, eficacia, economía y celeridad.

- El principio de debido proceso las actuaciones administrativas se adelantarán de conformidad con las normas de procedimiento y competencia establecidas en la Constitución y la ley, con plena garantía de los derechos de representación, defensa y contradicción. *Artículo 3 ley 1437 de 2011.*
- Principio de Igualdad, las autoridades darán el mismo trato y protección a las personas e instituciones que intervengan en las actuaciones bajo su conocimiento. No obstante, serán objeto de trato y protección especial las personas que por su condición económica, física o mental se encuentran en circunstancias de debilidad manifiesta. *Artículo 3 ley 1437 de 2011.*
- El principio de imparcialidad, las autoridades deberán actuar teniendo en cuenta que la finalidad de los procedimientos consiste en asegurar y garantizar los derechos de todas las personas sin discriminación alguna y sin tener en consideración factores de afecto o de interés y, en general, cualquier clase de motivación subjetiva. *Artículo 3 ley 1437 de 2011.*
- Principio de buena fe, las autoridades y los particulares presumirán el comportamiento leal y fiel de unos y otros en el ejercicio de sus competencias, derechos y deberes. *Artículo 3 ley 1437 de 2011.*
- Principio de moralidad, todas las personas y los servidores públicos están obligados a actuar con rectitud, lealtad y honestidad en las actuaciones administrativas. *Artículo 3 ley 1437 de 2011.*
- Principio de participación, las autoridades promoverán y atenderán las iniciativas de los

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

ciudadanos, organizaciones y comunidades encaminadas a intervenir en los procesos de deliberación, formulación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública. *Artículo 3 ley 1437 de 2011.*

- Principio de responsabilidad: las autoridades y sus agentes asumirán las consecuencias por sus decisiones, omisiones o extralimitación de funciones, de acuerdo con la Constitución, las leyes y los reglamentos. *Artículo 3 ley 1437 de 2011.*
- Principio de transparencia, la actividad administrativa es del dominio público, por consiguiente, toda persona puede conocer las actuaciones de la administración, salvo reserva legal. *Artículo 3 ley 1437 de 2011.*
- Principio de publicidad, las autoridades darán a conocer al público y a los interesados, en forma sistemática y permanente, sin que medie petición alguna, sus actos, contratos y resoluciones, mediante las comunicaciones, notificaciones y publicaciones que ordene la ley, incluyendo el empleo de tecnologías que permitan difundir de manera masiva tal información de conformidad con lo dispuesto en este Código. Cuando el interesado deba asumir el costo de la publicación, esta no podrá exceder en ningún caso el valor de la misma. *Artículo 3 ley 1437 de 2011.*
- Principio de coordinación, las autoridades concertarán sus actividades con las de otras instancias estatales en el cumplimiento de sus cometidos y en el reconocimiento de sus derechos a los particulares. *Artículo 3 ley 1437 de 2011.*
- El principio de *eficacia* las autoridades buscarán que los procedimientos logren su finalidad y, para el efecto, removerán de oficio los obstáculos puramente formales, evitarán decisiones inhibitorias, dilaciones o retardos y sanearán, de acuerdo con este Código las irregularidades

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

procedimentales que se presenten, en procura de la efectividad del derecho material objeto de la actuación administrativa. *Artículo 3 ley 1437 de 2011*. Ser eficaz consiste, en llevar acabo las actividades de trabajo con las que las organizaciones alcanzan sus objetivos (Bernal C. , 2007, p. 45).

- El principio de *economía*, las autoridades deberán proceder con austeridad y eficiencia, optimizar el uso del tiempo y de los demás recursos, procurando el más alto nivel de calidad en sus actuaciones y la protección de los derechos de las personas. *Artículo 3 ley 1437 de 2011*.
- El principio de *celeridad*, las autoridades impulsarán oficiosamente los procedimientos, e incentivarán el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, a efectos de que los procedimientos se adelanten con diligencia, dentro de los términos legales y sin dilaciones injustificadas. *Artículo 3 ley 1437 de 2011*.

Como puede evidenciarse, los principios de la función pública, enfatiza la necesidad de des complicar y agilizar los trámites que realiza el Estado, suprimiendo los trámites que no aportan valor agregado.

Es oportuno ahora tener en cuenta los lineamientos planteados por La Contaduría General de la Nación, entidad rectora responsable de regular la contabilidad general de la nación, organización que uniforma, centraliza y consolida la contabilidad pública, con el fin de elaborar el Balance General.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

De conformidad con su Plan General de Contabilidad Pública, los activos, se definen como: Recursos tangibles e intangibles de la entidad contable pública obtenidos como consecuencia de hechos pasados, y de los cuales se espera que fluyan un potencial de servicios o beneficios económicos futuros, a la entidad contable pública en desarrollo de sus funciones de cometido estatal. Estos recursos, se originan en las disposiciones legales, en los negocios jurídicos y en los actos o hechos financieros, económicos, sociales y ambientales de la entidad contable pública (Plan General de Contabilidad Pública).

Desde el punto de vista económico, los activos surgen como consecuencia de transacciones que implican el incremento de los pasivos, el patrimonio o la realización de ingresos, finalmente, constituyen también activos los bienes públicos que están bajo la responsabilidad de las entidades contables públicas pertenecientes al gobierno.

Los inventarios en cambio, son definidos como: Los bienes tangibles, muebles e inmuebles, e intangibles, adquiridos o producidos por la entidad contable pública, con la intención de ser comercializados, transformados o consumidos en actividades de producción de bienes o prestación de servicios, o para suministrarlos en forma gratuita a la comunidad, en desarrollo de funciones de cometido estatal (Plan General de Contabilidad Pública, 9.1.1.4. Inventarios)

Aquí conviene detenerse un momento y aclarar que un *mapa de procesos* permite la identificación de configuraciones que muestran la asociación entre unos procesos y otros, indicando los vínculos de integración y definiendo las precedencias y procesos subsiguientes.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Los *procedimientos* en cambio, pueden considerarse como la manera específica de efectuar las acciones o trabajos concretos que componen un proceso y la secuencia que debe seguir en la ejecución. Un *procedimiento* es un documento que describe clara e inconfundiblemente los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación relacionada con el proceso productivo o de servicios, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas (Senlle & Stoll, 1994, pág. 78). El *procedimiento* puede considerarse como la manera específica de efectuar las acciones o trabajos concretos que componen un proceso y la secuencia que debemos seguir en la ejecución. Así, un proceso está constituido por procedimientos, sin dejar de lado que cada procedimiento por su parte es a la vez otro proceso, ya que cumple con la condición esencial de entrada-transformación-salida (Martínez Bermúdez, 1999, p. 46).

Así, un proceso está constituido por procedimientos, sin dejar de lado que cada procedimiento por su parte es a la vez otro proceso ya que cumple la condición esencial entrada y de transformación salida.

Los procesos son definidos por diferentes autores como:

Un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización (Harrington, 1992, p. 10).

Una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

o un grupo coherente de resultados específicos (Morris & Brandon, 1994, p. 42).

Es por ello, que para el ejercicio práctico aplicación a la investigación que nos ocupa, la tercer herramienta de gestión, evaluación y control se desarrollara dentro del manual, documento donde se estipulan los mecanismos de evaluación y sus respectivos intervalos de tiempo. La interacción entre las herramientas expuestas en la presente investigación e puede observar en la figura 4.

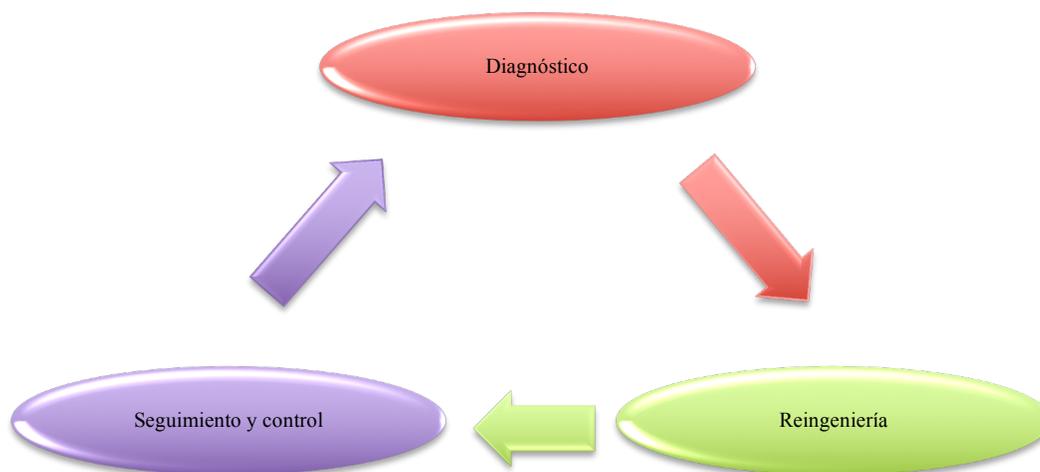


Figura 7 Ciclo de las herramientas de gestión.

Fuente: Construcción propia.

8.1.7 Los bienes

Aquí conviene detenerse un momento a fin de aclarar algunos conceptos acerca de los bienes:

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

En lenguaje jurídico *Res (Cosa)* como define *Max Kaser* (Kaser, 1982, p. 87), en sentido estricto denota una cosa corporal, físicamente delimitada y jurídicamente independiente; en sentido más amplio, todo lo que puede ser objeto de un derecho. El Derecho Romano (hoy reglamentado en el Código Civil Colombiano, art 655 y subsiguientes) clasificó los bienes en muebles e inmuebles, de acuerdo a un criterio físico: *inmueble* son las cosas no susceptibles de desplazamiento, como el terreno en su configuración natural y todo lo que se le incorpora en virtud del principio de accesión; y *muebles*, las demás cosas.

En el antiguo Derecho Francés, la distinción nació de la contraposición original entre *héritages (inmuebles)* y *chalets o cateaux (muebles)*. Para (Velásquez Jaramillo, 1996, p. 1) únicamente la cosa que está dentro del patrimonio de un sujeto de derechos, y que además tiene características pecuniarias o económicas, merece el calificativo de bien.

El Código Civil Colombiano se ocupa en su Libro II “*De los bienes y de su dominio, posesión, uso y goce*”, el Título I “*De las varias clases de bienes*” inicia en el artículo 653, clasificando las cosas en corporales o incorporeales, las primeras definidas como reales, que pueden ser sentidas y las segundas, como derechos e inmateriales. Para efectos prácticos, en el ejercicio operativo y contable de los bienes, se tiene en cuenta la clasificación en las siguientes categorías, véase Figura 3:

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público



Figura 3 Clasificación de los bienes.

Fuente: Construcción propia.

8.1.7.1 Elementos de consumo

Elementos de consumo son los que reúnen uno de los siguientes requisitos:

- Se consumen con el primer uso que se hace de ellos
- Están destinados a ser entregados de manera definitiva por ser necesarios para la operación y funcionamiento de la institución.
- Los que al agregarlos o aplicarlos a otros se extinguen o desaparecen como unidad o materia independiente y entran a formar parte integral o constitutiva de otro bien.

8.1.7.2 Bienes devolutivos

Bienes devolutivos son los que reúnen los siguientes requisitos:

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

- No se consumen con su primer uso, aunque perezcan con el tiempo por razón de su naturaleza, siempre que su vida útil probable exceda de un año.
- Son propios y, se han adquirido o construido con el propósito de utilizarlos en el desarrollo de la función administrativa o cometido estatal.

8.1.7.3 Bienes inmuebles

Bienes inmuebles son aquellos que no pueden transportarse de un lugar a otro como los terrenos y los que se adhieren permanentemente a ellos, como los edificios.

8.1.7.4 Bienes recibidos de terceros

Corresponde a los bienes recibidos de terceros en calidad de arrendamiento, préstamo, comodato o custodia.

8.1.7.5 Bienes entregados a terceros

Corresponde a los bienes muebles e inmuebles propios, entregados para su uso o administración a terceros.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

9 Observaciones frente a los métodos actuales

Antes de iniciar con las observaciones encontradas, es importante destacar que en Colombia no existe una entidad pública encargada de regular y estandarizar los procesos de administración de bienes. Sin embargo, para efecto de realizar un análisis documental comparativo, se evaluaron los manuales adoptados por las siguientes entidades:

9.1 Ministerio de Salud y Protección Social

Este Ministerio se encarga de dirigir el sistema de salud y protección social en salud, a través de políticas de promoción de la salud, la prevención, el tratamiento y la rehabilitación de la enfermedad y el aseguramiento, así como la coordinación intersectorial para el desarrollo de políticas sobre los determinantes en salud; bajo los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, equidad, sostenibilidad y calidad, con el fin de contribuir al mejoramiento de la salud de los habitantes de Colombia (Ministerio de Salud y Protección Social). Su manual aprobado define los criterios que orientan la administración de los bienes a cargo del Ministerio y aplica para todos los bienes por lo que es legalmente responsable.

9.2 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN

Esta entidad, se encuentra organizada como una Unidad Administrativa Especial mediante

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Decreto 2117 de 1992, cuando el 1º de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales - DIN con la Dirección de Aduanas Nacionales - DAN, es del orden nacional, de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público (DIAN). Su manual de administración de los recursos físicos, prevé el procedimiento que involucra el ingreso, almacenamiento, registro, custodia, suministro y manejo de inventarios de bienes de consumo, consumo con control, devolutivos, intangibles, inmuebles por destinación y mercancías en existencia, tanto en bodega como en servicio, efectuados directamente por la Entidad o a través de terceros.

9.3 Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM

Es una Institución Universitaria de carácter público y de orden municipal, que ofrece el servicio de educación superior para la formación integral del talento humano con excelencia en la investigación, la innovación, el desarrollo, la docencia, la extensión y la administración, que busca habilitar para la vida y el trabajo con proyección nacional e internacional desde la dignidad humana y la solidaridad, con conciencia social y ambiental (Institución Univeristaria ITM).

La Resolución 619 de Junio 27 de 2012, adopta su manual para el manejo de inventarios, bienes, propiedades, planta y equipo del Instituto.- Tiene por objeto, establecer normas y procedimientos de obligatorio cumplimiento, que unifique criterios en el manejo de sus bienes del Instituto y permita disponer de un instrumento de consulta permanente, dirigido a la totalidad

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

de los funcionarios, contratistas, dependencias y en especial a los responsables de la administración, custodia, manejo y control de los bienes por los cuales es responsable.

9.4 Ministerio de Defensa Nacional

El Ministerio de Defensa Nacional tiene como objetivos primordiales la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos del Sector Administrativo Defensa Nacional, para la defensa de la soberanía, la independencia y la integridad territorial, así como para el mantenimiento del orden constitucional y la garantía de la convivencia democrática, de acuerdo a su misión, pretende contribuir a la gobernabilidad democrática, la prosperidad colectiva y la erradicación de la violencia, mediante el ejercicio de la seguridad y la defensa, la aplicación adecuada y focalizada de la fuerza y el desarrollo de capacidades mínimas disuasivas (Ministerio de Defensa). El Ministerio cuenta con un *Manual de Procedimientos Administrativos y Contables para el Manejo de Bienes del Ministerio de Defensa Nacional* adoptado desde el 1 de febrero de 2012.

9.5 Ministerio de Minas y Energía

El Ministerio de Minas y Energía es una entidad pública de carácter nacional del nivel superior ejecutivo central, cuya responsabilidad es la de administrar los recursos naturales no renovables del país asegurando su mejor y mayor utilización; la orientación en el uso y regulación de los mismos, garantizando su abastecimiento y velando por la protección de los

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

recursos naturales del medio ambiente con el fin de garantizar su conservación, restauración y el desarrollo sostenible, de conformidad con los criterios de evaluación, seguimiento y manejo ambiental, señalados por la autoridad ambiental competente. Mediante Resolución 9 0682 de 27 de agosto de 2013, se adopta el nuevo Manual para el manejo de los bienes de propiedad del Ministerio de Minas y Energía.

9.6 Policía Nacional de Colombia

La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz (Ministerio de Defensa Nacional) Defensa. El Director General de la institución expide el Manual Logístico de la Policía Nacional mediante Resolución 03295 del 15 de octubre de 2010.

9.7 Observaciones y recomendaciones

Luego del análisis de algunos manuales y guías para el control y administración de los bienes, adoptados por Entidades Públicas, es preciso hacer referencia a ellos de forma general.

- Se considera indispensable la inclusión de un acápite que desarrolle la administración de los activos de menor cuantía, para permitir dar claridad en su manejo y control.
- Los bienes correspondientes a los grupos de comunicaciones y tecnología, teniendo en cuenta

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

su especialidad, deben tener un formato de reintegro diferente a los demás bienes, en la medida en que la Dirección de Tecnología o quien haga sus veces, avale el estado, asignación, reintegro y baja.

- En los manuales no deben fijarse términos de imposible cumplimiento o que dificulten el manejo de los bienes, por ejemplo en uno de los documentos en estudio, se establece un término perentorio para la legalización de los bienes, y deja por fuera aquellos tramites efectuados en un plazo superior a 30 días, lo que genera traumatismo frente al traspaso de inventarios o la descarga ante el almacén de los mismos.
- No se puede perder de vista que la enajenación de los bienes públicos es hoy un proceso reglado, en la medida en que fija el procedimiento para la baja de los bienes, luego no resulta conveniente la fijación de procedimientos para la destrucción directa de los bienes a menos que estos cuenten con características técnicas o físicas que en manos de terceros puedan representar un riesgo para la seguridad Nacional.
- Se deben estipular tiempos entre la compra y la asignación de los bienes.
- En caso de que los bienes sean sujetos de remates, se deben efectuar todos los procedimientos necesarios para cambiar la titularidad de los mismos, de manera especial en bienes inmuebles y muebles como los vehículos. Para estos últimos se debe gestionar y verificar el cambio de placas de oficial a particular, desmontar cualquier tipo de emblema, chip de combustible o peajes que vinculen el automotor con la entidad. En caso de que el vehículo sea blindado se deben destruir los vidrios y preferiblemente condicionar de forma exclusiva la figura de remate a chatarrización del bien.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

De la revisión documental efectuada a los manuales de las entidades estudiadas, pueden realizarse las siguientes observaciones :

9.7.1 Ministerio de Salud y Protección Social

“Si los servidores públicos o contratistas designados por la Subdirección de Gestión de Operaciones encuentran bienes en pasillos u oficinas que no estén bajo la administración, uso, custodia o responsabilidad de algún servidor público o contratista y no haya quien se haga responsable de ellos, debe trasladarlos al depósito del almacén general y efectuar el ingreso por reintegro” (2013, p.23).

De la lectura del texto puede entenderse que los bienes que se encuentren abandonados en pasillos u oficinas serán reintegrados al almacén, lo cual podría ocasionar que un funcionario con el fin de evitar los tramites del reintegro, simplemente abandone los bienes en cualquier sitio teniendo la certeza que estos serán ingresados al almacén y descargados de sus inventarios. No es conveniente dejar vacíos, que puedan ser utilizados por los funcionarios y que les permitan de una manera ligera descargar la responsabilidad sobre los bienes, o evitar el proceso de reintegro de los mismos.

Reintegro de bienes de consumo. “Se genera cuando después de haberse elaborado el comprobante de salida de bienes de consumo, éstos son devueltos al Almacén General. En este caso los elementos deben ingresar a la bodega como reintegro y reportarlos al grupo de

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Contabilidad en los informes periódicos” (2013, p. 23).

Se considera importante verificar las fechas de vencimiento y estado de los elementos de consumo que se reintegran al almacén.

Reposición. “Concepto técnico emitido por un servidor público o contratista idóneo del Ministerio o a solicitud del ordenador del gasto a otras entidades que tengan voluntad de prestar colaboración para el concepto donde hagan constar que los bienes a reponer reúnen las mismas características de los faltantes” (2013, p. 24).

Es importante que se acepten bienes que posean las mismas o superiores características, teniendo en cuenta la renovación tecnológica u otros factores que impidan conseguir un bien de iguales características al extraviado.

Bienes inservibles. “Son aquellos bienes de consumo o devolutivos que por su uso, desgaste, deterioro u obsolescencia y su almacenamiento por más de 180 días sin ningún destino, se constituyen en innecesarios para el desarrollo de las labores en las dependencias del Ministerio” (2013, p. 37).

Cuando los bienes son adquiridos por una entidad pública, ello obedece a estudios previos que justifican su compra, en tal sentido, se estima que como mínimo deben preverse para el consumo dentro de los doce meses siguientes, tal es el caso de papelería, medios magnéticos de

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

almacenamiento, esferos etc., por lo que se considera muy corto el tiempo de permanencia en el almacén antes de su declaratoria de inservibilidad.

Movimiento de bienes devolutivos en servicio. “En desarrollo de este cometido, el Ministerio debe practicar periódicamente un inventario físico de los bienes en la entidad” (2013, p. 39). Al respecto, no se definen intervalos de tiempo, sin embargo es claro que el conteo de los bienes en una entidad pública, debe ser efectuado como mínimo una vez al año.

9.7.2 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN

Bienes que no ingresan al almacén.

No ingresan al Almacén aquellos bienes de consumo, de consumo con control, devolutivos y mercancías en existencia para comercializar, que de acuerdo con las condiciones del contrato, convenio o acto administrativo, se entregan directamente para el servicio en las diferentes dependencias del Nivel Central y de las Administraciones (DIAN, p. 20).

Al respecto debe precisarse que aun cuando algunos bienes como papelería, medios de almacenamiento magnéticos o cartuchos y tóner para impresoras, son para el servicio de las diferentes dependencias; el recibo inicial, almacenamiento y distribución debe estar a cargo del almacén. Lo anterior, se contrapone con lo previsto en el numeral 3.2.2.1 – Procedimiento general: “Los bienes que a cualquier título adquiera la Entidad, ingresarán física y documentalmente al Almacén con excepción de aquellos que de acuerdo con las condiciones

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

contractuales deban ser entregados o instalados directamente en las dependencias” Pág. 21.

El Almacenista al momento de recibir los bienes confrontará las características de los mismos y lo referente a clase, marca, estado, valor unitario, valor total, plazos de entrega y cantidad, contra los documentos soporte del contrato, factura comercial, catálogos y muestras. Si los bienes no corresponden a lo especificado en el contrato y sus soportes, se abstendrá de recibirlos e informará por escrito al área de Adquisiciones y Contratos o quien haga sus veces para que solucione con el proveedor las diferencias presentadas (DIAN, p. 23)

Es preciso observar que en consideración a la complejidad o tecnicidad de los bienes adquiridos, se debe contar con la presencia del supervisor del contrato o el personal encargado de la elaboración de las fichas técnicas o por el personal técnico o profesional pertinente, con el fin de que avale las condiciones técnicas que se reciben.

Salida de bienes por comercialización, venta o destrucción:

El manual no prevé la necesidad de un concepto técnico que soporte cada eventualidad y, frente al tema es importante definir un responsable, teniendo en cuenta que para evitar los procesos administrativos de remate de los bienes, éstos sean enviados a destrucción, lo que podría afectar los recursos del Estado (DIAN, págs. 36-37).

Daño o destrucción de bienes en servicio. Como se señaló anteriormente, no se menciona el tema de concepto técnico previo, que permita certificar el daño de los bienes, ni un registro fotográfico que dimensione los mismos (DIAN, págs. 36-37).

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Levantamiento físico de inventarios. Este proceso carece de un numeral que prevea y permita la instalación de la placa de identificación a los bienes que carezcan de ella, lo anterior, previa verificación de números de series y características registradas en el sistema (DIAN, págs. 56-58).

9.7.3 Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM

Ubicación de los bienes. Bienes almacenados: “Son elementos de consumo, que se encuentran almacenados para la producción de impresos y publicaciones en la imprenta Artes Gráficas y para el consumo de elementos para enseñanza y el funcionamiento de las diferentes dependencias que se controlan en el departamento de sistemas” (Institución Universitaria ITM, 2012, p. 12). Al respecto es preciso cuestionarse frente al almacenamiento de los bienes devolutivos, lo cual no se incluye en el manual estudiado.

Entrega y recibo de inventarios: “Cuando el funcionario se retira de su cargo, debe hacer entrega al técnico Administrativo de Bienes Muebles y Apoyo Logístico de los elementos devolutivos en servicio, quien practicara el conteo físico de los bienes y cruzará con el listado de inventario contemplado en los registros de bienes; si encuentra faltantes, elementos inservibles o de características diferentes, descargara dichos bienes de los registros” (2012, p. 15). Frente a este ítem, no se define con claridad los requisitos o conceptos técnicos necesarios para declarar un bien como inservible, tampoco se aclara de que registros se descargan los bienes, si es del inventario del responsable o del acta de entrega.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Ingreso por reposición: “Autorización de que se haga la reposición por el Vicerrector Administrativo y Financiero según el caso, el concepto técnico que especifique que los bienes ofrecidos reúnen las mismas características de los faltantes” (2012 p. 26). Es importante que se acepten bienes que posean las mismas o superiores características, teniendo en cuenta la renovación tecnológica u otros factores que impidan conseguir un bien de iguales características al extraviado. Debe recomendarse que en desarrollo del conteo físico de bienes se verifique que todos los bienes posean placa de identificación y, que aquellos que no la tengan, posterior a su respectiva verificación de número de serie y otras características frente a los registros de inventario, se imprima y coloque de nuevo.

9.7.4 Ministerio de Defensa Nacional

Procedimiento para el ingreso de bienes. Este procedimiento no contempla el acompañamiento, considerando la complejidad de los bienes adquiridos se debe contar con la presencia del supervisor del contrato o el personal idóneo encargado de la elaboración de las fichas técnicas, que permitan verificar, que los bienes cumplen con las especificaciones técnicas solicitadas. (Ministerio de Defensa Nacional, 2012, págs. 40-41).

9.7.5 Ministerio de Minas y Energía

Alcance.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

“Aportar al servidor público y a las dependencias del Ministerio un marco de referencia relacionado con el manejo administrativo de los bienes de propiedad del Ministerio de Minas y Energía, con el fin de tener una unidad de criterio que permita dar cumplimiento a las normas legales vigentes” (Ministerio de Minas y Energías, 2013, p. 6).

El alcance debe ser más amplio dándole cobertura no solo a los bienes del Ministerio de Minas y Energía sino a todos aquellos que se encuentren bajo su custodia, administración y control.

Almacén. “Objetivo: Efectuar la recepción, almacenamiento, selección y suministro de los elementos de consumo y devolutivos, necesarios para el adecuado funcionamiento de las dependencia del Ministerio de Minas y Energía” (2013, p. 14). Se debe considerar incluir dentro del objetivo de los almacenes, la custodia de los bienes, tarea central de los mismo.

Numeral 5. “Cuando el volumen de la carga no permita realizar las confrontaciones en una sola sección, sellarán los recipientes no revisados, conjuntamente con el transportador, para continuar posteriormente con la diligencia, con su asesoría personal” (2013, p. 27). No es claro en este numeral si procede la elaboración de un acta de recibo provisional, lo anterior teniendo en cuenta lo postulado en el numeral 5 de la página 24 del manual.

Baja por perdida de bienes o hurto (2013, p. 40). Es necesario enunciar la importancia de

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

comunicar a la compañía de seguros acerca de cada una de los bienes perdidos, lo anterior con el fin de que estos sean indemnizados.

9.7.6 Policía Nacional de Colombia

Procedimiento en caso de sobrantes y faltantes. Es necesario enunciar la importancia de comunicar a la compañía de seguros acerca de cada una de los bienes perdidos, lo anterior con el fin de que estos sean indemnizados (Policía Nacional, 2010, p. 49).

Reposición. Se debe constituir una junta de reposición para que estudie los bienes ofrecidos, la cual debe estar integrada por el ordenador del gasto, el Subcomandante Administrativo o quien haga sus veces, almacenista y dos técnicos peritos o expertos según el caso, quienes darán concepto de si los bienes ofrecidos son iguales o no a los faltantes (2010, p. 60).

Como se ha indicado en los otros manuales estudiados, se debe considerar aceptar bienes que posean características superiores, ello es necesario frente a la renovación tecnológica o a la imposibilidad de conseguir bienes de iguales características.

Finalmente de forma general, se realizan algunas observaciones sobre los procesos que se encuentran en los manuales en estudio:

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

9.7.7 Registro de bienes

Si bien es cierto que se establecen procesos y procedimientos necesarios para el control de los bienes, se presentan algunas inconsistencias frente al ingreso mismos. Pues solo algunos documentos aclaran que el ingreso de los bienes al almacén, debe estar acompañado por el supervisor del contrato y/o por los funcionarios que elaboraron las fichas técnicas para su adquisición, y/o por el personal técnico o profesional idóneo que garantice de que los bienes cumplan con las características solicitadas en pliegos y especificaciones técnicas, lo cual resulta relevante tratándose de elementos como software o hardware.

Otro de los inconvenientes en el registro de los bienes, se presenta cuando la entidad posee diferentes almacenes, sucursales o seccionales, donde a menos que se definan parámetros y políticas de registro claras en las bases de datos, cada almacenista registra los bienes de forma subjetiva. Y aunque, los elementos se encuentran clasificados de acuerdo a unas características que los encajan dentro de un determinado grupo, los diferentes criterios de los almacenistas, no permiten llevar a cabo un ejercicio eficiente en las consultas de las cantidades de un determinado bien, un ejemplo puede evidenciarse en la adquisición de unos computadores portátiles Apple, MacBook Pro. Para un almacenista, puede detallarse como un *computador portátil apple*, para otro un *computador portátil apple MacBook* y para un tercero *portátil apple, MacBook Pro*, las diferencias generaran 3 tipos de elementos diferentes tratándose de un solo bien, lo anterior sin tener en cuenta la posibilidad de un error de digitación.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

De ahí la necesidad que sea una persona la encargada de crear los bienes en la plataforma, permitiendo a los demás almacenes adicionar información específica como serial y otros parámetros, pero bloqueando características que permitan la generación de errores como los anteriormente enunciados. La parametrización de los elementos es fundamental para seleccionar aquellos que requieren de mantenimientos programados o de reposición tecnológica.

Uno de los bienes en los que más se encuentran inconsistencias en su registros, son los paneles que conforman las oficinas abiertas, algunos almacenistas ubican placas de identificación a cada panel, otros a un conjunto de dos, tres, “n” o la totalidad de paneles, por lo que resulta imprescindible estandarizar la identificación y el registro de este tipo de bienes, teniendo en cuenta que con el tiempo, son susceptibles de modificación o de traslado.

9.7.8 Reposición en caso de pérdida

La posibilidad que posee el funcionario público de reponer los bienes, cuando estos han sido perdidos, hace necesario que los manuales especifiquen de forma clara el procedimiento de reposición, así mismo es fundamental definir que las características o propiedades de los elementos a reponer deben ser iguales o superiores a los bienes extraviados, teniendo en cuenta que algunos elementos por sus características tecnológicas o de fabricación no pueden ser adquiridos con iguales propiedades.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

9.7.9 Reintegro de los bienes de consumo

En algunos de los manuales verificados, se encuentran acápite especiales relacionados con los reintegros de este tipo de bienes, que si bien se contabilizan al gasto, en la medida en que en las dependencias manejan pequeños almacenes por fuera de los almacenes institucionales, requieren un procedimiento especial que debe ser definido. Este tipo de reintegro, requiere de un seguimiento especial, por lo general los elementos que se reintegran son obsoletos, tal es el caso de diskettes de 3/2 o elementos vencidos, como es el caso de tóner para impresoras, o en desuso, como repuestos nuevos que fueron adquiridos para vehículos que ya han sido dado de baja.

El seguimiento al que se hace referencia en precedencia, debe incidir en los planes de compras, con el fin de que correspondan a un ejercicio real de las necesidades. Se debe tener especial cuidado, con la rotación de los bienes que poseen fechas de vencimiento, manejando métodos como PEPS, pues la pérdida de vigencia de los elementos en las bodegas, son causal de hallazgos por parte de las entidades de control. De igual forma, es necesario que las Entidades, cuando corresponda, agilicen los procesos de baja de estos elementos.

9.7.10 Conteo físico de los bienes

Las entidades deben programar como mínimo un conteo físico de bienes al año, actividad en la cual se debe replantear los bienes encontrados sin la respectiva identificación, previa verificación de que correspondan en sus características y seriales a los registrados en el sistema.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

9.7.11 Baja de bienes

En los manuales se describen los diferentes procesos a tener en cuenta para la baja de los bienes, sin embargo se considera necesario definirse una periodicidad mínima anual.

Evacuar los bienes que se encuentran destinados a las bajas definitivas dentro de los almacenes es prioritario, pues implica afectación de recurso públicos para la entidades, bien sea por almacenaje o por pérdida de valor de los elementos por avería o depreciación.

Una de las figuras que permite la baja de bienes, es el remate en la modalidad de martillo, tal como se describe en algunos manuales, los precios de la base del remate son definidos por peritos evaluadores, personas que deben estar inscritas en el Registro Nacional de Avaluadores de la Superintendencia de Industria y Comercio, para el efecto es importante realizar estudios de mercado o la conformación de grupos de trabajo que permitan establecer con la mayor certeza posible el precio de los bienes que van a ser ofertados.

Se debe impedir que se lleven a cabo procesos de destrucción sobre bienes que son susceptibles de remates, siempre y cuando a pesar de que estos se encuentren en buen estado representen un problema de seguridad para las entidades. Como es el caso de los discos duros o cualquier otro medio de almacenaje magnético de información.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

10 Propuesta de manual para la administración y manejo de bienes en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Previa autorización de la Dirección Administrativa del Ministerio para el desarrollo de ésta tesis de grado, se permitió efectuar el trabajo de campo en la Subdirección de Servicios, dependencia que facilitó el levantamiento de la información necesaria para la elaboración del documento anexo 1.

Para realizar el diagnóstico, se contó con la absoluta colaboración de la Coordinadora del Grupo de Logística y Suministros, quien se encuentra a cargo de los bienes de propiedad o responsabilidad del Ministerio desde el año de 1999 y cuya experiencia le otorga el conocimiento necesario no solo para cumplir con las funciones encomendadas, si no para coadyuvar en el fortalecimiento del presente trabajo de investigación.

El Ministerio actualmente tiene establecidos los siguientes procedimientos para la administración de sus bienes, los cuales se encuentran debidamente avalados por la Oficina Asesora de Planeación desde el 31 de marzo del año 2011:

REFERENCIA	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
Apo.4.2.1. Pro001	Ingreso adquisición / Compra de bienes

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

REFERENCIA	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
Apo.4.2.1. Pro003	Ingreso de bienes al almacén por transferencia entre entidades
Apo.4.2.1. Pro007	Recepción de bienes por procesos liquidatarios, acuerdos de pago, decisiones en pago, fusiones y otros procesos similares
Apo.4.2.1. Pro008	Reintegro de bienes en servicio
Apo.4.2.1. Pro016	Egreso de baja de bienes del almacén para destrucción
Apo.4.2.1. Pro017	Egreso de bienes del almacén por entrega al servicio
Apo.4.2.1. Pro019	Egreso de bienes del almacén por pérdida o hurto
Apo.4.2.1. Pro020	Levantamiento físico de inventarios
Apo.4.2.1. Pro027	Pago de servicios de telefonía fija
Apo.4.2.1. Pro028	Pago de servicios de telefonía móvil
Apo.4.2.1. Pro029	Pago de servicios públicos
Apo.4.2.1. Pro036	Reconocimiento del pago de garajes

Tabla 1. Procedimientos de Bienes.

Fuente: (Ministerio de Hacienda y Crédito Público)

Los registros de los bienes, se efectúan en concordancia con los procedimientos definidos, para ello se utiliza una base de datos Oracle, software que puede ser modificado o reestructurado de acuerdo a las necesidades mediante un lenguaje de programación java, permitiendo al Grupo de Logística y Suministros con apoyo la Dirección de Tecnología generar un proceso de reingeniería, contando con una plataforma y una base datos, acorde a las necesidades, donde se refleja la ubicación física de los bienes, su valor inicial, depreciación, así mismo permite obtener

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

una perfecta trazabilidad permitiendo conocer en que dependencias u oficinas ha estado ubicado el bien desde su ingreso a los inventarios del Ministerio.

El Ministerio tiene bajo custodia una cantidad de 42.500 bienes aproximadamente, divididos en dos cuentas diferentes, los adquiridos con recursos propios y los demás, adquiridos a través del presupuesto de regalías, estos últimos con destinación específica. Una de las grandes ventajas del Ministerio es la poca cantidad de bienes que tiene bajo su responsabilidad, al igual el poseer una sola sede, esto en comparación con otras entidades que cuentan con números superiores de elementos en su inventario y diferentes almacenes en otras sedes.

En cumplimiento del Plan de Seguridad Vial, se implementó un sistema de posicionamiento global en los vehículos de propiedad del Ministerio, obteniendo una plataforma que permite controlar los desplazamientos de los conductores, especialmente los fines de semana, cuando los vehículos permanecen bajo su cuidado ante la carencia de espacios de parqueo en el Ministerio. Por otra parte esta misma tecnología ha permitido regular el consumo de combustible. Este tipo de iniciativas, permiten a las entidades públicas ahorrar recursos en el largo plazo, y tener un mayor control y trazabilidad sobre sus bienes.

El Grupo de Logística y Suministros, cuenta con 5 funcionarios asignados específicamente al proceso de bienes, los cuales eventualmente resultan insuficientes, especialmente al momento de realizar los conteos físicos de elementos, actividad que se realiza como mínimo una vez al año.

Trabajo de investigación para la formulación de Herramienta de Gestión como ayudas metodológicas para el manejo, registro y control de los bienes a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

De otra parte, no se cuenta con espacios físicos apropiados para el almacenaje de los bienes, atendiendo el alto nivel de ocupación de las instalaciones, sin embargo, esta falencia quedará subsanada una vez entre en operación la sede alterna denominada “*Casas de Santa Bárbara*”. Otra falencia identificada, es la baja calidad de las placas de identificación adherida a los bienes, lo cual puede afectar la individualización de los elementos.

Como fortalezas puede señalarse :

- Experiencia y continuidad en el cargo del administrador de los bienes,.
- Cantidad de bienes de propiedad o a cargo del Ministerio.
- Plataforma informática para la administración de los bienes.
- Sistema de posicionamiento global incorporados a los vehículos.

Dentro de sus debilidades se encuentran las siguientes:

- Cantidad insuficiente de personal.
- Espacios físicos inadecuados para el almacenamiento de los bienes.
- Baja calidad de las placas de identificación.
- Ausencia de un manual para la administración registro y control de los bienes.

Finalmente, las fortalezas y deficiencias encontradas en los diferentes manuales anteriormente referenciados, fueron la base para la construcción del Manual de Procedimientos que facilite y reglamente el Manejo, Registro y Control de Bienes del Ministerio de Hacienda y Crédito



MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: PARA EL MANEJO, REGISTRO Y
CONTROL DE BIENES

Código

Versión

Fecha

Página 93

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:
PARA EL MANEJO, REGISTRO Y CONTROL DE BIENES**

CONTENIDO

	pág.
Introducción	98
1. OBJETO DEL MANUAL	98
1.1 Objetivos específicos	98
2. RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	99
3. GENERALIDADES	100
3.1 Codificación de las dependencias	100
3.2 Asignación de códigos a las dependencias	100
3.3 Clasificación de los bienes	100
3.3.1 Elementos de consumo	101
3.3.2 Bienes devolutivos	102
3.3.3 Bienes inmuebles	105
3.3.4 Bienes recibidos de terceros	106
3.3.5 Bienes entregados a terceros	106
3.4 Codificación de los bienes	107
3.4.1 Grupo	107
3.4.2 Agrupación	108
3.4.3 Clase	114
3.4.4 Subclase	115
3.5 Codificación de las unidades de medida	115
3.6 Marcación e identificación física de los bienes	116
3.7 Normas relativas a los comprobantes y formatos	117
3.8 Normas relativas a la elaboración de actas	118
4. ALMACÉN	118

4.1	Concepto	118
4.2	Ingreso de bienes.....	119
4.2.1	Fijación o retiro de etiquetas o placas a los bienes	120
4.2.2	Embalaje	121
4.3	Origen de los ingresos al almacén	121
4.3.1	Ingreso por compra de bienes	122
4.3.2	Ingreso por donación de bienes	123
4.3.3	Ingreso por reintegro de bienes.....	123
4.3.4	Ingreso por sobrante.....	124
4.3.5	Ingreso por reposición de bienes	124
4.3.6	Ingreso de bienes recibidos de terceros	126
4.3.7	Ingreso por devolución de bienes entregados a terceros.....	126
4.3.8	Ingreso por recuperación de bienes	127
4.3.9	Ingreso por traspaso de bienes	128
4.3.10	Ingreso por aprovechamiento del desmantelamiento de bienes.....	128
4.3.11	Ingreso de bienes por reinversión en salud en el trabajo	128
4.3.12	Ingreso por permuta	129
4.3.13	Ingreso por indemnización.....	129
4.3.14	Bienes de propiedad del personal que labora en el ministerio.....	130
4.4	Egreso de bienes	130
4.5	Origen de los egresos del almacén.....	132
4.5.1	Egreso por entrega de bienes devolutivos.....	133
4.5.2	Egreso por entrega de bienes de consumo	134
4.5.3	Egreso por bienes entregados a terceros	135
4.5.4	Egreso por devolución de bienes recibidos de terceros	135
4.5.5	Egreso por traspaso de bienes	136
4.5.6	Egreso por devolución de bienes adquiridos por compra	137

4.5.7	Baja definitiva de bienes.....	137
4.5.8	Baja definitiva de bienes por dación en pago o permuta	142
4.5.9	Baja definitiva por siniestro	143
4.5.10	Baja definitiva por caso fortuito o fuerza mayor	143
4.6	Almacenamiento	144
5.	REGISTRO Y CONTROL DE BIENES	145
5.1	Normas sobre el manejo y control de los bienes en bodega	145
5.1.1	Control de los bienes.....	146
5.1.2	Inventario de los bienes	147
5.1.3	Revisión física programada o pruebas selectivas a los bienes	148
5.1.4	Registro y control de bienes inmuebles	150
6.	RESPONSABILIDADES	150
6.1	Responsabilidad por la administración y custodia de los bienes en bodega.....	150
6.2	Responsabilidad en el manejo y control de los bienes en servicio	153
6.2.1	Inventario individual de bienes en servicio	153
6.2.2	Responsabilidad por la entrega de bienes en servicio mediante acta.....	154
6.2.3	Responsabilidad de los jefes inmediatos	156
6.2.4	Responsabilidad frente a las novedades.....	156
6.3	Responsabilidad por la pérdida de bienes	157
6.4	Responsabilidad de supervisores y/o interventores	158
7.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.....	159
7.1	Marco legal	159
7.2	Método a utilizar	160
7.3	Vida útil	161
7.4	Suspensión de la depreciación	163
7.5	Registro contable	164
7.6	El modulo de activos fijos.....	164

8. TRATAMIENTOS ESPECIALES.....	165
8.1 Licencias y Software.....	165
8.2 Garantías	165
8.3 Administración del parque automotor	166
9. GLOSARIO	167

Introducción

En atención a las políticas de buen gobierno y en aras de lograr una gestión pública efectiva, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público soportado en el principio de autonomía administrativa adopta mediante **Resolución xxx de 2015**, la primera versión del manual de procesos y procedimientos para el manejo, registro y control de los bienes de propiedad o a disposición de la entidad.

El presente documento define las políticas de la entidad, los mecanismos de autocontrol y los sistemas de gestión de calidad que permitan una eficiente, oportuna, objetiva y transparente administración de los bienes, dentro del procedimiento *Apo. 4.2 Administración de Bienes y Servicios*, transversal en la gestión de la Entidad.

1. OBJETO DEL MANUAL

El manual pretende establecer normas de obligatorio cumplimiento y aplicación para el manejo, registro y control de los bienes de propiedad o a disposición del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

1.1 Objetivos específicos

- Determinar las normas generales para la administración, registro, el uso, custodia, y control de los bienes, de propiedad o a disposición del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Fijar las normas para el ingreso, registro, egreso, almacenamiento, traslado y baja definitiva de los bienes.
- Fijar normas para el manejo de inventario de los bienes.
- Fijar las responsabilidades en el uso, administración, custodia, registro y control de los bienes de propiedad o a disposición del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Determinar los parámetros y fijar el procedimiento necesarios para el cálculo y registro de las depreciaciones y amortizaciones de los bienes.
- Coadyuvar en la eficiencia de la gestión administrativa y fiscal sobre el manejo de los bienes Estatales.

2. RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

Son responsables del procedimiento, el almacenista y los funcionarios asignados al registro y control de activos fijos, así como aquellos encargados de su análisis contable.

3. GENERALIDADES

3.1 Codificación de las dependencias

El código de la dependencia corresponde a la identificación individual de la misma, mediante la asignación de un número único e intransferible. Se utilizará la codificación y nomenclatura de las dependencias establecido para el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

3.2 Asignación de códigos a las dependencias

La creación, modificación y supresión de los códigos de las dependencias las realizará el responsable de la administración del sistema de activos fijos de acuerdo con la estructura del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

3.3 Clasificación de los bienes

Para todos los efectos, los bienes del ministerio se clasifican de acuerdo con su naturaleza y uso, de la siguiente manera :

- Elementos de consumo

- Bienes devolutivos
- Bienes inmuebles
- Bienes recibidos de terceros
- Bienes entregados a terceros

3.3.1 Elementos de consumo

Elementos de consumo son bienes no devolutivos que se necesitan para el normal funcionamiento y reúnen uno de los siguientes requisitos :

- Se consumen con el primer uso que se hace de ellos.
- Están destinados a ser entregados de manera definitiva por ser necesarios para la operación y funcionamiento de la entidad.
- Los que al agregarlos o aplicarlos a otros se extinguen o desaparecen como unidad o materia independiente y entran a formar parte integral o constitutiva de otro bien.

El almacenista debe utilizar el sistema de inventario PEPS, esto le permitirá ser mas eficiente en el manejo de los bienes de consumo, especialmente en caso de que estos posean fechas de vencimiento.

Los bienes de consumo, no serán inventariados, ni objeto de devolución, una vez suministrados, el jefe de la dependencia debe ejercer el suficiente control administrativo para evitar pérdidas e inconsistencias y asegurar su uso eficiente.

Por efectos de control, para hacer entrega de bienes como llantas, baterías y cartuchos y, aquellos que en lo sucesivo se determine mediante acto administrativo, deberán entregarse en el Almacén los elementos usados.

3.3.2 Bienes devolutivos

Son aquellos bienes que deben ser reintegrados por los funcionarios o contratistas, a quienes se asignó para su uso y cumplimiento de las funciones, reúnen los siguientes requisitos :

- No se consumen con su primer uso, aunque perezcan con el tiempo por razón de su naturaleza, siempre que su vida útil probable exceda de un año.
- Son propiedad del Ministerio, se han adquirido o construido con el propósito de utilizarlos en el desarrollo de la función estatal.

Representan bienes del grupo propiedades, planta y equipo y otros activos, son asignados a un

inventario, una vez el responsable signe el documento de egreso.

a. Accesorios

Se clasifican como accesorios los aditamentos, aparatos, piezas, mecanismos o elementos, que sin constituir el cuerpo principal de un bien, se le añade o acompaña transitoria o permanentemente para modificar, perfeccionar o completar su función, capacidad, uso, aplicación, comodidad o confort.

Los accesorios se clasifican en la misma agrupación del bien al cual se destinan y constituyen un mayor valor del mismo.

b. Oficina Abierta

Para el manejo administrativo de la oficina abierta, una vez instalada y recibida el acta de entrega y recibo, se hace necesario discriminar de manera individual los valores de las líneas de paneles y puestos de trabajo, con la intención de elaborar en forma detallada el comprobante de ingreso y egreso respectivamente.

El funcionario responsable de la oficina abierta informará a la Coordinación de Logística y Suministros los cambios y/o modificaciones que se realice en la panelería, previa autorización

de la Subdirección de Servicios o quien haga sus veces, indicando las nuevas asignaciones.

c. Software y Licencias

Para su manejo administrativo se tendrá en cuenta lo siguiente :

- Una vez firmada por el supervisor y/o interventor del respectivo contrato el acta de entrega y recibo del software y las licencias, se detallarán los equipos informáticos en los cuales serán instalados, con el fin de elaborar en forma discriminada el comprobante de ingreso y egreso respectivamente.
- La Dirección de Tecnología, será responsable de la custodia, administración, instalación y control de los soportes documentales y magnéticos del software con sus correspondientes licencias, cuando éstas existan.
- Cuando un equipo de informática sea retirado del servicio por inservible, el software que esté instalado será desmontado o borrado y la licencia quedará a disposición de la Dirección de Tecnología.

- Cuando el software sea obsoleto y ya no se requiera por la entidad, la Dirección de Tecnología emitirá el concepto técnico para darlo de baja siguiendo el procedimiento establecido en el numeral 4.4.1.7 de este manual.

d. Garantías

Las dependencias usuarias del bien, serán las responsables de la guarda, tenencia y control de las garantías de calidad e idoneidad de los bienes que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público adquiera y asigne.

Será responsabilidad de los supervisores de los contratos, exigir al proveedor la garantía correspondiente y tramitarla a la respectiva dependencia, para el control de las pólizas de garantía de calidad y correcto funcionamiento, el responsable será cada una de las dependencias técnicas que administran el bien.

3.3.3 Bienes inmuebles

Bienes inmuebles son los bienes que no pueden transportarse de un lugar a otro como los terrenos y los que se adhieren permanentemente a ellos como los edificios.

3.3.4 Bienes recibidos de terceros

Corresponde a los bienes recibidos de terceros en calidad de arrendamiento, préstamo, comodato o custodia, deben clasificarse en las agrupaciones del grupo 9, con el fin de identificarlos plenamente por corresponder a bienes que no son de propiedad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se asignaran de acuerdo con lo estipulado en el contrato o acto administrativo que soporta su ingreso.

Los bienes recibidos de terceros deben ser inventariados, llevando una relación separada, indicando propiedad, valor, ubicación, número y fecha del documento que autoriza el ingreso, estado de conservación y responsable.

3.3.5 Bienes entregados a terceros

Corresponde a los bienes muebles e inmuebles de propiedad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público entregados a terceros para su uso o administración mediante contratos de comodato, deben restituirse en las condiciones establecidas en los contratos que amparan su entrega.

Los bienes entregados a terceros deben ser inventariados, llevando una relación separada, indicando propiedad, valor, ubicación, número y fecha del documento que autoriza la entrega,

estado de conservación y responsable.

3.4 Codificación de los bienes

El código del bien es su identificación individual de acuerdo con la agrupación, mediante la asignación de un número único e intransferible, se asignará a los bienes de propiedad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La estructura del código de inventario estará conformada por cuatro niveles de clasificación y nueve dígitos que conforman el código del bien así:

GRUPO	AGRUPACIÓN	CLASE	SUBCLASE
X	XX	XXX	XXX

Con base en lo anterior, el primer dígito del código corresponde al grupo; el segundo y tercero a la agrupación, el cuarto, quinto y sexto a la clase y el séptimo, octavo y noveno dígitos a la subclase.

3.4.1 Grupo

Define la naturaleza, uso, destino o aplicación del bien, para efectos de inventarios se

clasifican en:

GRUPO	NOMBRE
1	BIENES DE CONSUMO
2	BIENES DEVOLUTIVOS
3	BIENES INMUEBLES
9	BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS

3.4.2 Agrupación

Identifica el nombre de los bienes definidos en cada uno de los grupos.

El grupo 1 está compuesto por las siguientes agrupaciones:

GRUPO 1 BIENES DE CONSUMO

AGRUPACIÓN	NOMBRE
101	Aceites, grasas y lubricantes
102	Combustibles
103	Material médico, odontológico, científico y medicamentos
104	Repuestos e insumos para maquinarias y equipos

AGRUPACIÓN

NOMBRE

106	Alimentos e insumos agropecuarios
110	Útiles para escritorio, oficina, dibujo, fotografía y papelería.
112	Materiales e insumos para construcción, mantenimiento y mejoramiento de Bienes Muebles e inmuebles.
113	Llantas, neumáticos y elementos para Equipo de Transporte
114	Elementos e insumos de uso personal, uso doméstico, aseo y lavandería.
115	Loza y cristalería
116	Elementos de lencería y Alojamiento
117	Elementos para recreación y deporte
120	Materia prima para producción
121	Vestuario o bienes de dotación por ley, seguridad industrial y/o salud ocupacional.
122	Impresos y publicaciones
123	Alimentación escolar, de casino y cafetería
124	Elementos e insumos para producción
125	Productos terminados en Imprenta
126	Documentos nacionales y extranjeros
127	Elementos destinados a ser entregados como reconocimiento de virtudes y valores personales.

AGRUPACIÓN

NOMBRE

130	Municiones e insumos explosivos
131	Elementos que por disposición especial del ordenador del Gasto se incluyan en este Grupo.
132	Repuestos e insumos para Armamento
133	Permiso para porte de arma

El grupo 2 está compuesto por las siguientes agrupaciones:

GRUPO 2 BIENES DEVOLUTIVOS

AGRUPACIÓN

NOMBRE

201	Armamento y Accesorios
204	Bienes de culto, museo, cultura y obras de arte
204-0	Obras de arte
204-1	Bienes de culto
204-2	Joyas
204-3	Elementos de museo
205	Equipo agropecuario y accesorios
206	Equipo de comedor, cocina, despensa, hotelera, lavandería y accesorios
206-0	Maquinaria y equipo de hotelería

AGRUPACIÓN

NOMBRE

206-1	Maquinaria y equipo de restaurante y cafetería
206-2	Equipo de cocina
206-3	Equipos y máquinas de comedor
207	Equipo electrónico, de comunicación y accesorios
208	Equipo de construcción y accesorios
208-0	Equipo de construcción, precisión y cálculo
208-1	Maquinaria de construcción
209	Equipo de recreación, deporte y accesorios
212	Equipos y máquinas de oficina y accesorios
213	Equipo de transporte terrestre y accesorios
213-0	Vehículos
213-1	Motocicletas
213-2	Accesorios para vehículos
214	Herramientas y accesorios
215	Equipo de música, instrumentos musicales y accesorios
216	Equipo de enseñanza, accesorios y libros
218	Muebles y enseres
222	Plantas de Generación
223	Redes, líneas y cables

AGRUPACIÓN

NOMBRE

223-0	Redes telefónicas
223-1	Sistemas de cableado estructurado
224	Equipos de computación y accesorios
225	Software adquirido y/o desarrollado
228	Maquinaria industrial y accesorios
230	Líneas telefónicas
231	Satélites y antenas

El grupo 3 está compuesto por las siguientes agrupaciones

GRUPO 3 BIENES INMUEBLES

AGRUPACIÓN

NOMBRE

301	Terrenos
301-0	Terrenos Urbanos
301-1	Terrenos Rurales
303	Edificios
303-0	Edificios Urbanos
303-1	Edificios Rurales
304	Casas

AGRUPACIÓN	NOMBRE
304-0	Casas Urbanas
304-1	Casas Rurales
305	Locales
317	Parqueaderos y garajes

El grupo 9 está compuesto por las siguientes agrupaciones :

GRUPO 9 BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS

AGRUPACIÓN	NOMBRE
906	Edificaciones sin contraprestación
907	Equipos de oficina en uso permanente sin contraprestación
909	Equipo de recreación y deporte sin contraprestación
911	Muebles, enseres en uso permanente sin contraprestación
912	Equipo de comunicación sin contraprestación
913	Equipo de transporte, tracción y elevación en uso permanente sin contraprestación
914	Herramientas y accesorios en uso permanente sin contraprestación
924	Equipo de computación sin contraprestación

AGRUPACIÓN

NOMBRE

925	Software sin contraprestación
928	Maquinaria industrial sin contraprestación
960	Equipos de comedor, cocina, despensa y hotelería de uso permanente sin contraprestación
9203	Terrenos recibidos de terceros
9204	Semovientes recibidos de terceros
9205	Maquinaria y equipo recibido de terceros
9206	Edificaciones recibidas de terceros
9211	Muebles, enseres y equipo de oficina recibido de tercero
9212	Equipo de comunicaciones y computación recibido de tercero
9213	Equipo de transporte recibido de terceros
9214	Equipo comedor, cocina, hotel recibidos de terceros
9215	Intangibles recibidos de terceros

3.4.3 Clase

Identifica el nombre o denominación de los bienes clasificados en cada una de las agrupaciones.

3.4.4 Subclase

Identifica la característica específica de cada bien.

3.5 Codificación de las unidades de medida

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público identificará la unidad de medida para cada uno de sus bienes. Para efectos de contratación, recibo, registro, conversión, manejo y entrega de los bienes se adoptará el Sistema Internacional de Unidades. Cuando en el embalaje de los bienes adquiridos aparezca una unidad de medida diferente a lo establecido en este manual, se debe hacer la respectiva conversión. Los siguientes son los códigos y unidades de medida que serán utilizados en el Ministerio :

UNIDAD DE MEDIDA

CÓDIGO	NOMBRE
01	Unidad (bien perfectamente definido)
02	Centímetro
03	Metro
04	Metro cuadrado

CÓDIGO	NOMBRE
05	Centímetro cuadrado
06	Millar (1000 unidades)
07	Resma (500 unidades)
08	Galón (3.7853 litros)
09	Metro cúbico
10	Centímetro cúbico
11	Litro
12	Gramo
13	Libra (500 gramos)
14	Kilogramo
15	Par (2 unidades)

3.6 Marcación e identificación física de los bienes

Los bienes de propiedad o a disposición del Ministerio de Hacienda y Crédito Público deben marcarse con un sistema de identificación único, intransferible, seguro, confiable y duradero que permita su verificación y ubicación de manera ágil, eficiente y oportuna. La identificación deberá ser colocada por el almacenista en la parte superior derecha de cada uno de los bienes, siempre que estos lo permitan; de lo contrario se ubicará en un sitio visible.

Se exceptúan aquellos bienes que por su naturaleza, volumen, uso, fragilidad y/o características especiales del bien impidan su marcación.

El almacenista debe marcar los bienes en el momento de hacer el ingreso a la bodega correspondiente con el fin de que al entregarlos al servicio estén debidamente identificados y el funcionario responsable pueda verificar claramente las características como serie, marca y número de placa, confrontándolas con el documento de egreso.

3.7 Normas relativas a los comprobantes y formatos

Los comprobantes de ingreso, egreso, ajuste y los formatos de reintegro y traslado son documentos que tienen validez para el registro de las operaciones en el Almacén y/o Inventarios, deben estar numerados en orden ascendente y continuo, controlando su asignación; serán firmados por los funcionarios responsables de recibir y/o entregar los bienes, con nombres, apellidos y documento de identificación. Cada comprobante o formato tendrá anexo los soportes correspondientes.

En los comprobantes y formatos se relacionarán los bienes por orden de agrupaciones, debidamente subtotalizadas con sus descripciones, según los contratos, facturas o como aparecen registrados en los inventarios, lo cual debe coincidir con sus especificaciones físicas, con indicación del número de placa de identificación del bien. Los comprobante no deberá

contener borrones, tachones o enmendaduras.

Los comprobantes, formatos y demás documentos impresos y numerados se registrarán por las normas establecidas, en relación con su pérdida, mal uso, adulteración y/o falsedad, cualquier irregularidad será puesta en conocimiento para los fines pertinentes, de las Oficinas de Control Interno Disciplinario y de Control Interno o quienes hagan sus veces.

3.8 Normas relativas a la elaboración de actas

Las actas que se elaboren para soportar los movimientos de los bienes llevarán numeración ascendente y consecutiva para cada año, deberán ser motivadas, contener información clara y precisa, estar firmadas por los funcionarios que intervienen, con nombres y apellidos, documento de identificación y cargo, constituyéndose en soporte válido para cualquier procedimiento establecido en el presente manual, que así lo requiera.

4. ALMACÉN

4.1 Concepto

El almacén, es la dependencia administrativa a cargo de orientar y ejecutar las funciones de almacenamiento, control, custodia y suministro de bienes de acuerdo con las políticas

definidas para el manejo de los recursos físicos en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

4.2 Ingreso de bienes

Es el procedimiento mediante el cual se legaliza la recepción de los bienes, de acuerdo con lo establecido en los documentos respectivos.

La recepción de los bienes debe realizarse en las bodegas del ministerio, solo se aceptarán entregas en lugar distinto, cuando en el contrato se establezca de esa forma, teniendo en cuenta su volumen, peso, fragilidad, difícil movilización o cuando las necesidades del servicio o concepto justificado del supervisor sea más conveniente o económico recibirlos directamente en su lugar de instalación y utilización.

Solo al recibir a entera satisfacción los bienes, se expedirá un comprobante de ingreso, de conformidad con los documentos soportes que lo justifiquen, como contratos, facturas, reintegros, actas etc.

Para el caso de los vehículos que entran a formar parte del inventario del parque automotor, estos deben contar con sus respectivas matriculas y documentos necesarios para ser entregados al servicio en el menor tiempo posible, estableciendo como tiempo máximo 45 Días.

Independiente del nombre comercial relacionado en los documentos soportes, para unificar los nombres de los bienes, se utilizará su nombre genérico relacionado en la codificación de bienes aprobada con el presente manual, previa verificación física al momento del ingreso.

4.2.1 Fijación o retiro de etiquetas o placas a los bienes

Al realizar el ingreso de cualquier bien devolutivo nuevo o que ingrese por primera vez al Ministerio deberá colocar la placa de identificación para marcarlo individualmente.

No se entregarán placas de identificación de los bienes a los responsables de los inventarios de bienes en servicio, a los supervisores de los contratos, ni a cualquier otro funcionario de la entidad para que estos quienes las fijen. Cuando se requiera hacer devolución de bienes, para cambio por garantía, indemnización por siniestro, o cualquier razón justificada, el funcionario responsable de los bienes en servicio o el supervisor del contrato informarán a la Coordinación de Logística y Suministros para que se proceda al retiro de la placa antes de que salga de la Institución.

Queda terminantemente prohibido desprender las placas de identificación de los bienes, salvo en el caso expuesto en el párrafo anterior.

Si el proceso de verificación física, se constata que algún bien carece de la placa de identificación, esta será impresa y adherida al mismo, previa verificación del número de serie

y demás características que se encuentren registradas en el sistema

4.2.2 Embalaje

Es la envoltura que protege los bienes para su transporte, manipulación y almacenamiento. En el almacén, deberá tenerse en cuenta las indicaciones de los proveedores señaladas en los embalajes, especialmente las fechas de vencimiento, requisitos de almacenamiento y los certificados de fabricación y garantía.

4.3 Origen de los ingresos al almacén

Pueden tener origen en alguna de las siguientes razones :

- Compra
- Donación
- Reintegro
- Sobrante
- Reposición
- Bienes recibidos de terceros
- Terminación de contratos celebrados con terceros
- Recuperación
- Traspaso
- Aprovechamiento del desmantelamiento de bienes
- Reinversión en salud en el trabajo
- Permuta
- Indemnización

4.3.1 Ingreso por compra de bienes

Los grupos de contratos remitirán de forma permanente, relación de los procesos adjudicados, de los bienes a adquirir, de los términos de entrega y de los supervisores designados, con el fin de garantizar el oportuno ingreso de los bienes al almacén y el respectivo registro en el aplicativo Oracle.

El Coordinador del Grupo de Logística y Suministros, coordinará con el supervisor del contrato las fechas de recepción de los bienes y su correspondiente entrega física y documental, confrontando contra el contrato, la factura o remisión, la descripción detallada, calidad, cantidad, estado, referencia, valor y demás especificaciones pactadas, si hubieran muestras, se compararán con los bienes a recibir. En caso de ser necesario se debe contar con el apoyo del personal técnico o profesional idóneo, que certifique el cumplimiento de las características técnicas y de funcionamiento de los bienes.

Recepcionados correctamente los bienes, se expedirá el comprobante de ingreso correspondiente, si los bienes no reúnen los requisitos exigidos contractualmente, se exigirá al proveedor su retiro de forma inmediata, solo se aceptarán entregas parciales, cuando así se establezca en el respectivo contrato o según concepto justificado del supervisor.

4.3.2 Ingreso por donación de bienes

Es la entrega gratuita del dominio y posesión de un bien que hace una persona natural o jurídica a favor del Ministerio, de acuerdo con las normas legales vigentes, para ello, debe existir autorización de aceptación por parte del Ministro o en su defecto, de la Secretaria General.

Los documentos que acompañen la entrega, deben soportar la adquisición lícita de los bienes y el Ministerio, realizará previamente la verificación de los donantes.

El ingreso procede a través de acta suscrita por el donante y el almacenista, los valores de los bienes estarán determinados por los indicados en los documentos soportes entregados por el donante.

En el caso de que la donación no esté valorizada se realizará el avalúo correspondiente, si los precios están expresados en moneda extranjera se hará su conversión a la TRM a la fecha de suscripción del acta.

4.3.3 Ingreso por reintegro de bienes

Cuando se reciban bienes por reintegro, se realizará su registro en el sistema, previa confrontación de las características del bien, con lo descrito en el formato de reintegro de bienes

al almacén.

El ingreso debe elaborarse inmediatamente se reciban los bienes en el Almacén, su registro se efectuará en el mes de recepción, para preservar los inventarios actualizados y estados financieros consistentes y coherentes con las existencias físicas.

4.3.4 Ingreso por sobrante

Los sobrantes se producen cuando el inventario físico supera la cantidad de un bien, versus la registrada en el inventario. Cuando esto ocurra, se realizará de forma inmediata la verificación, si se establece su origen se efectuará el ajuste correspondiente, de lo contrario se elaborará el acta de sobrante que soportará el respectivo ingreso, con la firma de los interviniente y la aprobación del Subdirector de Servicios.

El valor del sobrante se asignará teniendo en cuenta el registrado en el inventario de un bien igual o similar o por avalúo, en caso de no encontrarse registros similares, corresponderá al de un bien análogo o al valor comercial del bien.

4.3.5 Ingreso por reposición de bienes

Corresponde al reemplazo o entrega de un faltante, para ello, cuando el funcionario responsable

efectuó la devolución en iguales o mejores condiciones de similitud, marca, modelo, calidad, clase, cantidad, medida y estado de los que faltan, es necesario el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Solicitud escrita dirigida al Subdirector de Servicios, por parte del responsable de los bienes realizando la justificación de los faltantes, ofreciendo los que va a reponer y el detalle de los mismos.
- Autorización de la reposición expedida por el Subdirector de Servicios, solicitando el estudio técnico del bien ofrecido.
- Con el concepto técnico emitido, se elaborará un acta en la cual se deje constancia de que los bienes ofrecidos son iguales o mejores a los faltantes, debidamente firmada por el responsable de los bienes, el Coordinador del Grupo de Logística y Suministros o quien haga sus veces, el almacenista y quien fungió como perito, con la aprobación del Subdirector de Servicios o quien haga sus veces.
- Formato de reintegro debidamente diligenciado por el funcionario que realiza la reposición, con el fin de descargar el bien faltante.

- El valor que se asigne al nuevo bien debe corresponder al que estipule la factura de compra, cualquier otro documento que demuestre la propiedad o el registrado en el inventario de un bien igual o similar, en caso de no encontrarse registros similares, corresponderá al de un bien análogo o al valor comercial del bien.

Con los soportes anteriores se dará la baja definitiva por reposición al bien que estaba incluido en inventarios y se expedirá el ingreso del bien objeto de la reposición.

4.3.6 Ingreso de bienes recibidos de terceros

Se gestionarán bienes de propiedad de terceros teniendo como soporte el contrato de arrendamiento, préstamo, comodato o los documentos de custodia, los cuales deben tener autorización de aceptación del Ministro o la Secretaria General.

Los contratos deben especificar las características y los valores unitarios de los bienes objeto de los contratos, requisito necesario para el registro contable y de inventarios correspondiente. Verificados los bienes frente a los soportes, se expedirá el comprobante de ingreso, que debe incluir la fecha de terminación del contrato y la identificación de los supervisores.

4.3.7 Ingreso por devolución de bienes entregados a terceros

Corresponde a los bienes que ingresan al almacén por terminación de contratos que soportaban la entrega a terceros en calidad de arrendamiento, préstamo o comodato.

El almacenista expedirá el comprobante de ingreso con base en los documentos soportes enviados por los Coordinadores de los Grupos de Contratos o quien haga sus veces o el Subdirector de Servicios o quien haga sus veces.

Si el bien se encuentra en buen estado, elaborara el egreso para enviarlo al servicio, de lo contrario se registrará en el inventario correspondiente.

4.3.8 Ingreso por recuperación de bienes

Si posteriormente al descargo de bienes perdidos, estos fueren recuperados, se les dará ingreso nuevamente al Almacén,. Para el efecto el Subdirector de Servicios levantará un acta, indicado especificaciones, valor y estado del bien recuperado, si es necesario. En caso de existir acción disciplinaria u otra actuación administrativa o fiscal, se librarán los avisos pertinentes para que cese el proceso.

Se debe tener en cuenta si los bienes ya fueron objeto de reposición por parte de la compañía de seguros y efectuar los tramites necesarios en cumplimiento del contrato suscrito.

4.3.9 Ingreso por traspaso de bienes

Corresponde a los bienes recibidos de algún ente público, para el efecto, el Almacenista deberá verificar el traspaso de la propiedad del bien, cursar un acto administrativo, que indique las características de los bienes y el valor histórico y con base en los documentos soportes expedirá el ingreso correspondiente.

4.3.10 Ingreso por aprovechamiento del desmantelamiento de bienes

Las partes y piezas utilizables provenientes del desmonte, desmantelamiento de instalaciones y equipos inservibles, se recibirán por el Coordinador del Grupo de Logística y Suministros con base en el acta de la diligencia, que contendrá la lista de los bienes recuperados, el avalúo correspondiente, previo reintegro y baja definitiva del bien a desmantelar.

Tratándose de puestos de trabajo, divisiones y elementos provenientes de adecuaciones locativas, le corresponde al Coordinador del Grupo de Infraestructura, con aprobación del Subdirector de Servicios, la suscripción del acta que contendrá la lista de los bienes recuperados y su valor.

4.3.11 Ingreso de bienes por reinversión en salud en el trabajo

El Coordinador del Grupo de Logística y Suministros recibirá los bienes por reinversión en salud

en el trabajo, con la copia del contrato de prestación de servicios celebrado, elaborando el acta de recepción de los mismos con base en las facturas de compra correspondientes.

4.3.12 Ingreso por permuta

Permuta es la sustitución o cambio de un bien por otro, su ingreso será autorizado por el ordenador del gasto o quien haga sus veces.

Para expedir el comprobante de ingreso, se requerirá copia del contrato que así lo autorice con el fin de efectuar los registros contables y de inventarios correspondientes, retirando los bienes que se entregan e incorporando los bienes que se reciben a cambio.

4.3.13 Ingreso por indemnización

El ingreso del bien recibido por concepto de indemnización y el egreso del bien siniestrado, se realizarán simultáneamente, cuando se produzca este evento, su ingreso se realizara con base en los siguientes soportes:

- Comunicación de la compañía aseguradora especificando el bien objeto de indemnización.
- Copia de la factura remitida por la compañía aseguradora indicando la clase de bien y su valor.

4.3.14 Bienes de propiedad del personal que labora en el ministerio

Los bienes de propiedad de personal activo del Ministerio, que se encuentre en las instalaciones de manera temporal o permanente, deberán estar amparados bajo alguno de los siguientes documentos que demuestren su propiedad :

- Factura de compra a nombre del funcionario.
- Documento de registro de entrada suscrito por el coordinador de vigilancia o quien haga sus veces.
- Registro en el libro de minuta, ante el área de seguridad del Grupo de Infraestructura o quien haga sus veces, una vez ingresen o salgan de la institución.

4.4 Egreso de bienes

Mediante este procedimiento se autoriza la salida de bienes de almacén, a través de la expedición del comprobante de egreso, previa solicitud suscrita por el jefe de la dependencia que lo requiera.

No se hará entrega física de bien alguno, sin que se haya firmado el comprobante de egreso por

parte del funcionario responsable del inventario al cual se le ha asignado el bien previamente.

En la entrega física de equipos se deberá suministrar manuales, garantía y los accesorios que hagan parte del bien adquirido, los cuales deberán ser conservados por el funcionario con la misma responsabilidad del equipo.

Cuando la salida corresponda a bienes tales como equipo electrónico, de comunicación y accesorios, equipo de transporte terrestre y accesorios y equipos de computación y accesorios entre otros y el control especial este a cargo de dependencias específicas, se solicitará su autorización y el apoyo de un funcionario técnico del área respectiva para certificar que el bien cumple con las condiciones consignadas en el egreso.

Los documentos no deben contener tachones, enmendaduras o alteraciones y la salida de almacén debe contener como mínimo la siguiente información :

- Lugar y fecha de la salida
- Consecutivo de salida en forma ascendente
- Origen de la salida
- Número y fecha de la solicitud u orden de pedido
- Dependencia solicitante
- Nombre e identificación del responsable

- Número del acto administrativo con el cual se traspasan los bienes cuando aplique
- Nombre y NIT de la entidad a la cual se traspasan los bienes
- Descripción del bien especificando : Para bienes devolutivos : nombre del bien, seriales, modelo, número de parte, national stock number – NSN y, para bienes de consumo : nombre del bien y referencia
- Unidad de medida
- Cantidad
- Valor unitario
- Valor subtotal por subcuenta contable
- Valor total de la salida
- Espacios para: información de quien entrega y quien recibe el bien y firma del ordenador del gasto, cuando corresponda.

4.5 Origen de los egresos del almacén

Las salidas de Almacén tienen su origen en :

- Entrega de bienes devolutivos
- Entrega de bienes de consumo
- Entrega de bienes a terceros
- Devolución de bienes recibidos de terceros

- Traspaso de bienes
- Devolución de bienes adquiridos por compra
- Baja definitiva de bienes
- Baja definitiva de bienes por dación en pago o permuta
- Baja definitiva por siniestro
- Baja definitiva por caso fortuito o fuerza mayor

4.5.1 Egreso por entrega de bienes devolutivos

Es la asignación de bienes al personal, para el desarrollo de sus funciones, asumiendo la responsabilidad de custodia, administración y conservación, cesando de esta manera la responsabilidad del Coordinador del Grupo de Logística y Suministros, quien no obstante, será responsable del control de los bienes entregados al servicio.

Para la entrega de un bien devolutivo, se expedirá un comprobante de egreso y se entregará junto con el bien al responsable del inventario, quien deberá firmarlo en forma inmediata, verificando el estado físico del bien, el número de la placa, marca, serie, y demás características que lo identifiquen, conservando para el archivo de la dependencia, copia del comprobante de egreso que lo hace responsable del buen uso, conservación y cuidado del bien recibido, asumiendo la responsabilidad administrativa y disciplinaria correspondiente.

4.5.2 Egreso por entrega de bienes de consumo

Corresponde a la entrega de bienes al personal, para que sean utilizados en el desarrollo de sus funciones, los funcionarios deberán hacer y responder por el buen uso de los bienes; cesando de esta manera la responsabilidad del almacén.

Adicionalmente a las normas establecidas para los egresos, en este procedimiento el pedido de bienes de consumo se efectuará los 5 primeros días hábiles del mes, o según criterio que adopte el ordenador del gasto o quien haga sus veces.

El almacenista podrá disminuir las cantidades solicitadas, previo el análisis de las existencias y verificación del consumo de cada dependencia, en concordancia con el número de personal que tenga a cargo y con visto bueno de la Subdirección de Servicios.

Las prendas de uso personal que deben suministrarse a los funcionarios que por ley tengan derecho, bienes de seguridad industrial y/o salud laboral se descargarán en forma definitiva del almacén cuando sean entregadas. El Jefe de la dependencia firmará el comprobante de egreso por el total de las cantidades solicitadas y las asignará a los funcionarios de su dependencia, de acuerdo con las normas vigentes establecidas.

4.5.3 Egreso por bienes entregados a terceros

Los bienes serán entregados por el Almacenista previo contrato de arrendamiento, préstamo o comodato a favor de terceros. Los Grupos de Contratos, la Subdirección de Servicios o quien haga sus veces enviarán al Almacenista copia de los contratos, con el fin de entregar los bienes a satisfacción y expedir el comprobante de egreso.

El Almacenista entregará los bienes objeto del contrato mediante comprobante de egreso al representante legal o Almacenista de la entidad receptora, quien lo firmará. El comprobante de egreso deberá tener la fecha de terminación del contrato y los nombres, apellidos y cargo del coordinador del mismo. La entrega se legaliza mediante salida de almacén informando al Coordinador del Grupo de Contabilidad para que proceda de acuerdo con las normas legales vigentes.

Los contratos deben especificar las características y los valores unitarios de los bienes objeto de los contratos, requisito necesario para el registro contable y de inventarios correspondiente.

4.5.4 Egreso por devolución de bienes recibidos de terceros

Son los bienes que devuelve el Almacén por terminación de contratos de bienes recibidos de terceros en calidad de arrendamiento, préstamo, comodato o custodia. Para tal efecto el

Almacenista expedirá el comprobante de egreso, solicitando al representante legal o Almacenista del tercero, su verificación y firma en forma inmediata.

4.5.5 Egreso por traspaso de bienes

Corresponde a la entrega de bienes a otras entidades del sector públicos del mismo nivel, mediante comprobante de egreso y con base en un acto administrativo que así lo disponga.

La entrega de los bienes objeto del traspaso se hará de conformidad al acto administrativo que autoriza la transferencia de los mismos, para ello las entidades suscribirán un acta de entrega y recibo a satisfacción de acuerdo con las condiciones acordadas, las cuales deberán quedar consignadas en el acto administrativo expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Para realizar el traspaso de bienes se requiere:

- Autorización emitida por el ordenador del gasto.
- Relación detallada de los bienes, con características, cantidades, valor unitario y valor total de los mismos.
- Certificación de persona idónea, especificando que los bienes no son necesarios en la entidad, o que siendo necesarios, hay disposición que ordena el traspaso.

- Acta de entrega de los bienes con intervención, del Coordinador de Logística y Suministros y el personal competente, detallando los bienes, con sus características; esta acta debe firmarla también la persona autorizada para recibir los bienes.

4.5.6 Egreso por devolución de bienes adquiridos por compra

Son los bienes que devuelve el almacén al proveedor, por el incumplimiento en alguna de las especificaciones estipuladas en los contratos. Se entrega el bien al proveedor a través de una salida de almacén, garantizando su devolución en virtud de mantenimiento o garantía vigente y en cumplimiento del contrato suscrito, realizando un acta mediante la cual se indique que el bien sale de la dependencia y la calidad en la que se entrega.

Para tal efecto, el almacenista expedirá el comprobante de egreso, con base en la certificación expedida por el supervisor del contrato.

4.5.7 Baja definitiva de bienes

El retiro definitivo de bienes de propiedad del Ministerio debe ser autorizado por el ordenador del gasto o quien haga sus veces, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. La baja definitiva podrá realizarse por alguno de los siguientes conceptos:

- Venta directa de bienes
- Destrucción
- Entrega de bienes por dación en pago o permuta
- Siniestro
- Caso fortuito o fuerza mayor

Corresponde a los ordenadores del gasto o quienes hagan sus veces, autorizar la baja mediante acto administrativo, teniendo en cuenta la recomendación del comité de baja de bienes y el concepto técnico emitido por personal idóneo, en el cual se determine que el bien no se encuentra en condiciones de prestar el servicio para el cual se adquirió; procedimiento que debe motivarse, indicando el destino del mismo, de conformidad con las normas vigentes.

Para la baja de bienes muebles inservibles, el procedimiento a ejecutar es el siguiente:

- El funcionario que tiene a cargo los bienes, solicita el reintegro al almacén, una vez los bienes se encuentren bodega, se realiza una inspección y preclasificación de igual forma se debe emitir un concepto técnico por parte del personal idóneo, documento con el cual se determinara que el bien no se encuentra en condiciones de prestar el servicio para el cual fue adquirido y posteriormente se incluye el bien en el listado de susceptibles a dar de baja.

- Tratándose de bienes tecnológicos, el Coordinador del Grupo de Logística y Suministros o quien haga sus veces, solicita el concepto técnico a la Dirección de Tecnología para que realice la verificación del estado de los bienes y emita concepto técnico escrito, detallando claramente los bienes objeto de la baja.
- El Coordinador del Grupo de Logística y Suministros o quien haga sus veces, solicitará al Coordinador del Grupo de Contabilidad el efecto contable de enajenar a cualquier título los bienes susceptibles de baja.
- Con base en los conceptos técnicos y la certificación contable, el Subdirector de Servicios realiza el análisis de conveniencia y presenta la recomendación ante el Comité Técnico de Bienes del Ministerio.
- El Coordinador del Grupo de Logística y Suministros con base en la recomendación del Subdirector de Servicios y la aprobación del Comité, elabora el acto administrativo, ordenando la baja de bienes y determinando el destino final que debe dársele a los mismos.
- Una vez firmado el acto administrativo por el ordenador del gasto, los funcionarios del Grupo de Logística y Suministros, verificarán la documentación y procederán a elaborar la salida correspondiente del almacén.

- La baja se legaliza con la salida de almacén, con base en el acto administrativo expedido.

- Cuando los bienes deban destruirse, serán retirados del almacén tan pronto se produzca el diligenciamiento de la salida del almacén. La destrucción se llevará a cabo en forma inmediata, en presencia del Subdirector de Servicios, el Coordinador del Grupo de Logística y Suministros o quien haga sus veces, para lo cual se deberá elaborar un acta. No deben destruirse bienes que sean susceptibles de ser comercializados a menos que sea estrictamente necesario por motivos de seguridad, como es el caso de los medios magnéticos de almacenamiento.

- Si se ordenó el desmantelamiento de los bienes dados de baja, se procede a realizar un avalúo para elaborar la entrada de almacén de los materiales y partes servibles, la cual se tramita al Grupo de Contabilidad.

- Para los bienes faltantes (hurto, pérdida, destrucción, etc.) una vez se tenga conocimiento de la novedad se elaborará la salida de almacén soportada con la apertura de la investigación y la respectiva comunicación a la compañía de seguros.

El Comité de Evaluación Técnico de Bienes está conformado de acuerdo con la Resolución Interna emitida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

El Almacenista deberá realizar oportunamente la baja definitiva de los bienes con el fin de evitar su acumulación, de tal manera que al cierre de la vigencia fiscal no se reporten mayores inservibles en bodega, estableciendo para dicho proceso como plazo máximo 180 días.

El trámite de enajenación se realizará de acuerdo con las disposiciones contenidas en el Decreto 1082 de 26 de mayo de 2015 “*Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional*”, Sección 2 *Enajenación de Bienes del Estado*, Subsección 1 *Disposiciones Generales*, Subsección 2 *Mecanismos de Enajenación*, Subsección 3 *Bienes Inmuebles* y, Subsección 4 *Bienes Muebles*.

Para el efecto, el Grupo de Licitaciones y Procesos Especiales una vez reciba la resolución firmada por el ordenador del gasto o quien haga sus veces autorizando la baja definitiva de los bienes por enajenación, realiza el proceso de contratación para la venta directa o remate de acuerdo a las disposiciones legales.

Realizado el trámite que dispone la normatividad, se enviará al almacenista copia del contrato de enajenación para entregar los bienes mediante acta, la cual será firmada por el proveedor, documento que servirá como soporte para expedir el respectivo comprobante de egreso.

Para efectos de baja por destrucción, se ordenará mediante acto administrativo, teniendo en cuenta las normas expedidas por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Grupo de

Licitaciones y Procesos Especiales enviará al Almacenista copia del contrato de destrucción o incineración para entregar los bienes mediante acta, la cual será firmada por el proveedor, documento que servirá como soporte para expedir el respectivo comprobante de egreso, al cual se anexarán soportes gráficos de la destrucción o incineración de los bienes objeto de baja definitiva.

Cuando la destrucción la realiza directamente el almacén debe contar con la presencia de un funcionario de la oficina de Control Interno y se dejara constancia mediante acta según lo establecido en este manual adjuntando soportes gráficos del procedimiento, teniendo siempre en cuenta la normatividad expedida por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

Los bienes de la cuenta Equipo de Comunicación y/o Equipo de Computación que cuenten con licencias, software y dispositivos de almacenamiento de datos, dispositivos inalámbricos, así como cualquier otro existente o futuro dispositivo móvil de almacenamiento, deben ser retirados por la Dirección de Tecnología o quien haga sus veces, al momento de emitir los conceptos técnicos de inservibilidad para el reintegro al almacén, dependencia que los mantendrá en custodia mientras se realiza su destrucción.

4.5.8 Baja definitiva de bienes por dación en pago o permuta

La salida de bienes por dación en pago o permuta será autorizada por el ordenador del gasto o

quien haga sus veces, para lo cual se expedirá copia del acto administrativo que así lo autorice.

4.5.9 Baja definitiva por siniestro

Este procedimiento se realiza cuando la compañía aseguradora declara como pérdida total los daños ocurridos a los bienes de propiedad o a disposición del Ministerio de Hacienda y Crédito Público que se encuentran en el trámite de reclamación y realiza su indemnización.

El funcionario responsable del bien debe diligenciar el formato de reintegro de bienes al almacén, para que se efectúe la entrega formal del bien siniestrado a la compañía de seguros, de acuerdo con los requisitos establecidos en la póliza, y proceda la baja definitiva.

4.5.10 Baja definitiva por caso fortuito o fuerza mayor

Un caso fortuito es un evento que, a pesar de que se pudo prever, no se podía evitar, fuerza mayor es un hecho que no se puede evitar y tampoco se puede prever.

El funcionario responsable de los bienes afectados por caso fortuito o fuerza mayor debe presentar la documentación que soporte este hecho ante la Subdirección de Servicios o quien haga sus veces, para que se tramite la reclamación ante la Compañía Aseguradora y el almacenista elabore el comprobante de egreso correspondiente para la baja definitiva de los

bienes.

En caso de fallecimiento del funcionario que tiene los bienes a cargo, este trámite lo debe realizar el jefe inmediato, con el visto bueno del superior jerárquico de la dependencia correspondiente, se deben adjuntar la mayor cantidad de pruebas frente al suceso, registros fotográficos y demás elementos que permitan inferir sobre su ocurrencia.

4.6 Almacenamiento

El Coordinador de Logística y Suministros, será el encargado de definir directrices, realizar el control y la verificación para una correcta organización del almacén, de conformidad con las normas sobre almacenamiento de materiales, y las órdenes técnicas aplicables como manuales, disposiciones, directivas e instrucciones específicas impartidas por la administración.

El espacio para el almacenamiento se definirá de acuerdo con los materiales que se manejen, previendo sus características de clase y tamaño; se debe acondicionar un área suficiente que permita la concentración de los almacenes y estar separadas de las demás dependencias.

El almacenamiento, manejo y distribución de los bienes, así como la aplicación de las normas de seguridad para su conservación, serán responsabilidad del Coordinador de Logística y Suministros y los funcionarios asociados a la tarea.

Corresponde al Grupo de Logística y Suministros identificar los estantes mediante un sistema de demarcación para su ubicación, con el fin de realizar una rápida localización del bien requerido en el sistema de activos fijos.

5. REGISTRO Y CONTROL DE BIENES

Para un eficiente y eficaz registro y control de los bienes de propiedad o a disposición del Ministerio de Hacienda y Crédito Público se llevará un inventario electrónico de forma ordenada, completa, detallada, valorizada y actualizada de todos los bienes. El registro del inventario permite verificar, clasificar, analizar y controlar los bienes en forma confiable y oportuna.

Las dependencias y personas que tengan, usen, custodien o administren bienes de propiedad o a cargo del Ministerio, deben mantener el inventario actualizado y valorizado cuando corresponda, de acuerdo con las normas técnicas, índices, codificación y reglamentación establecida en el presente manual, además de las normas complementarias que sobre la materia se emita.

5.1 Normas sobre el manejo y control de los bienes en bodega

El almacenista llevará el inventario de los bienes en bodega, para el buen cuidado y conservación de los bienes debe organizar las bodegas teniendo en cuenta las normas de almacenamiento

indicadas. Los bienes nuevos y usados en buen estado se mantendrán separados de los inservibles.

En las bodegas del almacén no deberán permanecer bienes o accesorios a los cuales se les haya autorizado la baja definitiva mediante el acto administrativo correspondiente. Las bodegas deben tener las medidas de seguridad y ambientales necesarias para el almacenamiento y cuidado de los bienes.

5.1.1 Control de los bienes

Cada elemento, debe tener un registro que contenga su historial, desde el ingreso, permanencia de servicio y salida definitiva, se administra en el sistema de activos fijos de la Entidad y deben indicar como mínimo: procedencia, fecha de ingreso, descripción del elemento, entradas, salidas.

Todo traslado de bienes debe ser reportado al Grupo de Logística y Suministros con el fin de proceder a la actualización en el sistema de bienes.

La responsabilidad de los bienes trasladados recae sobre el personal a quien se asignó, hasta tanto no cuente con la entrada de almacén o el acta de entrega firmada por el personal competente de la dependencia receptora.

El personal encargado de trasladar los bienes, debe mantener actualizado el sistema de activos fijos, para lo cual en el aplicativo diligenciará el formato diseñado para tal fin, documento que se constituye en el soporte administrativo para realizar la conciliación de las propiedades, plantas y equipos sujetos de traslado.

5.1.2 Inventario de los bienes

El conteo de inventario es el proceso de verificación física de los bienes a una fecha determinada, con el fin de asegurar su existencia real, lo que permite confrontar los resultados obtenidos con los registros contables, a fin de establecer su consistencia y coherencia, verificando las diferencias que pudieran existir y procediendo a realizar las correcciones, reclasificaciones o ajustes necesarios, según el caso.

El personal competente del Grupo de Logística y Suministros realizará el conteo físico de los bienes en servicio y en bodega (devolutivos y de consumo) de propiedad o a disposición del Ministerio, a 31 de diciembre de cada año, elaborando un inventario detallado, clasificado por grupos, agrupaciones, código, descripción, unidad de medida, cantidad, valor unitario, valor total, estado de conservación del bien, subtotalizado por agrupaciones de inventario y totalizado por cuentas contables.

También se dejará constancia de las diferencias sobrantes o faltantes, si las hubiere, si se

establece su origen se elaborará el ajuste correspondiente, de lo contrario se comunicará al Subdirector de Servicios y a la Oficina de Control Interno Disciplinario o quien haga sus veces, para los fines pertinentes.

5.1.3 Revisión física programada o pruebas selectivas a los bienes

Durante la vigencia fiscal deberá realizarse revisión física programada y pruebas selectivas a los bienes en bodega y en servicio, efectuando la comparación con el sistema de activos fijos, dejando constancia mediante acta.

Para la realización del inventario físico se deberá:

- Establecer un cronograma de trabajo en el cual se especifiquen las fechas y equipos con los cuales se hará el conteo físico por dependencias.
- Asignar el personal que realizara el conteo físico y dar la instrucción correspondiente sobre la responsabilidad asignada y la forma en que se va a llevar a cabo la labor.
- Suspende temporalmente la movilización interna de bienes.
- Generar reporte con la información registrada en el sistema de activos fijos.

- Efectuar el conteo físico constatando descripción, marca, cantidad, serie, placa, estado de conservación, responsable según inventario a cargo y condiciones de utilización.
- Para el caso de los activos fijos que no tengan la etiqueta de identificación permanente por deterioro, se procederá a su reimpresión.
- Dejar constancia del conteo físico mediante acta, registrando sobrantes y faltantes si los hubiere y las observaciones que sean necesarias.
- Culminado el conteo físico se conciliara con las cifras reflejadas en los libros contables, en caso de que surja alguna diferencia sobrante o faltante del proceso conciliatorio debe corregirse, reclasificarse o ajustarse dejando la evidencia documental sobre el origen y efecto de la misma, sin perjuicio de las acciones legales, disciplinarias, administrativas o fiscales que puedan derivarse.
- Cuando se practique inventarios físicos de bienes devolutivos, de consumo, servibles o inservibles en depósito, así como devolutivos en servicio y se encuentren simultáneamente bienes faltantes y sobrantes, se podrán hacer compensaciones de faltantes con sobrantes, siempre que su similitud en cuanto a apariencia, clase y naturaleza puedan haber generado las diferencias.

- No serán susceptibles de compensación los bienes que figuren en los registros de almacén e inventarios identificados con número de serie.

5.1.4 Registro y control de bienes inmuebles

La Coordinación de Logística y Suministros o quien haga sus veces, llevará el inventario de los bienes inmuebles de propiedad o a disposición del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, sin embargo, la Coordinación de Infraestructura es la responsable de mantener debidamente actualizados, valorizados y legalizados los inmuebles.

6. RESPONSABILIDADES

Los funcionarios y/o contratistas de la Institución son responsables administrativa y disciplinariamente por el uso, administración, custodia, suministro, registro o control de los bienes de propiedad o a disposición del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

6.1 Responsabilidad por la administración y custodia de los bienes en bodega

El almacenista es responsables de los bienes en bodega de propiedad o a disposición del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Cuando exista relevo, el almacenista saliente deberá hacer entrega al funcionario designado mediante acto administrativo. Para la entrega del almacén, se deberá elaborar un acta en la cual se deje constancia de la entrega y recibo de los bienes, del sistema de activos fijos, previa su capacitación en el mismos, de las cuentas e informes de almacén y demás documentación de la dependencia, debidamente foliados. El acta deberá contener la identificación y cargos de los almacenistas entrante y saliente, y será firmada una vez culmine la entrega, para ello debe tenerse en cuenta el siguiente procedimiento :

- Los almacenistas saliente y el entrante, levantarán un inventario físico, realizando el conteo y la entrega de los bienes que se encuentren en existencias en bodega, registrando con claridad las características de los bienes, cantidad y estado de conservación.
- El almacenista saliente con base en el sistema de activos fijos, elaborará el inventario valorizado de los bienes en bodega con nombre y descripción de las características del bien, cantidad, valor unitario, valor total, subtotalizado por agrupaciones y totalizado.
- Los almacenistas saliente y el entrante, compararán el inventario físico con el inventario valorizado. De presentarse diferencias, sobrantes o faltantes, o cambio en las características de los bienes, se elaborarán los ajustes correspondientes soportados con los documentos que así lo justifique, de lo contrario se dejará constancia en el acta, de los sobrantes y faltantes.

- Se enviará copia del acta de entrega debidamente firmada con los respectivos soportes, al Subdirector de Servicios para su aval.

El almacenista saliente tendrá un plazo máximo de 30 días calendario para efectuar la entrega del almacén, el cual sólo será prorrogable por causas justificadas mediante acto administrativo que así lo defina, en caso de fallecimiento o ausencia injustificada, abandono del cargo es necesario tener en cuenta lo siguiente :

- Debe existir acto administrativo que legalice la situación del almacenista titular y el nombramiento de quien asume.
- El Subdirector de Servicios, designará el equipo que hará entrega de los bienes al nuevo almacenista.
- El conteo de los bienes se hará constar mediante acta, en la cual se plasmarán los sobrantes y faltantes que resulten de la revisión.
- Con el fin de no interrumpir las funciones del almacén se fijara un horario del almacén para la atención en el mismo.

6.2 Responsabilidad en el manejo y control de los bienes en servicio

Los funcionarios y contratistas que tengan asignación de bienes, mediante actas de entrega, comprobantes de egreso o formatos de traslado de bienes devolutivos entre dependencias, son responsables por los que tengan para su uso, administración y custodia. El inventario de la dependencia, así como los bienes de uso común, estarán bajo la responsabilidad del jefe de la misma y, cada responsable deberá conservar el archivo documental que corresponda.

Los jefes de cada dependencia velarán porque los bienes de propiedad o a disposición del Ministerio de Hacienda y Crédito Público sean utilizados por los funcionarios y contratistas de sus áreas, los utilicen de forma adecuada y eficiente en el desempeño de las labores propias del servicio.

Queda terminantemente prohibido retirar o despegar las placas de los bienes, sin embargo si esta se desprende por deterioro normal, el funcionario responsable del inventario, debe solicitar su reposición a la Coordinación de Logística y Suministros o quien haga sus veces.

6.2.1 Inventario individual de bienes en servicio

Los bienes se asignarán para el desarrollo de sus funciones uso, servicio, administración o custodia a los funcionarios o contratistas utilizando el formato de inventario individual de bienes

en servicio, de egreso de bienes del almacén por entrega al servicio o el documento de traslado entre cuentadantes, con el fin de controlar de manera eficiente los bienes de cada dependencia.

6.2.2 Responsabilidad por la entrega de bienes en servicio mediante acta

Todos los funcionarios o contratistas que tengan asignado el uso, custodia o administración de bienes de propiedad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se constituyen en responsables de la pérdida o daños que sufran, cuando no se ocasione por el deterioro natural, por su uso normal o por causa justificada y estarán sujetos a las disposiciones legales vigentes que rijan en la materia.

Cuando un funcionario o contratista del Ministerio de Hacienda y Crédito Público responsable de un inventario, se retire temporal o definitivamente del servicio por alguna situación administrativa o por la terminación de su vínculo contractual, deberá realizar la entrega física y documental de los bienes que tiene bajo su responsabilidad, realizando el siguiente procedimiento:

- Solicitar previamente la elaboración del Acta de Entrega a la Coordinación de Logística y Suministros o quien haga sus veces, informando quien recibe los bienes devolutivos en servicio.

- Con el acta de entrega y el inventario de los bienes, el responsable hará entrega real, física y formal de cada uno de los bienes que figuren en el inventario al nuevo responsable, quien verificara el estado de conservación de los bienes para constatar su funcionamiento, salvo el desgaste normal de su uso.
- Una vez efectuada la verificación física, los funcionarios y/o contratistas firmarán el acta de entrega, el funcionario y/o contratista encargado de la entrega devolverá el acta y el inventario a la Coordinación de Logística y Suministros o quien haga sus veces, con el fin cargar en el sistema al nuevo responsable del inventario.
- De presentarse diferencias, sobrantes o faltantes, los funcionarios responsables las registrarán en el acta de entrega, quien entrega anexará los documentos soportes que las justifique para realizar los ajustes, en caso contrario se correrá traslado para las responsabilidades que correspondan.
- Quien entrega, debe recuperar los bienes faltantes y presentarlos físicamente a la Coordinación de Logística y Suministros o quien haga sus veces, en un tiempo máximo de 5 días hábiles después de entregar el acta firmada.

El acta de entrega, junto con el inventario debidamente verificado, firmado y presentado ante la Coordinación de Logística y Suministros, o quien haga sus veces, es el único documento válido

para transferir la responsabilidad administrativa y disciplinaria en el uso, administración y custodia de los bienes en servicio.

6.2.3 Responsabilidad de los jefes inmediatos

Cuando al funcionario o contratista que entrega los bienes a su cargo, no se le informe o se desconozca quien debe recibir, éste realizará la entrega al jefe inmediato o a quien este designe por escrito.

En caso de faltas temporales o definitivas de un funcionario o contratista, el jefe inmediato del responsable del inventario comunicará a la Subdirección de Servicios del hecho, designando al nuevo responsable del inventario, para que la Coordinación de Logística y Suministros o quien haga sus veces, realice el levantamiento físico y la entrega mediante acta.

6.2.4 Responsabilidad frente a las novedades

La Subdirección de Recursos Humanos o quien haga sus veces, así como el Grupo de Contratación Directa, comunicarán a la Subdirección de Servicios las novedades de personal (vacaciones, comisiones, cursos, licencias, incapacidades, traslados, fallecimiento, abandono del cargo etc.) inmediateamente se presenten y/o las novedades en la contratación para la prestación de servicios, para que la Coordinación de Logística y Suministros, o quien haga sus veces,

mantenga actualizado el registro, control, custodia y responsabilidad de los bienes.

6.3 Responsabilidad por la pérdida de bienes

Cuando a un funcionario o contratista responsable de bienes de propiedad o a disposición del Ministerio pierda alguno, por hurto, robo, caso fortuito o fuerza mayor deberá realizar el siguiente procedimiento:

- Presentará el denuncia penal (indicando circunstancias de tiempo, modo y lugar) ante la autoridad competente, en forma inmediata a la ocurrencia del hecho.
- Informará por escrito la pérdida del mismo a la Subdirección de Servicios de la Dirección Administrativa o quien haga sus veces y a su jefe inmediato, indicando en el informe además de su identificación, nombre y código de la dependencia a la cual está asignado por inventario, propiedad, descripción y valor del bien perdido, adjuntando copia del denuncia penal, con el fin de que se adelanten las reclamaciones respectivas ante la compañía de seguros.
- La Subdirección de Servicios o quien haga sus veces, iniciara la reclamación ante la compañía de seguros, una vez tenga conocimiento de la novedad.

- La Subdirección de Servicios o quien haga sus veces, informara a la Coordinación de Logística y Suministros o quien haga sus veces la iniciación del proceso de reclamación, con el fin de que se proceda a dar el manejo correspondiente a los bienes en los inventarios.
- Con base en la comunicación de la Subdirección de Servicios o quien haga sus veces, la Coordinación de Logística y Suministros o quien haga sus veces, solicitara al Grupo de Contabilidad o quien haga sus veces, el registro pertinente en la cuenta responsabilidades en proceso.

6.4 Responsabilidad de supervisores y/o interventores

El ordenador del gasto, deberá asignar para cada contrato un supervisor de contratos o en su defecto deberá gestionar la contratación de un interventor de acuerdo con la normatividad vigente. En todos los casos la asignación deberá recaer en personal idóneo, con conocimientos técnicos, de acuerdo con el tipo de bien adquirido. La entidad acudirá a la contratación de supervisores o interventores de contratos, cuando no se cuente con personal idóneo para ello, o cuando la contratación del bien o servicio así lo demande.

El supervisor o interventor será responsable de las obligaciones que establece el Manual de Contratación de la Entidad y responderá administrativa, disciplinaria y fiscalmente en el desempeño de su encargo.

7. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

7.1 Marco legal

El Régimen de Contabilidad Pública en el Libro II. Manual de Procedimientos, Título II. Procedimientos contables relativos a las etapas de reconocimiento y revelación de los hechos financieros, económicos, sociales y ambientales, Capítulo III. Procedimiento Contable para el Reconocimiento y Revelación de Hechos Relacionados con las Propiedades, Planta y Equipo, Numeral 4. Depreciación y Amortización, establece:

“Las propiedades, planta y equipo son objeto de depreciación o amortización. La depreciación, al igual que la amortización, reconoce la pérdida de la capacidad operacional por el uso y corresponde a la distribución racional y sistemática del costo histórico de las propiedades, planta y equipo durante su vida útil estimada, con el fin de asociar la contribución de los activos al desarrollo de las funciones de cometido estatal de la entidad contable pública.

La depreciación y la amortización se deben calcular para cada activo individualmente considerado, excepto cuando se aplique la depreciación por componentes”.

“La vida útil corresponde al período durante el cual se espera que un activo pueda ser usado por la entidad contable pública, en desarrollo de sus funciones de cometido estatal. También se

considera vida útil el número de unidades de producción o unidades de trabajo que la entidad contable pública espera obtener del activo”.

En el mismo Capítulo III. Procedimiento Contable para el Reconocimiento y Revelación de Hechos Relacionados con las Propiedades, Planta y Equipo, el Régimen de Contabilidad Pública establece los métodos para el cálculo de las depreciaciones y amortizaciones, la vida útil, la depreciaciones en bienes usados, la suspensión de la depreciación y el registro contable que se debe realizar, entre otros.

Adicionalmente, a los bienes de propiedad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se debe calcular depreciación a los bienes que hayan sido recibidos de otra entidad estatal, y que tengan la calidad de uso permanente y sin contraprestación.

7.2 Método a utilizar

Para el cálculo de la depreciación y amortización debe aplicarse un método de reconocido valor técnico de manera uniforme para todos los bienes de propiedad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que refleje el consumo del activo al ser utilizado en el desarrollo de las actividades de cometido estatal.

Son considerados métodos de reconocido valor técnico, entre otros, los siguientes: “*línea recta,*

número de unidades de producción u horas de trabajo, suma de los dígitos de los años y doble tasa sobre saldo decreciente”.

Para calcular la depreciación de los bienes de propiedad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público se utilizará el método de *Línea Recta*, el cual consiste en determinar el valor mensual a depreciar o amortizar obtenido de dividir el costo histórico del activo, entre la vida útil estimada.

7.3 Vida útil

Considerando que se debe aplicar el método de Línea Recta para el cálculo de las depreciaciones y amortizaciones, se tendrán en cuenta los años de vida útil que se indican mas adelante, de acuerdo con las agrupaciones en las que están clasificados los bienes.

Son depreciables aquellos bienes que pierden su capacidad normal de operación durante su vida útil y, ésta se calculará sobre el 100% del valor del activo, por cada bien individual y de ello se llevará registro permanente en el sistema de información automatizado para el manejo de bienes de la entidad.

La alícuota calculada se debitará al patrimonio; excepto para los activos asociados directamente a las actividades de prestación de servicios, los cuales se deben reconocer como costo.

La vida útil, corresponde al lapso de tiempo durante el cual se espera que un activo pueda ser usado por la entidad, en circunstancias normales pueden considerarse para los activos los siguientes:

ACTIVOS DEPRECIABLES	AÑOS DE VIDA ÚTIL
Edificaciones	50
Embalses, represas y canales - obras civiles	50
Embalses, represas y canales - obras control	25
Equipo de accesorios de generación, transmisión, distribución, producción, conducción, tratamiento.	25
Torres, postes y accesorios	25
Redes, líneas y cables aéreos y sus accesorios	25
Redes, líneas y cables subterráneos y sus accesorios	25
Plantas y ductos	15
Maquinaria y equipo	15
Barcos, trenes, aviones y maquinaria	15
Equipo medico científico	10
Muebles, enseres y equipo de oficina	10
Equipo de comunicación y accesorios	10
Equipo de transportes, tracción y elevación	10

ACTIVOS DEPRECIABLES

AÑOS DE VIDA ÚTIL

Equipo de comedor, cocina, despensa y hotelería	10
Equipo de computación y accesorios	5
Software	3

No obstante lo anterior, cuando se considere que la vida útil fijada no corresponde con la realidad, debido a circunstancias tales como: mejoras y adiciones, acción de factores naturales, deterioro por uso, obsolescencia, avance tecnológico o especificaciones de fábrica, debe fijarse una vida útil diferente y revelar tal situación en las Notas a los Estados Financieros. Adicionalmente, se debe revisar la vida útil en forma permanente para evaluar situaciones especiales y determinar sus efectos en las depreciaciones. Cuando se registre el ingreso de bienes usados, adquiridos o incorporados, se debe determinar la depreciación o amortización, tomando como base la vida útil restante, de acuerdo con las condiciones naturales y la capacidad de producción o de servicio de los mismos.

Los activos cuyo valor de adquisición sea de menor cuantía, ésto es, que se encuentre entre 0 y 50 UVT, deben depreciarse en el momento en que se dan al servicio, sin considerar su vida.

7.4 Suspensión de la depreciación

Cuando un activo se retire temporalmente del servicio, por mantenimiento u otras razones, se

debe suspender el cálculo y registro de la depreciación o amortización individualizada del mismo y será reactivado cuando el bien sea puesto al servicio nuevamente.

7.5 Registro contable

El registro de la depreciación y/o amortización, así como la actualización de los avalúos, deberá quedar incorporado en la contabilidad al cierre del período contable, habiendo afectado las cuentas y subcuentas necesarias de conformidad con los procedimientos establecidos en el Régimen de Contabilidad Pública y demás normas que lo modifiquen o adicionen. En notas a los estados financieros deberán revelarse los métodos aplicados.

El cálculo y registro de las depreciaciones se realizará de forma automática desde el Módulo de Activos Fijos del aplicativo Oracle, para lo cual se deben cumplir los siguientes pasos:

7.6 El modulo de activos fijos

Llevar un registro detallado y diario de todos los movimientos del almacén, verificando que los movimientos afecten correctamente la bodega de entrada, el centro de costos, área, y tercero que correspondan a dicha bodega así como de los bienes puestos al servicio, a través del sistema es un control de tipo administrativo y es responsabilidad del Subdirector de Servicios.

El Usuario Líder del Módulo de Activos Fijos de Oracle garantizará que en el programa, el tipo de cada una de las bodegas corresponda según su destinación de acuerdo con las opciones que presenta el sistema, así mismo, que cada bodega presente estado activo o inactivo y la condición de generar o no depreciación, según corresponda.

8. TRATAMIENTOS ESPECIALES

8.1 Licencias y Software

El manejo y control de las licencias y software que se adquiriera en el ministerio, estará a cargo del funcionario que para el efecto designe la Dirección de Tecnología o quien haga sus veces, quien tendrá la función de control, guarda y legalización del software que a la fecha posea la entidad.

8.2 Garantías

Las dependencias relacionadas con el bien, serán las responsables de la guarda, tenencia y control de las garantías de calidad e idoneidad de los bienes que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público adquiriera y entregue para su uso. Por lo tanto, será responsabilidad de los supervisores de los contratos, exigir al proveedor la garantía correspondiente y tramitarla a la respectiva dependencia. El control de las pólizas de garantía que acompañen las adquisiciones, será de los Grupos de Contratación del Ministerio quienes avalaran y aprobarán las garantías que se emitan.

8.3 Administración del parque automotor

De acuerdo con su procedencia, los vehículos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público pueden encontrarse en una de las siguientes situaciones:

- Propios: Son los vehículos adquiridos con cargo al Presupuesto General de la Nación a través de la gestión que realiza la Subdirección de Servicios.
- Donados: Es la transferencia gratuita e irrevocable de una persona natural o jurídica de la propiedad a favor del Ministerio de Hacienda y Crédito Público previo trámite efectuada en acatamiento de las consideraciones previstas para el efecto en el presente manual.
- Comodato: Es el préstamo de automotores que hacen entidades oficiales o privadas al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, restituibles en los términos establecidos en el contrato que se firma con ese fin.
- Arrendados: Es el préstamo de uso remunerado mediante el cual se reciben los automotores, cuyo condicionamiento se encuentra previsto en contractualmente.

Legalizado el ingreso del parque automotor a la entidad, se dispondrá mínimo una revista

trimestral, con el propósito de verificar su existencia física y estado. Para ello se utilizará el formato diseñado. Cada rodante contará con un expediente individual donde reposarán las improntas actualizadas de motor y chasis y la actualización de la información que resulte de cada revista interna.

Del uso, mantenimiento, estado y conservación del equipo automotor del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, serán directamente responsables el conductor asignado a cada uno y su utilización obedecerá exclusivamente a las actividades propias y relacionadas con el propósito institucional.

9. GLOSARIO

Las definiciones contenidas en el presente glosario de términos son exclusivamente para aspectos administrativos y contables.

- Activo: Cuentas representativas de los bienes, derechos y pertenencias, tangibles e intangibles, del ente público los cuales se espera que contribuyan al desarrollo de la función administrativa o cometido estatal.
- Activo fijo: Bienes adquiridos por el ente público, para utilizarlos directamente en el desarrollo de las actividades de la entidad.

- Almacén / Bodega: Espacio destinado para almacenamiento de los bienes.

- Almacenamiento: Es la acción de guardar los bienes de acuerdo con su naturaleza, características técnicas, índice de rotación y todas aquellas disposiciones que faciliten la ubicación y despacho de los mismos.

- Bienes de consumo: Bienes que se consumen en su primer uso, son comprados y usados para la satisfacción directa de alguna necesidad.

- Bienes devolutivos: Bienes que no se consumen con el primer uso, se deterioran y perecen con el tiempo por su naturaleza. Deben ser devueltos a la administración que los entregó, son objeto de depreciación, provisión y amortización.

- Bienes muebles en bodega: Comprende los activos adquiridos a cualquier título, que tienen las características de permanencia, consumo y explotación, para ser utilizados en el futuro por parte del ente público, en desarrollo de su cometido estatal.

- Bienes muebles obsoletos: Son representados por aquellos bienes que ya cumplieron su vida útil.

- **Conteo físico:** Procedimiento de verificar físicamente la existencia de los bienes de la entidad, con la planilla o relación ordenada, completa, detallada y valorizada de todos los bienes que integran su patrimonio.

- **Costo:** Valoración en términos monetarios de los bienes de la Entidad.

- **Costo histórico:** Importe de adquisición, producción o consumo, en el momento del reconocimiento de un hecho financiero, económico y social. Esta base debe mantenerse como norma general, salvo cuando disposiciones legales particulares lo exceptúen, caso en el cual, debe revelarse en las notas a los estados contables.

- **Cuentadante:** Persona que da o ha dado cuenta de fondos que ha manejado, a quien puede exigírsela y censurarla.

- **Custodia:** Corresponde a la acción de guardar los bienes, efectuando un control de las entradas y salidas, mediante tarjetas de control de existencias o libros auxiliares sistematizados.

- **Donación:** Ingreso sin contraprestación de bienes.

- Equipos de comunicación y computación: Comprende los instrumentos, aparatos y maquinaria, de propiedad del Ministerio, adquiridos a cualquier título y para el desarrollo de su cometido.
- Factura: Documento que el vendedor entrega al comprador, detallando las mercancías vendidas o los servicios prestados, indicando la naturaleza de cada uno de ellos, calidad, cantidad, precio, condiciones, etc.
- Inmuebles: Cualesquiera bienes fijos, permanentes, que no puedan trasladarse.
- Intangibles: Bienes inmateriales adquiridos o desarrollados por la entidad, con el fin de facilitar, mejorar o tecnificar sus operaciones, susceptibles de ser valorados en términos económicos.
- Inventarios: Comprende el registro de la totalidad de los bienes adquiridos a cualquier título, o por los cuales es responsable el Ministerio.
- Marca: Distintivo que asocia un determinado bien o servicio con el agente económico que lo produce o comercializa.
- Muebles: Bienes que puedan trasladarse de un lugar a otro.

- **Suministro:** Acción de proveer bienes a los servidores públicos para el cumplimiento de las funciones del cargo o servicio.

- **UVT:** Unidad de Valor Tributario.

- **Valor de realización:** Representa el importe en efectivo o su equivalente, mediante el cual se espera sea convertido un activo en condiciones normales.

- **Valor en libros:** Valor neto resultante de la sumatoria del costo histórico, depreciaciones, amortizaciones, valorizaciones y provisiones, aplicables a cada clase de bien mueble o inmueble, según sea el caso.

- **Vida útil de activos depreciables:** En todos los casos, la vida útil de un activo depreciable debe definirse por parte del ente público, en relación con el servicio esperado del activo.

11 Conclusiones y recomendaciones

Las herramientas de gestión permiten identificar la situación actual de las organizaciones, suministrando la metodología adecuada para interactuar en todos los niveles de la estructura, integrando el conocimiento que permita plantear de forma prospectiva las posibles soluciones que mediante un proceso de reingeniería efectúen las reestructuraciones o modificaciones necesarias resolviendo o minimizando los posibles inconvenientes y/o mejoras en los procesos actuales.

Algunas de las ventajas de las herramientas de gestión formuladas son las siguientes:

- Incrementa la capacidad de respuesta ante las variaciones del entorno en las organizaciones.
- Minimiza la incertidumbre, reduciendo el riesgo que se presenta en la gestión organizacional.
- Facilita los procesos de planeación estratégica.
- Estimula la gestión del conocimiento en beneficio de la organización y de sus integrantes.
- Colabora con la proyección de normas que definen de forma clara los procesos y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades misionales.
- Permite la implementación de un ciclo de mejoramiento continuo.

El presente trabajo de investigación, desarrolló un manual de procesos y procedimientos para el registro y control de los bienes de propiedad, bajo la custodia del Ministerio de Hacienda y Crédito Público mediante la formulación y aplicación del conocimiento y las herramientas de gestión, documento que fue avalado por la Dirección Administrativa de la entidad y que actualmente se encuentra en trámite de implementación.

Es importante resaltar que el manual permite definir de forma clara, detallada, ordenada y sistemática los diferentes procesos y procedimientos necesarios para el registro y control de los bienes, así como identificar a los responsables en cada una de sus etapas. De otra parte, el documento agregado servirá como parámetro de control interno, para lo cual es preciso tener en cuenta, que el desconocimiento de las personas encargadas de los activos fijos y los custodios de los mismos, no les exime de las responsabilidades frente al manejo y control de los bienes, ante lo cual, el texto será de gran utilidad para definir, concentrar y unificar parámetros a los usuarios y administradores de los enunciados recursos.

Ante la carencia de una entidad pública que se encargue de reglamentar el manejo y control de los bienes, cada organización ha diseñado sus respectivos manuales de acuerdo con sus características y necesidades, en el numeral 10 del presente documento, se realiza el análisis de algunos manuales de entidades públicas colombianas, que contribuyeron con la presente investigación.

Como parte de las conclusiones, se resume a continuación de manera sucinta la influencia de cada una de los cuatro instrumentos utilizados en la elaboración del documento. El primer paso, consistió en la aplicación de la gestión del conocimiento, por este medio se logró el análisis de algunos manuales que en la actualidad son utilizados por las entidades públicas, identificando algunas fortalezas y debilidades en ellos. De otra parte, se logró identificar los diferentes procesos y subprocesos que utiliza en la actualidad el Ministerio para la administración de los bienes bajo su responsabilidad, así mismo se pudo conocer la plataforma informática que soporta

las actividades contables, de inventarios y la cantidad de elementos registrados en la misma.

La primera herramienta de gestión aplicada, fue el diagnóstico, por medio del cual se identificó la situación actual del Ministerio de Hacienda y Crédito Público frente al manejo de los elementos bajo su cargo, logrando establecer que la entidad a pesar de tener muy bien definido sus procesos y procedimientos no cuenta con un manual para el manejo, registro y control de los bienes de su propiedad o a su disposición.

Así mismo se pudo establecer las fortalezas y debilidades en la administración de los elementos, análisis que fue plasmado en desarrollo del presente documento. Para llegar a un manual apropiado a las necesidades del Ministerio, la segunda herramienta de gestión formulada y aplicada fue la reingeniería, que permitió complementar, reestructurar y documentar el proceso de bienes.

La última herramienta de gestión identificada para un proceso como el que nos ocupa, incluye la evaluación y control, que requerirá el seguimiento posterior a la implementación del manual propuesto, a partir de esta actividad se gestará nuevamente el ciclo representado en la figura 1 del documento.

Finalmente, debe resaltarse que los objetivos planteados en la investigación fueron alcanzados en la medida en que se identificaron y estudiaron teóricamente una serie de herramientas que impactan la gestión de las organizaciones.

12 Referencias bibliográficas

- Baker, M. y. (1997). *Leveraging Human Capital*. . Journal of Knowledge Mangement.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. (2a ed.). Bogotá: Pearson.
- Simón, H. A. (1976). *Administrative Behavior : A study of decision – making povesses in administrative organization*. (3ra ed.). New York: The Free Press.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Martínez Bermúdez, R. (1999). *Gestión pública con procedimientos*. Bogotá: Corporación de Organización y Métodos.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento, del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Val Pardo, I. (1997). *Organizar, acción y efecto*. Madrid: ESIC Editorial.
- Val Pardo, I. (2005). *Management estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Val Pardo, I. (2002). *Dirección estratégica y sector público*. Barcelona: Ariel Economía.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society*. California: Berkeley.
- Hedlund, G. A model of knowledge management and the N-form corporation. . (1994). *Strategic Management Jorunal* , 15.
- Davenport, T. (1994). The coming soon : The CKO. Information Week, September 5.
- Drucker, P. (1993). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación, lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Francia: Universitat Jaume I.
- Gulick, L., & Urwick, , L. (1937). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of public administration.
- Braidot, N., Formento, H., & Nicoline, J. (2003). *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas Pymes industriales y de servicios*. Buenos Aires: Instituto de industria.
- Duque, N. D. (2000). *Diagnóstico como herramienta de gestión: hacia la toma de decisiones exitosas*. Cali: Faid Editores.
- Manganelli, R., & Klein, M. (1994). *The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation*. New York: Amacom.
- Bolívar, J., & García, G. (2014). *Fundamentos de la gestión pública, hacia un Estado eficiente*. Colombia: Alfaomega.
- Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide. Madrid: Pirámide.
- Harmon, M., & Mayer, Richard. (1999). *Teoría de la organización para la administración pública*. México: Fondo de cultura económica.
- Dávila, A. (1999). *El Cuadro de Mando Integral, Documento de trabajo (DT- 2639)*. IESE: Universidad de Navarra.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review* , 70-79.
- Senlle, A., & Stoll, G. (1994). *ISO 9000 calidad total y normalización*. Barcelona: Gestión 2000.
- Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Plan General de Contabilidad Pública, Título II Sistema Nacional de Contabilidad Pública,

- Capítulo Único, 9. Normas Técnicas de Contabilidad Pública, 9.1.1 Normas técnicas relativas a los activos. (n.d.). *9.1.1.4 Inventarios*. Colombia.
- Kaser, M. (1982). *Derecho romano privado* (2a ed.). Madrid: Instituto Editorial Reus.
- Velásquez Jaramillo, L. G. (1996). *Bienes* (6a ed.). Bogotá: Temis.
- MinEducación. (n.d.). *Misión, Propósito Superior y Visión*. From <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-89266.html>
- Harmon, M., & Mayer, R. (1999). *Teoría de la organización para la administración pública*. México: Fondo de cultura económica.
- Universidad Nacional Nueva Granada. (n.d.). From <http://www.umng.edu.co/web/guest/programas-academicos/facultad-ciencias-economicas/posgrados/maestria-gestion-organizaciones>
- DNP. (n.d.). *Departamento Nacional de Planeación*. From <https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/buen-gobierno/Paginas/gestion-publica-efectiva.aspx>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento*. México: Oxford University.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. México: Pearson.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Plan General de Contabilidad Pública. (n.d.). Título II Sistema Nacional de Contabilidad Pública. Colombia.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2013). *Memorias de Hacienda*. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (S. f.). From <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/elministerio/Planes>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2015). *Organigrama y estructura orgánica*. From <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/elministerio/Organigrmayestructuraorganica>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (Enero de 2013). *Plan estratégico sector Hacienda-actualizado*. From <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/elministerio/Planes/4.PlanIndicativoSectorial/2011-2014/Plan%20Estrat%20E9gico%20Sectorial%20%202010-2014%20-%20Enero%20de%202013.pdf>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2015). *Planes*. From <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/elministerio/Planes>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2015-2018). *Planeación estratégica*. From <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/elministerio/Planes/2015/Plan-Estrategico-Institucional-MHCP-2015-2018.pdf>
- Universidad de Antioquia. (n.d.). *MECI*. From <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/evaluacion-control/meci>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (Agosto de 2013-2014). *Informe Gestión Institucional*. From <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/elministerio/RendicionCuentas/InformesGestionMinistro/2014/10082014-informe-rendicion-cuentas-2014.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (n.d.). *Misión institucional*. From <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Paginas/mision-vision-principios.aspx>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (n.d.). *DIAN*. From <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>
- Institución Univeristaria ITM. (n.d.). *Misión*. From <http://www.itm.edu.co/1mision.aspx>

Ministerio de Defensa. (n.d.). From https://www.mindefensa.gov.co/irj/portal/Mindefensa/contenido?guest_user=Guest_MDN&NavigationTarget=navurl://4fecd1a2e5aacd380ce74f217d1c0127

Ministerio de Defensa Nacional. (n.d.). From <http://www.policia.edu.co/quienes.html>

Constitución política de Colombia . (1991). From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=4125>

Russel, B. (1961). *History of Western Philosophy*. New York: Unwin Hyman.

Wheelen, J., & Hunger, J. (2013). *Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. Administracion estrategica y politica de negocios, conceptos y casos*. Pearson. Pearson.

Morris, D., & Brandon, J. (1994). *Reingeniería: cómo aplicarla al éxito de los negocios*. España: McGraw-Hill.

Ministerio de Defensa Nacional. (2012). Manual de procedimientos administrativos y contables para el manejo de bienes del ministerio de defensa nacional. Colombia.

Institución Universitaria ITM. (27 de Junio de 2012). Manual para el manejo de inventarios, bienes propiedad, planta y equipo del Instituto Tecnológico Metropolitano. *Resolución 629 del 27 de Junio de 2012* . Colombia.

DIAN. (n.d.). Manual de administración de los recursos físicos. Colombia.

Ministerio de Salud Protección Social. (Agosto de 2013). Manual para el manejo administrativo de bienes del ministerio de salud y protección social. Colombia.

Ministerio de Minas y Energías. (Agosto de 2013). Manual para el manejo de los bienes de propiedad del ministerio de minas. *Resolución 90682* . Colombia.

Policía Nacional. (Octubre de 2010). Manual Logístico de la Policía Nacional.

Diario Oficial. (23 de Julio de 1996). Ley 298 de 1996. Colombia: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=15071>.

Diario Oficial 45418. (02 de Enero de 2004). *Ley 872 de 2003*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=11232>

Diario Oficial 44699. (05 de Febrero de 2002). *Ley 734*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=4589>

Mauricio Zuluaga Ruíz, Director del Departamento Administrativo de la Función Pública. (26 de Julio de 2001). *Decreto 1537*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=5324>

Diario Oficial No 43.833. (29 de Diciembre de 1990). *Directiva presidencial número 09*. From http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/directiva_presidencia_dp009_99.htm

Diario Oficial 42.773. (08 de Noviembre de 1999). *Decreto 2145 de 1999*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=1209>

Diario Oficial. (12 de Diciembre de 1998). *Ley 489 de 1998*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=186>

Ernesto Samper Pizano. (29 de Enero de 1997). *Directiva presidencial 01 de 1997*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=5340>

Cesar Gaviria Trujillo. (05 de Abril de 1994). *Directivas Presidencial 02 de 1994*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=5341>

Decreto 1826. (03 de Agosto de 1994). From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=4576>

Diario Oficial 40732 . (27 de Enero de 1993). *Ley 42 de 1993*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=289>

Diario Oficial 41120 . (29 de Noviembre de 1993). *Ley 87*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>

Grillo Rubiano Fernando. (27 de Mayo de 2005). *Circular N° 2*. From http://www.crautonomia.gov.co/documentos/jurisprudencia/Circulares/circular_02_2005%20-%20Nuevo%20Modelo%20Estandar%20de%20C.I.pdf

Departamento Administrativo de Función Pública. (09 de Septiembre de 2005). *Circular 03*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27902>

Departamento Administrativo de Función Pública. (27 de Junio de 2005). *Circular 06*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17087>

Diario Oficial No. 46.178. (10 de Febrero de 2006). *Resolución 841*. From http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2006/46178/r_ac_0481_2006.html

Diario Oficial 46688. (13 de Julio de 2007). *Resolución 248*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25816>

Diario Oficial 46751. (2014 de Septiembre de 2007). *Resolución 354*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=26612>

Diario Oficial 46751. (14 de Septiembre de 2007). *Resolución 355*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=26678>

Diario Oficial 46751. (14 de Septiembre de 2007). *Resolución 356*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=26679>

Diario Oficial 46758. (21 de Septiembre de 2007). *Resolución 375*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=26997>

Diario Oficial No. 47.148 . (2008 de Octubre de 2008). *Resolución 4012*. From http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minhacienda_4012_2008.htm

Diario Oficial 47817. (30 de Agosto de 2010). *Resolución 237*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=40279#0>

Diario Oficial 48128 . (2012 de Julio de 2011). *Ley 1474*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43292>

Diario Oficial 49158. (21 de Mayo de 2014). *Decreto 943*. From <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=59048#5>

Departamento Nacional de Planeación. (26 de Mayo de 2015). *Decreto N° 108.2*. From <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Normativa/Decreto-1082-de-2015.aspx>

Rios Giraldo, R. M. (2009). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*. ICONTEC.

13 Fuentes

Banco de la Republica de Colombia en <http://www.banrep.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas en <http://www.dane.gov.co>

Departamento Nacional de Planeación en <http://www.dnp.gov.co>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en <http://www.dian.gov.co>

Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM en <http://www.itm.gov.co>

Ministerio de Educación Nacional <http://www.mineducacion.gov.co>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público en <http://www.minhacienda.gov.co>

Ministerio de Salud y Protección Social <http://www.minsalud.gov.co>