

**REVISIÓN, PLANTEAMIENTO Y DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS Y  
LOS PROCEDIMIENTOS ENCAMINADOS A OPTIMIZAR LOS  
PROCESOS Y LAS ACTIVIDADES ORIENTADAS A GARANTIZAR EL  
CORRECTO REGISTRO, CONTROL, MANEJO, UTILIZACIÓN,  
CONSERVACIÓN Y RESPONSABILIDAD DE LOS ACTIVOS FIJOS  
DE PROPIEDAD DE TELEBUCARAMANGA**

**JULIANA MARCELA LIZARAZO AMADO**

**Informe de práctica empresarial realizada en la Dirección de Control  
de Activos de la Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga,  
Telebucaramanga**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2006**

**REVISIÓN, PLANTEAMIENTO Y DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS Y  
LOS PROCEDIMIENTOS ENCAMINADOS A OPTIMIZAR LOS  
PROCESOS Y LAS ACTIVIDADES ORIENTADAS A GARANTIZAR EL  
CORRECTO REGISTRO, CONTROL, MANEJO, UTILIZACIÓN,  
CONSERVACIÓN Y RESPONSABILIDAD DE LOS ACTIVOS FIJOS  
DE PROPIEDAD DE TELEBUCARAMANGA**

**JULIANA MARCELA LIZARAZO AMADO**

**Informe de práctica empresarial realizada en la Dirección de Control  
de Activos de la Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga,  
Telebucaramanga**

**DIRECTOR  
JORGE ENRIQUE TARAZONA TORRES  
INGENIERO INDUSTRIAL  
UIS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2006**

*A Dios y a mis padres por  
el amor con el que siempre me han  
apoyado en mi desarrollo personal y profesional  
y a mis amigos por haber hecho de la Universidad  
mi segundo hogar.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más grandes agradecimientos a mi tutor y Jefe Christian Mauricio Durán Agudelo, Director Control de Activos, por que a pesar de sus múltiples ocupaciones siempre dispuso de tiempo para apoyar mi proceso dentro de la Empresa y en él encontré una gran persona para compartir esta experiencia maravillosa, a Gustavo Salcedo Luna de Gustavo Salcedo Luna E.U, firma consultora encargada del rediseño del modelo operacional de Telebucaramanga, por su simpatía, sus consejos, apoyo y conocimiento para el desarrollo de este proyecto; y a mis especiales compañeros de trabajo por su colaboración y amistad.

A mis profesores por la transferencia de sus conocimientos y por sus exigencias durante el desarrollo de mi carrera y a mi Director de Proyecto Jorge Enrique Tarazona Torres por el conocimiento y metodología aportada a la ejecución de este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3. OBJETIVOS .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4. ALCANCE Y LIMITACIONES .....</b>	<b>22</b>
<b>2. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1. MARCO LEGAL .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.1. ACTIVOS FIJOS.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2. SISTEMA DEL CONOCIMIENTO Y SISTEMA DE INFORMACIÓN ..</b>	<b>41</b>
<b>2.2.3. MODELO OPERACIONAL Y MARCO DEL PROCESO DEL</b>	
<b>NEGOCIO eTOM .....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.4. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.5. POLÍTICAS.....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.6. MANUAL.....</b>	<b>51</b>
<b>2.2.7. INDICADORES DE GESTIÓN .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3. MARCO HISTÓRICO - GEOGRÁFICO.....</b>	<b>55</b>
<b>2.4. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>58</b>
<b>2.4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>58</b>
<b>2.4.2. ANTECEDENTES .....</b>	<b>61</b>
<b>2.4.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE TELEBUCARAMANGA</b>	
<b>.....</b>	<b>62</b>
<b>2.4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>70</b>
<b>2.4.5. DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS DE TELEBUCARAMANGA</b>	
<b>.....</b>	<b>72</b>
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>78</b>
<b>3.1. ETAPA 1: CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN Y RECOLECCIÓN DE LA</b>	
<b>INFORMACIÓN NECESARIA.....</b>	<b>79</b>
<b>3.2. ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN, LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN</b>	
<b>DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>79</b>
<b>3.3 ETAPA 3 : MARCO NORMATIVO Y LEGAL PARA EL MANEJO DE LOS</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS.....</b>	<b>79</b>
<b>3.4. ETAPA4: IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>DOCUMENTADOS. ....</b>	<b>80</b>

3.5. ETAPA 5: PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	80
3.6. ETAPA 6: SISTEMA DE CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS.....	81
<b>4. DESARROLLO TEMÁTICO Y RESULTADOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>82</b>
<b>4.1. DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS .....</b>	<b>82</b>
<b>4.2. DISEÑO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS .....</b>	<b>85</b>
<b>4.2.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS.....</b>	<b>86</b>
<b>4.2.2. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS.....</b>	<b>89</b>
<b>4.3. IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>102</b>
<b>4.3.1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ACTAS Y FORMATOS .....</b>	<b>106</b>
<b>4.3.2. ALTERNATIVAS DE IDENTIFICACIÓN DE ACTIVOS: .....</b>	<b>110</b>
<b>4.4. REDACCIÓN DE POLÍTICAS.....</b>	<b>114</b>
<b>4.5. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE LOS ACTIVOS FIJOS PROPIEDAD DE TELEBUCARAMANGA.....</b>	<b>121</b>
<b>4.6. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN .....</b>	<b>123</b>
<b>4.6.1. INDICADORES DE GESTIÓN PLANTEADOS .....</b>	<b>123</b>
<b>4.7. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ACTIVOS FIJOS .....</b>	<b>135</b>
<b>4.8. RESULTADO Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS .....</b>	<b>165</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>168</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>174</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Composición accionaria de Telebucaramanga .....	24
Tabla 2. Vida útil para los diferentes activos depreciables.....	31
Tabla 3. Propiedad, Planta y Equipo a 31 de diciembre de 2005. Cifras en millones de pesos .....	73
Tabla 4. Plan de Trabajo de la Dirección de Control de Activos, de acuerdo al Plan Estratégico 2004 – 2006 de Telebucaramanga .....	75
Tabla 6.Tabla 5. Resultado y cumplimiento de los objetivos .....	166

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Estructura del Modelo Operacional .....	43
Figura 2. Modelo eTOM.....	45
Figura 3. Mapa de factores clave de éxito de la gestión .....	54
Figura 4. Direccionamiento Estratégico de Telebucaramanga .....	63
Figura 5. Estructura Organizacional de Telebucaramanga .....	71
Figura 6. Dirección de Control de Activos en la Estructura Organizacional de Telebucaramanga .....	72
Figura 7. Procesos de la Administración de la Empresa, Modelo Operacional de Telebucaramanga eTOM .....	86
Figura 8. Etiqueta de RFID.....	111
Figura 9. Memory iButtons.....	112
Figura 10. Etiqueta autoadhesiva antivandalismo y antimanipulación. (VOID) .....	113
Figura 11. Administración de Activos Fijos.....	124
Figura 12. Formato de ficha técnica para los indicadores planteados .....	126

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Indicadores por actor.....	175
Anexo B. Posicionamiento de las líneas de negocio .....	179
Anexo C. Proyectos Estratégicos .....	181
Anexo D. Mapa conceptual de los Procesos de la Dirección de Control de Activos .....	181
Anexo E. Detallados de los Procedimientos de la Dirección de Control de Activos .....	182
Anexo F. Actas y Formatos .....	260
Anexo G. Manual de Políticas y Procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga. ....	273
Anexo H. Consideraciones y Sugerencias de las Direcciones Jurídica y de Coordinación de Auditorías .....	298
Anexo I. Copia de la remisión de los manuales .....	302
Anexo J. Depuración de las ubicaciones en el SAF .....	304
Anexo K. SAF propuesto.....	309

## **GLOSARIO**

**ACTIVO FIJO:** Es aquel bien mueble o inmueble tangible, cuya vida útil es mayor a un año, que no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplea en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.

**AVALÚO TÉCNICO:** Actividad aplicado por un especialista o perito para determinar el valor comercial o de reposición de un activo.

**BAJA DE ACTIVOS FIJOS:** Procedimiento soportado legalmente con un acto administrativo, mediante el cual se retiran de las propiedades, planta y equipo los activos fijos y/o elementos devolutivos que han sido objeto de destrucción total o parcial por siniestro, pérdida o inservibilidad, es decir, cuando el activo y/o elemento devolutivo no existe físicamente o se vende por medio de un proceso de remate.

**BIENES INMUEBLES O DE INFRAESTRUCTURA:** Son los bienes que no pueden transportarse de un lugar a otro sin su destrucción o deterioro, y los adheridos permanentemente a ellos. Ejemplo: Acueductos, construcciones, estructuras, centrales telefónicas, edificaciones, terrenos, inmuebles.

**COMODATO:** Préstamo de uso, es un contrato en el que una de las partes entrega a la otra gratuitamente una especie mueble o raíz para que haga uso de ella y con cargo de restituir la misma especie después de terminar el uso.

**DEPRECIACIÓN:** Reconocimiento racional y sistemático del costo de los activos fijos y/o elementos devolutivos, distribuido durante su vida útil estimada, con

el fin de obtener los recursos necesarios para la reposición de los activos fijos y/o elementos devolutivos, de manera que se conserve la capacidad operativa o productiva de la Compañía.

GUSTAVO SALCEDO LUNA E.U.: Firma encargada de realizar el rediseño del Modelo Operacional de Telebucaramanga.

INVENTARIO: Relación detallada de las existencias materiales comprendidas en el activo, la cual debe mostrar: número de unidades en existencia, descripción y referencia del producto o activo, valor de compra, fecha de adquisición, etc.

OBSOLESCENCIA: Pérdida en el potencial de uso o venta de un activo, debido a diversas causas siendo la principal los adelantos tecnológicos.

PAZ Y SALVO: Documento en el cual se hace constar que el empleado no tiene pendientes con la Empresa por el manejo de los activos fijos a su cargo.

REPOSICIÓN DE ACTIVOS: Actividad de reemplazar activos por otros de iguales o de similares características, los activos fijos y/o elementos devolutivos de propiedad de Telebucaramanga que han sido objeto de hurto o pérdida, o los que han sufrido daño por causas derivadas del mal uso o indebida custodia. Esta obligación está a cargo del empleado o tercero responsable del activo.

SAF: Sistema de Activos Fijos, es el software que apoya las actividades propias de la Dirección de Control de Activos y contiene los registros de los movimientos de los activos desde el momento de su ingreso hasta el momento que se le da de baja.

VIDA ÚTIL: Corresponde al lapso de tiempo durante el cual se espera que un activo pueda ser usado en la prestación de servicios o en la producción de

activos fijos y/o elementos devolutivos, no obstante considerar características o circunstancias tales como especificaciones de fábrica, deterioro por uso, acción de factores naturales u obsolescencia por avance tecnológico, entre otros conceptos.

## **RESUMEN**

**TÍTULO:** REVISIÓN, PLANTEAMIENTO Y DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS Y LOS PROCEDIMIENTOS ENCAMINADOS A MEJORAR LOS PROCESOS Y LAS ACTIVIDADES ORIENTADAS A GARANTIZAR EL CORRECTO REGISTRO, CONTROL, MANEJO, UTILIZACIÓN, CONSERVACIÓN Y RESPONSABILIDAD DE LOS ACTIVOS FIJOS DE PROPIEDAD DE TELEBUCARAMANGA

**AUTOR:**

JULIANA MARCELA LIZARAZO AMADO

**PALABRAS CLAVES:**

Activo Fijo, Administración de procesos, Diseño Operacional, eTOM, Indicadores de gestión, Manual, Políticas, Procesos, Procedimientos.

**DESCRIPCIÓN:**

La Dirección de Control de Activos de Telebucaramanga es la encargada de generar acciones que propendan a la conservación, seguridad y protección de los activos fijos de la Empresa, manteniendo siempre actualizada la base de datos del Sistema de Activos Fijos (SAF) en concordancia con el inventario físico y los registros en las carpetas personales de los funcionarios.

La Dirección de Control de Activos percibió la necesidad de realizar una reestructuración por medio del establecimiento de políticas y procedimientos que actúen como herramientas de soporte para el desarrollo de sus actividades, mecanismos éstos, que van a permitir un mayor desempeño y soporte de la unidad a las actividades de apoyo de toda la organización.

El proyecto inició con el análisis de la Dirección en la que se establecieron los procesos y se plantearon procedimientos a diseñar. Definidos los procedimientos se procedió a su diseño, documentación y validación, generando el Manual de procedimientos.

Para operativizar estos procedimientos se redactaron las políticas del manejo de los activos fijos, y se procedió a la redacción del manual de políticas y procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga, documento que fue entregado a la totalidad de los funcionarios de la empresa como medio de divulgación de los procedimientos diseñados y de las políticas de manejo de activos definidas.

La siguiente fase del proyecto fue el planteamiento de indicadores de gestión para futuros procesos de mejoramiento. Estos indicadores miden la eficacia y eficiencia de la gestión de la Dirección y la calidad de los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Por último se realizó un análisis del sistema de activos fijos SAF para determinar su utilidad en las labores de la Dirección y la coherencia con los procedimientos diseñados y las políticas redactadas, y se presentaron propuestas de mejoramiento del mismo.

## **SUMMARY**

**TITLE:** REVISION, APPROACH AND DEFINITION OF THE POLICIES AND THE PROCEDURES DIRECTED TO IMPROVE THE PROCESSES AND THE ORIENTED ACTIVITIES TO GUARANTEE THE CORRECT REGISTRY, CONTROL, USE, CONSERVATION AND RESPONSIBILITY OF THE FIXED ASSETS OF TELEBUCARAMANGA'S PROPERTY

**AUTHOR:**

JULIANA MARCELA LIZARAZO AMADO

**KEY WORDS:**

Fixed Assets, Process Management, Operational Design, eTOM, Management Indicators, Manual, Policies, Processes, Procedures.

**DESCRIPTION:**

The Telebucaramanga's Assets Control Direction is the one in charge to generate actions concerned with the conservation, security and protection of the fixed assets of the Company, always maintaining updated the data base of the Fixed Assets System (SAF) in agreement with the physical inventory and the registries in the personal folders of the employees.

As it is known, to work efficiently it is necessary to establish rules and design procedures for the activities development. Considering this affirmation, the Assets Control Direction did not have these fundamental tools for its normal operation affecting its management, and that is the accomplishment of the present project.

It was begun with a Direction analysis, in which the processes were settled down and procedures were defined to design. Defined the procedures, the design, documentation and validation were done and the result was the procedures manual. To complement these procedures, the fixed assets handling policies were defined and a manual was written up: Policies and

procedures for the Telebucaramanga fixed assets handling. This manual was given to the totality of the company employees in a way of spreading the designed procedures and the defined policies.

The following project phase was the presentation of management indicators raised for future improvement processes. These indicators measure the effectiveness and efficiency of the Direction management and the quality of the needed inputs to develop their activities.

Finally an analysis of the fixed assets system (SAF) was made in order to determine its utility in the Direction`s daily work and the coherence with the designed procedures and the written up policies, thus, there were displayed improvement proposals.

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día gracias a la globalización se ha generado la apertura de la competencia lo que implica un múltiple reto para las Empresas sin distinguir el sector al cual pertenezcan. Este reto consiste en tratar de fijar precios razonables teniendo en cuenta los costos de producción, entregar productos y servicios de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, ser eficaces, eficientes y por lo tanto efectivos y a la vez invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos e incentivar su mercadeo.

Telebucaramanga perteneciente al sector de las telecomunicaciones no es ajena a esta realidad y como respuesta a los cambios del entorno, experimentó transformaciones en su naturaleza jurídica y planteó la ejecución de varios proyectos con el fin de romper la estructura rígida que la caracterizaba como ente estatal, lo cual le permitiera adaptarse a los cambios y desarrollar la agilidad necesaria para afrontar el mundo competitivo actual.

Entre los proyectos planteados se llevó a cabo el de Diseño del Modelo de Operaciones de Telebucaramanga, constituido por la interacción de los procesos, elemento humano y soporte tecnológico, basado en la Gerencia o Administración de procesos y en el modelo eTOM, que es una estructura de procesos del negocio para Empresas proveedoras de servicios de Telecomunicaciones

La ejecución de este proyecto incluyó a la Dirección de Control de Activos y contó con la colaboración de la autora del presente libro para su realización, quien efectuó el análisis del funcionamiento de la Dirección, estableciendo los

procesos y diseñando los procedimientos de cada uno de ellos, así como su documentación, validación y posterior divulgación por medio del Manual de políticas y procedimientos para el manejo de los activos fijos de telebucaramanga, entregado a la totalidad de los funcionarios de la empresa. Además, se plantearon indicadores de gestión para futuros procesos de mejoramiento y se analizó el sistema de activos fijos (SAF) que es el sistema de información o software utilizado, teniendo en cuenta la coherencia con los procesos y procedimientos diseñados en el presente proyecto.

Todo lo anterior se llevó a cabo con el fin último de establecer las pautas y normas a seguir en todo lo relacionado con los activos fijos propiedad de Telebucaramanga, así como delimitar las responsabilidades de los involucrados en los procesos y mejorar la calidad del servicio prestado por la Dirección, obteniendo de esta manera un funcionamiento competitivo que contribuya al cumplimiento del planteamiento estratégico de la Empresa.

## **1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hasta hace algunos años, el sector de telecomunicaciones en Colombia se había caracterizado por la existencia de un operador estatal monopólico para el servicio de telefonía de larga distancia y varios operadores locales que constituían monopolios estatales locales en el servicio de telefonía local, entre ellos, TELEBUCARAMANGA. El monopolio era regulado y existía por la creencia del hecho que la tecnología utilizada para la producción de los servicios tenía características de monopolio natural.

Hoy en día gracias al proceso de apertura a la competencia de los servicios de telecomunicaciones se ha permitido la integración vertical de empresas, la competencia y la entrada de nuevos operadores lo que implica un múltiple reto que consiste en tratar de fijar precios razonables basados en costos de producción, exigir la calidad del servicio, promover el uso eficiente de recursos escasos (eficiencia productiva) y a la vez incentivar el mercadeo de nuevos productos.

Como respuesta a los cambios del entorno, Telebucaramanga sufrió cambios en su naturaleza jurídica y en el modelo de competencias con el fin de romper la estructura rígida que la caracterizaba como ente estatal, lo cual le permitiera adaptarse y desarrollar la agilidad necesaria para afrontar el mundo competitivo en el que nos encontramos.

Bajo ese panorama, en Telebucaramanga surge la necesidad de alterar la forma como realiza las actividades en todas sus áreas (incorporando flexibilidad en sus operaciones), incluyendo la Dirección de Control de Activos, definiendo en forma clara los procesos y estableciendo las políticas pertinentes para su funcionamiento, lo cual les permitirá mejorar el desarrollo de sus actividades ya que brindará soporte a su gestión y facilitará la toma de decisiones, optimizando la organización de la Dirección.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA**

La práctica empresarial realizada se llevó a cabo debido a la necesidad de desarrollar un análisis minucioso y objetivo de los procesos de la Dirección de Control de Activos de Telebucaramanga, el diagnóstico de los sistemas de información, la integración y el flujo actual de los procesos, asumiendo como reto la satisfacción de las necesidades de los involucrados en ellos y el mejoramiento de la calidad de servicio, obteniendo de esta manera, un funcionamiento competitivo que contribuya al cumplimiento del planteamiento estratégico de la empresa, en el cual el análisis DOFA revela dos debilidades que son atacadas directamente por el desarrollo de este proyecto: la actual estructura funcional y no por procesos y la vulnerabilidad de los sistemas de información de la empresa. Atacando esta problemática se generan fortalezas de desarrollo tanto para la Dirección de Control de Activos como para la empresa.

Éste análisis permite identificar cada uno de los procesos permitiendo realizar el debido diseño, levantamiento, documentación e implementación de los procedimientos y redacción de las políticas necesarias para brindar los soportes precisos para la gestión de la Dirección, que permitan actuar en armonía con los objetivos de la Entidad y que permanezcan dentro de los límites establecidos por el marco legal.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar los procesos y procedimientos involucrados en el desarrollo de las diferentes actividades orientadas a garantizar el manejo integral de los activos fijos de propiedad de TELEBUCARAMANGA.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico que permita efectuar una revisión de los principales procesos de la Dirección de Control de Activos de TELEBUCARAMANGA.

- Identificar, levantar y documentar los procesos y procedimientos de la Dirección de Control de Activos de TELEBUCARAMANGA.
- Plantear y definir las políticas que permitan asegurar la responsabilidad de los funcionarios, contratistas y estudiantes, con los activos fijos de TELEBUCARAMANGA que estén a su cargo.
- Implementar los procedimientos documentados de la Dirección de Control de Activos de Telebucaramanga.
- Realizar el manual de políticas y procedimientos para el manejo de los activos fijos de propiedad de TELEBUCARAMANGA dirigido a los funcionarios, contratistas y estudiantes en práctica.
- Diseñar y proponer un sistema de indicadores de gestión para la Dirección de Control de Activos.
- Analizar y plantear mejoras al Sistema de Control de Activos (SAF).

#### **1.4. ALCANCE Y LIMITACIONES**

El proyecto se llevará a cabo dentro de la Dirección de Control de Activos, ubicada en la sede administrativa de la empresa en Bucaramanga.

La finalidad de este proyecto es revisar, analizar, plantear y definir las políticas de control, manejo, utilización, conservación y responsabilidad de los activos fijos de propiedad de Telebucaramanga, como método de control en conformidad con lo dispuesto por la ley y llevar a cabo el levantamiento, documentación e implementación de los procedimientos propios de la Dirección de Control de Activos.

Con base en lo anterior se plantea la elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos para el manejo de los activos fijos de propiedad de

Telebucaramanga, el cual tiene por objetivo ser un recurso de consulta que brinde respuesta satisfactoria a los empleados, contratistas OPS ´s y estudiantes en práctica ante cualquier inquietud relacionada con los activos fijos a su cargo. En este manual se plasma de manera concisa y precisa, los procedimientos a seguir en lenguaje sencillo así como las políticas relacionadas con el manejo de los activos fijos de Telebucaramanga.

Para la Dirección de Control de Activos el desarrollo de este proyecto es de gran utilidad puesto que el producto de su realización como lo son: procesos definidos, procedimientos y políticas establecidas, indicadores de gestión y el Manual de políticas y procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga; se convirtió en una herramienta de soporte para la toma de decisiones lo cual le permitirá una mayor precisión y acertividad en el desarrollo de su gestión administrativa.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. MARCO LEGAL

Los regímenes aplicables a la Empresa son:

*Régimen Jurídico:* Telebucaramanga es una Empresa de servicios públicos domiciliarios de carácter mixto, estructurada bajo el esquema de una sociedad por acciones regulada en los términos establecidos en la ley 142 de 1994 y demás normas que regulan estos servicios.

**Tabla 1. Composición accionaria de Telebucaramanga**

<b>Accionistas</b>	<b>% Participación</b>
Patrimonio Autónomo de activos y pasivos de Telecom PARAPAT	55.999994
Municipio de Bucaramanga	43.999998
Área Metropolitana de Bucaramanga	0.000002
Cooperativa de Funcionarios de E.P.B.	0.000002
Instituto de vivienda de Bucaramanga - Invisbu	0.000002
Caja de Previsión social Municipal	0.000002
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Informe de Gestión de Telebucaramanga 2005

La Empresa, en razón a su condición de Empresa de servicios públicos de naturaleza mixta, no hace parte de la rama ejecutiva del poder público en el sector central ni en el descentralizado, y está sometida al régimen jurídico especial establecido en las leyes 142 de 1994, 286 de 1996, así como a la regulación que dentro de su competencia legal expida la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones por delegación del Presidente de la República.

*Régimen control de la gestión:* Por su naturaleza especial, como Empresa de servicios públicos domiciliarios, concurren, entre otros, los siguientes organismos y sistemas de control: el control fiscal de la Contraloría General de la República (artículos 267 y siguientes de la constitución pública); el control de la policía administrativa sobre la eficiencia Empresarial y de protección a los usuarios que corresponde a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (artículo 370 de la C.P.); el control de Auditoría Externa de Gestión y Resultados (artículo 51 de la ley 142 modificado por el artículo 6 de la ley 689 de 2001); el control interno (artículos 48 y 49 de la ley 142) y el control propio de la revisoría fiscal que se ejerce en los términos de la ley 142 y del Código de Comercio.

De las leyes citadas anteriormente, para el manejo de los bienes propiedad de Empresas de naturaleza mixta, aplican los artículos 267 y siguientes de la constitución pública así como la ley 42 de 1993.

Según la **Constitución Pública de 1991**, "El control fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación". ARTICULO 267.

En materia fiscal, entre las atribuciones que se le da al Contralor General de la Nación, se encuentra: "(...) Exigir informes sobre su gestión fiscal a los funcionarios oficiales de cualquier orden y a toda persona o entidad pública o privada que administre fondos o bienes de la Nación. Y además "Dictar normas generales para armonizar los sistemas de control fiscal de todas las entidades públicas del orden nacional y territorial" ARTICULO 268.

Así mismo establece: "En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de

sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley.” ARTICULO 269.

*La Gobernación de Santander, declara que:*

“El control fiscal es una función pública, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes del Estado en todos sus órdenes y niveles”<sup>1</sup>.

“La Contraloría Departamental de Santander ejercerá este control en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que se establecen en la LEY 42 DE 1993”<sup>2</sup>.

“Para efecto del artículo 267 de la Constitución Nacional se entiende por control posterior la vigilancia de las actividades, operaciones y procesos ejecutados por los sujetos de control y de los resultados obtenidos por los mismos. Por control selectivo se entiende la elección mediante un procedimiento técnico de una muestra representativa de recursos, cuentas, operaciones o actividades para obtener conclusiones sobre el universo respectivo en el desarrollo del control fiscal.

Para el ejercicio del control posterior y selectivo las contralorías podrán realizar las diligencias que consideren pertinentes”<sup>3</sup>.

“La vigilancia de la gestión fiscal que adelantan los organismos de control fiscal es autónoma y se ejerce de manera independiente sobre cualquier otra forma de inspección y vigilancia administrativa”<sup>4</sup>.

## **Responsabilidad Fiscal**

---

<sup>1</sup> <http://gobnaciondesantander.gov.co/portal/modules.php?name=Sections&op=printpage&artid=57>

<sup>2</sup> <http://gobnaciondesantander.gov.co/portal/modules.php?name=Sections&op=printpage&artid=57>

<sup>3</sup> <http://gobnaciondesantander.gov.co/portal/modules.php?name=Sections&op=printpage&artid=57>

<sup>4</sup> <http://gobnaciondesantander.gov.co/portal/modules.php?name=Sections&op=printpage&artid=57>

La Responsabilidad Fiscal es la función principal de adelantar todas las investigaciones, producto de trabajos de control fiscal y revisión de cuentas, quejas de veeduría ciudadana, denuncias, peticiones de investigaciones, con el fin de determinar y establecer la responsabilidad de los servidores públicos y de los particulares en el ejercicio de la gestión fiscal o con ocasión de esta causen por acción o omisión en forma dolosa o culposa con daño al patrimonio del estado.

Según la **ley 42 DE 1993** (Enero 26) Sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen "Son sujetos de control fiscal los órganos que integran las ramas legislativa y judicial, los órganos autónomos e independientes como los de control y electorales, los organismos que hacen parte de la estructura de la administración nacional y demás entidades nacionales, los organismos creados por la Constitución Nacional y la ley que tienen régimen especial, las sociedades de economía mixta, las Empresas industriales y comerciales del Estado, los particulares que manejen fondos o bienes del Estado, las personas jurídicas y cualquier otro tipo de organización o sociedad que maneje recursos del Estado en lo relacionado con éstos y el Banco de la República" ART. 2.

"El control fiscal es una función pública, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes del Estado en todos sus órdenes y niveles. Este será ejercido en forma posterior y selectiva por la Contraloría General de la República, las contralorías departamentales y municipales, los auditores, las auditorías y las revisorías fiscales de las Empresas públicas municipales, conforme a los procedimientos, sistemas y principios que se establecen en la presente ley." ART. 4.

"Para efecto del artículo 267 de la Constitución Nacional se entiende por control posterior la vigilancia de las actividades, operaciones y procesos

ejecutados por los sujetos de control y de los resultados obtenidos por los mismos. Por control selectivo se entiende la elección mediante un procedimiento técnico de una muestra representativa de recursos, cuentas, operaciones o actividades para obtener conclusiones sobre el universo respectivo en el desarrollo del control fiscal. Para el ejercicio del control posterior y selectivo las contralorías podrán realizar las diligencias que consideren pertinentes.” ART. 5.

“El control financiero es el examen que se realiza, con base en las normas de auditoría de aceptación general, para establecer si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, comprobando que en la elaboración de los mismos y en las transacciones y operaciones que los originaron, se observaron y cumplieron las normas prescritas por las autoridades competentes y los principios de contabilidad universalmente aceptados o prescritos por el contador general.” ART. 10

“El control de gestión es el examen de la eficiencia y eficacia de las entidades en la administración de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identificación de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficiarios de su actividad.” ART. 12

“Para efecto de la presente ley se entiende por cuenta el informe acompañado de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones realizadas por los responsables del erario.” ART. 15

“Se entiende por hacienda nacional el conjunto de derechos, recursos y bienes de propiedad de la Nación. Comprende el tesoro nacional y los bienes fiscales; el primero se compone del dinero, los derechos y valores que ingresan a las

oficinas nacionales a cualquier título; los bienes fiscales aquellos que le pertenezcan así como los que adquiriera conforme a derecho.” ART. 35

“Los contralores impondrán multas a los servidores públicos y particulares que manejen fondos o bienes del Estado, hasta por el valor de cinco (5) salarios devengados por el sancionado a quienes no comparezcan a las citaciones que en forma escrita les hagan las contralorías; no rindan las cuentas e informes exigidos o no lo hagan en la forma y oportunidad establecidos por ellas; incurran reiteradamente en errores u omitan la presentación de cuentas e informes; se les determinen glosas de forma en la revisión de sus cuentas; de cualquier manera entorpezcan o impidan el cabal cumplimiento de las funciones asignadas a las contralorías o no les suministren oportunamente las informaciones solicitadas; teniendo bajo su responsabilidad asegurar fondos, valores o bienes no lo hicieren oportunamente o en la cuantía requerida; no adelanten las acciones tendientes a subsanar las deficiencias señaladas por las contralorías; no cumplan con las obligaciones fiscales y cuando a criterio de los contralores exista mérito suficiente para ello.” ART. 101

La **LEY 610 DE 2000** (agosto 15) establece el trámite de los procesos de responsabilidad fiscal de competencia de las contralorías. Es importante destacar esta ley dado que la contraloría es el ente encargado de vigilar y fiscalizar la gestión en la administración de los bienes de propiedad de Teleducaramanga, dado su naturaleza pública.

“Gestión fiscal. Para los efectos de la presente ley, se entiende por gestión fiscal el conjunto de actividades económicas, jurídicas y tecnológicas, que realizan los servidores públicos y las personas de derecho privado que manejen o administren recursos o fondos públicos, tendientes a la adecuada y correcta adquisición, planeación, conservación, administración, custodia, explotación, enajenación, consumo, adjudicación, gasto, inversión y disposición de los bienes públicos, así como a la recaudación, manejo e inversión de sus rentas

en orden a cumplir los fines esenciales del Estado, con sujeción a los principios de legalidad, eficiencia, economía, eficacia, equidad, imparcialidad, moralidad, transparencia, publicidad y valoración de los costos ambientales.” Artículo 3º.

“Objeto de la responsabilidad fiscal. La responsabilidad fiscal tiene por objeto el resarcimiento de los daños ocasionados al patrimonio público como consecuencia de la conducta dolosa o culposa de quienes realizan gestión fiscal mediante el pago de una indemnización pecuniaria que compense el perjuicio sufrido por la respectiva entidad estatal. Artículo 4.

“Daño patrimonial al Estado. Para efectos de esta ley se entiende por daño patrimonial al Estado la lesión del patrimonio público, representada en el menoscabo, disminución, perjuicio, detrimento, pérdida, uso indebido o deterioro de los bienes o recursos públicos, o a los intereses patrimoniales del Estado, producida por una gestión fiscal antieconómica, ineficaz, ineficiente, inequitativa e inoportuna, que en términos generales, no se aplique al cumplimiento de los cometidos y de los fines esenciales del Estado, particularizados por el objetivo funcional y organizacional, programa o proyecto de los sujetos de vigilancia y control de las contralorías.(...)” Artículo 6.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. ACTIVOS FIJOS**

Activo es un bien o conjunto de bienes sobre los que se tiene propiedad. En términos contables – financieros, activo es el conjunto de recursos económicos con los que cuenta una persona, sociedad, corporación, entidad, empresa o cualquier organización económica.

Para que un activo pueda ser considerado como fijo debe tener relativa larga duración, utilizarse en las operaciones de la Empresa y no estar a la venta.

Los Activos fijos pueden ser depreciables o no depreciables. La Depreciación es el reconocimiento de un costo o un gasto como consecuencia del deterioro o la

obsolescencia del activo y es determinada teniendo en cuenta la siguiente tabla.

**Tabla 2. Vida útil para los diferentes activos depreciables**

Edificaciones	50 años
Redes, líneas y cables	25 años
Plantas y ductos	20 años
Maquinaria y equipo	15 años
Equipos de oficina, equipo de comunicación y equipo de transporte	10 años
Equipos de computación	5 años

Fuente: Informe de Gestión de Telebucaramanga 2005.

El Control de Activos Fijos, es una tarea extremadamente vulnerable cuando no se controla. Cuando no se contabilizan en forma correcta, pueden llegar a generar consecuencias impositivas para la Empresa. Entre los problemas más frecuentes se encuentran:

1. Falta de control administrativo de gran parte de los Activos Fijos.
2. Falta de conocimiento de la cantidad real de los Activos (valorización).
3. Desconocimiento de su ubicación física (real).
4. Desconocimiento del detalle de cada Activo (Contable / Administrativo).
5. Dificultad de llevar un historial de los Activos Fijos durante su vida útil.
6. Imprecisión de cálculos de los ajustes (Contables / Depreciación).
7. Generación de Asientos Contables errados por mala depreciación. (Problema incremental y acumulativo).

La gestión y control de activos es un proceso que bien ejecutado trae muchos beneficios. Para obtenerlos, se debe elaborar un Plan Formal de Trabajo, y se requiere contar con tiempo (Depende del tamaño y complejidad de la Empresa).

Además, debe estar apoyada en el uso de Tecnología y Experiencia (Computadores, Sistema, Conocimiento del Área).

La gestión de activos fijos implica una filosofía o cultura particular de trabajo que debe ser aceptada por la alta Gerencia de la Empresa, y adoptada por el personal involucrado en este proceso para garantizar su éxito. Este punto es extremadamente importante especialmente en el mantenimiento, el cual se logra a través del establecimiento de procesos y procedimientos claros para el control de los activos fijos.

La Gestión y Control de Activos Fijos se puede resumir en los siguientes elementos esenciales:

- I.- Inventario Inicial de Activos Fijos (Toma Masiva)
- II.- Gestión y Mantenimiento
- III.- Software de Gestión de Activos Fijos

### ***Los Beneficios de la Gestión y Control de Activos Fijos***

1. Optimización de la administración de los Activos Fijos.
2. Catálogo único de Activos Fijos.
3. Recepción rápida y ordenada.
4. Automatización de los Traslados, Auditorias, Desincorporación.
5. Clasificación de activos fijos por Ubicación Física, Responsable y Centro de Costo.
6. Valorización real.
7. Precisión de los cálculos contables.
8. Fácil manejo del historial de los activos fijos.
9. Consultas "inteligentes" de Activos Fijos (Ej: ¿Qué Existe?, ¿Dónde Está?, ¿Valor Actual?, ¿Cómo se Encuentra?).

## **2.2.2. SISTEMA DEL CONOCIMIENTO Y SISTEMA DE INFORMACIÓN**

En los últimos años se ha reconocido la importancia y utilidad que tiene la información para el desarrollo de una Empresa, lo que ha hecho que se le considere un recurso al cual hay que darle el tratamiento más exacto, eficaz y eficiente posible. La información es un recurso que requiere de un proceso elaborado para su administración, lo cual hace que entren en relación muchos elementos de la Empresa a la vez. De allí la importancia de hacer que cada uno de los componentes del sistema de información, conozca y asimile cual es su función, su responsabilidad y las condiciones que debe cumplir.

El sistema del conocimiento es un conjunto de sistemas, procesos y personas que actúan coordinadamente para lograr que la organización mejore su nivel de conocimiento, aprendizaje y desarrollo, en función de los objetivos de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, se está frente a un metasistema compuesto por el sistema de información y el sistema de aprendizaje.

Un sistema puede ser definido como un conjunto de componentes que interactúan, componentes que operan juntos para conseguir un objetivo o propósito definido. Para entender los sistemas de información es fundamental tener claro el concepto de análisis de sistemas, que consiste en aclarar el proceso en el cual se basan las decisiones que llevan a la acción y es aplicable al problema que se desee.

Este análisis puede realizarse cualitativo o cuantitativo, dependiendo de los casos en que se justifique, ya que hay que analizar la lógica y consistencia de una posible solución y que ésta no se perciba desde un principio como algo lleno de subjetividad sino que mantenga la estructura de un análisis científico (objetivo) .

### **Sistemas de información**

Una Empresa se puede describir de acuerdo al concepto de sistema. Éste sistema no es estático sino dinámico y esta dinámica se fundamenta en la información que fluye a través de la organización.

Al tratar el tema de la información es importante tener en cuenta su relevancia y administración, es decir, saber cómo se ha de distribuir y en que condiciones se va a proporcionar la información a los usuarios.

Hay que tratar de definir cuál es en realidad la información que un usuario debe conocer y buscar cómo modelar la información con el fin de identificar los flujos y los movimientos que involucran al usuario en el momento de requerir información.

Los elementos que conforman un sistema de información son: Instrucciones y procedimientos, datos de entrada, datos de salida o resultados, procesamiento de datos y registro y archivos flujo del procesamiento de datos.

Un sistema de información tiene como objetivo principal dar un soporte a los consumidores de información y a otras personas para poder llevar a cabo sus tareas. También es diseñado para aumentar la eficiencia de las operaciones y de las decisiones, agilizar la colaboración prestada por el personal, aumentar el control, trabajar con mayor técnica y efectividad y aumentar la satisfacción del trabajo.

Dentro del sistema de información se considera de gran importancia el sistema de información basado en el computador, como es el caso de los softwares, Para poder trabajar con el diseño de este tipo de sistema se debe tener en claro que el usuario es el responsable de la realización de las mejoras al sistema, para que éste ofrezca buen servicio ya que él es dueño del sistema y debe entenderlo y depender de él; pero hay que tener en claro también que el sistema de información debe ser considerado como un medio y no como un fin.

El objeto del desarrollo de sistemas no es sólo el componente tecnológico sino simultánea e igualmente los componentes organizacionales y personales del sistema de información. El corazón del desarrollo de un sistema es producir un enlace entre los componentes tecnológicos, humanos y organizacionales del sistema.

En conclusión es fundamental realizar un estudio detallado y minucioso de la organización, conocer como funciona todo el sistema y una vez se hacen estos estudios, pasar a considerar los detalles relativos al sistema de información.

El sistema de información se basa en los procesos, su relación con áreas y con datos. Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas que producen un resultado. Los procedimientos son conjuntos ordenados que se pueden seguir para desarrollar una tarea. Esto significa que los procesos y procedimientos son un medio de almacenamiento y

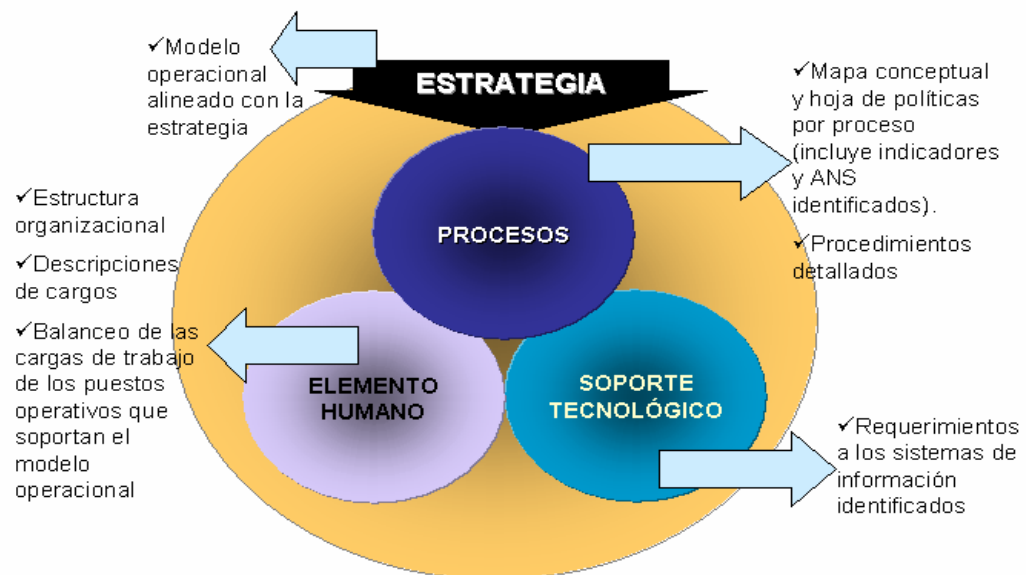
transmisión de conocimiento y no solamente de la forma de hacer las cosas.

En el Sistema del conocimiento es vital tener presente varios factores como lo son: la metodología de trabajo, la administración de la información y el soporte de los instrumentos tecnológicos.

### 2.2.3. MODELO OPERACIONAL Y MARCO DEL PROCESO DEL NEGOCIO eTOM

Modelo Operacional se define como la relación entre los procesos, tecnología, organización y recursos humanos disponibles para ejecutar las estrategias del negocio. La base es la organización, a partir de los elementos del Direccionamiento Estratégico, se define la integración entre los procesos del modelo de operaciones, el elemento humano que interviene en su desarrollo y la tecnología de informática que soportaría su correcto desempeño.

**Figura 1. Estructura del Modelo Operacional**



Fuente: Gustavo Salcedo Luna E.U.

Beneficios del modelo operacional:

- Contribuye a la mejora de la rentabilidad, productividad y logro de metas.
- Procesos enfocados al cliente.
- Elimina la duplicidad de procesos y tareas entre las áreas de la organización.
- Oportunidad de implantación de herramientas tecnológicas que mejoran la productividad de los procesos.
- Garantiza la gestión integral por procesos a lo largo de toda la Organización.
- Clara identificación de los procesos que soportan el modelo de negocio, su interrelación y su interacción con el cliente, los proveedores, los funcionarios y demás interesados.
- Definición de funciones y responsabilidades del personal.
- Estandarización de procedimientos.

### **eTOM (Enhanced Telecom Operating Map)**

Es una estructura de procesos del negocio para Empresas proveedoras de servicios de Telecomunicaciones, utilizada como marco de referencia para ayudar a construir e implementar los procesos del negocio, asegurando que se cumplan todas las etapas o procesos fin a fin requeridas para asegurar la entrega de valor al cliente y al proveedor de servicios.

Los propósitos principales del marco definido por eTOM permiten establecer:

- Un marco común del negocio para Empresas de telecomunicaciones
- Definiciones comunes para describir los procesos de un proveedor de servicios u operador de telecomunicaciones
- Acuerdos en la información básica requerida para realizar cada proceso

- Un marco de procesos que permita identificar cuáles procesos e interfases son más factibles de integrar, automatizar y sobre todo estandarizar.

El modelo eTOM no es un modelo de negocios, sino que es un marco de operaciones que puede ser visto como un conjunto de grandes áreas de procesos que cubren el funcionamiento de la Empresa y que deben formar parte del modelo de negocios de la misma. Además, representa el ambiente completo de una Empresa prestadora de servicios y puede ser visualizado como tres grandes áreas:

**Figura 2. Modelo eTOM**



Fuente: Gustavo Salcedo Luna E.U.

El área de procesos **Operacionales** es el corazón del eTOM, donde se incluye todos aquellos procesos que soportan las operaciones y relaciones con los clientes.

El área de procesos de **Estrategia, infraestructura y Producto** incluye todos los procesos necesarios para desarrollar estrategias, construir la infraestructura, desarrollar y administrar productos que desarrollan y administran la cadena de proveedores y/o socios de negocios.

El área de procesos de la **Administración de la Empresa** incluye los procesos básicos para operar cualquier tipo de negocio. Estos procesos están enfocados en los niveles de procesos corporativos, en las metas y objetivos. Estos procesos tienen interfaces con casi todos los procesos de la corporación, ya sean procesos operacionales, sobre productos o infraestructura.

El modelo eTOM puede ser definido desde el punto de vista funcional, como una serie de áreas de procesos comunes agrupados horizontalmente que reflejan el nivel de detalle, la experiencia y dedicación requerida para soportar el negocio. Siendo los niveles inferiores cada vez mas detallados que el superior precedente.

### **Áreas de procesos funcionales de soporte**

Las cuatro áreas de procesos funcionales de soporte se representan en niveles horizontales:

Los procesos a nivel de **Mercado, Producto y Clientes** incluyen aquellos procesos que involucran las ventas, la administración de Canales de ventas, la administración de Mercadeo y la administración de productos y ofertas, así como la administración de las relaciones con los clientes (CRM), el manejo de

órdenes y problemas, la administración de los acuerdos de Servicio (SLA) y la facturación.

Los procesos a nivel de los **Servicios** incluyen aquellos procesos que involucran el desarrollo de servicios y su configuración, la administración de los problemas de servicios y el análisis de la calidad del mismo, y la tasación.

Los procesos a nivel de los **Recursos** incluyen aquellos procesos que involucran el desarrollo y la administración de la infraestructura del operador, también relacionada con los productos y servicios necesarios para soportar la corporación en sí misma.

Los procesos a nivel de **Socios y Proveedores** incluyen todos aquellos procesos que conciernen la interacción con proveedores/socios de negocio, tanto en la definición de la cadena de proveedores que se requiere para poder administrar un producto y su infraestructura, así como aquellos procesos que soportan las interfaces operacionales del operador (contratante) con sus proveedores proveedores/socios de negocio.

#### **2.2.4. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Un *proceso* es un conjunto de actividades relacionadas que producen un resultado y un *procedimiento* es un conjunto de actividades que deben seguir los funcionarios a fin de cumplir un objetivo específico. En una Empresa se ejecutan muchos procedimientos diariamente, sin embargo casi nunca se analizan sus fallas ni se contempla la posibilidad de su mejoramiento.

En las normas de aseguramiento de la calidad (ISO9000) se reconoce la importancia de la documentación de los procedimientos administrativos como soporte fundamental del sistema de calidad de una organización. La documentación de los procedimientos hace referencia a la elaboración del

manual de procedimientos. Un manual de procedimientos es la guía que contiene la presentación, descripción y el diagrama de flujo de cada uno de los procedimientos que se ejecutan en la Empresa.

¿Por qué centrarse en los procesos de la empresa?

- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles
- Suministran los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas
- Previene posibles errores
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos<sup>5</sup>

El objetivo principal es que la empresa tenga procesos que:

- Alimenten el sistema de conocimiento
- Generen datos de calidad
- Eliminen errores
- Maximicen respuesta a los problemas
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> HARRINGTON, H. James. Ibid, p 17-18

<sup>6</sup> RODRIGUEZ TABORDA, Eduardo. Op. Cit., p. 317

La representación gráfica de las actividades que conforman un procedimiento se llama Diagrama de flujo.

#### Tipos de Diagramas de flujo:

*Diagrama de bloque:* es un tipo de diagrama que presenta en forma muy general las actividades de un procedimiento. Normalmente se emplea para describir un macroproceso, es decir, un procedimiento que por su complejidad y extensión debe ser descrito en partes.

*Diagrama de flujo simple:* es un diagrama detallado de las actividades que hacen parte de un procedimiento administrativo, su esquema gráfico permite visualizarlo globalmente, sin embargo, por sí solo no indica qué personas o en qué secciones de la Empresa se ejecuta cada una de las actividades.

*Diagrama de flujo funcional:* Este diagrama también permite visualizar el procedimiento en forma global pero a diferencia del diagrama de flujo simple, el esquema gráfico del diagrama funcional permite relacionar fácilmente a las personas o dependencias de la Empresa involucradas en la ejecución del procedimiento.

### **2.2.5. POLÍTICAS**

Una política es la declaración general de principios que presenta la posición de la administración para un área de control definida, se elaboran con el fin de que tengan aplicación a largo plazo y guíen el desarrollo de reglas y criterios mas específicos que aborden situaciones concretas. Además, son soportadas por estándares, mejores practicas, procedimientos y guías.

Las políticas deben ser pocas, deben ser apoyadas y aprobadas por las directivas de la empresa, y deben ofrecer los direccionamientos a seguir. Por

definición, son obligatorias y la incapacidad o imposibilidad para cumplir una política exige que se apruebe una excepción.

Porque tener políticas escritas?

Existen varias razones por las cuales es recomendable tener políticas escritas en una organización. La siguiente es una lista de algunas de estas razones:

- Para cumplir con regulaciones legales o técnicas
- Como guía para el comportamiento profesional y personal
- Permite unificar la forma de trabajo de personas en diferentes lugares o momentos que tengan responsabilidades y tareas similares
- Permiten recoger comentarios y observaciones que buscan atender situaciones anormales en el trabajo
- Permite encontrar las mejores practicas en el trabajo
- Permite asociar la filosofía de una organización (lo abstracto) al trabajo (lo concreto)

Algunas practicas recomendadas para escribir una política

Sin importar que una política se enuncie formal o informalmente, esta debe incluir:

- La declaración de la política (cuál es la posición de la administración o que es o que se desea regular)
- Nombre y cargo de quien autoriza o aprueba la política
- Nombre de la dependencia, del grupo o de la persona que es el autor o el proponente de la política
- Debe especificarse quien debe acatar la política (es decir, a quien esta dirigida) y quien es el responsable de garantizar su cumplimiento.
- Enunciar el procesos para solicitar excepciones
- Fecha a partir de la cual tiene vigencia la política

- Incluir información de contacto de las persona o personas que pueden contactar en caso de preguntas o sugerencias

Otras prácticas que se recomiendan seguir son:

- Uso del lenguaje sencillo (evitar lenguaje técnico hasta donde sea posible)
- Escribir la política como si fuese a utilizarse siempre
- Debe escribirse de tal forma que pueda leerlo cualquier miembro de la organización
- Se debe evitar describir técnicas o métodos particulares que definan una sola forma de hacer las cosas
- Cuando se requiera, hacer referencia explícita y clara a otras dependencias de la organización

#### **2.2.6. MANUAL**

Un manual es una recopilación en forma de texto, de instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad de manera sencilla y fácil de entender. De igual manera, permite a su lector desarrollar correctamente la actividad propuesta sin temor a errores.

Los manuales son un medio de comunicación que se crearon como auxiliar para dar a conocer los objetivos o aclararlos; las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y

permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

Objetivos de los manuales.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Conllevar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

Los manuales administrativos ofrecen una serie de puntos a favor que reflejan la importancia de estos, entre ellos:

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

### **2.2.7. INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento de una organización o una de sus partes, y al ser comparados con algún nivel de referencia pueden estar señalando una desviación sobre la cual se deben tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores son medios económicos y rápidos de identificación de problemas y deben ser comparados con un punto de referencia para que cobren algún sentido, estos puntos de referencia pueden ser metas establecidas, el comportamiento histórico del indicador para establecer tendencias, el mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea dentro o fuera de la Empresa o el valor mismo del indicador con respecto al sector al que pertenezca la Empresa.

Un indicador está compuesto por las siguientes características:

Nombre: Debe ser concreto de fácil identificación y diferenciación.

Forma de cálculo: Identificar exactamente los factores que lo componen y la manera como ellos se relacionan.

Unidades: Estas dependen de los factores que se relacionan para producir el indicador.

Glosario: Es la documentación del indicador especificando su sentido y el de sus componentes.

## Tipos de indicadores

Enfocado hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se desea medir las salidas del proceso.

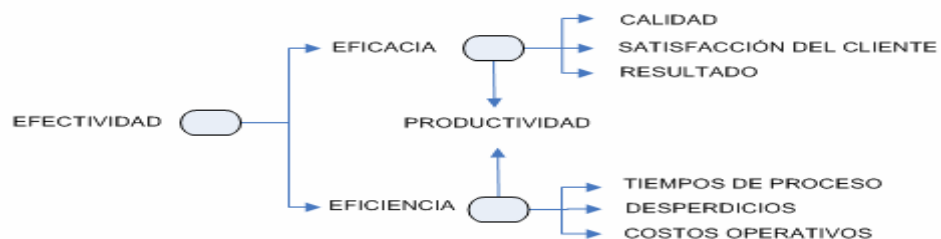
También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, y se enfocan en el Qué se debe hacer. En el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

La idea es hacer lo correcto correctamente, es decir, satisfacer al cliente entregándole lo requerido procurando siempre emplear los mejores métodos aprovechando de manera óptima los recursos disponibles. En otras palabras ser efectivos. Lo anterior puede apreciarse en la figura 3.

**Figura 3. Mapa de factores clave de éxito de la gestión**



Fuente: Indicadores de Gestión, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, Pág. 42

Según su vigencia los indicadores pueden clasificarse en temporales y permanentes. La validez de los indicadores temporales tiene un lapso finito y por lo general se asocian al logro de un objetivo o a la ejecución de un proyecto. Los indicadores permanentes se relacionan a factores que están presentes siempre en la Empresa y se asocian por lo regular a procesos.

Las fuentes para establecer Indicadores de gestión para un área de la organización son tres:

Derivadas del plan estratégico de la Empresa, que por lo general son temporales porque se derivan de objetivos o proyectos que por su naturaleza tiene un fin, y su vigencia esta asociada a la duración del proyecto.

Otra fuente es el área misma desde el punto de vista de su naturaleza básica. Cada área tiene sus factores clave de éxito y se requiere que ellos tengan un mejor desempeño con el paso del tiempo. Y la tercera fuente de indicadores para un área está representada por los procesos en los cuales ella interviene.

### **2.3. MARCO HISTÓRICO - GEOGRÁFICO**

#### **HISTORIA DE TELEBUCARAMANGA**

“En 1886, llegaron a Bucaramanga los primeros aparatos telefónicos traídos por los alemanes Cristian P. Clausen y Koppel, quienes en medio de la admiración de los lugareños exhibieron y probaron estos aparatos en sus almacenes. El 20 de junio de 1888 se constituyó una sociedad, conformada por los señores Eliseo Camacho (quien había obtenido del Concejo Municipal la concesión de operar esta tecnología en la ciudad por treinta años), Cayetano González, Hermógenes Motta y José Antonio Serrano; la llamada inaugural se realizó el día 1 de noviembre de 1888 y en poco tiempo la localidad contaba con 35 suscriptores, los cuales eran en su mayoría extranjeros. De esta manera Bucaramanga, para esa época se convertía en la tercera ciudad en Colombia en tener una empresa de teléfonos, la cual dos años más tarde vería extendida su cobertura a Piedecuesta, Floridablanca y Puerto Botijas sobre el río Lebrija, este servicio era prestado con equipos de magneto. (tecnología de punta en Colombia).

La sociedad, bajo la dirección del señor Eliseo, cumplió su plan estratégico durante los primeros años de labores, atendiendo las

llamadas locales y de larga distancia con poblaciones vecinas, hasta que el ejército conservador la tomó en medio de la guerra civil; más tarde, el jefe civil y militar del departamento de Santander el general Ramón González Valencia en 1903 la entregó al departamento y éste en 1912 cedió los equipos al municipio.

Hacia 1916 la antigua empresa de Teléfonos de la Provincia de Soto se transformó en la Empresa de Teléfonos de Santander, sociedad anónima de carácter privado que llevó el servicio telefónico a gran parte del departamento de Santander, ya a partir del año 1955 se comenzó a prestar el nuevo servicio automático de líneas directas, con discado, que permitía en ese entonces la comunicación sin intermedio de una operadora.

En 1962 la empresa fue vendida al municipio, que entró a realizar una reingeniería al interior de la compañía, quedando como administradora de los teléfonos la GENERAL TELEPHONE Co, entidad financiadora, una vez que la Empresa Telefónica de Santander S.A. vendiera el resto de sus líneas al departamento y se liquidara. En 1962 el Municipio de Bucaramanga compra La Empresa Telefónica de Santander (Empresa Privada) la central y las redes urbanas que dicha empresa tenía en Bucaramanga.

La Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga S.A. E.S.P - TELEBUCARAMANGA - inicia labores como establecimiento público en 1972 bajo la denominación de Empresas Públicas de Bucaramanga, con el fin de prestar los servicios públicos en los municipios de Bucaramanga, Girón y Floridablanca en el Departamento de Santander.

Desde su comienzo la empresa fue controlada por el Municipio como entidad descentralizada, prestando los servicios de Telefonía Básica Conmutada, Aseo, Plazas de mercado y matadero, además de contar con otras inversiones.

Mediante la escritura pública No. 1435, registrada el 23 de mayo de 1997 en la Notaría 06 del Círculo de Bucaramanga, inscrita en Cámara de Comercio el 30 de mayo de 1997 y por medio del acuerdo 014 del Consejo Municipal se ordenó la transformación de Empresas Públicas de Bucaramanga en una sociedad de economía mixta, bajo los términos de la Ley 142 de 1994, para lo cual se constituyó la sociedad denominada Empresas Públicas de Bucaramanga E.S.P conforme a las disposiciones de la Ley 142 de 1994. De acuerdo con la escritura pública No. 3408 del

8 de octubre de 1998 se llevó a cabo el proceso de escisión parcial mediante el cual Empresas Públicas de Bucaramanga E.S.P actúa como escidente, creándose dos sociedades de economía mixta: Empresas de Aseo de Bucaramanga S.A. E.S.P y Sociedad de Inversiones Bucaramanga S.A. como sociedades beneficiarias. Este proceso finalizó el 30 de octubre de 1998.

En la escritura pública No. 720 del 17 de marzo de 1999 otorgada en la Notaría 01 de Bucaramanga, inscrita en Cámara de Comercio el 19 de marzo de 1999 consta el cambio de razón social a Empresas Públicas de Bucaramanga S.A. E.S.P. Después de la escisión, la empresa vendió el 55.999994% de su capital a la Empresa Nacional de Telecomunicaciones-TELECOM. Cambiando así su razón social, según escritura pública No. 925 del 26 de abril de 2.000, corrida en la notaría Primera del Círculo de Bucaramanga e inscrita en Cámara de Comercio el 01 de Agosto de 2002, se da el cambio de denominación social a Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga S.A. E.S.P Telebucaramanga, empresa con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal, que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado.”<sup>7</sup>

## **UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Actualmente la sede administrativa de Telebucaramanga se encuentra ubicada en la Calle 36 # 14-71 en la ciudad de Bucaramanga. También existen Puntos del Servicio al Cliente, que son oficinas de Telebucaramanga localizadas en diferentes lugares de Bucaramanga y su Área Metropolitana donde el usuario puede hacer todo tipo de diligencias como adquisición de líneas telefónicas y servicios suplementarios, compra de servicios de Internet, cambios a las líneas ya instaladas, duplicados de facturas y pagos del servicio con tarjetas débito o crédito.

Estos Puntos del Servicio al Cliente se encuentran distribuidos asó:

Punto de Servicio Centro	Cll 36 No. 14 – 71 piso 2
Punto de Servicio Cabecera	Av. Gonzales Valencia con Cll 56 esquina
Punto de Servicio Girón	Cra. 25 No. 30 – 28 parque principal
Punto de Servicio Cañaveral	C.C. Cañaveral Lc. 222
Punto de Servicio Calleja	C.C. Calleja (autopista Provenza)

---

<sup>7</sup> [www.telebucaramanga.com.co](http://www.telebucaramanga.com.co)

## **2.4. MARCO CONTEXTUAL**

### **2.4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

TELEBUCARAMANGA es una compañía que brinda servicios de telecomunicaciones en Colombia, específicamente en Bucaramanga y su área metropolitana.

El compromiso de Telebucaramanga es proporcionar soluciones de telecomunicaciones que se ajusten a las condiciones socioeconómicas y culturales de sus clientes y que les permitan aspirar a una vida más productiva, acercándolos entre si y con el mundo.

A 31 de diciembre del año 2005, el número de líneas telefónicas en servicio es de 243.359, con una densidad telefónica del 23.01% y una cobertura del 99%, cifras que la mantienen como Empresa líder en el Área Metropolitana de Bucaramanga, con una participación del 90% del mercado de telefonía fija. Los servicios básicos de la Compañía incluyen:

#### **Telefonía Pública Conmutada:**

**Telefonía local, local extendida y social:** TELEBUCARAMANGA atiende el servicio de Telefonía pública básica conmutada local en los municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón donde se tiene una red telefónica de amplia cobertura. En los sitios rurales donde no llega dicha red, se ofrece el servicio mediante el sistema vía radio (Sistema Ras).

En la actualidad la totalidad de las centrales son digitales y están interconectadas mediante anillos de fibra óptica, permitiendo estar a la vanguardia, ofreciendo servicios con tecnología de punta.

## **Internet:**

**Internet de acceso conmutado por demanda / Internet Libre:** Servicio de Internet de acceso conmutado el cual utiliza la línea telefónica de TELEBUCARAMANGA como medio de conexión, ofreciendo movilidad del servicio, con usuario y clave de acceso únicos sin necesidad de adquirir compromisos contractuales, pagado de acuerdo con el consumo. Este servicio tuvo un incremento del 139% en el año 2005.

**Internet de acceso Conmutado ilimitado:** Servicio de Internet de acceso conmutado el cual utiliza la línea telefónica de TELEBUCARAMANGA como medio de conexión, ofreciendo movilidad del servicio, correo electrónico, usuario y clave de acceso personal para cada cliente por el pago de un precio fijo mensual.

El servicio de Internet conmutado creció el 18% del 2004 al 2005, pasando de 793.955 horas en el 2004 a 936.218 horas en el 2005,

**Internet banda ancha:** Servicio de Internet de acceso dedicado con tecnología ADSL, que permite acceder simultáneamente servicio de voz, (telefonía) y datos (Internet). Su nombre comercial es INTERMAX para sector residencial (PLUS), sector corporativo (ULTRA Y PREMIUM) y salas de Internet (CAFÉ PREMIUM).

Este servicio pasó de 1008 usuarios en 2004 a 7910 en 2005, representando un crecimiento del 685% y la participación del mercado ahora supera el 45% cuando al iniciar el año 2005 no era mayor del 15%.

**Internet inalámbrico:** Con el fin de ampliar aún más el portafolio de servicios de valor agregado, Telebucaramanga implementó la primera red WiFi/WiMax de Colombia, permitiendo el acceso inalámbrico a Internet en 106 puntos "hotspots" dentro del área metropolitana de Bucaramanga. Esto ha posicionado

a Bucaramanga como la ciudad mas avanzada del país en conectividad móvil; pionera incluso en el marco latinoamericano.

Esto es ahora una realidad gracias a la inversión de cerca de 662 millones para la instalación de los 106 puntos de acceso inalámbrico WiFi, enlazados por 2 antenas WiMax ubicadas a las afueras de la ciudad, lo cual permite un cubrimiento del 70% del área metropolitana de Bucaramanga abarcando la totalidad de las zonas de mayor trafico.

La compañía puede prestar los servicios portadores en el ámbito de su jurisdicción y adicionalmente, cuenta con la prestación de servicios especiales como transferencia de llamadas, código secreto, despertador automático, marcación abreviada, conferencia, llamada en espera, no molestar, usuario ausente, y marcación directa a extensiones.

### **Servicios de Valor Agregado:**

**PBX:** Consiste en la conexión de una serie de líneas denominadas troncales entre la sede del usuario y la central de conmutación pública.

**Enlaces E1:** Conexión digital que permite transmisión de voz, datos e imágenes a velocidad hasta de 2.048 mbps. Insertar paquetes de información digitalizada y sincronizada en 30 canales independientes que manejan un ancho de banda de 64 kbps cada uno. Se puede establecer por cable convencional, fibra óptica o señales de radio.

**RDSI (Red Digital de Servicios Integrados) / ISDN (Integrate Services Digital Network):** Basado en la digitalización de redes telefónicas convencionales, de manera que mediante una transferencia transparente de señales digitales entre usuarios, se puedan intercambiar datos, textos, imágenes o voz.

## **2.4.2. ANTECEDENTES**

Hasta hace algunos años, el sector de telecomunicaciones en Colombia se había caracterizado por la existencia de un operador estatal monopólico para el servicio de telefonía de larga distancia y varios operadores locales que constituían monopolios estatales locales en el servicio de telefonía local, entre ellos, TELEBUCARAMANGA. El monopolio era regulado y existía por la creencia de que la tecnología utilizada para la producción de los servicios tenía características de monopolio natural.

Hoy en día gracias al proceso de apertura a la competencia de los servicios de telecomunicaciones se ha permitido la integración vertical de las Empresas, la competencia y la entrada de nuevos operadores lo que implica un múltiple reto que consiste en tratar de fijar precios razonables (basados en costos de producción), exigir la calidad del servicio, promover el uso eficiente de recursos escasos (eficiencia productiva) y a la vez incentivar el mercadeo de nuevos productos.

Como respuesta a los cambios del entorno, TELEBUCARAMANGA sufrió cambios en su naturaleza jurídica y direccionamiento estratégico con el fin de romper la estructura rígida que la caracterizaba como ente estatal, lo cual le permitiera adaptarse y desarrollar la agilidad necesaria para afrontar el mundo competitivo actual.

Bajo ese panorama, en TELEBUCARAMANGA surge la necesidad de alterar la forma como realiza sus actividades en todas sus áreas (incorporando flexibilidad en sus operaciones), incluyendo la Dirección de Control de Activos, replanteando los procesos y las políticas para su funcionamiento que les permita mantenerse y ser líderes del sector de las telecomunicaciones.

En el 2004 TELEBUCARAMANGA materializó su enfoque de negocio a través de la definición de un nuevo planteamiento estratégico, rescatando la importancia del cliente y de los funcionarios de la Empresa como eje fundamental para entregar a los accionistas y a la comunidad una Empresa renovada, con unas prácticas operativas estandarizadas, que le permiten abrir sus puertas y entregar al mercado una Empresa preparada, rentable, segura y con ánimo de aprender de sus clientes y establecer una relación estrecha y largoplacista. Todo esto, soportado en valores organizacionales que facilitan el alcance de los objetivos estratégicos definidos para cada uno de los actores de la Empresa.

### **2.4.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE TELEBUCARAMANGA**

Telebucaramanga realizó entre los meses de Noviembre de 2003 y Febrero de 2004, con la ayuda de la firma Remolina Estrada un ejercicio de direccionamiento estratégico que le permitió definir un norte común para enfrentar los retos de un entorno competitivo. Utilizando la metodología de Remolina Estrada, se realizaron talleres teóricos prácticos para analizar la situación actual de la Empresa y su entorno con el objetivo de definir el planteamiento del plan estratégico que guía el actuar de la organización hasta el año 2006.

Este direccionamiento corresponde a la búsqueda y elección de las mejores opciones, que responderán a las oportunidades y a las amenazas del entorno y a las fortalezas y debilidades de la organización.

La presentación del direccionamiento estratégico sigue la secuencia lógica que tuvo el proceso de definición; iniciando por un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para llegar a la definición de la estrategia corporativa (Misión, Visión, Valores y objetivos por actor) y terminar con la definición de la estrategia competitiva para cada una de sus líneas de negocio. Ver figura 4.

**Figura 4. Direccionamiento Estratégico de Telebucaramanga**



Fuente: Dirección de Planeación

- **Análisis DOFA**

El análisis DOFA es una herramienta analítica que permite la interacción entre las características particulares de la Organización y el entorno en el cual ésta compete. El análisis DOFA aplicado a Telebucaramanga es el siguiente:

**DEBILIDADES**

- ✓ Desconocimiento de las características cuantitativas y cualitativas de los clientes
- ✓ No existe direccionamiento estratégico corporativo y despliegue de las áreas
- ✓ Carencia de aseguramiento de calidad en la información

- ✓ Cultura de Empresa pública
- ✓ Estructura funcional y no por procesos
- ✓ Falta de sistemas de evaluación de desempeño
- ✓ Polarización del personal ocasionado por la guerra de poderes
- ✓ Desorganización de la red interna y externa
- ✓ Ausencia de programas de mantenimiento preventivo y predictivo
- ✓ Dependencia de un solo proveedor de tecnología
- ✓ Vulnerabilidad en los sistemas de información y en las redes de la Empresa
- ✓ Alta proporción de personal no calificado
- ✓ Incidencia del movimiento sindical en la gestión y organización de la Empresa

## **OPORTUNIDADES**

- ✓ Posibilidad de establecer alianzas con Colombia Telecomunicaciones
- ✓ Fidelización de los clientes
- ✓ 20% de los clientes generan el 80% de los ingresos
- ✓ Comportamiento favorable de la TPBLC en la región
- ✓ Demanda de servicios de telecomunicaciones del mercado
- ✓ Estructura del mercado a nivel de microempresas y famiempresas
- ✓ Políticas adoptadas a nivel nacional relacionadas con reactivación económica
- ✓ Población del AMB joven y con nivel educativo alto
- ✓ Reconocimiento y liderazgo en el AMB
- ✓ Mercado inexplorado en nuevas tecnologías
- ✓ Posibilidad de ampliación del portafolio de servicios con la estructura tecnológica actual
- ✓ Cambio en el enfoque regulatorio

## **FORTALEZAS**

- ✓ Solidez financiera de la Empresa
- ✓ Infraestructura tecnológica unificada, homogénea y gestionable (red e informática)
- ✓ Respaldo de Colombia telecomunicaciones
- ✓ Cobertura de la región y del mercado
- ✓ Personal técnico calificado, pequeños grupos humanos comprometidos y calificados
- ✓ Recuperación de la gobernabilidad (Administración gerencial sin ingerencia del sector político)
- ✓ Mejoramiento continuo de los indicadores técnicos y financieros
- ✓ Buena imagen institucional

## **AMENAZAS**

- ✓ Crecimiento de la telefonía móvil y productos sustitutos
- ✓ Inestabilidad de la relación entre los accionistas
- ✓ Concentración del poder en un solo proveedor
- ✓ Crecimiento de la competencia en banda ancha y SVA
- ✓ Organización sindical en contra de los intereses de la Empresa
- ✓ Vulnerabilidad al fraude y al vandalismo<sup>8</sup>

Dos de las debilidades enunciadas en el análisis DOFA se encuentran subrayadas, éstas debilidades son potencializadas durante la realización de este proyecto generando fortalezas de desarrollo tanto para la Dirección de Control de Activos como para la empresa.

---

<sup>8</sup> Tomado del Informe de Direccionamiento Estratégico 2004. Remolina Estrada

- **Misión<sup>9</sup>**

Generar valor para los accionistas orientados por el cliente y el mercado, fruto de una relación de conocimiento profundo de nuestros clientes y sus necesidades de servicios de telecomunicaciones. Innovar con soluciones integrales y de la más alta calidad y servicio, ofrecidas por un talento humano excelente y comprometido con enriquecer continuamente la experiencia de ser cliente de TELEBUCARAMANGA.

- **Visión<sup>10</sup>**

En el año 2006 TELEBUCARAMANGA es reconocida en Colombia por haber maximizado el valor para los accionistas, fundamentada en desarrollar relaciones de aprendizaje y confianza mutuas con sus clientes, para garantizar su satisfacción.

Nuestra gente es ejemplo de servicio al cliente y su desarrollo personal y profesional permiten ofrecer una Empresa sencilla, abierta, ágil, cercana y en constante desarrollo para beneficio de la comunidad en la que se desenvuelve.

- **Valores Organizacionales**

Los valores organizacionales son los cimientos de la cultura corporativa, proporcionan un sentido de dirección común para todos los funcionarios y establecen las directrices para el comportamiento diario. Establecen el conjunto de creencias que mueven a los funcionarios de la organización hacia el cumplimiento del planteamiento estratégico definido. Los valores principales definidos son:

- **PLANEACIÓN:** Basados en el conocimiento de la Organización y su entorno establecemos eficazmente nuestras metas y prioridades,

---

<sup>9</sup> Tomado del Informe de Direccionamiento Estratégico 2004. Remolina Estrada

<sup>10</sup> Tomado del Informe de Direccionamiento Estratégico 2004. Remolina Estrada

determinando las acciones, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.

- **COMPROMISO:** Entendemos y sentimos como propios los objetivos de la Organización y hacemos lo necesario para cumplirlos.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Integramos nuestras experiencias, conocimientos y cualidades para lograr la excelencia en los procesos y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Nuestras acciones están dirigidas hacia la acción del cliente y basadas en las relaciones sólidas de conocimiento y aprendizaje permanente.
- **ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:** Somos capaces de modificar nuestras propias conductas cuando surgen nuevos escenarios en la Empresa y el entorno.
- 

**ORIENTACIÓN AL RESULTADO:** Enfocamos nuestros esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Siendo conscientes de la importancia del proceso, ponemos especial énfasis en el logro de los resultados.<sup>11</sup>

## **Objetivos Corporativos**

Se denominan como actores (Stake Holders) los diferentes grupos de interés que participan en el negocio; en el caso de Telebucaramanga los clientes, accionistas, colaboradores, comunidad y proveedores, los cuales han sido definidos como los actores claves. Los objetivos indican como la Empresa busca relacionarse con cada uno de dichos actores.

### *1. Objetivos frente a los clientes:*

- Mejorar el nivel de satisfacción del cliente.
- Adquirir mayor conocimiento del cliente.

### *2. Objetivos frente a los accionistas:*

- Mejorar la rentabilidad de la inversión.

---

<sup>11</sup> Tomado del Informe de Direccionamiento Estratégico 2004. Remolina Estrada

*3. Objetivos frente a los colaboradores:*

- Contar con recurso humano idóneo.
- Mejorar el clima laboral.
- Ligar la remuneración con resultados.

*4. Objetivos frente a los proveedores:*

- Asegurar la calidad de los servicios prestado por los proveedores.
- Aprovechar las sinergias con los accionistas para realizar las compras y adquisición de servicios.

*5. Objetivos frente a la comunidad:*

- Ser un promotor de proyectos de creación de cultura Tecnológica en el Área Metropolitana de Bucaramanga.
- Mitigar la descontaminación visual del espacio público.
- Participar activamente en la planeación y desarrollo del Área Metropolitana de Bucaramanga.<sup>12</sup>

En esta etapa se identificaron los indicadores para cada actor con el fin de evaluar el avance en su cumplimiento. (Anexo A)

- **Posicionamiento Estratégico Competitivo**

El establecimiento del posicionamiento competitivo involucra la definición de la forma como cada una de las líneas de negocio de Telebucaramanga se van a posicionar y desarrollar en el mercado. (Anexo B)<sup>13</sup>

Telebucaramanga decidió que el posicionamiento estratégico competitivo para la Empresa es la "Solución total al cliente", eso significa que:

---

<sup>12</sup> Tomado del Informe de Direccionamiento Estratégico 2004. Remolina Estrada

<sup>13</sup> Tomado del Informe de Direccionamiento Estratégico 2004. Remolina Estrada

- El punto de partida debe ser el entendimiento de las necesidades del cliente y la relación que se construya con ellos.
- El foco de atención debe ser la relación con el cliente.
- Es necesario redefinir la forma de obtener y administrar la información del cliente.<sup>14</sup>

- **Definición de la estrategia corporativa**

La definición de la estrategia corporativa involucra decisiones que por su naturaleza, deben ser afrontadas con un alcance e impacto total para la organización.

La estrategia corporativa de Telebucaramanga se enmarca principalmente en la determinación de sus directivas de crecer rentablemente en la operación de la Empresa. Los negocios establecidos como focos de acción para Telebucaramanga son:

- Telefonía Pública Básica Conmutada Local – TPBCL
- Servicios de valor agregado e internet - SVA e Internet

Específicamente para cada uno de los negocios se definió que, TPBCL será el generador del flujo de caja necesario para impulsar el negocio de SVA, mientras éste se posiciona en el mercado mediante la diversificación del portafolio de productos y servicios y la repotencialización de la plataforma tecnológica existente.<sup>15</sup>

Para hacer realidad el direccionamiento estratégico, la organización debe enfocarse en el desarrollo de proyectos estratégicos, los cuales son necesarios para lograr el cumplimiento de la estrategia definida.

---

<sup>14</sup> Tomado del Informe de Direccionamiento Estratégico 2004. Remolina Estrada

<sup>15</sup> Tomado del Informe de Direccionamiento Estratégico 2004. Remolina Estrada

A partir de la identificación de las acciones necesarias que permitieran la adopción del planteamiento estratégico establecido se identificaron 16 iniciativas que al agruparlas por su afinidad se convirtieron en 9 proyectos estratégicos (Anexo C)<sup>16</sup>, los cuales incluyen el rediseño del modelo operacional de Telebucaramanga.

#### **2.4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Empresa de Telecomunicaciones S.A E.S.P. - Telebucaramanga cuenta con una Junta Directiva, conformada por los integrantes principales (Francisco Julián Medina, Javier Bravo Hernandez, Alexandra Oriani Ucros, Juan Felipe Montoya Muñoz y Gabriel Alonso Vargas) y suplentes (Roberto Arturo Puche, Fabián Andrés Hernández, Giovanni Mario Palma, Luis Gustavo Alvarez Rueda, Marina Gutiérrez de Piñeres), espacio en donde se toman las decisiones de mayor relevancia; el Gerente General, como representante legal; y la línea asesora a la gerencia: la Dirección de Gestión Humana, la Dirección de Coordinación de Auditoria y Peticiones Quejas y Recursos (PQR). 17

Siguiendo el nivel de jerarquía encontramos la Subgerencia Financiera y Administrativa, Subgerencia Técnica y Operativa, Subgerencia Comercial, Subgerencia de Informática y Tecnología y Subgerencia de Planeación.

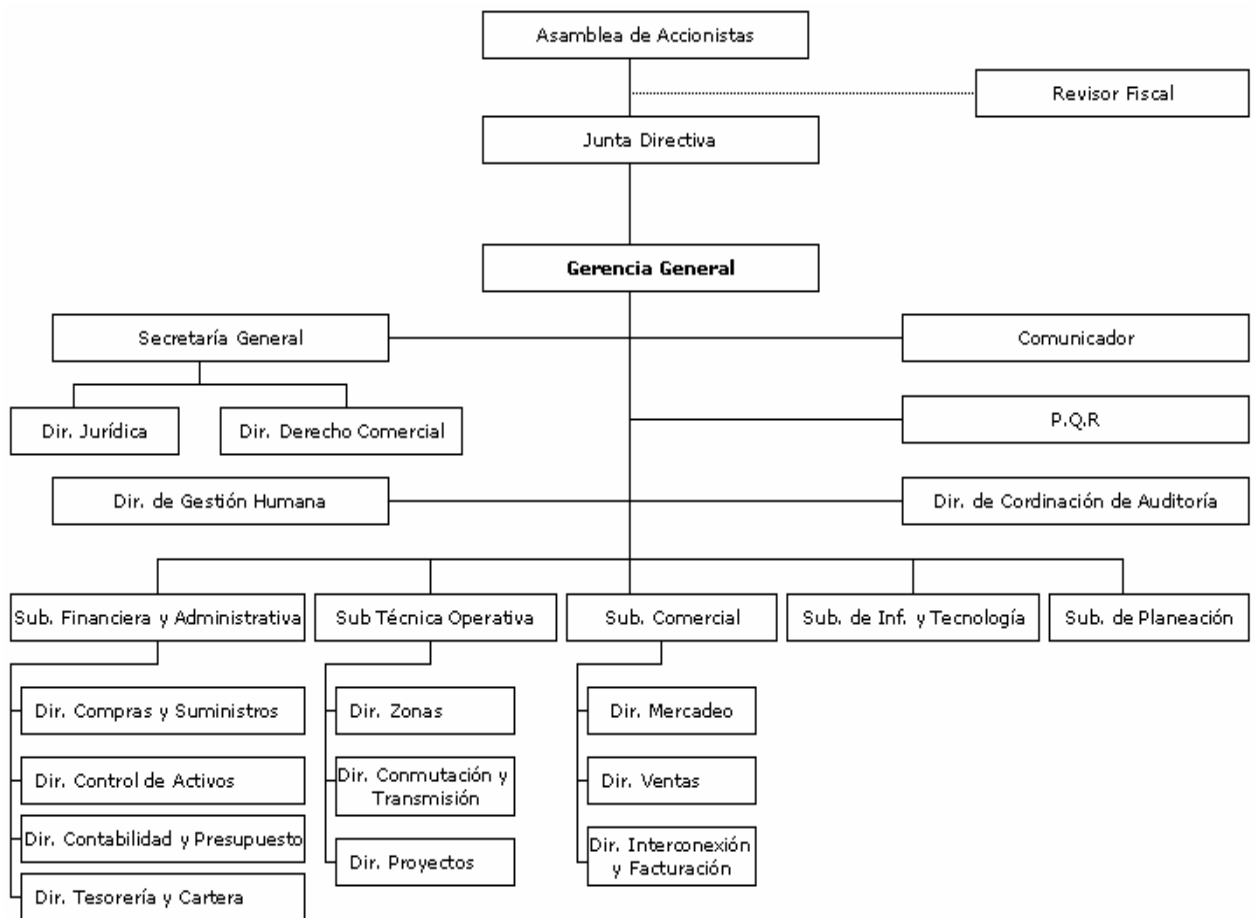
El organigrama de Telebucaramanga puede apreciarse en la figura 5 y en la figura 6 se muestra la Dirección de Control Activos en la estructura organizacional de la empresa.

---

<sup>16</sup> Tomado del Informe de Direccionamiento Estratégico 2004. Remolina Estrada

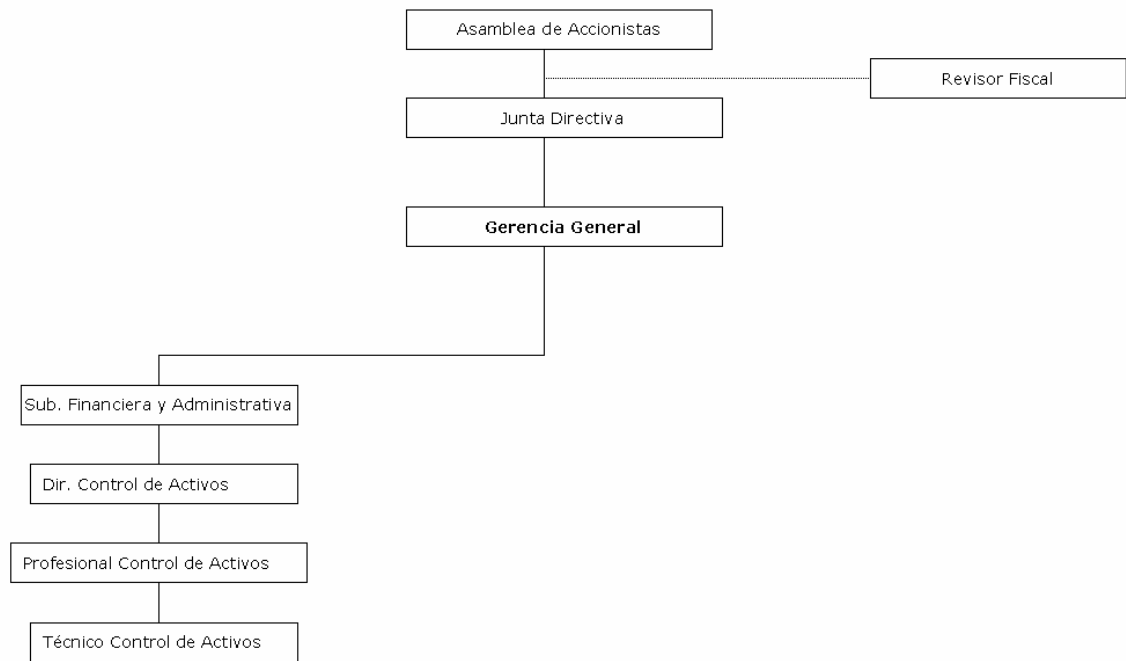
<sup>17</sup> Tomado del Informe de Gestión 2005, Telebucaramanga

**Figura 5. Estructura Organizacional de Telebucaramanga**



Fuente: Dirección de Gestión Humana, Telebucaramanga

**Figura 6. Dirección de Control de Activos en la Estructura Organizacional de Telebucaramanga**



Fuente: propia

#### **2.4.5. DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS DE TELEBUCARAMANGA**

La Dirección de Control de Activos fue creada como tal a finales del 2003, producto de un análisis interno realizado por la firma Remolina Estrada, la cual sugirió la creación de un área que controlara eficazmente los bienes muebles e inmuebles de la Empresa. Esta nueva Dirección hace parte de la Subgerencia Financiera y Administrativa y se encuentra orientada a la administración, control, protección y asignación de los bienes muebles e inmuebles de propiedad de Telebucaramanga a personas responsables de su manejo y

custodia como lo son los funcionarios, manteniendo al día el inventario de la totalidad de los activos fijos con los que cuenta la Empresa; los cuales representan la inversión más significativa de la compañía. El valor total de los activos de Telebucaramanga es de 375.714 millones de pesos.

**Tabla 3. Propiedad, Planta y Equipo a 31 de diciembre de 2005. Cifras en millones de pesos**

	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Plantas y ductos	212,346	204,337
Redes, líneas y cables	91,389	87,681
Edificaciones	11,711	11,711
Equipo de comunicación y computación	4,563	4,632
Muebles enseres y equipos de oficina	2,822	2,791
Equipo de transporte, tracción y elevación	2,627	2,653
Maquinaria y equipo en montaje	2,029	1,698
Maquinaria y equipo	1,956	1,649
Terrenos	553	553
Bienes muebles en bodega	885	138
<b>Valor activos antes de depreciación</b>	<b>330,881</b>	<b>317,843</b>
Depreciación acumulada	-166,571	-152,718
Provision para protección de propiedad planta y equipo	-1,541	-1,811
<b>Valor activos después de depreciación</b>	<b>162,769</b>	<b>163,314</b>

Fuente: Informe de Gestión Telebucaramanga 2005

Teniendo en cuenta la magnitud de esta cifra, la trascendencia de la infraestructura de telecomunicaciones como soporte para la generación de prácticamente todos los ingresos, y entendiendo que el desarrollo de la operación en la cual está sustentado el negocio sería imposible sin el óptimo funcionamiento de los activos fijos, es muy importante ejercer un adecuado control sobre su utilización, protección y conservación; siendo necesario garantizar el mantenimiento de información individualizada y permanentemente actualizada en lo concerniente a su identificación, localización, estado, valor económico, responsable de su uso y /o custodia, e

inclusive sobre su correcta contabilización. De tal forma, apremia la búsqueda de posibilidades de mejoramiento de las herramientas e instrumentos actualmente funcionarios para administrar lo concerniente a esta responsabilidad.

Como soporte para el desarrollo de sus funciones, la Dirección de Control de Activos tiene a disposición un Sistema de Control de Activos (SAF), conformado por cinco módulos: Soporte, Operativo, Consultas, Reportes y Ventana. El primer módulo permite efectuar los registros de las opciones que pueden ser utilizadas posteriormente en el momento de la inclusión del activo, el módulo Operativo presenta las opciones propias del manejo y control de activos; El módulo Consultas Permite revisar en pantalla y sin acceso a modificar información, datos referentes a parámetros y activos, el módulo Reportes tiene la funcionalidad de generar reportes de una forma organizada y con selección de los criterios necesarios y al igual que el módulo anterior, no puede ser objeto de modificaciones, y por último, el módulo Ventana permite cambiar la presentación de la pantalla del sistema.

### **Plan operativo anual**

Dentro del direccionamiento estratégico planteado para el periodo 2004 – 2006, se contempla los objetivos de la Dirección, así como el plan de trabajo y sus respectivos indicadores.

**Tabla 4. Plan de Trabajo de la Dirección de Control de Activos, de acuerdo al Plan Estratégico 2004 – 2006 de Telebucaramanga**

	<b>Objetivos del área</b>	<b>Planes de trabajo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>
1	Depuración y actualización en el SAF de la información referente a los activos fijos de Telebucaramanga y a los inventarios de los trabajadores	Realizar un proceso de revisión y actualización de la información contenida en el SAF, de tal forma que refleje la situación actual de los bienes de propiedad de la Empresa	Actualización en el sistema SAF de la información correspondiente a los activos fijos e inclusión de todas las novedades (adquisiciones, retiros, remates, ente otros)	Christian Durán (Director Control de Activos)
2	Promover la cultura sobre el manejo, responsabilidad y conservación de los activos fijos propiedad de la Empresa	Establecimiento de un manual de normas sobre la responsabilidad, uso y conservación de los activos fijos por parte de todos los trabajadores de la Empresa	Definición, aprobación y entrega del manual a la totalidad de los trabajadores de Telebucaramanga.	Christian Durán (Director Control de Activos)
3	Realizar la actualización de los avalúos de los activos fijos productivos con corte a 31 de diciembre del 2003	Efectuar la contratación de una firma especializada para que efectúe la actualización de los avalúos de los activos fijos productivos, y efectuar seguimiento para garantizar el cumplimiento del objeto contratado	Actualización de los avalúos de los activos fijos productivos con corte a 31 de diciembre de 2003	Christian Durán (Director Control de Activos)
4	Reubicación de los elementos que se encuentran en todas las sedes de la Empresa y que no prestan ninguna función en donde se encuentran actualmente.	Realización de visitas a todas las sedes de Telebucaramanga, a fin de identificar y trasladar a la bodega de la Rosita, los activos que no estén siendo utilizados, que requieran ser objeto de reparación o que deban ser incluidos en futuros procesos de remate	Recolección y reubicación en la Rosita de toso los elementos que estén ubicados en otras sedes y que no estén prestando ninguna función actualmente.	Christian Durán (Director Control de Activos)
5	Organización y clasificación de los activos ubicados en la Rosita con el fin de efectuar un plan de reparaciones y un proceso de remate	Ordenamiento y disposición de los elementos almacenados en las bodegas de la Rosita, a fin de poder determinar cuales son susceptibles de reparar, para su envío al almacén, y cuales por sus características particulares deben ser incluidos en un futuro proceso de remate	Definición del listado de los activos que pueden ser reparados y de los que deben ser incluidos en un proceso de remate. Para efectuar exitosamente esta actividad se requiere indispensablemente del concepto y aval técnico de la Subgerencia Operativa.	Christian Durán (Director Control de Activos)

Fuente: Christian Mauricio Duran, Director Control de Activos

El objetivo No. 3 se satisfizo mediante la celebración de un contrato con la firma seleccionada (Unión temporal PricewaterhouseCoppers Asesores Gerenciales Ltda. – Conseing Ltda.), la información actualizada de los inventarios fue recibida en enero del 2005 e incorporada en los estados financieros del 2004.

El objetivo No. 4 es un actividad que se realiza constantemente en la Dirección de Control de Activos, pero se va desarrollar un proceso de actualización de los inventarios de la totalidad de los funcionarios por medio de otro contrato. Ver sección 6 Pág. 50 del presente libro.

El objetivo primordial del plan de trabajo es proporcionar a Telebucaramanga información confiable y oportuna sobre los activos fijos de su propiedad, que apoye la toma de decisiones y facilite la realización de las transacciones requeridas ya que la Dirección de Control de Activos debe brindar el adecuado soporte y sustento a la administración de la Empresa; para la exitosa ejecución de los objetivos, planes y programas relacionados con los bienes muebles e inmuebles.

Con el objeto de dar cumplimiento a los objetivos planteados, las tareas de la Dirección de Control de Activos para el año 2006 son:

Actualización de la totalidad de los inventarios individuales a cargo de funcionarios, exfuncionarios y otros por medio del contrato celebrado con el firma PricewaterhouseCoppers, (remitirse a la sección 6 Pág. 50 del presente libro).

Entrega a la totalidad de los funcionarios del manual de políticas y procedimientos para el manejo de los activos fijos de propiedad de Telebucaramanga.

Realización del proceso de venta de los activos de la infraestructura del negocio que ya no son necesarios para la operación.

Realización de un nuevo proceso de remate que incluya los activos ubicados en las bodegas de La Rosita.

Efectuar conjuntamente con la Subgerencia de Informática y Tecnología la determinación e implementación de las posibilidades de mejora y optimización al Sistema de Activos Fijos (SAF).

El presente proyecto satisface directamente el cumplimiento del objetivo No. 2 de la Tabla 4, y es soporte para el cumplimiento del objetivo 1, 4 y 5, ya que se establecen los procedimientos a seguir en dichos casos.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología utilizada para el desarrollo del presente proyecto, es *investigación acción o investigación aplicada* la cual podría definirse como “el estudio de una situación social cuyo objetivo es mejorar la calidad de las acciones que se ejecutan dentro de la situación”. Su objetivo es fomentar el juicio práctico dentro situaciones concretas y la validez de sus “teorías” e hipótesis no depende tanto de las pruebas “científicas” de verdad como de la eficiencia para ayudar a las personas a obrar con más inteligencia y con mayores habilidades. En la investigación acción las “teorías” no se validan de forma independiente y luego se aplican a la práctica, sino que son validadas por la práctica misma. (Elliot, 1991, p.69)<sup>18</sup>

La investigación aplicada es aquella que se efectúa con la intención de resolver problemas específicos que se presentan en las organizaciones, bien puedan ser estos relacionados con la contaduría, con la administración o con la informática. Los resultados de estas investigaciones tendrían aplicaciones inmediatas a los problemas que experimenta una organización y de los cuales una acción o una decisión debe ser tomada. Sin embargo, los resultados de las investigaciones aplicadas se podrían llegar a convertir en investigaciones básicas ampliando las muestras par allegar a la generalización.<sup>19</sup>

Teniendo en cuenta el tipo de investigación realizada, la metodología aplicada en la Dirección de Control de Activos contempló específicamente las siguientes etapas:

---

<sup>18</sup> Blaxter, C. Hughes y M Tigt. *Cómo se hace una investigación*, Ed. gedisa.

<sup>19</sup> Maurice Eyssautier de la Mora, *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*. Ed. ECAFSA

### **3.1. ETAPA 1: CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN NECESARIA.**

Se realizó un diagnóstico inicial apoyado en la observación de las actividades que se realizan en la Dirección de Control de Activos, y apoyado en entrevistas a los principales actores de los procesos; el Director y el profesional de la Dirección, se pudo obtener una visión clara y objetiva del cúmulo de actividades y labores administrativas y desarrolladas en la Dirección de Control de Activos.

Además en esta etapa se identificó el marco normativo y legal para el manejo de bienes y activos fijos de la Empresa con el fin de tener un punto de referencia en las siguientes etapas del presente proyecto.

### **3.2. ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN, LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.**

En esta etapa se organizaron las actividades de la Dirección de Control de Activos, comenzando por la determinación de los procesos propios de esta Dirección, su interrelación con los demás procesos de la Empresa, teniendo en cuenta el modelo operacional, y continuando con el levantamiento, diseño y la documentación de los procedimientos que conforman estos procesos, registrando la forma óptima de desarrollarlos bajo el esquema utilizado por la firma consultora Gustavo Salcedo Luna E.U. basado en el modelo eTOM y en la Gerencia o Administración de procesos.

### **3.3 ETAPA 3 : MARCO NORMATIVO Y LEGAL PARA EL MANEJO DE LOS ACTIVOS FIJOS.**

Tomando como referencia información recopilada en la Etapa 1, referente al marco normativo y legal que afecta la custodia de activos o bienes de carácter

público y en los procedimientos documentados, se redactaron las políticas para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga, fijando las responsabilidades de los actores de los procesos asociados con la administración de los activos y determinando claramente los aspectos generales que contempla la normatividad Colombiana.

#### **3.4. ETAPA4: IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS.**

Durante el proceso de diseño de los procedimientos de la Dirección de Control de Activos que implica su levantamiento y documentación, se detectaron aspectos a mejorar y la documentación se realizó teniendo en cuenta estos aspectos, así que la implementación consistió en gestionar la ejecución de los cambios propuestos y dar a conocer las funciones y responsabilidades a los principales actores de los procesos, los cuales fueron partícipes del proceso de diseño de los procedimientos, incluyendo la divulgación de los procedimientos a la totalidad de los funcionarios y la utilización de actas requeridas para el desarrollo de los mismos.

La divulgación del trabajo realizado se efectuó por medio del Manual de Políticas y Procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga, el cual fue redactado y diseñado por la autora del presente libro.

#### **3.5. ETAPA 5: PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Se plantearon indicadores de gestión teniendo en cuenta las salidas de los procesos de la Dirección de Control de Activos, y el control sobre los aspectos más relevantes de la gestión de las actividades realizadas dentro de esta Dirección.

Para el establecimiento de los indicadores se identificó el producto o salida de la Dirección y sus clientes, los puntos claves en los procesos de la Dirección de

Control de Activos y finalmente se estableció un indicador de entrada a la Dirección con el fin de garantizar que los insumos que se reciben tengan las condiciones óptimas para llevar a cabo sus actividades de una forma efectiva.

Se pretende que los indicadores sugeridos sean utilizados en un futuro como instrumento de medición para posteriores procesos de mejoramiento de la Dirección.

### **3.6. ETAPA 6: SISTEMA DE CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS**

En esta etapa se efectuó una revisión al aplicativo SAF de forma general, y de manera particular a cada uno de sus módulos y reportes, para validar su actual utilidad como soporte para la administración eficaz de los recursos y para el mejor control de la información sobre los bienes incluidos en las bases de datos de esta herramienta. Esta revisión y el planteamiento de propuestas de mejora del sistema es con el fin de garantizar la existencia de un completo sistema de control de los activos fijos, actualizado y adecuado a las condiciones de la Empresa, el cual debe estar en concordancia con los lineamientos y políticas establecidas para el manejo de los activos y asegurar que el sistema ofrezca de forma oportuna, y conforme a la realidad, respuestas a todo tipo de inquietudes relacionadas con los activos fijos de la Empresa.

## **4. DESARROLLO TEMÁTICO Y RESULTADOS DEL PROYECTO**

### **4.1. DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS**

Para realizar el Diagnóstico se tuvo en cuenta que el núcleo del desarrollo de un sistema, en este caso para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga, es producir un enlace entre los componentes organizacionales, humanos y tecnológicos del sistema.

Organizacionalmente, la Dirección de Control de Activos es un área que está en constante contacto con el cliente interno: los funcionarios, tanto de cargos administrativos como operativos, y con otras dependencias de la Empresa para su normal funcionamiento. También sirve de soporte y provee información a otras áreas para el desarrollo de sus actividades, como lo son la Dirección de Contabilidad y Presupuesto y Secretaría General que comprende: Analista de Seguros y Dirección Jurídica.

La Dirección también recibe información de otras áreas para poder ejercer sus funciones: Almacén, Gestión Humana, Dirección de Coordinación de Auditorías, Dirección Jurídica y Dirección de Informática y tecnología. Algunas veces el proceso de respuesta de estas dependencias es lento, lo que implica el estancamiento de los procesos de la Dirección, especialmente el de recuperación de activos hurtados o perdidos a cargo de funcionarios y ex-funcionarios.

Para manejar los activos debe llevarse un control en el sistema de activos fijos (SAF) pero también es indispensable archivar los soportes de los movimientos de los activos (actas) con las firmas de los involucrados para determinar responsabilidades a la hora de presentarse algún inconveniente con alguno de ellos.

Al verificar el inventario se presentan casos en que los 3 parámetros de comparación no concuerdan: inventario físico, SAF, y la carpeta personal, en esta última se encuentran todos los documentos (actas) que sustentan la entrega de los bienes y todo proceso o suceso concerniente a los activos asignados a una persona, con su respectiva firma.

Las actas existentes se utilizan indiscriminadamente sin tener en cuenta el motivo que conlleva a realizar el cambio de responsable en el

sistema, lo que implica que no se tenga claridad del movimiento realizado al revisar los soportes en las carpetas personales.

En cuanto al inventario físico, las etiquetas utilizadas para el plaqueo o identificación de activos no brindan la seguridad suficiente ya que son de fácil remoción y pueden ser retiradas y colocadas a otros activos, presentándose así, casos en los que al revisar el código de la etiqueta en el sistema, resulta ser un ítem diferente al que tiene la etiqueta o sí a un funcionario se le extravía un activo y encuentra otro similar, le retira la etiqueta y lo entrega como si fuera el asignado por la Empresa.

En la Dirección se tiene claro que es vital mantener una base de datos fiel, única, actualizada y acorde a las exigencias de la Empresa y que es necesario tener la información correcta de los Activos Fijos en el momento preciso. La información que proporciona el Sistema de Control de Activos Fijos presenta inconsistencias respecto al valor de los activos, los responsables de los mismos, la ubicación, estado, fecha de compra, descripción e identificación del activo.

Esta desactualización se debe a varios factores, uno de ellos es el hecho que el SAF no está en línea con el sistema de información contable ni el de ingreso de elementos que maneja el almacén, lo que implica que la información de los activos que ingresan a la Empresa se digita tres veces. En el caso de la Dirección de Control de Activos, a ésta llegan las actas de ingreso del almacén, y cuando se tiene tiempo se ingresan al sistema, generando una acumulación de actas e impidiendo que se maneje información en tiempo real.

Otro factor que contribuye a la desactualización del SAF es que la Dirección de Informática y Tecnología no reporta a la Dirección de Control de Activos los movimientos realizados de equipos de cómputo y/o cualquiera de sus partes.

En la Dirección se va a llevar a cabo un proceso de actualización tanto en el archivo físico como en el Sistema de Activos Fijos –SAF–, de la totalidad de la información referente al inventario de activos a cargo de funcionarios, exfuncionarios, contratistas y excontratistas, labor que será realizada por la firma PricewaterhouseCoppers.

El resultado de este trabajo es la base formal sobre la cual las áreas de recursos humanos y jurídica instaurarán los procesos administrativos y/o legales pertinentes para la recuperación de los bienes que no se

logre encontrar, y que todavía formen parte del inventario a cargo de funcionarios, exfuncionarios, contratistas y excontratistas. Como producto final del trabajo realizado por la firma contratada se deberá entregar completamente actualizados el archivo físico que contiene cada una de las carpetas con los soportes documentales de los inventarios individuales y la base de datos del SAF con la información referente al inventario de los activos a cargo de los funcionarios, exfuncionarios, contratistas y excontratistas; cuyo número actualmente totaliza aproximadamente 500. Igualmente se entregará un informe detallado de la ejecución y resultados del trabajo realizado, en copia impresa y en medio magnético.

Para la ejecución de esta labor es necesaria la existencia de parámetros o lineamientos claros a seguir para la toma de decisiones, así como para el mantenimiento de los resultados obtenidos al finalizar el proceso de actualización de la información concerniente a los activos fijos de la Empresa. La Dirección no cuenta con estas herramientas, no existe un respaldo para la toma de decisiones, implicando mayor cantidad de tiempo en generación de respuestas y la posibilidad de optar por la opción menos acertada.

Igualmente es de vital importancia que todos y cada uno de los miembros de la Empresa o involucrados con ella que tengan bajo su responsabilidad activos, conozcan los procedimientos a los cuales están sujetos y tengan a disposición una fuente directa y fidedigna que sirva como medio de consulta ante cualquier inquietud relacionada con el manejo de los activos fijos a su cargo, ya que existe falta de información por parte de los funcionarios de la Empresa que no saben que hacer o que camino seguir a la hora de realizar cualquier trámite relacionado con activos fijos bajo su custodia y no saben si se les debe ser cargados activos fijos a su nombre según el tipo de contrato.

Lo anterior es más apremiante si se tiene en cuenta que actualmente la Dirección de Control de Activos tiene el compromiso con la Contraloría General de la Nación, de la elaboración y divulgación a la totalidad de los funcionarios de un instructivo que contenga las pautas y lineamientos para el correcto manejo y control de los activos fijos de propiedad de la Empresa. Este instructivo debe estar en concordancia con las leyes que rigen a la Empresa en cuanto al manejo de bienes de carácter público, las cuales se enuncian en la sección 2.1 del presente libro.

## **4.2. DISEÑO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS**

El desarrollo del presente proyecto fue en estrecha cooperación con la firma consultora Gustavo Salcedo Luna E.U. encargada del Rediseño del Modelo Operacional de Telebucaramanga.

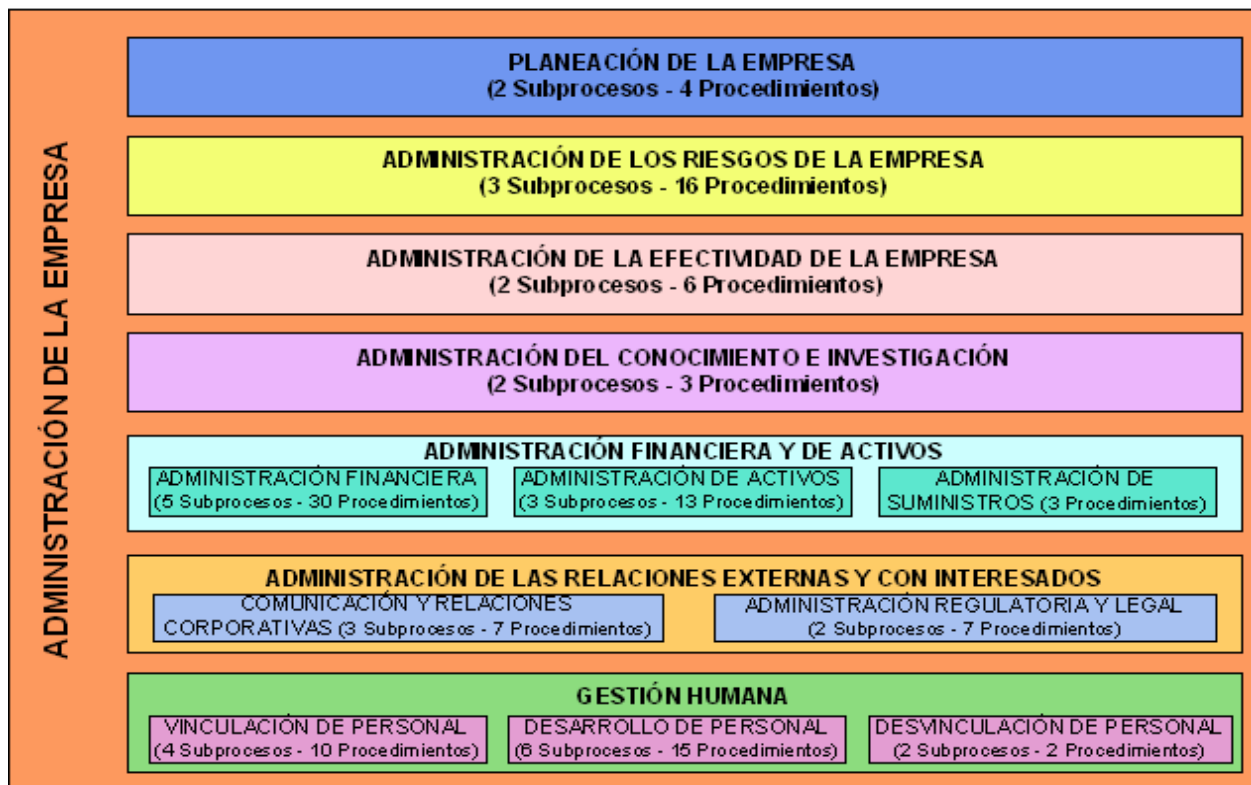
El Rediseño del Modelo Operacional se basó en los objetivos definidos en el Direccionamiento Estratégico 2004 – 2006 (sección 3.3 del presente libro), en el modelo eTOM y en la Gerencia de Procesos. Éstas dos últimas herramientas son perfectamente afines con la teoría del Sistema del Conocimiento. La Gerencia de Procesos permite alcanzar una visión sistémica de la Empresa como el acontecer continuo de una secuencia de macroprocesos, procesos y procedimientos encaminados al logro de los objetivos definidos en la Empresa y se fundamenta en que sólo aquel que conoce el trabajo es quien puede gerenciarlo (independientemente del nivel jerárquico), es decir, las personas pueden aportar sus conocimientos, experiencias y habilidades en el mejoramiento de sus procesos de trabajo.

La gerencia o administración de Procesos involucra un cambio en enfoque de funciones a procesos, logrando el flujo de trabajo que provee valor a clientes y accionistas, y el modelo eTOM presenta un marco de referencia general de los procesos propios de empresas de Telecomunicaciones teniendo en cuenta la importancia de los diferentes procesos en su actividad principal.

Teniendo en cuenta el Modelo Operacional planteado para Telebucaramanga, (Ver figura 8) el área de interés del proyecto: la Dirección de Control de Activos, se encuentra dentro de los procesos de Administración de la Empresa en Administración financiera y de activos, de esta forma se asegura que los procedimientos y procesos de la Dirección de Control de Activos estén en interacción con las demás áreas de la Empresa.

Los procesos de administración de activos manejan todos los aspectos financieros y de política de los activos físicos de la Empresa (bienes raíces corporativas, infraestructura, inventarios, etc.); ellos establecen políticas de administración de activos, hacen seguimiento a activos utilizando sistemas de registro de activos físicos y manejan la hoja de balance corporativo global.

**Figura 7. Procesos de la Administración de la Empresa, Modelo Operacional de Telebucaramanga eTOM**



Fuente: Gustavo Salcedo Luna EU

#### **4.2.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS**

La Dirección de Control de Activos desarrolla el proceso de Administración de Activos, el cual tiene como objetivo definir políticas y criterios para la administración y seguimiento de los activos fijos de la Empresa en custodia de los funcionarios, contratistas, OPS's y estudiantes en práctica.

El proceso de Administración de Activos está conformado por tres subprocesos:

**Definición de políticas de administración de activos:** Este subproceso consiste en definir estrategias, políticas y criterios para la Administración de los activos fijos de la Empresa acordes al Direccionamiento Estratégico. Éstas incluyen políticas de custodia de los activos fijos de los funcionarios, contratistas y estudiantes en práctica, es decir, aquellas relacionadas con el apropiado uso, responsabilidad, conservación, mantenimiento y aseguramiento de bienes muebles e inmuebles bajo su responsabilidad.

**Administración y seguimiento a activos:** Este subproceso consiste en generar acciones que propendan a la conservación, seguridad y protección de los activos fijos de la Empresa en custodia de funcionarios, contratistas, OPS's y estudiantes en práctica, manteniendo actualizada la base de datos del Sistema de Activos Fijos (SAF).

**Administración y soporte a instalaciones:** Este subproceso consiste en mantener la infraestructura y equipos de la Empresa en óptimo estado.

La Definición de políticas de administración de activos se soporta en el Direccionamiento estratégico, las políticas globales y los lineamientos o directrices enmarcados dentro de la Planeación estratégica de la Empresa. El mapa conceptual de la relación de estos procesos con la Empresa puede ser visto en el Anexo D.

Las políticas de la administración de activos son el soporte y complemento de los procedimientos del proceso de la Administración y seguimiento a activos, los cuales ayudan a garantizar su correcto registro y control asignando a los funcionarios de la Empresa como responsables de su custodia.

La información manejada por la Dirección de Control de Activos debe estar en línea con la utilizada en la Dirección de Contabilidad y Presupuesto y en el almacén, que pertenece a la Dirección de Compras y suministros. Almacén es el encargado de clasificar los activos en infraestructura o devolutivos, basados en las pautas dadas por la Dirección de Control de Activos y de enviar la información que soporta el ingreso y asignación de activos a los responsables de ellos cuando son elementos devolutivos.

Para mantener la información actualizada de los activos fijos, los funcionarios reportan cada movimiento de los activos a la Dirección, y cuando se trata de equipos de cómputo o alguna de sus partes, la labor de comunicación del movimiento esta a cargo de la Dirección de Informática y Tecnología.

En el caso de hurto o pérdida de activos, los actores que intervienen en el proceso de recuperación de activos son: La Dirección de Coordinación de auditorías, Dirección de Gestión Humana, Analista de seguros y Dirección Jurídica.

El mantenimiento de los activos se gestiona por medio de contratos con proveedores de servicios especializados, los cuales siguen rutinas de mantenimiento ya establecidas y atienden imprevistos solicitados por las diferentes áreas de la Empresa, es decir, mantenimiento correctivo.

Cada uno de estos subprocesos está soportado por procedimientos concretos (especificados en la sección 4.2.2) y por lineamientos generales del proceso de administración de Activos:

- Este proceso es responsable de proveer los activos fijos necesarios para el funcionamiento de las diferentes áreas de la Empresa.
- Así mismo se encarga de promover la cultura sobre el uso, responsabilidad y conservación de los activos fijos de propiedad de Tebucaramanga, en custodia de los funcionarios, contratistas, OPS´s y estudiantes en práctica, para prevenir daños y posible hurto o pérdida de los mismos.
- Este proceso mantiene actualizada la base de datos del Sistema de Activos fijos (SAF). Sistema que sirve de soporte en la administración de los activos con que cuenta la Empresa.
- Maneja todos los aspectos de políticas de los activos físicos de la Empresa (bienes raíces corporativos, flotas e infraestructura).
- Establece políticas de administración de activos.
- Realiza seguimiento a activos utilizando sistemas de registro físico de activos.
- La interventora de los contratos de mantenimiento se debe llevar a cabo a través de un contratista especialista en el tema.

- El mantenimiento de la infraestructura y los equipos de la Empresa se contratarán con Empresas especializadas en dichos temas.

#### **4.2.2. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS**










El desarrollo de la documentación se llevó a cabo manejando una perspectiva de sistema involucrando todas las áreas implicadas, y contemplando todas las posibles situaciones que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones y tareas propias de la Dirección de Control de Activos. Así mismo fue indispensable la colaboración de los miembros de otras áreas de la Empresa que están involucrados y tienen cierta responsabilidad en el proceso de Administración de Activos, y la colaboración del Asesor Jurídico de Gerencia y de la Coordinación de Auditoría, quienes fueron punto de apoyo a la hora de tomar decisiones en la documentación de los procedimientos y en la redacción de las políticas.

Dado que las situaciones que se presentan en Telebucaramanga en el manejo de los activos fijos son lejanas a las que podrían presentarse en un panorama ideal, los procedimientos se encaminaron a cubrir cualquier situación posible o que se hubiera presentado alguna vez en la Dirección. Para lograr este cubrimiento fue fundamental la colaboración prestada por los funcionarios de la Dirección de Control de Activos, quienes tenían identificadas situaciones para las cuales no disponían de pautas a seguir a la hora de ejercer sus funciones, las cuales fueron cubiertas bien sea por medio de políticas o procedimientos.

La documentación fue realizada de tal forma que quedaran plasmadas en los flujogramas las mejoras planteadas, anexando notas aclaratorias en la sección de comentarios como refuerzo.

## Simbología estándar de los procedimientos

La diagramación es una herramienta esencial para establecer el recorrido de los procesos y su simbología permite observar gráficamente el flujo de las operaciones:

Inicio o fin del proceso		Pregunta condicional		Referencia a otra página dentro del proceso	
Vínculo a otro punto del proceso dentro de la misma página		Actividad que se hace a través del sistema		Actividad	
Documento		Indica proceso o procedimiento		Dirección del flujo	

Se trabajó con diagrama de flujo funcional que permite visualizar los procedimientos en forma global relacionando fácilmente a las personas o dependencias de la Empresa involucradas en la ejecución del procedimiento. Es de suma importancia designar el responsable por actividad, referenciar los cargos definidos por la Empresa y no puede haber más de un responsable por tarea.

## Formato de los detallados

Los detallados son los formatos en los que se plasman los flujogramas, los cuales muestran una sinopsis de la forma como se está realizando un proceso permitiendo visualizar la secuencia de todas las actividades de una forma ordenada. Para su realización se utilizó como herramienta el programa Microsoft Visio.

El detallado incluye:

**Objetivo:** Propósito general o fin para el cual se desarrolla el procedimiento.

**Comentarios:** Notas aclaratorias de cada actividad del procedimiento.

Deben ser específicos y no muy extensos en su descripción.

Pueden remitir a otro proceso, documento o matriz (políticas, normas).

Puede haber más de un comentario para aclarar una tarea.

**Definiciones:** El significado de palabras que no sean fácilmente comprensibles para quien lee el procedimiento. Estas son a criterio de quien elabora el procedimiento.

**Requerimientos de sistemas / oportunidad de mejora:** Mejoras que se plantean a cada procedimiento. El procedimiento se planteó de forma como se deben realizar, por lo tanto los requerimientos de mejora especifican los aspectos que hace falta implementar.

**Notas:** Cualquier otra aclaración que no tenga lugar en los anteriores espacios.

### **Procedimientos de la Dirección de Control de Activos**

Los procedimientos permiten establecer la secuencia de etapas o pasos necesarios para efectuar las actividades o trabajos rutinarios y específicos, es decir indican la forma o manera de hacer las cosas, describiendo la secuencia cronológica de las tareas necesarias para ejecutar cierto trabajo u operación.

Los procedimientos resultantes que soportan los tres subprocesos del proceso de Administración de activos son:

#### **Proceso 1: Definición de políticas de administración de activos:**

- Procedimiento 1.1: Planeación y definición de políticas de activos fijos

#### **Proceso 2: Administración y seguimiento a activos:**

- Procedimiento 2.1: Incorporación de elementos al activo
- Procedimiento 2.2: Asignación y/o entrega de activos fijos al nuevo personal

- Procedimiento 2.3: Traslado de activos fijos
- Procedimiento 2.4: Reintegro de activos fijos
- Procedimiento 2.5: Generación de Paz y Salvos
- Procedimiento 2.6: Baja de activos fijos por pérdida o hurto
- Procedimiento 2.7: Verificación de activos físicos asignados a funcionarios de la Empresa
- Procedimiento 2.8: Remate de activos fijos
- Procedimiento 2.9: Préstamo de activos de otras entidades a Telebucaramanga
- Procedimiento 2.10: Cierres de sedes y puntos de atención de la Empresa
- Procedimiento 2.11: Control de los módems y equipos de usuario que permanecen temporalmente en los puntos de atención y servicio al cliente de Telebucaramanga.

### **Proceso 3: Administración y soporte a instalaciones:**

- Procedimiento 3.1: Mantenimiento de infraestructura y equipo

Los Detallados de los Procedimientos pueden ser apreciados en el Anexo E.

## **DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS**

La siguiente es una breve descripción de los procedimientos documentados en la Dirección de control de Activos de Telebucaramanga que involucran los tres procesos definidos.

- Planeación y definición de políticas de activos fijos

Este procedimiento tiene como fin definir estrategias, políticas y criterios para la Administración de los activos fijos de la Empresa, incluyendo políticas de custodia de los activos fijos relacionadas con el apropiado uso, responsabilidad, conservación y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles.

El Director de Control de Activos y el Subgerente Administrativo y Financiero se reúnen para revisar las estrategias, políticas y criterios de la Administración de los activos de propiedad de Telebucaramanga, y proponer modificaciones o anexos sí es necesario.

Estas propuestas son remitidas a la Gerencia para su aprobación. Una vez aprobadas el Director de Control de Activos se encarga de comunicar las nuevas estrategias, políticas y criterios de la Administración de Activos a las áreas pertinentes.

- Incorporación de elementos al activo

Al ingresar un elemento de carácter devolutivo al almacén , la secretaria de almacén genera las actas de "Incorporación de elementos devolutivos e infraestructura" y/o "Salida de elementos por acta de egreso", que son las destinadas a los activos que entran por motivo de un contrato.

La secretaria de almacén envía las actas a la DCA para ingresar el/los activo/s al SAF, cargándoselas al responsable quien recibió el/los activo/s y por último archiva el Acta de incorporación en la carpeta personal del funcionario.

- Asignación y/o entrega de activos fijos al nuevo personal

Al ingresar un nuevo funcionario a Telebucaramanga, su jefe inmediato debe efectuar la solicitud por escrito, a la DCA, de cada uno de los elementos devolutivos requeridos para el normal desempeño de sus funciones.

La DCA debe efectuar la búsqueda de los elementos solicitados y elaborar debidamente el acta DCA.01 Acta de entrega de activos y/o DCA.05 Acta de traslado de activos, si el/los elemento/s están cargados al inventario de otro funcionario.

Si dentro de los elementos requeridos se encuentra computadores o alguna de sus partes, estos se deben solicitar por escrito a la Subgerencia de Informática

y Tecnología; que formalizará la respectiva entrega a través del acta DCA.02 Acta de entrega de equipos de cómputo y/o DCA.06 Acta de traslado de equipos de cómputo.

El funcionario que se va a responsabilizar por los elementos debe firmar las actas de entrega y/o traslado correspondientes, y adicionalmente el acta DCA.04 Acta de Compromiso del adecuado manejo de los activos asignados. Una copia de las mismas se debe entregar al responsable y la otra se debe archivar en la carpeta individual junto con sus soportes.

En el caso de los elementos devolutivos requeridos por contratistas o estudiantes en práctica, la solicitud por escrito de los activos la debe efectuar el administrador del contrato (por medio del formato DCA.16 Solicitud de activos en calidad de préstamo) y/o jefe inmediato, en cuyo inventario personal se incorporarán dichos elementos; teniendo en cuenta que al finalizar la vigencia del contrato o el período de la práctica se debe efectuar la devolución de los mismos.

La entrega de los activos a contratistas se realizará por medio del acta DCA.17 Acta de préstamo o asignación temporal de activos.

- Traslado de activos fijos

Este procedimiento se genera por un acuerdo entre dos funcionarios, uno que entrega y otro que recibe el/los elementos, los cuales deben diligenciar correctamente -con toda la información requerida- y firmar el acta DCA.05 Acta de traslado de activos, DCA.06 Acta de traslado de equipos de cómputo o DCA.07 Acta de traslado de vehículos, según corresponda.

Dos copias originales del/las acta/s debe ser enviadas a la Dirección de Control de Activos; para efectos de realizar la respectiva actualización en el Sistema de Activos Fijos (SAF). Las mismas deben ser archivadas en las carpetas individuales junto con sus soportes.

Si se requiere efectuar el traslado del/los elemento/s hacia otra sede o inmueble, se debe informar a la DCA; para la elaboración del formato DCA.11 Autorización de salida de activos y el envío del reporte del movimiento al Analista de Seguros.

- Reintegro de activos fijos

Este procedimiento consiste en entregarle a la DCA aquellos activos que no están siendo utilizados por el funcionario en el desarrollo de sus funciones o están dañados u obsoletos.

El funcionario o administrador de contrato que requiera efectuar el reintegro de cualquiera de los activos que esté a su cargo debe primeramente diligenciar correctamente -con toda la información requerida- y firmar el acta DCA.08 Acta de reintegro de activos, DCA.09, Acta de reintegro de equipos de cómputo o DCA.10 Acta de reintegro de vehículos, según corresponda; cuya copia original debe ser enviada a la DCA; para efectos de realizar la respectiva actualización en el SAF. La misma debe ser archivada en la carpeta individual junto con sus soportes.

En todos los casos, la DCA debe efectuar la verificación del estado actual del activo y, de ser necesario, debe solicitar un concepto técnico al área pertinente. Si su estado corresponde a la vida útil y condiciones de uso, la DCA debe acordar con el funcionario lo concerniente a la entrega física de dicho elemento. En caso contrario, y apoyada en el concepto técnico, la DCA debe reportar el hecho a la Dirección de Coordinación de Auditoría y a la Dirección de Gestión Humana; para que se efectúe la respectiva investigación y se determine si existen méritos para iniciar un proceso disciplinario al funcionario.

Si al final de dicho proceso no se encuentra responsable al funcionario, la Dirección de Gestión Humana envía a la DCA la decisión pertinente, con base

en la cual se debe efectuar el retiro en el SAF del/los activo/s objeto de la investigación de su inventario y coordinar la entrega física del/los mismo/s.

Si al final de dicho proceso se encuentra responsable al funcionario, la Dirección de Gestión Humana envía a la DCA la decisión pertinente, con base en la cual, si el activo es reparable, se debe informar al funcionario que debe asumir el costo de la reparación o, si el activo no es reparable, se debe informar al funcionario que debe efectuar la reposición del mismo.

Esto último se puede realizar bien sea a través del pago de su valor económico -en efectivo o mediante descuento del salario por medio del acta DCA.14 Autorización de descuento por reposición de activos-, o a través de su reposición por otro elemento de iguales o superiores características (lo cual debe ser certificado por concepto técnico).

Efectuado el reintegro, la DCA debe retirar el activo del inventario del responsable en el SAF.

- Generación de Paz y Salvos

El funcionario o administrador de contrato que requiera solicitar el paz y salvo a la DCA debe haber efectuado previamente el respectivo reintegro de la totalidad de los elementos devolutivos a su cargo, o en el caso de un cambio de sede, haber realizado y legalizado el debido traslado de los mismos. En caso de retiro definitivo, la solicitud se debe presentar con una semana de anterioridad al mismo.

Si el solicitante se encuentra a paz y salvo, la DCA debe expedir el documento requerido, DCA.13 Paz y Salvo para los funcionarios y DCA.12 Confirmación de retiro de activos del inventario, para los administradores de contrato; del cual debe ser archivada copia en la carpeta individual junto con sus soportes.

Si el solicitante no se encuentra a paz y salvo, la DCA le debe informar que debe realizar el procedimiento de reintegro de los activos que estén aún pendientes de entrega.

- Baja de activos fijos por pérdida o hurto

El funcionario o contratista debe informar al jefe inmediato o administrador de contrato de la pérdida o hurto de cualquiera de los activos a su cargo en un tiempo no superior a 24 horas después de ocurrido el hecho y debe realizar el denuncia a la autoridad competente (inspección de policía o Fiscalía General) según sea el caso. El jefe inmediato envía un informe con la copia del denuncia a la DCA, Analista de Seguros y a la Dirección de Coordinación de Auditorías y Dirección de Gestión Humana; para que se efectúe la respectiva investigación y se determine si existen méritos para iniciar un proceso disciplinario.

Si al final de dicho proceso no se encuentra responsabilidad, la Dirección de Gestión Humana envía a la DCA la decisión pertinente, con base en la cual se debe efectuar el retiro del/los activo/s objeto de la investigación del inventario del responsable en el SAF.

Si al final de dicho proceso se encuentra responsabilidad, la Dirección de Gestión Humana envía a la DCA la decisión pertinente, con base en la cual, se debe informar al funcionario que debe efectuar la reposición del mismo. Esto último se puede realizar bien sea a través del pago de su valor económico -en efectivo o mediante descuento del salario por medio del acta DCA.14 Autorización de descuento por reposición de activos, o a través de su reposición por otro elemento de iguales o superiores características (lo cual debe ser certificado por concepto técnico).

Efectuada la reposición, la DCA debe retirar el activo del inventario del responsable en el SAF.

- Verificación de activos físicos asignados a funcionarios de la Empresa

La DCA realiza un muestreo para determinar la cantidad e identificación de los responsables de activos a los cuales se les va a efectuar la verificación física de

su inventario de elementos a cargo. Seguidamente comunica por escrito a los interesados sobre la ejecución de dicho procedimiento, el cual se ejecuta conjuntamente con el responsable.

Si se encuentran físicamente elementos que están incluidos en el SAF, y de los cuales aparecen los debidos soportes en la carpeta personal, se debe proceder con la firma de la copia impresa del inventario por parte del representante de la DCA y del responsable.

Si se encuentran físicamente elementos que están incluidos en el SAF, y de los cuales no aparecen los soportes en la carpeta personal, se debe proceder con la elaboración del documento pertinente (Acta de entrega o Acta de traslado).

Si no se encuentran físicamente elementos que están incluidos en el SAF, de los cuales aparecen los soportes en la carpeta personal, se debe registrar el hallazgo y dar inicio al procedimiento de Baja de activos por pérdida o hurto.

Si no se encuentran físicamente elementos que están incluidos en el SAF, de los cuales no aparecen los soportes en la carpeta personal, se debe registrar el hallazgo y dar inicio al procedimiento de Baja de activos por pérdida o hurto.

Si se encuentran físicamente elementos que no están incluidos en el SAF, y de los cuales aparecen los soportes en la carpeta personal, se debe efectuar la respectiva actualización en el aplicativo.

Si se encuentran físicamente elementos que no están incluidos en el SAF, y de los cuales no aparecen los soportes en la carpeta personal, se debe proceder con la elaboración del documento pertinente (Acta de entrega o Acta de traslado) y efectuar la respectiva actualización en el aplicativo.

Si no se encuentran físicamente elementos que no están incluidos en el SAF, y de los cuales aparecen los soportes en la carpeta personal, se debe efectuar la

respectiva actualización en el aplicativo y dar inicio al procedimiento de Baja de activos por pérdida o hurto.

- Remate de activos fijos

El remate de activos es una venta y/o enajenación de activos que debido a su desgaste o por su obsolescencia se considera que no tienen valor comercial y/o contable para Telebucaramanga y que no son útiles para el servicio al cual se han destinado, no son susceptibles de adaptación o reparación, o la misma es más costosa que adquirir unos nuevos o no se requieren para la prestación del servicio.

El procedimiento comienza con la selección y organización en lotes de los activos a incluir en el proceso de remate, se solicita el concepto técnico a los funcionarios de las áreas pertinentes de la Empresa para validar el remate de los activos seleccionados. Sí debe ajustarse el listado inicial por los conceptos emitidos por los funcionarios, se realiza el respectivo ajuste para posteriormente solicitar a la Subgerencia Administrativa y financiera iniciar el proceso de remate.

El Subgerente Financiero evalúa la solicitud y sí está de acuerdo la remite a la Gerencia para autorización del remate. Una vez aprobado el remate por la gerencia el Director de Control de Activos se contacta con el funcionario del Martillo del Banco Popular para realizar una evaluación técnico – económica de los lotes a rematar.

Una vez recibida la respuesta por parte del Martillo del Banco Popular, se remite el valor propuesto de remate a las áreas de la Empresa respectivas para que realicen ajustes de ser necesario.

Con esta información, el Director de Control de Activos elabora un cuadro comparativo relacionando los avalúos y le valor en libros y con el visto bueno

del Subgerente Administrativo y Financiero lo remite a la Gerencia para que la aprobación del valor base de los lotes a rematar.

Aprobado el valor base a rematar, el Director de Control de Activos se comunica con el Martillo del Banco Popular para dar inicio al proceso de remate.

Una vez finalizado el proceso de remate el Director de Control de Activos recibe los soportes de los movimientos: Acta de Remate y Acta de adjudicación, se debe suscribir el acta DCA15. acta de entrega de los lotes comprados y DCA11. Autorización de salida de activos, para que sean entregados al comprador los lotes rematados.

Por último, la DCA envía a la Dirección de Contabilidad y Presupuesto copia de la consignación realizada por el Martillo del Banco Popular para la conciliación bancaria y en la DCA se procede con la dad de baja de los activos rematados.

- Préstamo de activos de otras entidades a Telebucaramanga

El préstamo temporal de activos fijos a terceros se realiza con el fin de facilitar el desarrollo de contratos o convenios existentes entre las dos partes y también incluye equipos entregados a Telebucaramanga de manera provisional en demostraciones o ensayos.

El préstamo de los activos se realiza bajo las normas de la entidad que realiza el préstamo. Lo importante es que el administrador del contrato informe a la DCA por medio del acta DCA.18 préstamo o asignación temporal de activos fijos a Telebucaramanga con el fin de realizar un seguimiento y control a los bienes objeto del préstamo así como salvaguardarlos, informado a la Empresa de vigilancia de la ubicación de los mismos y al analista de seguros para su cobertura.

- Cierres de sedes y puntos de atención de la Empresa

Siempre que se efectúe el cierre de cualquiera de las sedes o puntos de atención de Telebucaramanga, el área responsable debe informar a la DCA con una antelación de mínimo 15 días; reportando adicionalmente la relación de los funcionarios y contratistas que prestan sus servicios en dichas instalaciones.

La revisión del inventario de elementos a cargo de este personal se efectuará a través del procedimiento de verificación de activos.

- Control de los módems y equipos de usuario que permanecen temporalmente en los puntos de atención y servicio al cliente de Telebucaramanga.

Este procedimiento tiene como fin garantizar la responsabilidad y el compromiso en la custodia y protección de los módems y demás equipos de usuario, que van a permanecer temporalmente, en los puntos de atención y servicio al cliente administrados por el área comercial.

Es pertinente asegurar que los encargados de estos centros de atención reciban inicialmente a su cargo estos activos, los cuales deben ser entregados debidamente por el Almacén a través del acta de incorporación de elementos devolutivos.

Posteriormente, una vez estos equipos vayan siendo entregados a los usuarios de los servicios de Internet y datos -por solicitud de estos y en razón a la ocurrencia de hechos relacionados con el daño, pérdida y/o hurto de dichos elementos-, el encargado del punto de atención o servicio al cliente deberá hacer llegar a la DCA los soportes de esta entrega (copia del acta de recibo del/los activo/s debidamente firmada por el usuario); para que el Profesional de Control de Activos proceda a realizar -en el SAF- la descarga del/los mismo/s del inventario del representante del área comercial, y su incorporación al inventario de los bienes a cargo de la Empresa.

Lo anterior es procedente por cuanto está previsto en los contratos suscritos con Telebucaramanga que esta entrega se efectúa en calidad de comodato.

Lo anterior implica que el usuario debe responder económicamente por el daño, deterioro, destrucción, pérdida o hurto generado por el uso indebido, manipulación no autorizada, descuido o negligencia en la protección y/o utilización de estos equipos.

- Mantenimiento de infraestructura y equipo

Los mantenimientos pueden ser de tipo correctivo o preventivo. Sí son de tipo correctivo son solicitados por un área de la Empresa, de lo contrario, el mantenimiento es realizado dentro de las rutinas mensuales de mantenimiento preventivo de infraestructura.

Sí el mantenimiento solicitado no está contemplado dentro del plan de mantenimiento, se debe realizar las especificaciones técnicas y presupuestos para comenzar con el proceso de "Adquisición de productos y servicios" del área de compras.

Actualmente este procedimiento es llevado a cabo por un Ingeniero contratista que es Asesor de Gerencia, y el objetivo es que en un futuro cuando la Dirección de Control de Activos esté mas organizada este procedimiento sea parte de sus funciones.

### **4.3. IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS**

La implementación de los procedimientos se desarrolló de forma sencilla gracias a la colaboración de los funcionarios de la Dirección y de los empleados de la empresa que se acercaron a solicitar servicios prestados por la Dirección.

De los trece procedimientos documentados no fue posible realizar la implementación de los siguientes cuatro procedimientos:

- Procedimiento 2.6: Baja de activos por pérdida o hurto
- Procedimiento 2.8: Remate de Activos
- Procedimiento 2.9: Préstamo de activos de otras entidades a Telebucaramanga
- Procedimiento 2.10: Cierres de sedes y puntos de atención de la Empresa

No se pudo llevar a cabo su implementación debido a que no se presentaron casos para los cuales los procedimientos documentados fueran aplicables y/o hubiese necesidad de seguir alguno de ellos, pero estarán a disposición los pasos a seguir cuando se presenten dicha situaciones. Los procedimientos restantes implementados son los siguientes:

#### **Procedimiento 1.1: Planeación y definición de políticas de activos fijos**

Las políticas fueron definidas como primera medida por la autora de éste libro con la colaboración del Director de Control de Activos. En el momento de la redacción y aprobación de las políticas por el Gerente de la Empresa, no había persona alguna ocupando el cargo de Subgerente Financiero y Administrativo.

#### **Procedimiento 2.1: Incorporación de elementos al activo**

Este procedimiento fue levantado y documentado exactamente como se realiza. Lo logrado fue que la secretaría del almacén enviara las actas completamente llenas con la información necesaria a la Dirección de Control de Activos. También se definieron puntualmente los activos según su naturaleza en elementos devolutivos y bienes inmuebles o de infraestructura. Además, se encontró un sistema de identificación de los activos más seguro y menos susceptible de modificación o remoción que se menciona en esta sección en *alternativas de identificación de activos*.

### **Procedimiento 2.2: Asignación y/o entrega de activos fijos al nuevo personal**

Su implementación tuvo lugar al reingresar un ex empleado que había sido despedido en el 2004 producto de la reestructuración de la Empresa y que por vía legal debió ser reintegrado a Telebucaramanga. Se implementaron las actas diseñadas al ingresar un nuevo funcionario en calidad de empleado a la Empresa.

### **Procedimiento 2.3: Traslado de activos fijos**

Este procedimiento es realizado constantemente dentro de la Dirección. El logro más importante de éste fue lograr que la Subgerencia de Informática y Tecnología que presta soporte técnico a los empleados de la Empresa, utilice las actas diseñadas y reporte los movimientos de los equipos de cómputo o cualquiera de sus partes. La utilización de las actas se logró también por haberlos hecho partícipes del diseño de las mismas.

### **Procedimiento 2.4: Reintegro de activos fijos**

Este procedimiento no es frecuente en la Dirección. Como en el anterior el mayor logro obtenido está relacionado la colaboración de la subgerencia de Informática y Tecnología al reportar los movimientos de los equipos de cómputo y cada de sus partes. Las actas diseñadas se implementaron satisfactoriamente.

### **Procedimiento 2.5: Generación de Paz y Salvos**

Este caso se presentó con un empleado de la Empresa de la Subgerencia Comercial, que salió de la Empresa y a su salida se diligenció el respectivo formato de paz y salvo para los empleados, luego de pasar por el reintegro de sus activos. En su inventario no habían faltantes.

### **Procedimiento 2.7: Verificación de activos físicos asignados a funcionarios de la Empresa**

Este procedimiento esta siendo ejecutado diariamente por la empresa consultora PricewaterhouseCoopers, encargada de actualizar los inventarios de todos los empleados de la Empresa, como se manifestó en la sección 2.4.5 del presente libro. Este procedimiento fue diseñado especialmente pensando en el desarrollo de dicho contrato.

**Procedimiento 2.8: Control de los módems y equipos de usuario que permanecen temporalmente en los puntos de atención y servicio al cliente de Telebucaramanga.**

Para la implementación de este procedimiento fue indispensable la colaboración y el acuerdo mutuo de las pautas establecidas con el director de ventas, quien dirige a las personas encargadas de los diferentes puntos de atención y servicio al cliente de la Empresa. Gracias a esto, cada semana llegan a la Dirección de Control de Activos los soportes de la entrega de los módems instalados a los usuarios del servicio de Internet banda ancha en calidad de comodato, para proceder con la descarga de los mismos del inventario personal de los encargados de los puntos del servicio.

**Procedimiento 3.1: Mantenimiento de infraestructura y equipo**

Este procedimiento fue documentado de la forma que se realiza actualmente y no sufrió ningún cambio, por lo tanto los pasos especificados se encuentran implementados.

Dado que la documentación de los procedimientos se realizó teniendo en cuenta unos Requerimientos de Sistemas u Oportunidades de Mejora, especificadas en los formatos de los detallados de cada procedimiento, la implementación de los mismos se realizó teniendo en cuenta dichos requerimientos, los cuales pueden agruparse así:

- Redacción de políticas para el manejo de los activos fijos de la Empresa. Ver sección 4.4

- Diseño y elaboración del "Manual de Políticas y Procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga" dirigido a todos los funcionarios de la Empresa. Ver sección 4.5.
- Diseño e implementación de actas y formatos que registren y sirvan de soporte de los movimientos de los activos.
- Actualización de la información y creación de nuevos módulos del Sistema de Activos fijos SAF. Ver sección 4.7
- Búsqueda de alternativas de identificación de activos.

#### **4.3.1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ACTAS Y FORMATOS**

Para el diseño de las actas y formatos se tuvieron en cuenta los lineamientos estipulados en el Manual de Identidad Corporativa de Telebucaramanga.2005 realizado por la Empresa ID Brand Identity. Este manual presenta los patrones diseñados específicamente para utilizar el nuevo logo de la Empresa, con el fin de mantener una imagen clara, definida y única bajo el establecimiento de estándares en el uso del mismo, tanto en la comunicación interna entre las diferentes áreas que componen la Empresa como la comunicación con el medio, abarcando todos los aspectos de diseño de exteriores que impliquen el manejo de la imagen gráfica de Telebucaramanga.

Las actas y formatos diseñados que soportan los procedimientos son los siguientes:

**DCA.01 Acta de entrega de activos:** Su fin es formalizar la entrega de elementos devolutivos al responsable de su custodia.

**DCA.02 Acta de entrega de equipos de cómputo:** Creada para notificar a la Dirección de Control de Activos de la entrega de equipos de cómputo o cualquiera de sus partes por parte de la Subgerencia de Informática y Tecnología.

**DCA.03 Acta de entrega de vehículos:** Creada como soporte de la entrega de vehículos o motos, así como de su estado o condición al momento de ser recibida por el responsable de su custodia.

**DCA.04 Acta de compromiso del adecuado manejo de los activos asignados:** Al firmar esta acta, la persona que recibe el/los activos se compromete a hacer uso adecuado de él/ellos y a cumplir con las obligaciones estipuladas en el Manual de Políticas y Procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga.

**DCA.05 Acta de traslado de activos:** Esta acta es diligenciada por los involucrados en el proceso de traslado – persona que entrega y persona que recibe- y es un medio para informar a la Dirección de Control de Activos del cambio de responsable de un elemento devolutivo.

**DCA.06 Acta de traslado de equipos de cómputo:** Creada para notificar a la Dirección de Control de Activos del movimiento y cambio de responsable de equipos de cómputo o cualquiera de sus partes por parte de la Subgerencia de Informática y Tecnología, ya que cualquier movimiento de los equipos de cómputo es realizado por dicha Subgerencia.

**DCA.07 Acta de traslado de vehículos:** Creada como soporte del cambio de responsable de vehículos o motos, así como de su estado o condición al momento de ser realizado el traslado. También es un medio para informar a la Dirección de Control de Activos del cambio de responsable.

**DCA.08 Acta de reintegro de activos:** Ésta es utilizada para devolver los activos a la Empresa por no utilización, por daño u obsolescencia o bien sea por retiro de la Empresa. El nuevo responsable es Telebucaramanga

**DCA.09 Acta de reintegro de equipos de cómputo:** Creada para el momento de la devolución –a la Empresa- de equipos de cómputo o cualquiera de sus partes, que son transportadas a la Bodega de la Dirección de Control de Activos. El nuevo responsable es Telebucaramanga

**DCA.10 Acta de reintegro de vehículos:** Creada como soporte de la devolución –a la Empresa- de vehículos o motos, así como de su estado o condición al momento de ser trasladado al parqueadero o a la bodega de la Dirección de Control de Activos. El nuevo responsable es Telebucaramanga.

**DCA.11 Autorización de salida de activos:** Para la salida de activos de las instalaciones de Telebucaramanga se debe diligenciar este permiso firmado por el Director de Control de Activos para así garantizar que los activos o elementos devolutivos sean trasladados de sede con el conocimiento de la Dirección.

**DCA.12 Confirmación de retiro de activos del inventario:** Esta acta tiene dos usos: Al dar de baja un activo se reporta al colaborador que figuraba responsable del retiro del activo de su inventario, y al finalizar un contrato los administradores de contrato deben solicitar que se les descarguen los activos cargados por motivo de dicha contratación.

**DCA.13 Formato de Paz y Salvo:** Se expide cuando un colaborador termina su vínculo con la Empresa y reintegra todos los activos que tenía en su inventario.

**DCA.14 Autorización de descuento por reposición de activos:** Al presentarse la pérdida, hurto o daño de un activo, el responsable debe reponer el activo bien sea reemplazándolo por uno de iguales o superiores características, cancelando el valor en efectivo o deduciéndolo de su salario o

prestaciones sociales, según lo prefiera. esta última opción se realiza por medio de éste formato.

**DCA.15 Acta de entrega de los lotes comprados:** Esta acta es un medio de registrar la entrega de los lotes vendidos por medio de un proceso de remate al comprador respectivo.

**DCA.16 Solicitud de activos en calidad de préstamo:** Diligenciada por el Administrador del contrato para solicitar la asignación de activos para cumplir con el objetivo del contrato celebrado con la Empresa.

**DCA.17 Acta de préstamo de activos:** Formaliza la entrega de los activos de manera temporal a los contratistas para cumplir el objetivo del contrato celebrado con la Empresa.

**DCA.18 Préstamo temporal de activos fijos a Telebucaramanga:** Creada para ejercer un control de los activos que recibe la Empresa temporalmente para el cumplimiento de objetivos de contratos celebrados con otras Empresas. Es firmada por el administrador del contrato de Telebucaramanga.

Estas actas fueron entregadas a cada Subgerencia en medio magnético para poder ser utilizada por cualquier funcionario del área a la cual pertenece. No se pudo realizar por intranet, ya que ésta es de acceso restringido a la gran mayoría de los empleados por políticas de la Empresa. Igualmente en el Manual de Políticas y Procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga se listan y se enseñan las actas utilizadas para cada procedimiento.

A pesar que las actas fueron realizadas con la colaboración del personal de la Dirección de Control de Activos, fue necesario realizar modificaciones al diseño

inicial debido a inconsistencias presentadas durante el uso de éstas, especialmente debido a la falta de un espacio para las nuevas etiquetas que están siendo colocadas en los activos fijos por parte de la firma PricewaterhouseCoopers en el cumplimiento del contrato celebrado para la actualización de los inventarios de todos los funcionarios de la Empresa.

Igualmente, hubo sugerencias realizadas por la Subgerencia de Informática y Tecnología en cuanto al diseño de las actas DCA.02, DCA.06 y DCA.09 ya que ésta Subgerencia también hacen uso de las actas para el desarrollo de sus actividades y para evitar la elaboración de dos actas para los movimientos de equipos de cómputo o de cualquiera de sus partes, decidió complementar las propuestas por la Dirección de Control de Activos para ejercer su propio control.

Las actas DCA.03, DCA.10, DCA.12, DCA.14, DCA.15, DCA.16, DCA.17 y DCA.18 no se utilizaron en los últimos 45 días de la práctica, que fue el tiempo dedicado a la fase de implementación porque no se presentaron casos para los cuales fueran aplicables o hubiese la necesidad de su utilización, pero al ser necesitadas están a disposición de la Dirección. Unas de las actas no se utilizaron por la imposibilidad de la implementación del procedimiento y las otras por que dentro de los procedimientos existen varias posibilidades o caminos o ramas y durante la práctica no se presentó ese caso específico pero el procedimiento si fue seguido. Las actas finales son presentadas en el **Anexo F**.

#### **4.3.2. ALTERNATIVAS DE IDENTIFICACIÓN DE ACTIVOS:**

Para la identificación de los activos fijos siempre se ha utilizado el sistema de etiquetas adhesivas. Las últimas utilizadas tienen código de barras, pero este sistema no ha sido explotado por la Empresa.

Dado que las etiquetas actuales utilizadas para la identificación de los activos fijos de la Empresa no brindan la seguridad requerida para su control debido a su fácil remoción y adulteración, es necesario buscar otro sistema u otra calidad de etiquetas que permitan lograr obtener los beneficios esperados por el sistema utilizado para el plaqueo de activos, teniendo en cuenta obviamente que los costos de adquisición no sean muy altos.

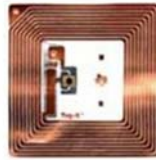
Además, teniendo en cuenta el contrato a llevar a cabo con la firma consultora PricewaterhouseCoopers, es necesario determinar la forma de identificación de los activos que cumpla con las características anteriormente anunciadas.

Haciendo búsqueda de las formas de identificación de activos que ofrece el mercado, las opciones son: RFID, Memory iButtons y códigos de barra.

La primera RFID o Identificación por Proximidad se basa en una revolucionaria tecnología que consiste en la identificación de los activos por radiofrecuencia. Las ventajas de este sistema radican en su alta resistencia a medios agresivos, su fácil lectura a distancia, y flexibilidad de implementación en variados escenarios.

Las etiquetas RFID permiten que un producto sea seguido individualmente mientras se mueve de lugar en lugar, esto puede ayudar a las Empresas a combatir el hurto y otras formas de pérdida de los activos. Esta tecnología esta llamada en un futuro a sustituir el código de barras.

### **Figura 8. Etiqueta de RFID**



fuelle: <http://www.pc-doctor.com.mx/Radio%20Formula/temas/RFID%20ETIQUETAS%20DEL%20FUTURO.htm>

La segunda opción, Memory iButtons también conocida como Identificación por Contacto, consiste en la utilización de Microchips de memoria encapsulados en acero inoxidable de alta resistencia. Esta tecnología se utiliza para la identificación y almacenamiento de datos relevantes de activos fijos, programación de mantenimientos, etc.

### **Figura 9. Memory iButtons**



fuelle: [http://www.olimex.cl/product\\_info.php?cPath=49&products\\_id=137&osCsid=1c8d4f306139e61c87d5cb0cc7c31290](http://www.olimex.cl/product_info.php?cPath=49&products_id=137&osCsid=1c8d4f306139e61c87d5cb0cc7c31290)

Por último la opción mas utilizada en las Empresas son las etiquetas con código de Barras que se encuentran en diferentes materiales, por lo general son de polipropileno y son autoadhesivas.

Las primeras dos tecnologías son excelentes cuando se busca observar la trazabilidad de un activo ya que también son medios de almacenamiento de información. Esta sería la situación ideal en el manejo de los activos, que cada uno tuviera consigo su historial desde el ingreso a la Empresa pero la adquisición de esta tecnología implica alta inversión, lo que conlleva a buscar la mejor alternativa en etiquetas con códigos de barras.

Dentro de las etiquetas existe una que revela evidencia de Violación, son conocidas como etiquetas autoadhesivas antivandalismo y antimanipulaciones.

Su material de fabricación es poliéster plata brillante y deja una evidencia de manipulación o adulteración al ser removido - VOID - Esta evidencia queda estampada en la superficie donde estaba adherido y calada en el poliéster impidiendo su reutilización o posterior pegado.

**Figura 10. Etiqueta autoadhesiva antivandalismo y antimanipulación. (VOID)**



fuentes: <http://www.barcode-siegel.com/spanish/etichettevoid.html>

Se probaron 3 opciones de etiquetas: De vinilo, papel y poliéster plata brillante. Las pruebas consistieron en adherirlas a diferentes superficies por 1 día e intentar despegarlas, también se les hizo una prueba con removedor para determinar si la información podía ser borrada por el uso de químicos.

La información de la etiqueta de vinilo se borró inmediatamente al contacto con el removedor. Las etiquetas de papel y de poliéster se comportaron mejor.

En cuanto a la facilidad de remoción, la etiqueta de papel tuvo comportamiento favorable y se destruyó en el intento pero la superficie de donde fue desprendida pudo limpiarse de tal forma que simulara no haber tenido identificación.

La etiqueta de poliéster quedó adulterada lo que impide su posterior uso en otro activo ya que presenta espacios claros con la palabra VOID que concuerdan con los residuos en la superficie del activo que dicen lo mismo: VOID.

De lo anterior se deduce que de las tres etiquetas probadas, la mejor fue la etiqueta autoadhesiva que contiene el sistema del VOID, mostrada en la figura 11.

Las etiquetas permiten ser diseñadas acorde a las necesidades particulares de la Empresa lo que les confiere un carácter personalizable. En el caso de Telebucaramanga, se les colocó el nuevo logo.

#### **4.4. REDACCIÓN DE POLÍTICAS**

Las políticas definidas en la Dirección de Control de Activos son producto de las necesidades encontradas en la fase de diagnóstico y de complemento de los procedimientos documentados, así que la redacción se realizó teniendo en cuenta las pautas y los lineamientos establecidos en los procedimientos ya que se requería hacer énfasis en los aspectos más relevantes, como lo son la determinación de las responsabilidades de los actores de los procesos de la Administración de activos.

Las políticas planteadas fueron revisadas por la Dirección de Coordinación de Auditoría, y por el Asesor Jurídico de Gerencia, para así finalmente obtener la aprobación del Gerente General para su comunicación. El método utilizado para la difusión de las políticas fue la publicación del "Manual de políticas y procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga".

Las políticas redactadas son las siguientes:

1. Con base en los inventarios actualizados, el Director de Control de Activos efectuará la asignación y entrega a los empleados, OPS's y estudiantes en práctica, de los activos fijos y/o elementos devolutivos que a cada uno se confíe para su uso, servicio, administración o custodia, o que les suministre para el desempeño de sus funciones, mediante inventarios personales que los responsables deberán firmar. La Dirección de Control De Activos es la encargada de controlar todo lo relacionado con la asignación y/o entrega, devolución, traslado y retiro de los activos fijos y/o elementos devolutivos a cargo de los empleados, OPS's, estudiantes en práctica y contratistas.

- Será parte de la inducción a los empleados que ingresan por primera vez a Telebucaramanga, instruirles adecuadamente acerca de los deberes y obligaciones que tiene en cuanto al uso, mantenimiento y custodia de los activos fijos y/o elementos devolutivos de la Compañía. Al empleado que ingrese a laborar a una dependencia de la Compañía, se le hará entrega de los activos fijos y/o elementos devolutivos que necesite a través del acta DCA.01 Acta de Entrega de Activos, de la cual el empleado deberá recibir una copia para el control personal de los activos asignados.

- Los activos fijos y/o elementos devolutivos asignados directamente al empleado deben ser utilizados únicamente en labores relacionadas con el desempeño de sus funciones y permanecerán en las instalaciones de la

Compañía, a excepción de aquellos activos fijos y/o elementos devolutivos que por su naturaleza se utilicen en trabajos externos, los cuales una vez finalizados dichos trabajos deberán ser retornados a la Compañía.

2. Todos los empleados que tengan asignados activos fijos y/o elementos devolutivos, asumen plena responsabilidad por su uso, custodia y mantenimiento, además tienen la obligación de reportar daños, posible hurto o pérdida o extravío de los activos fijos y/o elementos devolutivos adscritos a su centro de trabajo.

Los empleados, que bajo inventario se hagan cargo de activos fijos y/o elementos devolutivos, serán responsables administrativa y fiscalmente, ya sea directa o indirectamente, de la pérdida, daño o depreciación de los mismos, salvo que provengan del deterioro natural por razón del uso legítimo o de otra causa justificada.

3. Cuando un empleado, OPS o estudiante en práctica, cese en sus funciones o sea trasladado a otro puesto o sitio de trabajo, tiene la obligación de devolver por inventario todos los activos fijos y/o elementos devolutivos que tenía bajo su responsabilidad. Cuando por olvido u omisión del superior encargado de alguna dependencia, entre en funciones o se retire un empleado, sin firmar el recibo o efectuar la devolución de los activos fijos y/o elementos devolutivos a su cargo, o si cualquiera de los empleados que pertenecen a su Subgerencia o Dirección no firma los inventarios correspondientes, los faltantes o daños que se encuentren posteriormente quedarán bajo la responsabilidad del Subgerente, Director, Jefe o superior respectivo.

- Cuando un empleado deje su puesto por traslado, renuncia o despido, deberá solicitar la formalización del Reintegro de los activos a la Dirección de Control de Activos.

- En el caso de renuncia o despido, el empleado deberá solicitar el paz y salvo por concepto de los activos a su cargo, para lo cual debe seguir el procedimiento "Generación de paz y salvo"

4. Se entenderá por **daño normal** el deterioro o desgaste que sufre un activo en su uso ordinario y que no afecta en forma definitiva el funcionamiento total del mismo. Se entenderá por **daño anormal** el deterioro o desgaste que afecta el funcionamiento del activo en forma parcial, total, permanente o reparable y que se presenta por accidentes, descuido o negligencia del empleado tenido como responsable.

- De darse el deterioro anormal de un activo, la Dirección de Control de Activos se encargará de comunicarlo a la Dirección de Coordinación de Auditoría y Dirección de Gestión Humana con la finalidad de abrir investigación de los hechos y efectuar debidamente el procedimiento disciplinario que determinen la responsabilidad del empleado, procedimiento descrito en "Reintegro de Activos". Cuando se envíe a reparar un activo que se encuentre en mal estado, el empleado responsable y la Dirección de Control de Activos, deberán dejar registro de la salida del activo fijo y/o elemento devolutivo y conservar copia de la orden de reparación, para que en caso de un inventario no se considere como faltante.

5. Cuando un empleado extravíe un activo fijo y/o elemento devolutivo que esté bajo su responsabilidad deberá reportarlo a su superior inmediato y este comunicarlo a la Dirección de Control de Activos; quien a su vez informará a la Dirección de Coordinación de Auditorías, Gestión Humana y Secretaría General, para efectos de iniciar la investigación de los hechos, para determinar si existe responsabilidad por parte de quien custodiaba, de acuerdo al procedimiento "Baja de activos fijos por pérdida o hurto". El empleado que comunique el posible hurto o pérdida de uno de sus activos, deberá interponer la denuncia formal sobre los hechos ante el Organismo de Investigación Judicial en un

término de 24 horas, de acuerdo al procedimiento "Baja de activos fijos por pérdida o hurto".

- La Dirección Jurídica deberá efectuar el debido seguimiento a la evolución de cada uno de los procesos de investigación que adelanten las entidades pertinentes respecto a los casos en los cuales se haya presentado -y denunciado- el hurto o pérdida de activos de propiedad de Telebucaramanga. Así mismo deberá informar debidamente las conclusiones de dichos procesos tanto a la Dirección de Control de Activos como al Analista de Seguros.6. Siempre que se requiera efectuar el traslado físico de activos fijos y/o elementos devolutivos (inclusive equipos de cómputo o cualquiera de sus partes), de un inmueble y/o dependencia a otro/a, el Subgerente, Director o empleado responsable deberá informar por escrito por medio del acta correspondiente a la Dirección de Control de Activos, para el registro de esta novedad y para la elaboración del acta DCA.11 Autorización de salida de activos. El personal de vigilancia deberá colaborar en la verificación del cumplimiento de lo anterior, exigiendo siempre que se produzcan estos movimientos, el visto bueno de la Dirección de Control de Activos.

Cada vez que se efectúe el cierre de alguna de las sedes y/o locales, en cuyas instalaciones se encuentren ubicados activos fijos y/o elementos devolutivos, se deberá informar por medio escrito mínimo quince (15) días antes del cierre, a la Dirección de Control de Activos.

7. Las áreas responsables del control, administración y manejo de los diferentes almacenes y bodegas en las cuales se encuentran ubicados activos fijos y/o elementos devolutivos de propiedad de Telebucaramanga (El Diamante, Cañaveral, La Rosita y otros), deberán asegurarse de 1) definir un encargado de la custodia, coordinación y legalización de los movimientos de entrada y retiro, 2) establecer las condiciones específicas que precisen lo concerniente a las características y requerimientos para el ingreso y salida de

los bienes, 3) utilizar los sistemas y las técnicas de archivo e inventario que permitan documentar y producir las evidencias pertinentes de todos los movimientos y rotaciones de cada elemento, 4) conservar permanentemente actualizada la información referente a las cantidades actuales de dichas existencias (bien sea a través de la utilización de los aplicativos existentes o mediante la utilización de hojas de cálculo u otras herramientas que se deban desarrollar conjuntamente con el área de informática) y 5) observar y atender todas las instrucciones que en materia de seguridad, conservación y orden sean formuladas. Así mismo, para poder establecer los requerimientos que en materia de políticas y procedimientos deban contemplarse, se debe solicitar el apoyo y orientación pertinente a la DCA.

8. Para la realización de todos los procedimientos relacionados con la entrega, traslado y recibo de equipos de cómputo o cualquiera de sus partes, la Subgerencia de Informática y Tecnología deberá de utilizar siempre los formatos establecidos para tal fin; así como coordinar debidamente con la Dirección de Control de Activos la ejecución de las actividades pertinentes; de tal forma que la información contenida en la base de datos del SAF permanezca permanentemente actualizada.

9. La Subgerencia Comercial, la Subgerencia Técnica y Operativa y la Subgerencia de Informática y Tecnología deberán de informar siempre a la DCA acerca de lo relacionado con la entrega de módems, equipos de cómputo, equipos de comunicación y otros elementos o alguna de sus partes; de propiedad de Telebucaramanga, que tengan que quedar a cargo (y bajo la responsabilidad) de los clientes de los diferentes servicios de datos, internet y otros para su utilización, o de terceros con los que se haya suscrito convenios cuyo objeto precise la entrega en calidad de arriendo o comodato de dichos activos.

Para tal fin deberán remitir como soporte una copia de la parte pertinente de los contratos que se celebren y de las actas que se efectúen; como prueba de dicha entrega y así mismo del cumplimiento del compromiso que deben observar los terceros respecto al adecuado uso y cuidado de tales elementos. Estos documentos servirán de soporte para determinar la asignación de responsabilidades en el SAF.

10. Al arrendar espacios, locales o inmuebles de propiedad de Telebucaramanga debe existir un contrato de arrendamiento debidamente formalizado, legalizado y ajustado al estatuto (vigente) de contratación de la Empresa. Y adicionalmente en todos los casos el área responsable debe avisar con antelación a la DCA para efectos de la verificación que se debe realizar para determinar la inclusión en el contrato de la relación de los bienes o elementos de propiedad de la empresa, que se encuentran ubicados – y vayan a permanecer – en las áreas o instalaciones que se van a arrendar por medio del acta DCA.1 Acta de entrega de activos, la cual debe ser firmada por el administrador del contrato de arrendamiento. De no ser incluidos en el contrato de arrendamiento los bienes que allí permanecen se debe realizar el proceso de reintegro de dichos activos.

11. Los empleados, contratistas y/o particulares que tengan a su cargo equipos de transporte de propiedad de Telebucaramanga deben atender las siguientes normas: 1) Utilizar los vehículos para fines estrictamente laborales, 2) no permitir la conducción de los mismos por terceros que no sean los conductores designados, 3) no conducir nunca los vehículos bajo los efectos de alcohol, estupefacientes u otros tóxicos, 4) no dejar los vehículos mal parqueados, 5) asegurar la disponibilidad de un kit de herramientas, de un botiquín de primeros auxilios y de un extintor de incendios. Los conductores de los vehículos serán responsables de su cuidado y así mismo de conducirlos con estricto apego a los reglamentos, disposiciones y leyes establecidas por las autoridades competentes, y deberán respetar siempre las señales de tránsito.

También serán responsables del mantenimiento preventivo básico que consiste en el chequeo diario del nivel de agua del radiador, la presión de las llantas, el aceite del motor, el líquido de frenos y demás revisiones y cuidados básicos requeridos para mantener en condiciones de funcionamiento adecuadas el vehículo. Cualquier incidente que afecte el vehículo como accidentes o hurto debe ser reportado al jefe inmediato y este debe informar a la DCA, Dirección de Gestión Humana, Dirección de coordinación de Auditoría y Secretaría General, para los fines pertinentes. En el caso de hurto, se debe interponer una denuncia ante la Fiscalía General de la Nación o autoridad competente en el término de 24 horas.<sup>12</sup> Los empleados que tengan bajo su responsabilidad equipos de comunicación, de prueba y medición, equipos utilizados en la inspección y reparación de daños, herramientas y escaleras, deberán hacer uso adecuado de los mismos y proporcionarles o gestionar el mantenimiento requerido para su conservación. Cualquier incidente que afecte a alguno de estos activos fijos y/o elementos devolutivos, así como su hurto, debe ser reportado al jefe inmediato y este debe informar a la DCA, Dirección de Gestión Humana, Dirección de coordinación de Auditoría y Secretaría General, para los fines pertinentes. En el caso de hurto, se debe interponer una denuncia ante la Fiscalía General de la Nación o autoridad competente en el término de 24 horas.

#### **4.5. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE LOS ACTIVOS FIJOS PROPIEDAD DE TELEBUCARAMANGA**

La finalidad principal del manual es servir como medio de comunicación para dar a conocer los aspectos relacionados con la administración de los activos fijos y para que el personal de la Empresa conozca sus compromisos y tome conciencia sobre la responsabilidad, uso y conservación de los mismos ya que reúne las normas del funcionamiento de la Dirección, es decir el reglamento que contiene las condiciones, normas, políticas y procedimientos en los cuales

se basa la gestión de la Dirección de Control de Activos. El manual entregado a los funcionarios se presenta en el **Anexo G.**

Antes de ser aprobado y firmado por el Gerente General David Carom Zapata, el manual fue puesto bajo la consideración de las Direcciones Jurídica y de Coordinación de Auditorías, las cuales hicieron sus observaciones y subgerencias que fueron tenidas en cuenta y se realizaron las respectivas modificaciones. Estas consideraciones y sugerencias pueden apreciarse en el **Anexo H.**

Con el aval del Gerente General, se realizó el proceso de selección de la firma impresora, la Empresa escogida fue Armonía Impresores. Recibidos los manuales impresos, se procedió a realizar la entrega formal de los mismos a cada uno de los empelados por medio de las Direcciones y Subgerencias de la Empresa. El manual está redactado en lenguaje simple y describe los procedimientos en forma sencilla. Sí algún funcionario desea observar uno o varios procedimientos en forma detallada, es decir los flujogramas, puede hacerlo en la Dirección o Subgerencia a la que pertenezca ya que todas las dependencias recibieron el manual de procedimientos de la Dirección de Control de Activos, el cual es de sistema de hojas intercambiables para facilitar cualquier modificación que deba ser realizada.

El manual producto de este proyecto también satisface el cumplimiento al compromiso adquirido con La Contraloría General, el cual comprende la entrega a todos y cada uno de los funcionarios de la Empresa de un instructivo que contenga las normas y las pautas concernientes al cuidado y responsabilidad en el manejo y uso de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga.

Adicionalmente, es la culminación del cumplimiento de uno de los objetivos de la Dirección de Control de Activos definidos dentro del Plan estratégico 2004 –

2006 para Telebucaramanga. El objetivo es el No. 2. Para detallar el Plan de Trabajo de la Dirección de Control de Activos favor remitirse a la sección 2.4.5 Pág. 48 del presente libro.

Las copias de los recibidos de los manuales pueden apreciarse en el **Anexo I**.

#### **4.6. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

La idea del planteamiento de Indicadores de gestión en la Dirección de Control de Activos corresponde al deseo de establecer instrumentos que faciliten realizar un seguimiento a las actividades desarrolladas dentro de la Dirección y que permitan evaluar su desempeño, autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso si es necesario.

Los indicadores deberán reflejar la gestión de la Dirección de Control de Activos y por medio del seguimiento de los patrones del comportamiento histórico de los mismos, establecer una tendencia que permita la medición del grado de avance de las mejoras propuestas en futuros proyectos de mejoramiento dentro de la Dirección.

Por esto los Indicadores de Gestión planteados son sólo una propuesta ya que el alcance del presente proyecto no abarca el uso de ellos debido al hecho de la no realización de un proyecto de mejoramiento de procesos, sino de diseño de los mismos.

##### **4.6.1. INDICADORES DE GESTIÓN PLANTEADOS**

El siguiente es un diagrama sencillo derivado del Mapa conceptual de los Procesos de la Dirección de Control de Activos presentado en el Anexo D, el cual permite identificar las salidas o productos del proceso de Administración

de Activos Fijos, y a su vez permite observar cuales son los insumos requeridos para llevar a cabo este proceso.

**Figura 11. Administración de Activos Fijos**



Fuente: propia

Para plantear Indicadores de Gestión en la Dirección de Control de Activos hay que tener en cuenta los siguientes factores:

*Función básica:* generar acciones que propendan a la conservación, seguridad y protección de los activos fijos de la Empresa, manteniendo siempre actualizada la base de datos del Sistema de Activos Fijos (SAF) en concordancia con el inventario físico y los registros en las carpetas personales de los funcionarios.

*Clientes:* Todas las áreas de la Empresa.

*Salida o producto:* como se muestra en la Figura 12, una de las salidas del proceso de administración de activos fijos son informes detallados respecto al estado de las inversiones de la Empresa. Esta información debe mostrar

claramente donde se encuentra el dinero que la Empresa ha invertido en dicho rubro y debe enseñar así mismo cualquier anomalía que se presente con el fin de tomar los correctivos correspondientes que impidan un detrimento del patrimonio de Telebucaramanga.

La satisfacción del cliente interno comprende el hecho que el personal de la Dirección atienda con amabilidad y cortesía a las personas que requieran algún servicio y que no se presenten conflictos con el personal durante la prestación de alguno de dichos servicios. Además que todas sus solicitudes sean procesadas en un tiempo prudencial acorde a sus necesidades.

Otra salida de éste proceso son las políticas establecidas para el manejo y control de los Activos fijos, las cuales se dieron a conocer por medio del Manual de Políticas y Procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga, y que serán revisadas cada año para determinar su permanencia o remoción de acuerdo a cambios del entorno que afecten su continuación, así como el adicionamiento de otras políticas necesarias.

Para poder entregar información de calidad y acertada que sirva como soporte a las demás áreas de la Empresa en un tiempo de respuesta reducido, hay que ejercer control sobre los aspectos más relevantes de la gestión de las actividades realizadas dentro de esta Dirección. Es por esta razón que los indicadores planteados se centran en aspectos determinados como críticos dentro de la gestión de la Dirección.

También se tuvo en cuenta la entrada al proceso de Administración de activos, con el fin de garantizar que los insumos que se reciben tengan las condiciones óptimas para llevar a cabo sus actividades de una forma efectiva.

Se diseñó un formato de ficha técnica para la organización de los indicadores, este formato se presenta en la figura 13.

**Figura 12. Formato de ficha técnica para los indicadores planteados**

 <b>DIRECCIÓN CONTROL DE ACTIVOS TELEBUCARAMANGA</b>		<b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>FICHA TÉCNICA</b>			
<b>NOMBRE:</b>		<b>CÓDIGO:</b>	
1		2	
<b>PROCESO:</b>			
3			
<b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN:</b>			
4			
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b>	<b>UMBRAL:</b>	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b>	
5	6	7	
<b>GLOSARIO:</b>			
8			
<b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR:</b>			
9			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
10			

Fuente: propia

### **Componentes de la ficha técnica**

- 1- Nombre:** Contiene la denominación del indicador.
- 2- Código:** Contiene el código del indicador de acuerdo con la codificación establecida para el sistema de indicadores.

- 3- Proceso:** Contiene el nombre del proceso al cual pertenece el indicador.
- 4- Forma de construcción:** Es la expresión matemática que permite cuantificar la magnitud que alcanza el indicador en determinado periodo considerando variables que se relacionan para este efecto.
- 5- Unidad:** Hace referencia a la forma en la que se expresa el valor del indicador de acuerdo a las variables relacionadas.
- 6- Umbral:** Corresponde al valor del indicador que se requiere lograr el cual se compromete a alcanzar la sección en determinado periodo.
- 7- Rango de gestión:** Contiene el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar para estar dentro del rango normal, teniendo en cuenta que es muy difícil que una variable presente un comportamiento idéntico.
- 8- Glosario:** contiene la definición de indicador y de sus componentes.
- 9- Administrador del indicador:** Es el responsable de reunir la información de cada una de las variables que componen el indicador.
- 10- Observaciones:** Incluye las consideraciones particulares y necesarias que se deben tener en cuenta al calcular o administrar el indicador.

Los indicadores propuestos a continuación son de fácil medición, basta con emplear matemáticas sencillas y no implican mayor inversión de tiempo para su cálculo.

## Indicador 1: Actualización de la información

 <b>DIRECCIÓN CONTROL DE ACTIVOS TELEBUCARAMANGA</b>		<b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>FICHA TÉCNICA</b>			
<b>NOMBRE:</b> Actualización de la Información			<b>CÓDIGO:</b> DCA.I1
<b>PROCESO:</b> Administración y seguimiento de activos			
<b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN:</b> $\frac{\text{No. De inventarios erróneos}}{\text{No. De inventarios impresos y revisados}} \times 100$			
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b> Porcentaje	<b>UMBRAL:</b> 0% (cero)	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b> 0% - 20%	
<b>GLOSARIO:</b> <i>Actualización de la información:</i> Mide el nivel de concordancia existente entre lo que figura en el sistema SAF y el inventario físico de los funcionarios. <i>No. De inventarios erróneos:</i> Comprende la suma del número de inventarios generados por el sistema que presentan inconsistencias al realizar la verificación con el inventario físico. <i>No. De inventarios impresos y revisados:</i> Comprende la totalidad de los inventarios que generó el sistema para su verificación.			
<b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR:</b> Profesional de Control de Activos			
<b>OBSERVACIONES:</b> Este indicador también conlleva a profundizar en la determinación de los tipos de errores más frecuentes que se presentan durante estas revisiones, según procedimiento Verificación de activos.			

Este indicador también conlleva a profundizar en la determinación de los tipos de errores más frecuentes que se presentan durante estas revisiones, según procedimiento Verificación de activos.

El rango de gestión es limitado dado que se está efectuando un proceso de actualización de los inventarios de la totalidad de los funcionarios, lo que lleva a concluir que no se deben presentar mayores inconsistencias en un futuro.

## Indicador 2: Archivo de actas

 <b>DIRECCIÓN CONTROL DE ACTIVOS TELEBUCARAMANGA</b>		<b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>FICHA TÉCNICA</b>			
<b>NOMBRE:</b> Archivo de Actas			<b>CÓDIGO:</b> DCA.I2
<b>PROCESO:</b> Administración y seguimiento de activos			
<b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN:</b> $\frac{\sum_{i=1}^n \text{Tiempo sin archivar del acta}}{n}$			
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b> Días / Acta	<b>UMBRAL:</b> cero (0) días	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b> Igual o menor a dos (2) días	
<b>GLOSARIO:</b> <i>Archivo de actas:</i> Mide el número promedio de días que demora una acta en ser archivada desde su entrega a la Dirección de Control de Activos. <i>Tiempo sin archivar del acta:</i> Es el tiempo transcurrido desde el día en el cual el acta fue entregada a la Dirección de Control de Activos para su procesamiento al día en el cual se está midiendo el indicador. <i>n:</i> corresponde al número de actas sin archivar			
<b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR:</b> Profesional de Control de Activos			
<b>OBSERVACIONES:</b>			

Las razones por las cuales las no han sido archivadas son dos: que aún no hayan sido incluidas en el sistema o ya estando incluidas no han sido archivadas en la respectiva carpeta personal del funcionario. Esto es importante tenerlo bajo consideración ya que si no han sido incluidas en el sistema, este presenta desactualización y se genera otro indicador:

### Indicador 3: Alimentación del SAF

 <b>DIRECCIÓN CONTROL DE ACTIVOS TELEBUCARAMANGA</b>		<b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>FICHA TÉCNICA</b>			
<b>NOMBRE:</b> Alimentación del SAF		<b>CÓDIGO:</b> DCA.I3	
<b>PROCESO:</b> Administración y seguimiento de activos			
<b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN:</b> $\frac{\text{No. De actas por incluir en el SAF}}{\text{No. De actas no archivadas}} \times 100$			
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b> Porcentaje	<b>UMBRAL:</b> 0% (cero)	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b> 0% - 20%	
<b>GLOSARIO:</b> <i>Alimentación del SAF:</i> Mide porcentualmente el número promedio de actas no archivadas que no han sido incluidas en el sistema SAF, y a eso se debe el hecho que no se encuentren en la carpeta personal correspondiente. <i>No. De actas por incluir en el SAF:</i> Comprende aquellas actas que su motivo de no ser archivadas es por la no inclusión de las mismas en el SAF. <i>No. De actas no archivadas:</i> Abarca todas las actas que no se encuentran en las carpetas personales correspondientes independientemente del motivo por el cual no han sido archivadas.			
<b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR:</b> Profesional de Control de Activos			
<b>OBSERVACIONES:</b>			

**Indicador 4: Responsabilidad del funcionario en el daño o pérdida de los activos bajo su custodia:**

 <b>DIRECCIÓN CONTROL DE ACTIVOS TELEBUCARAMANGA</b>		<b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>FICHA TÉCNICA</b>			
<b>NOMBRE:</b> Responsabilidad del funcionamiento en el daño o pérdida de los activos bajo su custodia			<b>CÓDIGO:</b> DCA.I4
<b>PROCESO:</b> Administración y seguimiento de activos			
<b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN:</b> $\frac{\text{No. Fallos DGH implican responsabilidad del funcionario}}{\text{No. Fallos emitidos}} \times 100$			
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b> Porcentaje	<b>UMBRAL:</b> 0% (cero)	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b> 0% - 20%	
<b>GLOSARIO:</b> <i>Indicador de responsabilidad del funcionario en el daño o pérdida de los activos bajo su custodia:</i> Mide el porcentaje de los casos de daño o pérdida de activos donde la persona que los tenía bajo su custodia es señalada como responsable. <i>No. Fallos DGH implican responsabilidad del funcionario:</i> ante la pérdida de un activo, la Dirección de Gestión Humana siempre emite un fallo basada en la información recibida de la Dirección de Coordinación de Auditoría, en este concepto entrarían todos los fallos donde se encuentra responsable al funcionario de la pérdida o daño del activo. <i>No. Fallos emitidos:</i> Comprende el total de los fallos producto de los casos estudiados por la Dirección de Gestión Humana.			
<b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR:</b> Director Control de Activos			
<b>OBSERVACIONES:</b>			


**Indicador 5: Tiempo de respuesta al funcionario ante la pérdida de un activo fijo bajo su responsabilidad**

 <b>DIRECCIÓN CONTROL DE ACTIVOS TELEBUCARAMANGA</b>		<b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>FICHA TÉCNICA</b>			
<b>NOMBRE:</b> Tiempo de respuesta al funcionario ante la pérdida de un activo fijo bajo su responsabilidad		<b>CÓDIGO:</b> DCA.I5	
<b>PROCESO:</b> Administración y seguimiento de activos			
<b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN:</b> Tiempo (D. Coordinación de auditoría) + Tiempo (D. Gestión Humana)			
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b> Días	<b>UMBRAL:</b> 30 días	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b> Igual o menor a 35 días	
<b>GLOSARIO:</b> <i>Tiempo de respuesta al funcionario ante la pérdida de un activo fijo bajo su responsabilidad:</i> Es el tiempo en el cual el funcionario al que se le ha perdido un activo debe esperar para saber el fallo de la Dirección de Gestión Humana en cuenta a su responsabilidad en los hechos. <i>Tiempo (D. Coordinación de Auditoría):</i> Comprende el tiempo que permanece el caso en la Dirección de Coordinación de Auditoría para su investigación. <i>Tiempo ( D. Gestión Humana):</i> Comprende el tiempo que toma la Dirección de Gestión Humana para emitir un fallo de acuerdo al reporte enviado por auditoría y sus procedimientos disciplinarios.			
<b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR:</b> Director Control de Activos			
<b>OBSERVACIONES:</b>			

## Indicador 6: Baja de activos en el SAF

		<b>DIRECCIÓN CONTROL DE ACTIVOS TELEBUCARAMANGA</b>	<b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>
<b>FICHA TÉCNICA</b>			
<b>NOMBRE:</b> Baja de activos en el SAF		<b>CÓDIGO:</b> DCA.16	
<b>PROCESO:</b> Administración y seguimiento de activos			
<b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN:</b> $\frac{\text{No. De activos dados de baja por pérdida o hurto}}{\text{Total de activos perdidos o hurtados}} \times 100$			
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b> Porcentaje	<b>UMBRAL:</b> 100 %	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b> 75% - 100%	
<p><b>GLOSARIO:</b> <i>Baja de Activos en el SAF:</i> Mide el nivel de actualización del SAF en cuanto al procedimiento baja de activos por pérdida o hurto.</p> <p><i>No. De activos dados de baja por pérdida o hurto:</i> Comprende el número de activos que han sido dados de baja en SAF.</p> <p><i>Total de activos perdidos o hurtados:</i> Comprende el número de activos que han sido reportados como perdidos o hurtados por su doliente.</p>			
<b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR:</b> Director Control de Activos			
<p><b>OBSERVACIONES:</b> Hay que tener en cuenta que cuando un funcionario es declarado responsable de la pérdida o hurto del activo, éste se da de baja sólo hasta el momento en el que el activo sea pago en su totalidad. Los activos pueden no haber sido dados de baja también por la no coordinación con la Dirección de Contabilidad y Presupuesto. Este indicador induce a buscar las causas del no cumplimiento del umbral.</p>			

## Indicador 7: Eficacia del remate de activos No. X del año Y

 <b>DIRECCIÓN CONTROL DE ACTIVOS TELEBUCARAMANGA</b>		<b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>FICHA TÉCNICA</b>			
<b>NOMBRE:</b> Eficiencia del remate de activos No. X del año Y		<b>CÓDIGO:</b> DCA.I7	
<b>PROCESO:</b> Administración y seguimiento de activos			
<b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN:</b> $\frac{\text{No. De lotes rematados}}{\text{No. De lotes a rematar}} \times 100$			
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b> Porcentaje	<b>UMBRAL:</b> 100%	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b> 80% - 100%	
<b>GLOSARIO:</b> <i>Indicador de efectividad del remate de activos No. X del Año Y:</i> Mide porcentualmente la eficacia del remate efectuado en una fecha determinada, relacionando el total de los lotes rematados, con el total de lotes inscritos en el proceso de remate. <i>No. De lotes rematados:</i> corresponde a la cantidad total de lotes que fueron comprados por personas inscritas al proceso de remate. <i>No. De lotes a rematar:</i> corresponde al total de los lotes entregados al martillo del Banco Popular para iniciar el proceso de remate.			
<b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR:</b> Director Control de Activos			
<b>OBSERVACIONES:</b>			

## Indicador 8: Calidad de insumos

 <b>DIRECCIÓN CONTROL DE ACTIVOS TELEBUCARAMANGA</b>		<b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>FICHA TÉCNICA</b>			
<b>NOMBRE:</b> Calidad de insumos		<b>CÓDIGO:</b> DCA.18	
<b>PROCESO:</b> Administración y seguimiento de activos			
<b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN:</b> $\frac{\text{No. De actas perfectas}}{\text{No. De actas recibidas}} \times 100$			
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN:</b> Porcentaje	<b>UMBRAL:</b> 100%	<b>RANGO DE GESTIÓN:</b> 90% - 100%	
<b>GLOSARIO:</b> <i>Calidad de insumos:</i> Mide que la información recibida por la Dirección para poder ejercer gran parte de sus actividades llegue completa y conforme a lo requerido para prestar un adecuado servicio a los clientes. <i>No. De actas perfectas:</i> Comprende aquellas actas que no tienen absolutamente ninguna inconsistencia y no deben ser devueltas o completadas por los funcionarios de la Dirección de Control de Activos. <i>No. De actas recibidas:</i> Comprende la totalidad de las actas que son recibidas en le Dirección de control de Activos para su procesamiento.			
<b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR:</b> Director Control de Activos			
<b>OBSERVACIONES:</b>			

### 4.7. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ACTIVOS FIJOS

Teniendo en cuenta que el sistema de información se basa en los procesos y su relación con las demás áreas de la empresa, se realizó un análisis detallado de cada uno de los procedimientos de la Dirección de Control de Activos, revisando los aplicativos del SAF que se usan en cada uno de ellos y se llegó a la conclusión que el SAF no está en concordancia con los procedimientos definidos en el Diseño Operacional de la Dirección y tampoco está de acuerdo con las políticas planteadas o lineamientos establecidos en el Manual de

Políticas y Procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga.

Para conseguir esta concordancia, es necesario replantear las opciones de los módulos existentes y los criterios utilizados para el diseño del sistema. Entre las funciones actuales del sistema, hay algunas que no funcionan, también existen otras funciones que no son claras en cuanto a funcionamiento y utilidad. Además, al SAF se le han realizado modificaciones sin contemplar las necesidades de la Dirección, el instructivo está desactualizado implicando su no uso como guía al usuario y el personal encargado del manejo del sistema no recibió capacitación, así como tampoco hubo empalme de funciones con la persona que anteriormente ocupada dicho cargo, lo cual implica el desconocimiento del sistema.

El análisis del SAF se realizó con la colaboración de los funcionarios de la Dirección de Control de Activos quienes son los usuarios constantes del software y la colaboración del Ing. Luis Fernando Castellanos, el cual se encontraba realizando el reemplazo de Alba Yolanda Daza, quien es la persona que siempre ha brindado apoyo a la Dirección en cuanto al manejo del sistema, pero por cuestiones de salud no pudo acompañar a la autora del libro en el proceso.

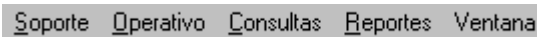
De las propuestas de mejora enunciadas, ésta relacionada con el sistema de información basado en el computador fue sólo planteada como se concibió en los objetivos específicos y es la base para dar inicio al proyecto optimización del SAF, que se va a efectuar conjuntamente con la Subgerencia de Informática y Tecnología y un estudiante en práctica de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana.

De la actualización de la información que maneja que SAF, se realizó la depuración de las ubicaciones, ya que se presentaban casos donde un solo

lugar tenía hasta 4 denominaciones o se nombraba alguna sede donde ya no se encuentran activos fijos de la Empresa, o hay nuevas sedes las cuales no están registradas. (**Anexo J**)

## **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE ACTIVOS FIJOS (SAF)**

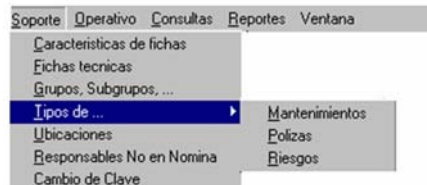
El Menú Principal está compuesto por los siguientes módulos:



Soporte Operativo Consultas Reportes Ventana

### **Módulo Soporte**

El primer módulo permite efectuar los registros de las opciones que pueden ser utilizadas posteriormente en el momento de la inclusión del activo.



Características de fichas: Permite la inclusión de las características que puede contener una ficha técnica.

**Observación:** Esta opción puede fusionarse con la siguiente. Al crear una ficha técnica, se crean sus componentes en la misma ventana.

Fichas Técnicas: Permite definir la ficha técnica de un activo específico utilizando las características definidas en la opción anterior.

Grupos, Subgrupos: Esta opción permite la creación de los grupos y subgrupos, con su respectiva estructura de codificación, centros de costo, vida útil, depreciación anual, cuentas mayor, mayor depreciación, mayor ajuste, mayor ajuste depreciación, mayor gastos, mayor corrección, mayor corrección depreciación.

**Observación:** La información propia de esta opción debe estar en concordancia con la manejada por la Dirección de Contabilidad y Presupuesto.

Tipos de:

- **Mantenimiento:** Esta opción permite registrar los tipos de mantenimiento que puede un activo determinado. Las opciones a escoger son: Correctivo, Preventivo y Dado de baja.

**Observación:** Esta opción no se utiliza y no es necesaria. Dado de baja es un estado del activo, no un tipo de mantenimiento.

- **Pólizas:** Esta opción permite registrar la codificación de los posibles tipos de pólizas que puede tener un activo determinado. Las opciones a escoger son: Pólizas de seguro y Pólizas de incumplimiento.

**Observación:** La Dirección de Control de Activos no maneja esa información.

- **Riesgos:** esta opción codifica los posibles riesgos de los que puede ser objeto un activo: accidentes, pérdida hurto.

**Observación:** Todos los activos están expuestos a estos riesgos, por lo tanto esta opción no es de gran utilidad en el manejo de los activos fijos de la Empresa.

Ubicaciones: permite codificar las locaciones donde se encuentran bienes de la empresa.

**Observación:** Está pendiente su actualización. Esta información ya está actualizada y lista para ser modificada en el sistema como se presentó en este proyecto. Ver **Anexo J**.

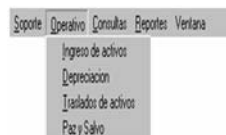
Responsables no en nómina: Esta opción permite registrar los activos que tienen a cargo las personas que se encuentran en la empresa de forma temporal como los contratistas.

**Observación:** Esta opción no es necesaria ya que según las políticas definidas en la Dirección de Control de Activos, los activos fijos propiedad de Telebucaramanga sólo pueden ser cargados a personas en nómina. Los activos manejados por los contratistas serán cargados al administrador del contrato, y en el caso de los estudiantes en práctica y OPS ´s al jefe inmediato.

Cambio de Clave: Esta opción permite modificar la clave del usuario.

## **Módulo Operativo**

Este módulo maneja las siguientes opciones:



Ingreso de activos: Esta opción permite efectuar el registro de un elemento a un responsable determinado

**Observación:** En ingreso de activo, se supone que todos los activos son nuevos y están en buen estado, por lo tanto esta "casilla" puede eliminarse. No existe utilidad de la opción "volumen" y "es infraestructura". Examinar los parámetros de *ubicación* y *área*, puede fusionarse en una sola.

La siguiente ventana corresponde a la información general del activo:

**Ingreso de activos**

**Codigos de Activos**

Grupo: 1 MAQUINARIA Y EQUIPO  
 Subgrupo: 07 EQUIPOS Y MAQUINAS PARA COMUNICACION  
 Codigo: 054 CODIFICADOR  
 Ficha Tecnica: 0000 NO REQUIERE FICHA

Volumen   
 Es infraestructura?

Inf. General  
 Inf. Contable  
 Inf. Fiscal  
 Observaciones

INMUEBLES  
 CENTRALES

**Elementos**

Consecutivo: C0015968 COSEDORA RANK- 690  
 Responsable: 63297755 OSPINO QUINTERO HORTENCIA  
 Compañia: 1 EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.  
 Cantidad: 1 Centro de Costo: 4150 AREA DE INTERVENTORIA EQUIPOS  
 Ubicacion: 69 ATENCION AL CLIENTE  
 Area: 4150 AREA DE INTERVENTORIA EQUIPOS  
 Municipio: 1 BUCARAMANGA  
 Estalo: ACTIVO Vida Util: 10  
 Creacion: 28/04/2000 Modificacion: LAP 30-ABR-2004 Amparado por Poliza

Series de  
 Serie:  
 Calcomania: 005827  
 Inventario: 10132

Ficha Tecnica

Al dar clic en **Inf. Contable**, aparece:

**Ingreso de activos**

**Codigos de Activos**

Grupo: 1 MAQUINARIA Y EQUIPO  
 Subgrupo: 07 EQUIPOS Y MAQUINAS PARA COMUNICACION  
 Codigo: 054 CODIFICADOR  
 Ficha Tecnica: 0000 NO REQUIERE FICHA

Volumen   
 Es infraestructura?

Inf. General  
 Inf. Contable  
 Inf. Fiscal  
 Observaciones

INMUEBLES  
 CENTRALES

**Elementos**

Consecutivo: 00015968 COSEDORA RANK- 690  
 Responsable: 63297755 OSPINO QUINTERO HORTENCIA

Fecha Factura: 06/04/2000  
 Nro Factura: 8367  
 Valor Unitario: \$11,368.92  
 Fecha Compra: 06/04/2000  
 Cod Costos: 1

**Daos Depreciacion**

Inicio: Cuota mes: \$94.74  
 Fin: Acumulada: \$0.00  
 Porcentaje: 10.00 Valor Libres: \$11,368.92

Acumulado de ajustes por  
 Depreciable   
 Depreciacion: \$0.00 Inflacion: \$0.00

Ficha Tecnica

**Observación:** Al decir que es infraestructura debería salir automáticamente como responsable Telebucaramanga.

El *Nro Factura* es realmente el número del acta.

No esta claro sí la Fecha de compra es cuando se realiza el pedido o cuando el activo llega al almacén.

La parte concerniente a depreciación no funciona.

### Inf. Fiscal:

The screenshot shows the 'Ingreso de activos' (Asset Entry) window. It is divided into two main sections: 'Codigos de Activos' (Asset Codes) and 'Elementos' (Elements).

**Codigos de Activos:**

- Grupo: 1 MAQUINARIA Y EQUIPO
- Subgrupo: 07 EQUIPOS Y MAQUINAS PARA COMUNICACION
- Codigo: 054 CODIFICADOR
- Ficha Tecnica: 0000 NO REQUIERE FICHA
- Volumen:
- Es infraestructura?:
- Buttons: INMUEBLES, CENTRALES
- Navigation: Inf. General, Inf. Contable, Inf. Fiscal, Observaciones

**Elementos:**

- Consecutivo: 00015568
- COSEDORA RANK- 650
- Responsable: 63297755 OSPINO QUINTERO HORTENCIA
- Vida util Fiscal: 10
- Datos Depreciacion Fiscal:
  - Inicio:
  - Fin:
  - Porcentaje: .00
  - Cuota mes:
  - Acumulada: \$0.00
  - Valor Fiscal: \$11,368.92
- Acumulado de ajustes por:
  - Depreciacion: \$0.00
  - Inflacion:
- Button: Ficha Tecnica

**Observación:** Esta información es igual a la información contable.

La opción **observaciones** es de gran ayuda para especificar cualquier información adicional que requiera ser mencionada.

Al dar clic en el botón **INMUEBLES**, se despliega:

**Ingreso de Inmuebles**

**Elementos**

Consecutivo

No. Escritura

No. Predio

Fecha avaluo

No. Matricula

No. Folio

Notaria

	TERRENO	NUEVO TERRENO	CONSTRUCCION	NUEVA CCNSTRLC.
Area	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Valor m2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Valor Total	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

SUBTOTAL AVALUO

SUBTOTAL AVALUO

Responsable y Fecha Avalúo

Dirección

Ubicación

Observación

Botón **CENTRALES**

**Ingreso de Centrales**

**Centrales**

Consecutivo

Ubicación

Localización

Contrato No.	Año	No.líneas	Cantidad	Valor unitario (Dolares)	Valor total
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
TOTAL GRAL			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Observación

**Observación:** Estas funciones nunca han sido utilizadas y no se entiende su funcionalidad.

Depreciación: Esta opción dice que permite efectuar las depreciaciones de los elementos o activos en un momento dado.

Depreciación

**Depreciación y Ajuste de Activos**

Fecha

Compañía

Periodo  Índice

	Tipo	Numero
Depreciación	256	

Ajustes por ...

	Tipo	Numero
Inflacion	300	
Depreciación	256	

Depreciar Anular

**Observación:** No hay claridad de su funcionamiento. No es utilizada.

Traslado de Activos: Esta opción permite el traslado, reintegro o dar de baja un activo.

Esta opción funciona así: Buscando por responsable se despliega la lista de los activos bajo su responsabilidad, se selecciona el activo a trasladar y se da clic en parámetros. Se abre una ventana donde se digitan los datos del nuevo responsable y aparecen dos opciones Motivo y costos. Cada una es una ventana diferente. La ventana costos no tiene funcionalidad alguna.



**Observación:** Los Paz y salvos sólo son expedidos a funcionarios que se retiran de la empresa. En el caso de los administradores de contratos lo que se expide es: Confirmación de retiro de activos del inventario.

## Módulo Consultas

Permite revisar en pantalla y sin acceso a modificar información; datos referentes a parámetros y activos.



Fichas Técnicas: Esta opción permite efectuar la consulta de diversas fichas técnicas con sus respectivas características, con el fin de recordar un código específico a usarse en la incorporación de activos.



Grupos y Subgrupos: Esta opción permite efectuar la consulta de los diferentes grupos y subgrupos creados dentro del sistema, visualizando la estructura de codificación, contable, vida útil, cuentas mayor, mayor depreciación, mayor ajuste, mayor gasto, entre otras, necesarias para llevar a cabo posteriormente la interfaz con el sistema manejado en Contabilidad.

**Consulta de grupos y subgrupos**

**Grupos**

1	MAQUINARIA Y EQUIPO
2	MUEBLES Y ENSERES
3	VEHICULOS
5	EDIFICIOS
6	TERRENOS
7	CENTRALES

**Subgrupos**

Subgrupo	Estructura Codificación	Estructura Contable
06 EQUIPO Y MAQUINAS PARA COMEDOR	7 XXX	8 XXXX
20 EQUIPOS DE USO PERSONAL	7 XXX	8 XXXX
24 EQUIPOS Y MAQUINA PROCESAMIENTO DATOS	7 XXX	8 XXXX
25 EQUIPOS Y MAQUINAS ELECTRICAS	7 XXX	8 XXXX
07 EQUIPOS Y MAQUINAS PARA COMUNICACION	7 XXX	8 XXXX
08 EQUIPOS Y MAQUINAS PARA CONSTRUCCION	7 XXX	8 XXXX
09 EQUIPOS Y MAQUINAS PARA DEPORTE	7 XXX	8 XXXX
10 EQUIPOS Y MAQUINAS PARA LABORATORIO	7 XXX	8 XXXX

**Activos**

- General: Esta opción permite la consulta de un activo, facilitando su búsqueda por criterios como el consecutivo, grupo, subgrupo y/o código. Presenta información general (de identificación y ubicación), contable, de depreciación y fiscal.

**Consulta de activos**

<b>CLASIFICACION DEL ACTIVO</b>	<b>Grupo</b>	5	EDIFICIOS
	<b>Subgrupo</b>	02	SEDE CENTRALES Y CONCENTRADORES
	<b>Codigo</b>	1	CENTRAL CAECERA

**INFORMACION GENERAL**

<b>Consecutivo</b>	1	CENTRAL LA ROSITA		
<b>Responsable</b>	52317215	MONROY SUAREZ SANDRA MARLEN		
<b>Serie</b>		<b>Calcomania</b>		<b>Inventario</b>
<b>F.Creacion</b>	30/07/1996	<b>F.Ultima Mod</b>	04/10/2005	<b>Area</b> 1100
<b>Cantidad</b>	1	<b>Valor</b>	347,803,87€ 05	<b>Estado</b> <input checked="" type="checkbox"/> AC <input type="checkbox"/> ACTIVO
<b>Ubicacion</b>	43	SECRETARIA GENERAL		
<b>Municipio</b>	2	FLORIDABLANCA		
<b>C.Costo</b>	1100	SECRETARIA GENERAL		

- **Dados de baja:** En esta opción se pueden realizar consultas de los activos que han sido dados de baja. La búsqueda se puede hacer por grupo/subgrupo/código, por información de compra, consecutivo o responsable. Se obtiene como resultado información de clasificación, de compras, general (identificación y ubicación) y por último la fecha y motivo por el cual ese activo fue desincorporado.

Activos dados de Baja o en Mantenimiento									
<b>CLASIFICACION DEL ACTIVO</b>					<b>INFORMACION DE COMPRAS</b>				
Grupo	1	MAQUINARIA Y EQUIPO			Factura No.				
Subgr	24	EQUIPOS Y MAGUINA PROCESAMIENTO DATO			F. Factura	30/12/1996			
Codigo	007	MICROCOMPUTADORES			F. Compra	30/12/1996			
<b>INFORMACION GENERAL</b>									
Consecutivo	120	MICROCOMPUTADOR MARCA HEWLETT PACKARD REF. VETRA 286/12							
Responsable	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.							
Serie		Calcomania		Inventario					
F.Creacion	30/04/1998	F.Ultima Mod	06/12/1999	Area	1630				
Cantidad	1	Vida U.	5	Valor	2,195,10000		Estado	IN	INACTIVO
Ubicacion	1	SEDE ADMINISTRATIVA							
Municipio	1	BUCARAMANGA							
C.Costo	1630	DPTO CONTROL ACTIVOS							
Vlr Libros	710,722.63	%Deprec	20	F.Inicio	30/12/1996	F.Fin	30/12/2001		
Motivo Baja	EQUIPO DADO DE BAJA REUNION 13 DE MAYO DE 1999 NO. RAD						Acta No.	68139	

- Por responsable: Permite efectuar la consulta de los activos que posee bajo su responsabilidad un determinado funcionario (realizando la búsqueda por número de cédula), indicando la siguiente información de cada activo: grupo, subgrupo, código, consecutivo, nombre, ubicación, centro de costo, fecha de creación, etiqueta, cantidad, estado y valor.



**Movimiento de Activos Fijos**

**Activos Fijos**

Grupo: 3 VEHICULOS

Subgrupo: 13 EQUIPOS Y MAQUINAS PARA TRANSPORTE

Código: 017 MOTOCICLETAS

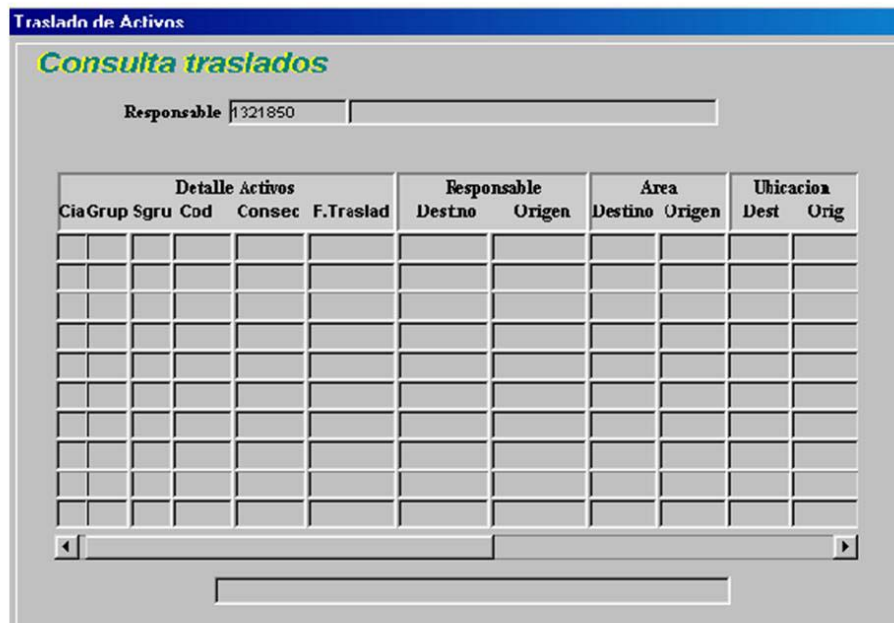
Compañía: 1 EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.

Elemento: 3674 MOTOCICLETA

**Movimientos**

Seq	Fecha		Novedades	Observaciones	Usr
3793	17-JUL-1998	1	CREACION DEL ACTIVO	CREACION DEL ACTIVO	CONSTR
8018	03-SEP-1998	4	TRASLADO DEL ACTIVO	TRASLADO NUMERO 616	CONSTR
46181	26-FEB-2002	4	TRASLADO DEL ACTIVO	TRASLADO NUMERO 24701	LAP
65324	13-SEP-2002	4	TRASLADO DEL ACTIVO	TRASLADO NUMERO 25854	LAP
70234	24-OCT-2003	6	BAJA DEL ACTIVO	BAJA DE ACTIVO NUMERO 30861	RCD

Traslados: Esta opción permite consultar los traslados de activos que ha tenido un determinado funcionario. La búsqueda se realiza por medio del número de la cédula y la interfaz muestra información tal como: detalle del activo, Destino/Origen de los responsables, las áreas, las ubicaciones y de los centros de costos; número de inventario y de acta. Finalmente se muestra el motivo de traslado.



## Módulo Reportes

Tiene la funcionalidad de generar reportes de una forma organizada y con selección de los criterios necesarios. Al igual que el módulo anterior, no puede ser objeto de modificaciones.



Catálogo de activos por grupo: Esta opción tiene como finalidad generar una relación de los activos por un grupo determinado, por medio del ingreso del parámetro Grupo.

GRUPO: 1 MAQUINARIA Y EQUIPO  
 Subgrupo: 06 EQUIPO Y MAQUINAS PARA COMEDOR

Codigo	Activo
003	COCINAS
005	CUCHEARAS
006	CUCHILLOS DE COCINA
007	DISPENSADOR DE AGUA
008	GRECCAS
009	JARRAS
0:0	NEVERAS
0:1	PAREJAS PARA TINTO
0:2	PLATOS
0:3	POCILLOS
0:4	PORTAVASOS
0:5	TEJIDOS
0:6	VASOS
0:7	DISPENSADORES PARA AGUA
0:8	BAJOS

**Observación:** Se sugiere incluir información acerca de la ficha técnica que posee el activo. Se pretende explorar las posibilidades del SAF con el fin de tener una descripción mas detallada del activo fijo (al menos para los más representativos en su valor económico) Ej. : Tener fotos digitales que permitan su fácil identificación.

Codificación por:

- Centro de costos: Esta opción tiene como finalidad generar un reporte con los códigos asignados a cada uno de los centros de costos.

**Observación:** Se sugiere retirar esta opción del modulo porque no representa mayores beneficios y generalmente permanece estática.

GRUPO: 1 MAQUINARIA Y EQUIPO  
 Subgrupo: 06 EQUIPO Y MAQUINAS PARA COMEDOR

Codigo	Activo
003	COCINAS
005	CUCHARAS
006	CUCHILLOS DE COCINA
007	DISPENSADOR DE AGUA
008	GRECCAS
009	JARRAS
0:0	NEVERAS
0:1	PAREJAS PARA TINTO
0:2	PLATOS
0:3	POCILLOS
0:4	PORTAVASOS
0:5	TERMOS
0:6	VASOS
0:7	DISPENSADORES PARA AGUA
0:8	PLATOS

- Ubicaciones: Esta opción tiene como finalidad generar un reporte con los códigos asignados a cada una de las ubicaciones.

<u>Ubic</u>	<u>Ubicación</u>
1	SEDE ADMINISTRATIVA
2	COMUNICACIONES
3	CENTRAL CAMPESINE
4	CENTRAL PARQUEI
5	CENTRAL CIUDADELA 1
6	CENTRAL DIAMANTE 1
7	CENTRAL FLOREDA1
8	CONCENTRADOR BUCARAMANGA
9	CONCENTRADOR ZAPAMANGA
10	CONCENTRADOR TERMINAL
11	CONCENTRADOR PENNECY
12	CONCENTRADOR GIRON
13	INFORMACION Y DATOS
14	EL CARRASCO
15	LA FERIA
16	PLAZA DE MERCADO CENTRAL
17	PLAZA DE MERCADO SAN FRANCISCO
18	PLAZA DE MERCADO GUARIN
19	PLAZA DE MERCADO LA CONCORDIA
20	SEDE RECREACIONAL
21	CENTRAL CENTRO

Activos por: Esta opción permite los reportes de los activos por:

- Responsable
- Valor total por responsable
- Responsable archivo


Telebucaramanga S.A. E.S.P. 


**INFORMACION POR RESPONSABLE EN ARCHIVO PLANO**

No. Registro

Responsable

Ruta y Nombre de Archivo

Generar Archivo 



- Calcomanía

PAG.	1	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P
Fecha:	16/03/06 10:46:58	SISTEMA DE ACTIVOS FIJOS -SAF-
Generado:	JML	CONSULTA POR CALCOMANIA
AFMRCALC		<b>B00013</b>

B	Sg	C	Activo	Serie	Cédula	Responsable	Cant	Valor	Fcompra	Ubic
2	18	034	PERSIANA		890201210	EMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA ESP.	1	\$88,104.77	30/01/1997	89 DPTO.

y centro de costo.

- Ubicación

**SISTEMA DE ACTIVOS FIJOS -SAF-**

UBICACIÓN: 99

Página: 2  
Fecha: 26-05-2006 10:52:29

ASMRUBIC

GR	SG	ACT	Activo	Serie	Calcom	Codija	Responsable	Card	Recompra	Valor Total
1	17	323	AFABATU TELEFONICU KESIC330H		834354	81,194,362	MURICA HUBALEI TOLANDA	1	31/01/1987	515,999.99
1	17	323	AFABATU TELEFONICU HMBDA 3EJHEB		813452	81,194,362	CORIO TABATE BEYOS EDUARDU	1	28/04/2001	589,999.99
1	12	338	COTECORA		834387	81,194,362	CORIO TABATE BEYOS EDUARDU	1	31/01/1987	54,599.99
1	24	333	HOUZE HMBDA CONFAJ	141188-231		83,288,885	AMBEIDA DUBAR BUVEA	1	31/01/1987	5.99
1	24	334	TECABU HMBDA CONFAJ	83742287	835142	83,288,885	AMBEIDA DUBAR BUVEA	1	31/01/1987	5.99
1	24	312	TORRO3 PARA KUUCU			81,194,362	CORIO TABATE BEYOS EDUARDU	2	31/04/1987	514,299.99
2	18	333	PAPELEBA ER HMBDA PARA FC30		811244	81,194,362	CORIO TABATE BEYOS EDUARDU	1	31/01/1985	522,749.99
2	18	333	PAPELEBA ER HMBDA PARA ESCRITURICU		812736	81,194,362	CORIO TABATE BEYOS EDUARDU	1	05/09/2002	529,999.99
2	18	334	FEUCARA		834867	889,291,219	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE GUADALAJARA SA. E3F.	1	28/12/1986	568,594.99
2	18	334	FEUCARA		835188	889,291,219	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE GUADALAJARA SA. E3F.	1	02/12/1986	568,594.99
2	18	334	FEUCARA		835481	889,291,219	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE GUADALAJARA SA. E3F.	1	02/12/1986	568,594.99
2	18	334	FEUCARA		835678	889,291,219	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE GUADALAJARA SA. E3F.	1	02/12/1986	568,594.99
2	18	334	FEUCARA		835875	889,291,219	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE GUADALAJARA SA. E3F.	1	02/12/1986	568,594.99
2	18	334	FEUCARA		836066	889,291,219	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE GUADALAJARA SA. E3F.	1	02/12/1986	568,594.99

- Grupo-ubicación

CONSULTA UN ACTIVO POR UBICACION

Archivo Editar Visualizar Ayuda

DESTINO: Screen

No.COPIAS: 1

GRUPO: CENTRALES

Página: 1  
Fecha: 16-03-2006 10:56:06  
Generado: JML

EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.  
SISTEMA DE INFORMACION DE ACTIVOS FIJOS - S A F

GRUPO: CENTRALES

AFMRGRUB

Ubicacion	SG	ACT	Activo	CalcomNant	Cedula	Responsable
SEDE ADMINISTRATIVA 01	120		BATERIA DE 12V/24 AMP/HORA INSTALADA EN LA SUBGERENCIA	012980	890201210	BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 03	205		MDT10 ERICSSON	260	4	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		EDIFICIO PRINCIPAL - AIRE ACONDICIONADO MARCA THERMOANDINA 120 TO	251	2	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		UNIDAD CONDENSADORA	251	2	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		UNIDAD MANEJADORA	251	2	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		TABLERO CONTROL DE AIRE	251	2	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA- AIRE ACONDICIONADO CARRIER 4 TON. A?O 2001	264	2	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		UNIDAD MANEJADORA	264	2	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		TABLERO CONTROL DE AIRE	264	2	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		UNIDAD CONDENSADORA	263	5	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		UNIDAD CONDENSADORA	250	5	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		UNIDAD MANEJADORA	250	5	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		AUDITORIO - AIRE ACONDICIONADO MARCA THERMOANDINA	250	5	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		TABLERO CONTROL DE AIRE	250	5	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		UNIDAD CONDENSADORA	264	2	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL
SEDE ADMINISTRATIVA 04	110		TABLERO CONTROL DE AIRE	263	5	890201210 BMPRESA TELECOMUNICACIONES DE BL

cantidad, fecha de comprar y valor total.

- Centro de costo:

CONSULTA DE ACTIVOS POR CENTRO DE COSTO

Archivo Editar Visualizar Ayuda

DESTINO: Screen

CENTRO DE COSTO: ADJUDICACIONES

y ubicación.

**Observación:** Se sugiere eliminar de este módulo los reportes de valor total por responsable, responsable archivo, calcomanía y centro de costo. Se propone incluir informes de actas de incorporación, dados de baja y depreciación.

Información Activos: Esta opción permite generar los diversos reportes de activos tales como: contable, activo, dado de baja, infraestructura, usos.

- Contable: Arroja un informe individual por grupos de los activos, indicando su fecha de compra, valor, centro de costo e información relacionada con su respectiva depreciación.

Página : 1  
 Fecha: 16-03-2006 08:50:07  
 Generado: JML  
 AFMRCONT

**SISTEMA DE INFORMACION DE ACTIVOS FIJOS - S.A**  
**Listado de Información Contable**

---

Grupo	Subgrupo	Codigo	Fecha						
1	07	054	0	MAQUINARIA Y EQUIPO EQUIPOS Y MAQUINAS PARA COMUNICACION CODIFICADOR NO REQUIERE FICHA					

Descripción	Fecha Factura	Factura	Valor	Fecha Compra	Cod. Costo	DATOS DEPRECIACION					
						Inicio	Fin	Porc.	Cuota Mes	Acumulado	v
00DIFICADOR SIGTEC.			\$0	30/01/1997	030204			10	\$0	\$0	
SUBTOTALES :						\$742,370.28					
TOTALES :						\$10,199,128,942.46					

Grupo	Subgrupo	Codigo	Fecha						
1	07	054	0	MAQUINARIA Y EQUIPO EQUIPOS Y MAQUINAS PARA COMUNICACION CODIFICADOR NO REQUIERE FICHA					

Descripción	Fecha Factura	Factura	Valor	Fecha Compra	Cod. Costo	DATOS DEPRECIACION					
						Inicio	Fin	Porc.	Cuota Mes	Acumulado	v
05EUDORA KARK 090	06/04/2000	5367	\$11,368.92	06/04/2000	1			10	\$64.74	\$0	
SUBTOTALES :						\$742,370.28					

- Activo: Esta opción permite obtener un informe de los activos clasificando previamente el grupo/subgrupo/código.

Pagina : 1		EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCA					
Generado: JML		SISTEMA DE INFORMACION DE ACTIVOS F					
Fecha Proceso: 16-05-2006 08:59:02		Listado de un Activo determinado					
		Grup. 1 Subg. 07 Cod. ADAPTADORES					
AFMEACT							
Consec.	Activo	F.Compra	#Calc.	N.Ant	Serie	Cedula	Respon
12320	ADAPTADOR	30-ENE-1997	B01425	1425		890201210	EMPR2 BUCA
12485	ADAPTADOR CUMPAQ	30-DIC-1997	B07198	7198	217984-U02	91219472	MOKAL
12536	ADAPTADOR	30-ENE-1997	B10240	10240		890201210	EMPR2 BUCA
12554	ADAPTADOR	30-ENE-1997	B13334	13334		890201210	EMPR2 BUCA
9612	ADAPTADOR DEL KAS	30-ENE-1997	B13931	13931	9449042666	890201210	EMPR2 BUCA
16591	ADAPTADOR	15-MAY-2000	U06598	14182	J00007115672	890201210	EMPR2 BUCA
128282	ADAPTADOR PARA CIGARETA DEL CAMO MARCA SUMITOMO ELECTRIC INDUSTRIES LTD MODELO DC65	20-OCT-2004	U14287		U23488	91229637	SANTO
17760	ADAPTADOR CAUTION PARA CELULAR	30-ENE-1997			P1-41-13UD	27988866	PEREZ
129371	ADAPTADOR DE CORRIENTE PARA SUNRISE REF S138D-AC ADAPTOR	13-DIC-2005				91272886	MORER
127467	ADAPTADOR DE VOLTAJE PARA PORTATIL CALC U1253 28-MAY-2004				U28092-71615-43e	91344898	SANTA
127468	ADAPTADOR DE VOLTAJE PARA PORTATIL CALC U1254 28-MAY-2004				U28092-71615-43e	91344898	SANTA
127469	ADAPTADOR DE VOLTAJE PARA PORTATIL CALC U1254 28-MAY-2004				0266c		
127470	ADAPTADOR DE VOLTAJE PARA PORTATIL CALC U1254 28-MAY-2004				04ed		
127471	ADAPTADOR DE VOLTAJE PARA PORTATIL CALC U1255 28-MAY-2004				U28092-71615-43e	91344898	SANTA
					04ab		
					U28092-71615-43e	91344898	SANTA

Responsable, ubicación, cantidad y valor.

- Dados de baja: Esta opción permite obtener un informe de los activos clasificando previamente el grupo/subgrupo/activo. Se obtiene información de identificación, valor y última ubicación.

Página : 1				EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA						
Fecha : 16-03-2006 09:02:43				SISTEMA DE INFORMACION DE ACTIVOS FIJOS						
Generado : JML				Listado de elementos dados de baja						
AFMRBAJA										
C.G	Sg	C	Activo	#Calc.	Cédula	Responsable	FCom.	Serie	C	
11	07	001	15345	ADAPTADOR	800719	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		
11	07	001	15352	ADAPTADOR	801890	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		
11	07	001	15349	ADAPTADOR	802724	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		
11	07	001	15352	ADAPTADOR	803929	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		
11	07	001	15347	ADAPTADOR	804763	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		
11	07	001	14953	ADAPTADOR MARCAMOTOROLA	814427	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997	05905	
11	07	005	7619	ANTENA 5/8 PARA BASE		890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	01/07/1998		
11	07	005	7620	ANTENA 5/8 MUTUKULA 5/8		890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	10/07/1998		
11	07	005	7629	ANTENA MOTOROLA		890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	10/07/1998		
11	07	005	7643	ANTENA PARA RADIO PORTATIL		890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	10/07/1998		
11	07	009	13356	CARGADOR MUTUKULA	801530	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	06/03/1998		
11	07	009	13568	CARGADOR MOTOROLA	801964	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		
11	07	009	15344	CARGADOR DE BATERIA	804057	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		
11	07	009	9041	CARGADOR MUTUKULA	804674	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	01/07/1998	9812	

cantidad, valor y ubicación.

- Infraestructura: esta opción permite obtener un informe de los activos que están directamente bajo la responsabilidad de TELEBUCARAMANGA.

Página :		1		EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA						
Fecha :		16-03-2006 09:06:39		SISTEMA DE INFORMACION DE ACTIVOS FIJOS						
Generado :		JML		Listado de elementos denominados como Infra						
AFMRBIFR										
C.	G	Sg	C	Activo	Calc.	Cédula	Responsable	FCom.	Serie	C
12	18	055	5049	MODULO SECRETARIAL PARA COMPUTADOR E IMPRESORA	800006	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		
12	18	050	0911	MODULO SECRETARIAL PARA COMPUTADOR	800006	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		
12	18	050	10771	MODULO TIPO SECRETARIAL I GAVETA	800021	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	02/12/1996		
12	18	055	10524	MODULO TIPO SECRETARIAL I GAVETA	800029	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	02/12/1996		
12	18	050	1267	MODULO SECRETARIAL PARA COMPUTADOR	800006	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		
12	18	055	10299	MODULO AUXILIAR PARA IMPRESORA	800073	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	20/12/1996		
12	18	055	5857	MODULO SECRETARIAL PARA COMPUTADOR	800320	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	15/03/1996		
12	18	050	0067	MODULO TIPO SECRETARIAL PEQUENO	800324	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		
12	18	055	8888	MODULO PARA COMPUTADOR E IMPRESORA TIPO SECRETARIAL 3 GAVETAS CON MORIO	800437	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		
12	18	055	5646	MODULO AUXILIAR PARA IMPRESORA	800550	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1996		
12	18	055	7672	MODULO TIPO SECRETARIAL	800510	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		
12	18	055	6170	MODULO AUXILIAR	800531	890201210	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA SA. ESP.	30/01/1997		

Cantidad, Valor y ubicación.

- Usos: esta opción permite obtener un informe de los códigos asignados a los usos de los activos.

Ceco	Activo	Uso
1000	106014 PORTAVASOS	999999
1000	106016 VASO DE VIDRIO	999999
1000	107009 CARGADOR	999999
1000	107009 CARGADOR PARA CELULAR NOKIA 1100	990215
1000	107009 CARGADOR PARA CELULAR NOKIA 1100 (PACK ROJO)	999999
1000	107009 CARGADOR PARA CELULAR SONY 161U	999999
1000	107021 TELEVISOR DE 28" SONY	30201
1000	107053 CASSETTE VH	30201
1000	107053 CASSETTE VH	30201
1000	107071 CELULAR NOKIA 1100	999999
1000	107071 CELULAR NOKIA 1100(PACK ROJO)INCLUYE MANUAL, TARJETA GEMPLUS 32K Y AUDIFONO MANOS LIBRES	999999
1000	107071 TELEFONO PORTATIL NOKIA 8280 CDMA DUAL BELLSOUTH	999999
1000	107072 VIDEO BEAM INFOCUS LP540	990115
1000	112016 FECHADOR GRANDE RELIABLE KOFA	999999
1000	112022 NUMERADOR PEQUEÑO MANUAL ( TRODAT )	30201

**Observación:** Se recomienda eliminar esta opción del modulo debido a que no representa mayor utilidad.

Consolidado por ubicación de:

- Activos: Esta opción tiene como finalidad generar un reporte consolidado agrupando los activos fijos de la empresa en las ubicaciones.



Ubicacion	Valor
ADJUDICACIONES	\$16,581,853.92
ALMACEN SEDE ADMINISTRATIVA	\$13,660,544.30
ANTENA RAS EL PICACHO	\$860,357,746.75
ARCHIVO DE ABONADOS ATENCION AL CLIENTE CENTRAL CENTRO	\$637,659,230.36
AREA CORRESPONDENCIA Y ARCHIVO	\$20,186,015.66
AREA REVISORIA FISCAL	\$8,861,405.00
ATENCION AL CLIENTE	\$160,132,056.62
ATENCION AL CLIENTE FLORIDABLANCA	\$1,110,157.54
ATENCION AL CLIENTE GIRON	\$3,468,314.93
AUDITORIO TELEBUCARAMANGA SA. E.S.P.	\$22,763,324.00
BODEGA CENTRAL DIAMANTE	\$1,752,410,666.40
BODEGA CONTROL DE ACTIVOS (ROSITA)	\$1,319,387,042.76
BODEGAS Y OFICINAS	\$415,000.00
CAFETERIAS SEDE ADMINISTRATIVA	\$9,839,075.40
CAJAS DE RECAUDO	\$11,073,256.00
CAMARA DE COMERCIO	\$3,575,623,411.07
CENTRAL ARENALES	\$3,675,968,851.45
CENTRAL CABECERA 1	\$8,388,463,651.23
CENTRAL CABECERA 2	\$2,914,180,599.17

- Bienes: Esta opción tiene como finalidad generar un reporte consolidado de los bienes por ubicación, que posee la empresa.

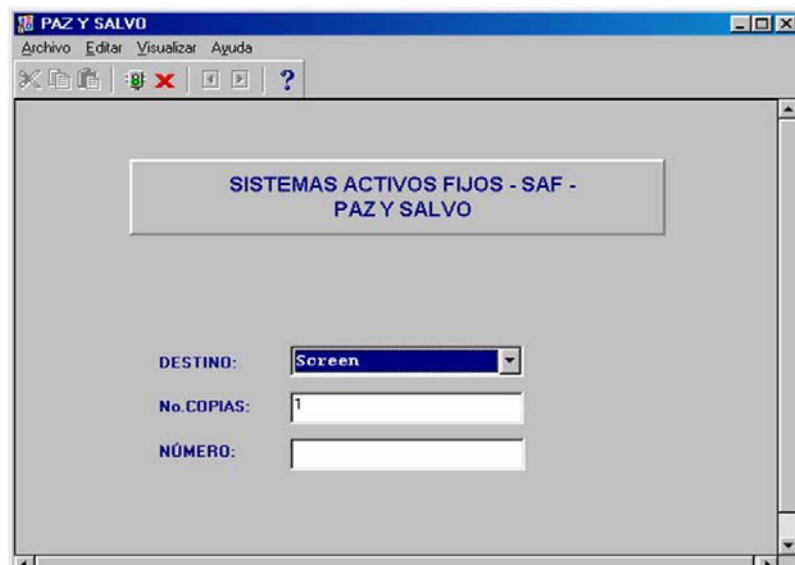


Ubicacion	Bien 1	Bien 2	Bien 3	Bien 4	Subtotal
BARRIO ALARCON ( BUCARAMANGA 9	216,720,000.00	241,112,172.00	.00	.00	\$467,832,17
BARRIO ASTURIAS II BUCARAMANGA (SANTANDER)	.00	22,500,000.00	.00	.00	\$22,500,00
BARRIO CIUDADELA REAL DE MINAS ( BUCARAMANGA )	88,146,500.00	227,446,935.84	.00	.00	\$315,593,44
BARRIO CONCORDIA (MINICIPIO DE BUCARAMANGA )	717,200,000.00	104,801,318.08	360,341,905.00	.00	\$1,182,343,22
BARRIO DIAMANTE II 8 BUCARAMANGA	197,829,000.00	459,445,308.00	.00	.00	\$657,274,30
BARRIO EL POBLADO (GIRON ) SANTANDER	47,448,000.00	159,782,259.84	.00	.00	\$207,230,22
BARRIO KENNEDY ( BUCARAMANGA )	24,479,700.00	108,615,898.30	.00	.00	\$133,095,55
BARRIO LAGOS I (MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA )	618,170,400.00	302,767,889.17	516,076,947.54	.00	\$1,437,015,22
BARRIO LAGOS, SECTOR II (FLORIDABLANCA )	85,822,000.00	112,267,557.50	.00	.00	\$198,089,54
BARRIO LOS COMUNEROS MUNICIPIO DE BUCARAMANGA	52,000,000.00	416,113,175.40	.00	.00	\$468,113,17
BARRIO MANUELA BELTRAN ( BUCARAMANGA )	81,900,000.00	133,858,951.80	.00	.00	\$215,758,94
BARRIO VILLA CAMPESTRE (GIRON )	62,381,400.00	83,706,077.44	.00	.00	\$146,087,44
BARRIO ZAPAMANGA IV ETAPA (FLORIDABLANCA) SANTANDE BUCARAMANGA	35,700,000.00	185,692,592.75	.00	.00	\$221,392,55
BUCARAMANGA	156,154,500.00	309,434,687.70	.00	.00	\$465,589,18

**Observación:** Esta opción no es clara y no reporta beneficios.

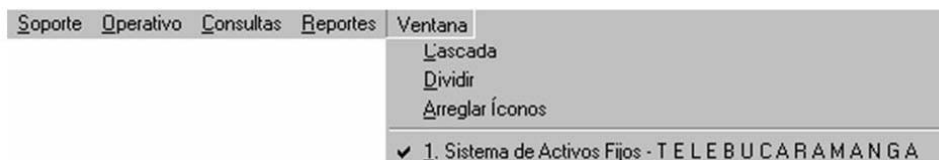
- Centrales: esta opción tiene como finalidad generar un reporte consolidado de las centrales por ubicación, que posee la empresa.

Paz y Salvo: esta opción tiene como finalidad generar un documento de paz y salvo en donde se enumeran los activos que entrega y que tenía bajo su responsabilidad.



**Observación:** Esta opción no funciona.

## Módulo Ventana



**Observación:** Las opciones que presenta este módulo no tienen función alguna.

Con esta revisión del Sistema que brinda soporte al desarrollo de las actividades diarias de la Dirección de Control de Activos, se hace evidente la necesidad de efectuar una reestructuración o cambio del sistema de información, mediante la aplicación de una herramienta tecnológica que permita eliminar las barreras y contribuya de manera notoria a mejorar la eficiencia de la Dirección.

En el **Anexo K** se presenta de forma ordenada las características que debería tener el SAF para que cumpla con los requisitos anteriormente mencionados. Igualmente, se identificó la información que debe producir el sistema. Ésta información se especifica en los módulos consultas y reportes del mismo anexo.

Hay un proceso crítico en el manejo de los activos y es el de Incorporación de elementos al activo, se realizó un análisis acerca de la precedencia existente en el flujo de información, comenzando por el punto donde se genera el proceso, que es el almacén.

Al realizarse la compra de cualquier activo, desde el momento que éste llega y se confirma que cumple con las especificaciones solicitadas por el área o persona que lo solicitó, el Almacén lo registra en su software llamado SRF (Sistema de Recursos Físicos) y genera un Acta de Incorporación.

Sí es de carácter devolutivo o de infraestructura, envía original y copia a la Dirección de Control de Activos. Ésta Dirección realiza el ingreso del activo en el SAF y archiva el acta en la carpeta personal del funcionario y reenvía la original firmada por el Director de Control de Activos al Almacén.

El Almacén igualmente envía copia de todas las actas de incorporación a la Dirección de contabilidad y presupuesto.

Este proceso implica que tres áreas: Almacén, Dirección de Control de Activos, y Dirección de Contabilidad y Presupuesto digiten la misma información en diferentes momentos del proceso, lo que implica que no se maneja información en tiempo real y en la digitación pueden presentarse errores lo que haría que posteriormente la información no concuerde.

Es de vital importancia como se especifica en las recomendaciones del presente libro que estén en línea estos tres sistemas permitiendo el flujo de información constante y que su fuente de alimentación sea el almacén.

#### **4.8. RESULTADO Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

**Tabla 6.Tabla 5. Resultado y cumplimiento de los objetivos**

<b>ITEM</b>	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>COMO SE DESARROLLÓ</b>	<b>RESULTADOS</b>
1	Realizar un diagnóstico que permita efectuar una revisión de los principales procesos de la Dirección de Control de Activos de TELEBUCARAMANGA.	Se llevó a cabo basado en la observación y en entrevistas informales con los principales actores de los procesos de la Dirección.	Diagnóstico de la Dirección de Control de Activos, Sección 4.1.
2	Identificar, levantar y documentar los procesos y procedimientos de la Dirección de Control de Activos de TELEBUCARAMANGA.	Primero se ubicó la Dirección de Control de Activos dentro del modelo de negocios eTOM y se establecieron sus procesos principales, los cuales se interrelacionan con las dependencias de la empresa de la manera mostrada en el mapa conceptual .Determinados los procesos se definieron los procedimientos a documentar.	Establecimiento de los procesos. Sección 4.2.1.
			Mapa conceptual, Anexo D. Procedimientos Documentados. Sección 4.2.2.
3	Plantear y definir las políticas que permitan asegurar la responsabilidad de los funcionarios, contratistas y estudiantes, con los activos fijos de TELEBUCARAMANGA que estén a su cargo.	Se realizó la búsqueda del marco legal relacionado con el manejo de los activos fijos de la Empresa según su carácter mixto, Basado en éste y en los procedimientos documentados se redactaron las políticas para el control de los activos fijos de Telebucaramanga.	Marco Normativo y legal sección 2.1
			Políticas redactadas. Sección 4.4.
4	Implementar los procedimientos documentados de la Dirección de Control de Activos de Telebucaramanga.	De los trece procedimientos documentados fue posible implementar nueve (9) de ellos por que durante el tiempo de duración de la práctica no se presentó oportunidad de su implementación, es decir, no hubo casos para los cuales los procedimientos fueran aplicables. Para el	Nueve procedimientos implementados Sección 4.3
			Diseño e implementación de actas y formatos Sección 4.3.1.

		cumplimiento de éste objetivo fue indispensable la colaboración prestada por los empleados de la Dirección como de otras dependencias de la Empresa.	Alternativas de identificación de activos. Sección 4.3.2.
5	Realizar el manual de políticas y procedimientos para el manejo de los activos fijos de propiedad de TELEBUCARAMANGA dirigido a los funcionarios, contratistas y estudiantes en práctica.	Documentados los procedimientos y redactadas las políticas, se compiló la información y se explicaron los procedimientos en lenguaje sencillo. Se procedió a diseñar y producir el manual; el cual fue entregado a todos los empleados de la Empresa. Sí algún empleado desea observar el flujograma de un procedimiento puede remitirse a la Dirección o Subgerencia a la cual pertenece.	Manual entregado a todos los funcionarios de Telebucaramanga. Sección 4.5.
6	Diseñar y proponer un sistema de indicadores de gestión para la Dirección de Control de Activos.	Se plantearon ocho (8) indicadores de fácil medición y para cada uno de ellos se estableció la unidad, el umbral, rango de gestión y el glosario.	Ocho indicadores de gestión planteados. Sección 4.6.
7	Analizar y plantear mejoras al Sistema de Control de Activos (SAF).	Para este análisis se revisó cada una de las opciones del aplicativo y se determinó su relevancia y funcionalidad. Se planteó el SAF ideal teniendo en cuenta las políticas establecidas y los procedimientos documentados.	Revisión del SAF Sección 4.7 Propuesta del SAF ideal, Anexo K

Fuente: propia

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- Teniendo en cuenta que los cambios del entorno y de la misma organización obligan a replantear las operaciones y adaptarse a ellos, se realizó un diagnóstico de la gestión de los activos fijos de Telebucaramanga que conllevó al establecimiento de los lineamientos necesarios para el óptimo desarrollo de la Dirección de Control de Activos. Estos lineamientos están conformados por políticas y procedimientos encaminados a establecer las pautas para la correcta gestión de los activos fijos propiedad de la Empresa. Además, el hecho de tener lineamientos y procedimientos establecidos permite la evolución de la Dirección y es una base para futuros procesos de mejoramiento.
- En el Diseño de los procesos y procedimientos es indispensable contar con la colaboración de todos los implicados en ellos, escenario que permite que la fase de implementación sea sencilla y sin contratiempos por el hecho de haber sido partícipes del proceso y tener conocimiento del mismo.
- El manual de procedimientos realizado es una herramienta que proporciona el soporte de funcionamiento de la Dirección y al ser de fácil comprensión permite a los funcionarios nuevos y a los de mayor trayectoria en la organización, guiarse y evaluar los procedimientos utilizados en el desempeño de sus funciones. Se resume a través de este manual la secuencia de las actividades, los documentos y formatos a utilizar y los responsables dentro de los procesos.

- Dado que Telebucaramanga es una entidad de carácter mixto donde los activos fijos son del patrimonio público, la Contraloría General de la Nación vigila su administración y se debe proceder a garantizar el correcto manejo de mismos y asegurarse que siempre exista un doliente o responsable.
- El desarrollo de las políticas y lineamientos de la Dirección de Control de Activos a través de este proyecto se convierte en una actividad fundamental, la cual no va a permitir una "posición cero" a futuras actividades que se realicen en la Dirección de Control de Activos.
- Por medio del Manual de políticas y procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga, entregado a todos los funcionarios de la empresa; se garantiza la conservación de la información y el fácil acceso a ella con el fin que cualquier inquietud relacionada con los activos fijos sea resuelta con el uso del manual redactado.
- El sistema de indicadores de gestión planteado a través del proyecto se focaliza en el proceso de Administración y seguimiento a activos, proceso éste, estratégico dentro de la Dirección de Control de Activos; además de esto, los indicadores planteados serán de gran utilidad en futuros procesos de mejoramiento de la Dirección.
- El sistema de activos fijos SAF es fundamental para el manejo integral de la información generada a través de la Dirección. Una vez realizada una valoración del aplicativo se concluye que este no opera acorde a los lineamientos establecidos actualmente para la Dirección.

## RECOMENDACIONES

- Con el ánimo de fortalecer el trabajo, generar valor agregado y desarrollar la potencialidad de la dirección, es indispensable desarrollar una estrategia de capacitación permanente al personal que pertenece a la Dirección de Control de Activos, en el cual se incorporen elementos fundamentales sobre la estructura y funcionamiento del Sistema de Activos Fijos, SAF.
- La forma de funcionamiento diseñada e implementada de la Dirección de Control de Activos debe continuar siendo observada y evaluada impidiendo de esta manera que los cambios establecidos caigan en el olvido o sean alterados a criterio de algún funcionario.
- Se recomienda actualizar continuamente las carpetas personales de los funcionarios paralelamente con el SAF, para evitar inconsistencias en la información y al mismo tiempo la pérdida de los documentos.
- Fortalecer los canales de comunicación entre las diferentes dependencias, que garantice un proceso sistemático de todas las acciones que se ejecutan en la Dirección de Control de Activos.
- Es indispensable que el sistema de información que soporta la Dirección esté en coherencia con los esquemas dispuestos para el funcionamiento de la misma, es decir con las políticas y procedimientos planteados y que el funcionario encargado de su manejo sea el mismo que procure estar en contacto con el programador del sistema para que satisfaga sus necesidades. SAF
- Se debe depurar la información contenida en el Sistema de Activos Fijos SAF y actualizarla permanentemente de acuerdo a los cambios que se

presenten en cuanto a estructura organizacional, cargos, ubicaciones y clasificación de los activos.

- Lograr la integración de los tres sistemas que participan en la Incorporación de elementos al activo de la Empresa que son: SRF (Sistema de Recursos Físicos) del almacén, SFI (Sistema Financiero Integrado) de la Dirección de Contabilidad y Presupuesto y el SAF (Sistema de Activos Fijos) de la Dirección de control de Activos.
- Implementar las mejoras propuestas de mejoramiento del SAF para que esté acorde con la estructura de funcionamiento definida durante el presente proyecto. La Estructura del SAF planteada puede verse en el **Anexo K.**

## **BIBLIOGRAFIA**

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores. Bogotá. 2004.

BLAXTER, c. HUGHES y M. TIGHT. Como se hace una investigación. Editorial gedisa. 2002.

CHASE, Richard, AQUILANO, Nicholas y JACOBS, Robert. Administración de producción y operaciones, Editorial Mc. Graw Hill, octava edición. Bogotá. 2000.

EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice. Metodología de la investigación, desarrollo de la inteligencia. Editorial ECAFSA Thomson Learning, Cuarta Edición. 2002.

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 1993.

LEÓN GARCÍA, Oscar. Administración Financiera, fundamentos y aplicaciones. Prensa Moderna Impresores S.A. 1999.

LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la investigación, Propuesta, anteproyecto y proyecto. ECOE Ediciones. Segunda Edición. 1999.

ORTIZ, Néstor Raúl. Análisis y Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander. 1999.

TABORDA RODRÍGUEZ Eduardo. Gerencia del conocimiento y pensamiento estratégico, Bogotá, Colombia. Editorial carrera 7ª. 2005.

----- [En línea] [http://www.unal.edu.co/seguridad/documentos/guia para\\_elaborar\\_politicas\\_v1\\_0.pdf](http://www.unal.edu.co/seguridad/documentos/guia_para_elaborar_politicas_v1_0.pdf)

----- [En línea] <http://www.cintel.org.co/noticia.php3?nt=4847>

----- [En línea] <http://www.presidencia.gov.co/constitu/titulo10.htm>

----- [En línea] <http://gubernaciondesantander.gov.co/portal/modules.php?name=Sections&op=printpage&artid=57>

----- [En línea] [http://www.contraloriagen.gov.co/html/normatividad/normatividadcontrol\\_fiscal/contenido/L-42-93.pdf](http://www.contraloriagen.gov.co/html/normatividad/normatividadcontrol_fiscal/contenido/L-42-93.pdf)

----- [En línea] [http://www.fna.gov.co/docs/normatividad/LEY% 2087%20DE %201993.htm](http://www.fna.gov.co/docs/normatividad/LEY%2087%20DE%201993.htm)

----- [En línea] [http://www.anticorrupcion.gov.co/leyes/ley610\\_2000.doc](http://www.anticorrupcion.gov.co/leyes/ley610_2000.doc)

----- [En línea] [http://www.scantechargentina.com.ar/insumos /insuvoid.htm](http://www.scantechargentina.com.ar/insumos/insuvoid.htm)

----- [En línea] [http://www.elmundo.es/navegante/2004/04/29/ esociedad/ 1083226942.html](http://www.elmundo.es/navegante/2004/04/29/esociedad/1083226942.html)

-----[En línea] [www.pcdoctor.com.mx/Radio%20Formula/temas /RFID](http://www.pcdoctor.com.mx/Radio%20Formula/temas/RFID)

----- [En línea] <http://www.telebucaramanga.com.co>

## **ANEXOS**

## Anexo A. Indicadores por actor

OBJETIVOS FRENTE A LOS CLIENTES			
#	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	MÉTRICA
1	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Incrementar el NSU - mediciones internas	Calificación del NSU
		Churn	$(1 - (\# \text{ inicial de clientes} + \text{nuevos} - \text{retiros}) / \# \text{ Inicial de clientes}) * 100$
2	Conocimiento del cliente	% de la base de datos de clientes con información actualizada	$(\text{Número clientes actualizados en la BD}) / \text{Número de clientes totales} * 100$
		Realización de un estudio de investigación de mercado anual	Fecha límite para el estudio
			# de proyectos iniciados con base en las investigaciones de mercado

OBJETIVOS FRENTE A LOS CLIENTES			
#	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	MÉTRICA
1	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Incrementar el NSU - mediciones internas	Calificación del NSU
		Churn	$(1 - (\# \text{ inicial de clientes} + \text{nuevos retiros}) / \# \text{ inicial de clientes}) * 100$
2	Conocimiento del cliente	% de la base de datos de clientes con información actualizada	$(\text{Número clientes actualizados en la BD} / \text{Número de clientes totales}) * 100$
		Realización de un estudio de investigación de mercado anual	Fecha límite para el estudio
			# de proyectos iniciados con base en las investigaciones de mercado

OBJETIVOS FRENTE A ACCIONISTAS			
#	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	MÉTRICA
1	Mejorar la rentabilidad de la inversión	Utilidad neta	Millones de \$
		EBITDA	EBITDA / ingresos totales
			EBITDA / Activos totales
			EBITDA / patrimonio

OBJETIVOS FRENTE A COLABORADORES			
#	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	MÉTRICA
1	Contar con el recurso humano idóneo	Cumplimiento de perfiles requeridos	% de cargos con el perfil requerido
		Cumplimiento de nivel de desempeño esperado por empleado	Resultado de la evaluación de desempeño
2	Mejorar el clima Organizacional	Mediciones anuales del clima organizacional	Resultado del instrumento de medición de clima utilizado
3	Ligar remuneración con resultados	% de empleados con remuneración variable v.s total empleados	% de incremento de la porción variable de la remuneración respecto al período anterior

OBJETIVOS FRENTE A COLABORADORES			
#	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	MÉTRICA
1	Contar con el recurso humano idóneo	Cumplimiento de perfiles requeridos	% de cargos con el perfil requerido
		Cumplimiento de nivel de desempeño esperado por empleado	Resultado de la evaluación de desempeño
2	Mejorar el clima Organizacional	Mediciones anuales del clima organizacional	Resultado del instrumento de medición de clima utilizado
3	Ligar remuneración con resultados	% de empleados con remuneración variable u.s total empleados	% de incremento de la porción variable de la remuneración respecto al período anterior

OBJETIVOS FRENTE A PROVEEDORES			
#	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	MÉTRICA
1	Aseguramiento de la calidad de los servicios prestados por los proveedores	Fallas relacionadas con la responsabilidad de los proveedores	# de fallas imputables al proveedor / mes
		Impacto de fallas relacionadas con el proveedor	Pérdidas ocasionadas (\$) ó pérdida de clientes (#)
		Acuerdos de nivel de servicio (ANS)	% de cumplimiento de los ANS establecidos
2	Aprovechar las sinergias con los accionistas para realizar las compras y adquisición de servicios	Reducción de costos por volumen de compras conjuntas	\$ ahorrados por período

OBJETIVOS FRENTE A LA COMUNIDAD			
#	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	MÉTRICA
1	Ser un promotor de proyectos de creación de cultura tecnológica en el AMB	Convenios para desarrollar proyectos de investigación en torno a las Telecomunicaciones	# de convenios de investigación establecidos / año
		Proyectos de tecnología en Telecomunicaciones	# de proyectos anuales en curso por convenio
2	Descontaminación visual del espacio público	Ausencia del cableado aéreo	# de manzanas despejadas / semestre ó Metros de cableado aéreo retirado / semestre
3	Participar activamente en la planeación y desarrollo del AMB	Instancias municipales de planeación y desarrollo del AMB en las que la empresa participe	# de proyectos o planes en cada una de las instancias ó # de reconocimientos recibidos por contribución al desarrollo del AMB

## Anexo B. Posicionamiento de las líneas de negocio

### SOLUCIÓN TOTAL AL CLIENTE

Establecemos relaciones de largo plazo y mutuo beneficio con nuestros clientes, basadas en el conocimiento y aprendizaje permanente para lograr la satisfacción de sus necesidades, de acuerdo con el siguiente enfoque en cada uno de los negocios:

#### TPBCL

Posicionamiento estratégico competitivo - Redefinición de la experiencia del cliente.

Las relaciones que establecemos con nuestros clientes nos permiten conocer sus necesidades y la forma como estos interactúan con nuestros productos y servicios desde el momento de su adquisición; con el objetivo de ofrecer propuestas de valor atractivas para cada segmento del mercado, logrando la fidelización de los clientes, especialmente de aquellos que generan los mayores ingresos.

#### SVA

Posicionamiento estratégico competitivo - Amplitud horizontal.

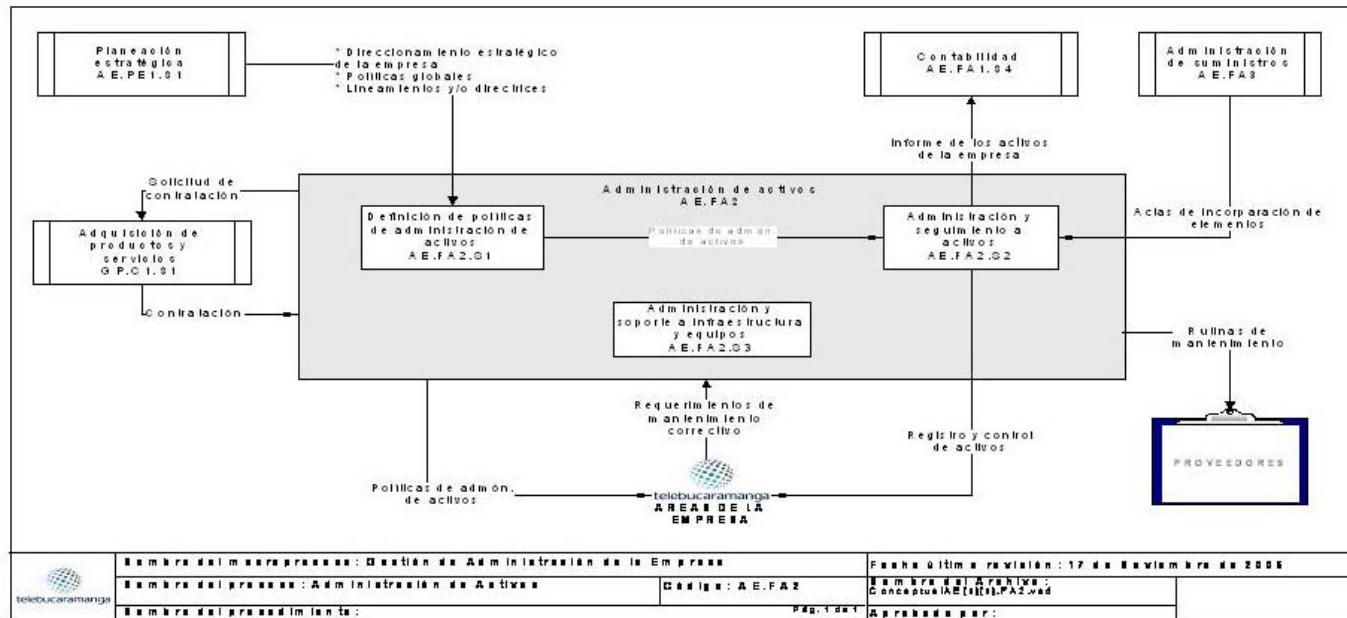
Basados en el aprendizaje e identificación de las necesidades insatisfechas del mercado, ampliamos nuestro portafolio de servicios en los segmentos de mayor potencial.

Utilizando las preferencias y hábitos de uso del cliente creamos un conjunto de servicios integrado y personalizado que soluciona de forma efectiva sus necesidades de comunicaciones, maximiza el valor percibido y simplifica la complejidad de la relación.

### Anexo C. Proyectos Estratégicos

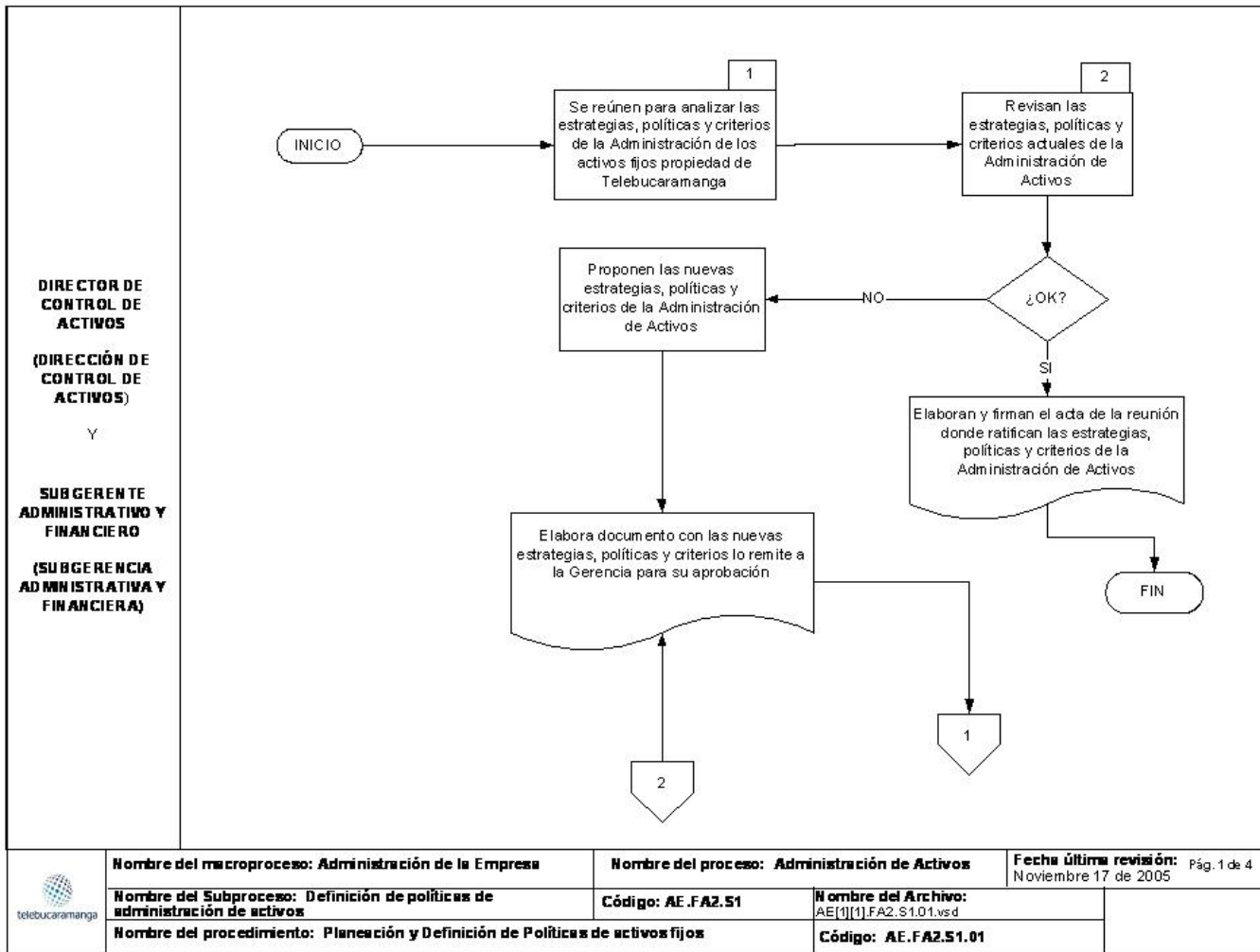
PROYECTO	INICIATIVA	RE
Desarrollo del modelo comercial	Definir e implementar la estrategia comercial	A
	Conocimiento del mercado, segmentación y propuestas de valor. Definición de requerimientos y contratación de investigación de mercados (Qué, cómo se contrata, quién la usa, cómo la usa)	
	Definir e implantar el modelo de servicio al cliente que soporte la estrategia	
	Analizar, actualizar y caracterizar la bd de clientes actuales con el objetivo de cumplir el PEC (conocimiento del cliente)	
Aumento de la impulsación	Definición y elaboración de proyectos encaminados al aumento de la impulsación	S
Divulgación y despliegue	Divulgar y desplegar el plan estratégico	
Optimización de la red de telecomunicaciones	S.I.G, inventario de pares, reorganización de centrales, seguridad de armarios y reordenamiento de red.	S
Plan estratégico de sistemas	Diseñar e implantar un plan para administrar, controlar y gestionar la plataforma tecnológica y sus aplicaciones.	A
Modelo de operación	<i>Rediseño de modelo de operaciones y ajuste de la planta de personal</i>	
Gestión Humana	Desarrollo estratégico de la Gestión Humana ( procesos, sistema de evaluación de desempeño, capacitación, clima organizacional y sistema de escala salarial por objetivos)	
Participación activa en la planeación del AMB	Realizar una investigación y análisis de los proyectos de desarrollo del AMB para evaluar la participación de Telebucaramanga	
Sinergias con Colombia Telecomunicaciones	Aprovechar las sinergias con Colombia Telecomunicaciones	

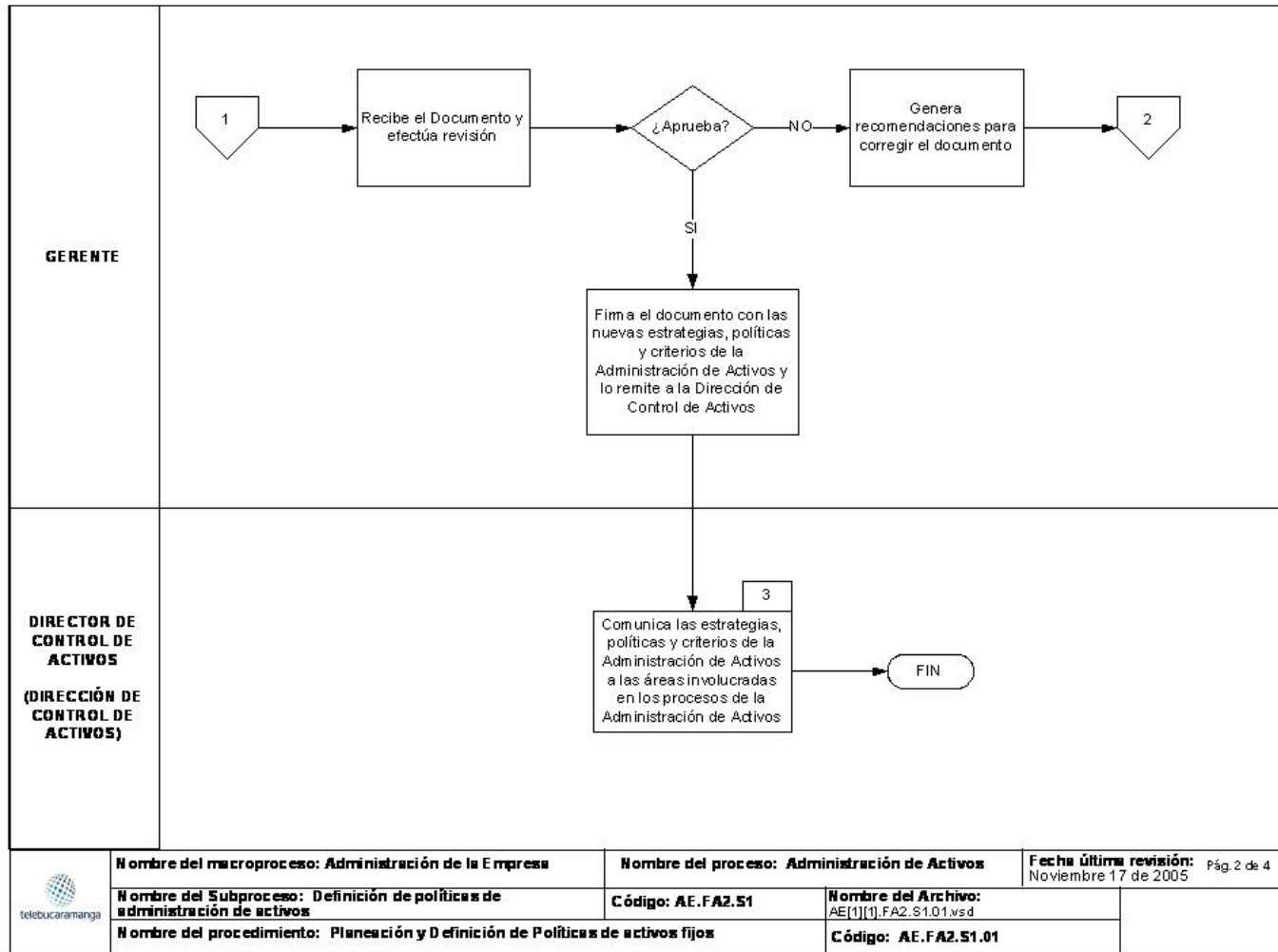
## Anexo D. Mapa conceptual de los Procesos de la Dirección de Control de Activos



**Anexo E. Detallados de los Procedimientos de la Dirección de Control de Activos**

**PROCEDIMIENTO 1.1:  
PLANEACIÓN Y DEFINICIÓN DE POLÍTICAS  
DE ACTIVOS FIJOS**





**Objetivo:**

Definir estrategias, políticas y criterios para la Administración de los activos fijos de la Empresa acordes al Direccionamiento Estratégico. Éstas incluyen políticas de custodia de los activos fijos de los empleados, contratistas y estudiantes en practica, es decir aquellas relacionadas con el apropiado uso, responsabilidad, conservación, mantenimiento y aseguramiento de bienes muebles e inmuebles bajo su responsabilidad.

**Comentarios:**

1. El Director de Control de Activos y el Subgerente Administrativo y Financiero se reúnen anualmente para revisar la vigencia de las estrategias, políticas y criterios de la Dirección de Control de Activos y de manera extraordinaria cuando se requiera

2. La información que se analiza en la reunión es la siguiente


- \* Acciones correctivas indicadas por la Dirección de Coordinación de Auditoría
- \* Recomendaciones de la Contraloría General
- \* Directrices del Direccionamiento Estratégico.
- \* Políticas existentes de la custodia de los activos.
- \* Normatividad interna y externa referente al manejo de activos

3. Las políticas de la Dirección de Control de Activos se encontrarán consignadas en el "Manual de Políticas y Procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga".

Es un deber de la Dirección de Control de Activos mantener a disposición de todos los empleados las modificaciones realizadas a este manual como resultado de la actualización de los mismas.


**Definiciones:**

**Activo fijo:** Es aquel bien mueble o inmueble tangible, cuya vida útil es mayor a un año, que no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplea en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.

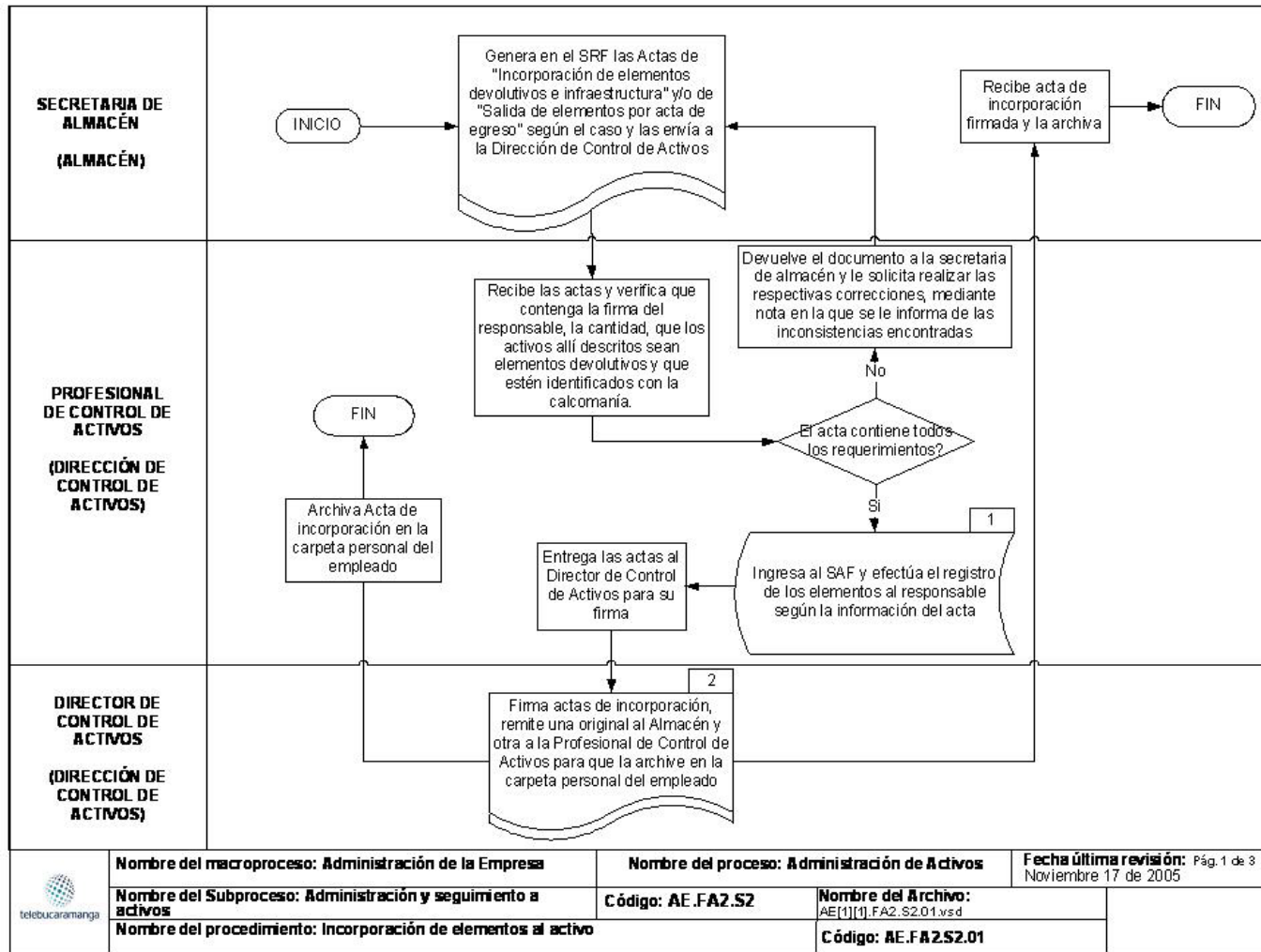
	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 3 de 4 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Definición de políticas de administración de activos	<b>Código:</b> AE.FA2S1	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S1.01.vsd
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Planeación y Definición de Políticas de activos fijos		<b>Código:</b> AE.FA2S1.01

**Requerimientos de sistemas/Oportunidades de mejora:**

1. Diseño y elaboración del "Manual de Políticas y Procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga". Las modificaciones realizadas a este manual serán publicadas en el servidor de acceso general y estarán allí a disposición de todos y cada uno de los empleados.

	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 4 de 4 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Definición de políticas de administración de activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S1	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S1.01.vs.d
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Planeación y Definición de Políticas de activos fijos	<b>Código:</b> AE.FA2.S1.01	

**PROCEDIMIENTO 2.1:  
INCORPORACIÓN DE ELEMENTOS AL ACTIVO**



**Objetivo:**

Definir los pasos a seguir para realizar la incorporación de activos fijos al SAF.

**Comentarios:**

1. Ingresa al SAF y selecciona el módulo operativo, opción ingreso de activo y registra la información que es solicitada de acuerdo al acta de incorporación.
2. El almacenista debe enviar todas las Actas de Incorporación al Analista de Seguros, quien es la persona responsable de seleccionar los activos a incluir en la póliza de seguros.

**Definiciones:**


\* **SAF:** Sistema de Activos Fijos

\* **Activo fijo:** Es aquel bien mueble o inmueble tangible, cuya vida útil es mayor a un año, que no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplea en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.

\* **Elementos devolutivos:** Son todos los que no se consumen por el primer uso que de ellos se haga, aunque con el tiempo y por razón de su naturaleza se deterioren o desaparezcan, igualmente aquellos que por control económico se clasifican como tales y se les asigna al inventario personal de los empleados, contratistas, OPS's y estudiantes en práctica.

\* **Acta de incorporación de elementos devolutivos y/o infraestructura:** Documento en el cual el Almacenista relaciona los elementos devolutivos y/o de infraestructura que son solicitados por un área y asignados a un responsable tanto en el SAF como físicamente.

\* **Acta de salida de elementos por acta de egreso:** Documento en el cual se legaliza la salida de elementos devolutivos y/o de infraestructura que no ingresan al almacén por orden de compra como Reintegro de contratistas, contratos y compras de caja menor.

	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 2 de 3 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.01.vsd
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Incorporación de elementos al activo	<b>Código:</b> AE.FA2.S2.01	

### Requerimientos de Sistemas/Oportunidades de Mejora

1. Realizar ajustes al formato "Acta de incorporación de elementos devolutivos/ infraestructura":

\* Incluir un espacio para registrar el número de la calcomanía con la que se realiza la identificación del activo

\* Incluir espacio para escribir el número y la fecha de la factura.

\* Incluir una descripción detallada de los activos y sus componentes.

2. Realizar ajustes al formato "Salida de elementos por acta de egreso":

\* Incluir una descripción detallada de los activos y sus componentes.

3. Actualizar el nombre de los cargos en el SAF.

4. Integrar los sistemas SRF (Sistema de Recursos Físicos), SFI (Sistema Financiero Integrado), SAF (Sistema de Activos Fijos) y Sistema de Costos ABC mediante la misma clasificación de centros de costo, dependencias, grupos, subgrupos, códigos de activos, ubicación de sedes y áreas, vida útil de los elementos, códigos de uso y catálogo de activos, para así asegurar la coherencia de la información entre áreas, agilizar el flujo de la información en el proceso y disminuir la posibilidad de errores.

Nota: El sistema debe mantener la información actualizada de la vida útil de los activos.


5. Realizar una depuración al catalogo de activos de acuerdo a especificaciones técnicas y uso de los elementos.

6. Formular una política que permita clasificar los activos según su naturaleza a devolutivos o de infraestructura.

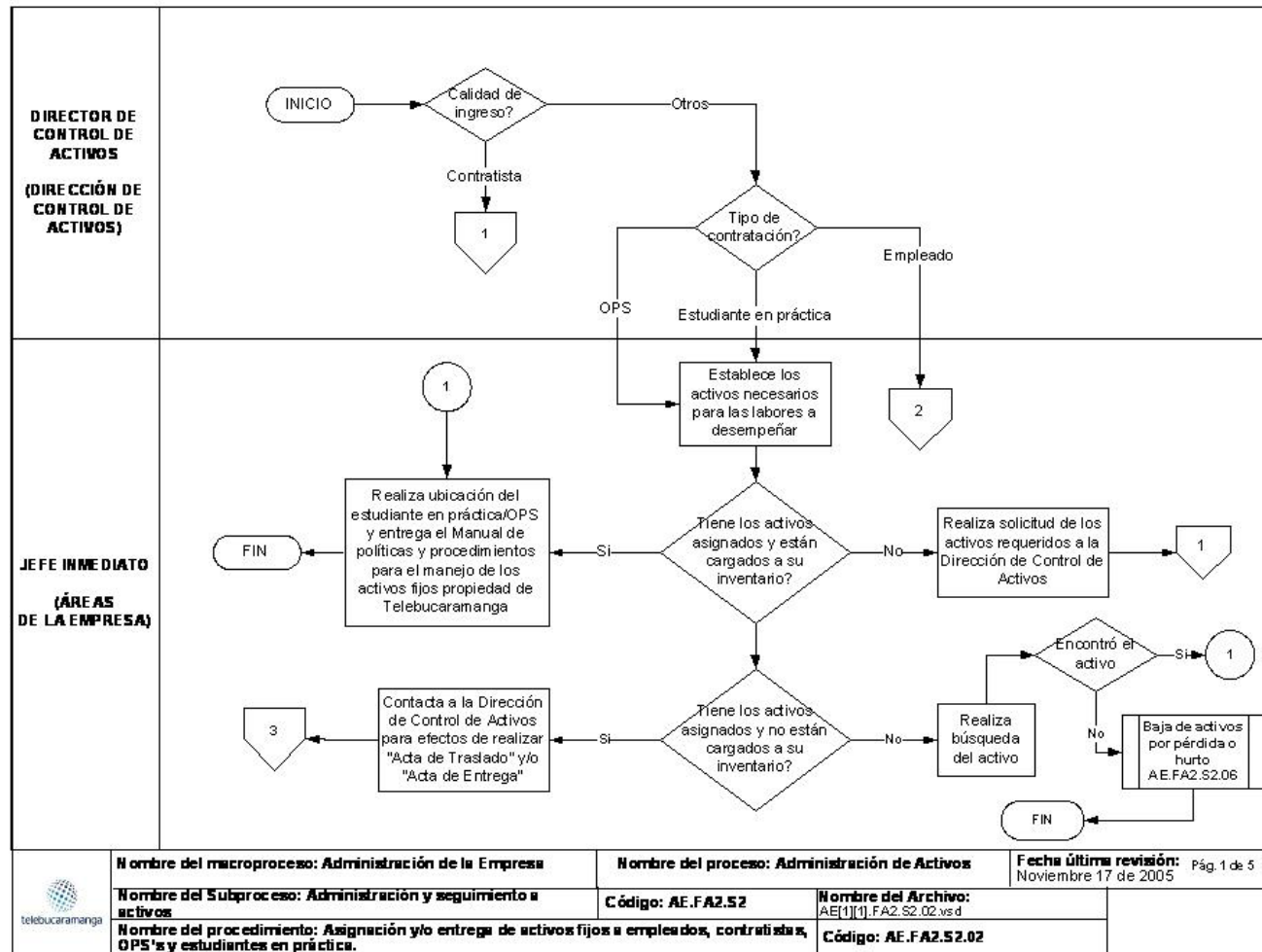
7. Diseñar un sistema de identificación de los activos más seguro y menos susceptible de modificación o remoción.

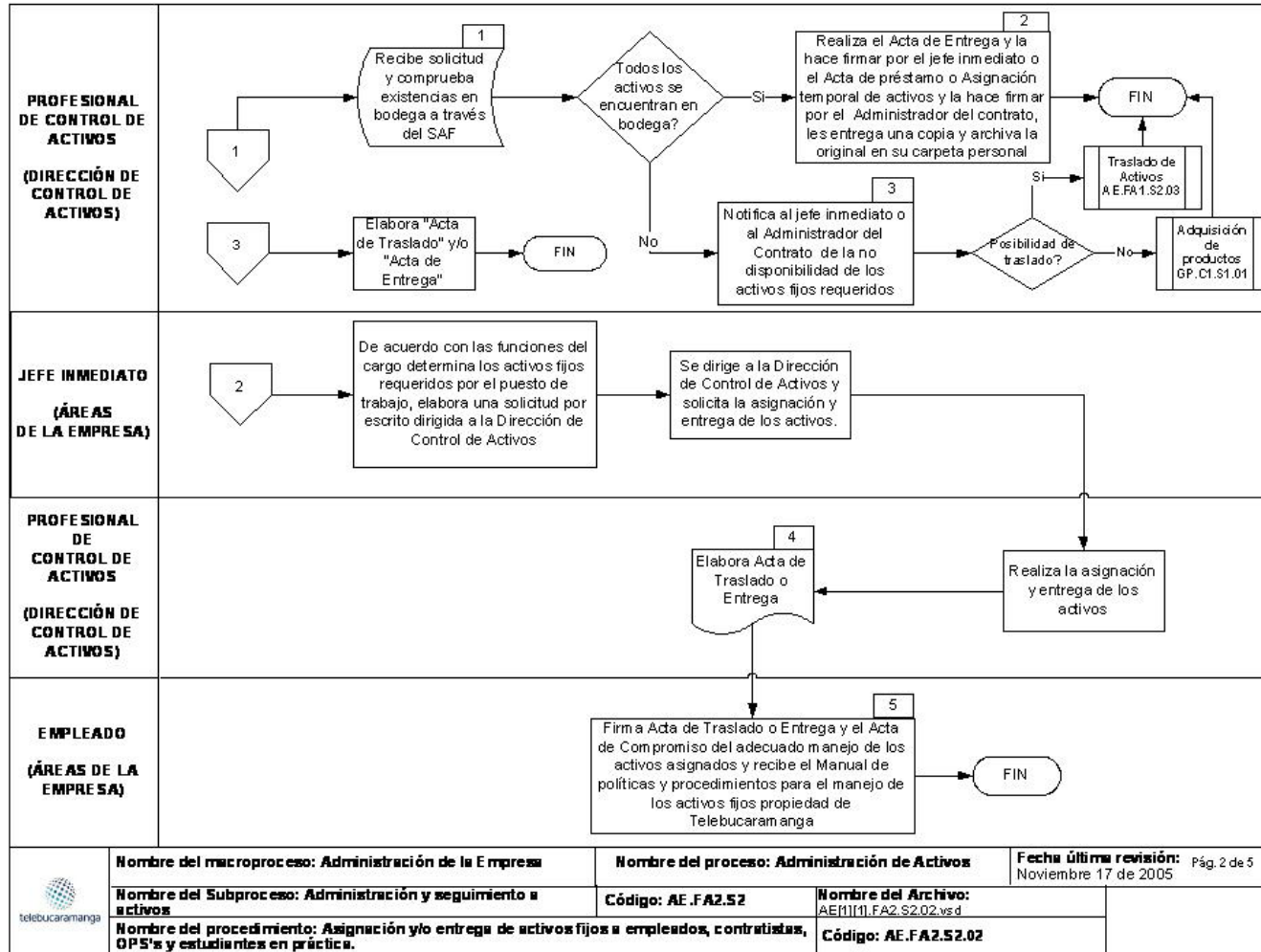
#### Notas:

\* Los activos fijos (elementos devolutivos y/o de infraestructura) que se van a incorporar al SAF deben ser identificados por el almacén con la respectiva calcomanía.

	<b>Nombre del macroproceso: Administración de la Empresa</b>	<b>Nombre del proceso: Administración de Activos</b>	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 3 de 3 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso: Administración y seguimiento a activos</b>	<b>Código: AE.FA2.S2</b>	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.01.vs.d
	<b>Nombre del procedimiento: Incorporación de elementos al activo</b>		<b>Código: AE.FA2.S2.01</b>

**PROCEDIMIENTO 2.2:**  
**ASIGNACIÓN Y/O ENTREGA DE ACTIVOS FIJOS**  
**A EMPLEADOS, CONTRATISTAS, OPS's Y ESTUDIANTES**  
**EN PRÁCTICA**





**Objetivo:**

Legalizar la entrega de bienes propiedad de Telebucaramanga a nuevos trabajadores, Contratistas, OPS's y estudiantes en práctica.

**Comentarios:**

1. Los activos incluidos en la "solicitud de activos en calidad de préstamo" deben ser los mismos consignados en la propuesta presentada por la firma contratista al momento de la selección.


Para identificar los activos en bodega, el Profesional de Control de Activos ingresa al SAF por el módulo Consulta, opción Activos/ Por responsable y verifica los activos que actualmente estén cargados a Telebucaramanga.

2. Para la firma del acta de préstamo o asignación de activos (ésta relaciona de manera detallada todos los activos que serán cargados al respectivo administrador del contrato) y la autorización de salida de activos por parte del Director de Control de Activos, se requiere copia de la parte pertinente del contrato enviada por Secretaría General, en la cual se debe especificar los activos requeridos por el contratista para el desarrollo del objeto contratado.

Secretaría General deberá entregar la copia de la parte pertinente del contrato en la que se relacionen los activos requeridos por el contratista a la firma de éste para que la Dirección de control de activos pueda realizar el control y seguimiento de los activos de dicho contrato, labor conjunta con el Administrador del contrato.

3. La Empresa suministrará a los estudiantes en práctica y OPS's los activos indispensables para el desarrollo de sus funciones. Basado en este hecho, si los activos requeridos no se encuentran a disposición en la bodega, se hará una búsqueda de este dentro de la Empresa para solicitar su traslado o reintegro. Para el caso de contratistas, si los activos requeridos no se encuentran a disposición en la bodega, se hará la búsqueda de estos dentro de la empresa para solicitar su traslado.

4. El Acta de Entrega se realiza si los activos están cargados a Telebucaramanga y el Acta de Traslado si el responsable es un empleado de la Empresa.

	<b>Nombre del macroproceso: Administración de la Empresa</b>	<b>Nombre del proceso: Administración de Activos</b>	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 3 de 5 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso: Administración y seguimiento a activos</b>	<b>Código: AE.FA2.S2</b>	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.02.vs.d
	<b>Nombre del procedimiento: Asignación y/o entrega de activos fijos a empleados, contratistas, OPS's y estudiantes en práctica.</b>	<b>Código: AE.FA2.S2.02</b>	

5. El original del Acta de Entrega es archivado por el Profesional de Control de Activos en la carpeta personal del nuevo empleado, a quién se le entrega copia del acta. Si el acta es el Acta de Traslado, se archiva copia en las dos carpetas personales de los involucrados en el proceso.

**Definiciones:**


\* **SAF:** Sistema de Activos Fijos

\* **Activo fijo:** Es aquel bien mueble o inmueble tangible, cuya vida útil es mayor a un año, que no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplea en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.

**Requerimientos de sistemas/ Oportunidades de Mejora:**

1. Diseño y elaboración del "Acta de Compromiso del adecuado manejo de los Activos asignados".
2. Actualización de las Actas de Entrega y de Traslado de Activos fijos.
3. Diseño y elaboración del Formato de solicitud de activos en calidad de préstamo.
4. Diseño y elaboración del formato Acta de préstamo o Asignación temporal de Activos.

5. Se sugiere incluir dentro de los términos de referencia la siguiente cláusula "Si el contratista requiere activos y/o elementos devolutivos de propiedad de Telebucaramanga para el cumplimiento del objeto contratado deberá dejarlo consignado en la propuesta de manera específicamente detallada y solicitarlos a la Dirección de Control de Activos observando los compromisos y obligaciones generales estipulados en el manual de políticas y procedimientos para el manejo de los activos fijos de propiedad de Telebucaramanga relacionados con el adecuado uso, responsabilidad, conservación, mantenimiento y aseguramiento de todos los activos fijos de su propiedad; así como responder debidamente ante cualquier situación que afecte a los bienes sobre los cuales tenga responsabilidad en estos términos; entre los cuales se incluye el daño y/o deterioro, el hurto y la pérdida.

 telebucaramanga	<b>Nombre del macroproceso: Administración de la Empresa</b>	<b>Nombre del proceso: Administración de Activos</b>		<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 4 de 5 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso: Administración y seguimiento a activos</b>	<b>Código: AE.FA2.S2</b>	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.02.vsd	
	<b>Nombre del procedimiento: Asignación y/o entrega de activos fijos a empleados, contratistas, OPS's y estudiantes en práctica.</b>	<b>Código: AE.FA2.S2.02</b>		

6. Dentro de los términos del contrato debe incluirse una cláusula donde se haga referencia a que si se llegasen a requerir activos propiedad de Telebucaramanga en calidad de préstamo para el desarrollo del objeto del contrato, se realizará el "Acta de préstamo o asignación temporal de activos", firmada por el Director de control de Activos y el administrador del contrato.

7. Una vez se cumpla el plazo establecido para el préstamo, un representante de la Dirección de control de Activos acompañará el proceso de devolución de los activos en calidad de préstamo.


8. La presentación de propuestas por parte de las firmas contratistas debe incluir los activos fijos requeridos para desarrollar las actividades del contrato.

Dentro del análisis de las propuestas presentadas por las diferentes firmas, se debe tener en cuenta al Director de Control de Activos para determinar la disponibilidad de los recursos solicitados por las firmas contratistas.

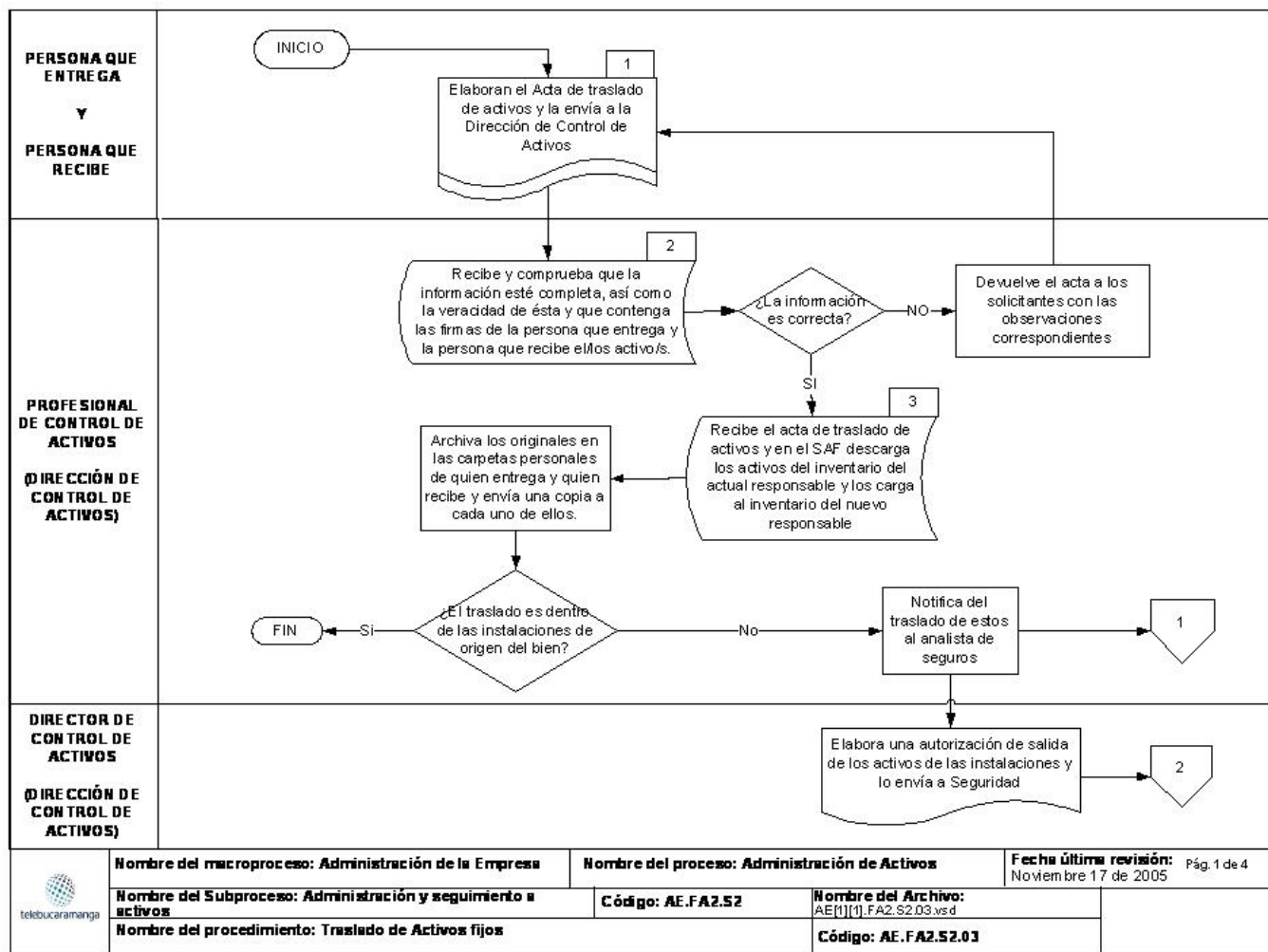
9. Si entre los activos necesarios para las labores a desempeñar de los contratistas, empleados, OPS's y estudiantes en práctica se incluyen equipos de cómputo o alguna de sus partes, la Subgerencia de Informática y Tecnología procederá con su entrega y asignación, la cual a su vez, debe siempre enviar copia del "Acta de entrega de equipos de cómputo" o del "Acta de traslado de equipos de cómputo", según el caso, a la Dirección de Control de Activos, una vez realizada la asignación, para su registro en el SAF. Dichas actas deben ser debidamente diligenciadas incluyendo cada uno de los componentes de/los equipo/s de cómputo con su respectiva identificación, así como las respectivas firmas e identificación de quien entrega y quien recibe, según corresponda en cada caso.

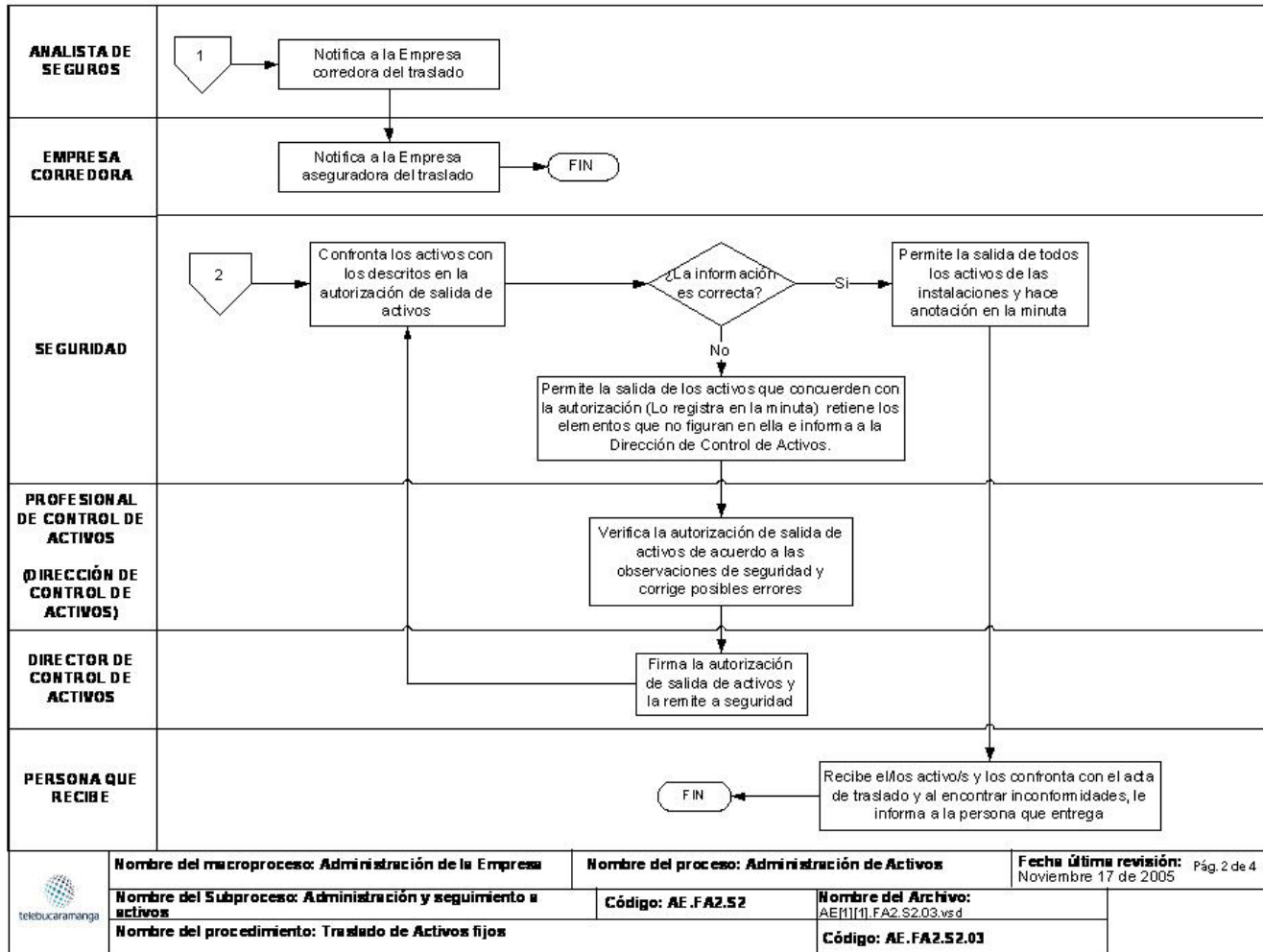
**Notas:**

\* Es un deber de todos los administradores de contratos y OPS's suscritos con personas naturales o jurídicas (cuando el contratista haya necesitado ejecutar su objeto en las instalaciones de la compañía y requerido la asignación de activos para desarrollar su labor), la solicitud de expedición de un Paz y Salvo a la Dirección de Control de Activos, como uno de los requisitos indispensables y obligatorios previos al pago de la factura o cuenta de cobro final.

	<b>Nombre del macroproceso: Administración de la Empresa</b>	<b>Nombre del proceso: Administración de Activos</b>		<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 5 de 5 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso: Administración y seguimiento a activos</b>	<b>Código: AE.FA2.S2</b>	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.02.vs.d	
	<b>Nombre del procedimiento: Asignación y/o entrega de activos fijos a empleados, contratistas, OPS's y estudiantes en práctica.</b>	<b>Código: AE.FA2.S2.02</b>		

**PROCEDIMIENTO 2.3:  
TRASLADO DE ACTIVOS FIJOS**





**Objetivo:**

Describir los pasos para efectuar el control sobre la rotación de los activos entre dependencias y/o empleados.

**Comentarios:**

1. Para el caso de que el/los activo/s objeto del traslado sean vehículos, se diligencia el "Acta de traslado de vehículos".

La Subgerencia de Informática y Tecnología debe informar siempre a la Dirección de Control de Activos de todos los movimientos de los equipos de cómputo o de cualquiera de sus partes a través del envío de una copia del "Acta de traslado de equipos de cómputo", la cual debe ser debidamente diligenciada incluyendo cada uno de los componentes de/los equipo/s de cómputo con su respectiva identificación, así como las respectivas firmas e identificación de quien entrega y quien recibe, según corresponda en cada caso.


2. Para identificar el activo a trasladar, el Profesional de Control de Activos ingresa al SAF por el módulo Consulta, opción Activos/Por responsable e ingresa el número de cédula del empleado. Se genera un listado de todos los activos que figuran en su inventario y busca el activo a trasladar, verifica el centro de costos, el código de ubicación, el serial, la etiqueta e identificación del activo.

3. Para realizar el traslado de activos en el SAF, el Profesional de Control de Activos ingresa por el módulo Operativo, opción Traslado de Activos, digita la cédula del responsable, escoge el elemento a trasladar y da un click en traslado (visto bueno); pulsa parámetros y tramita los datos de la pantalla (centro de costo, responsable, ubicación y área); pulsa el icono MOTIVO y llena los datos de la pantalla, aceptar; pulsa el icono COSTOS y da aceptar.

**Definiciones:**


\* **SAF:** Sistema de Activos Fijos

\* **Activo fijo:** Es aquel bien mueble o inmueble tangible, cuya vida útil es mayor a un año, que no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplea en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.

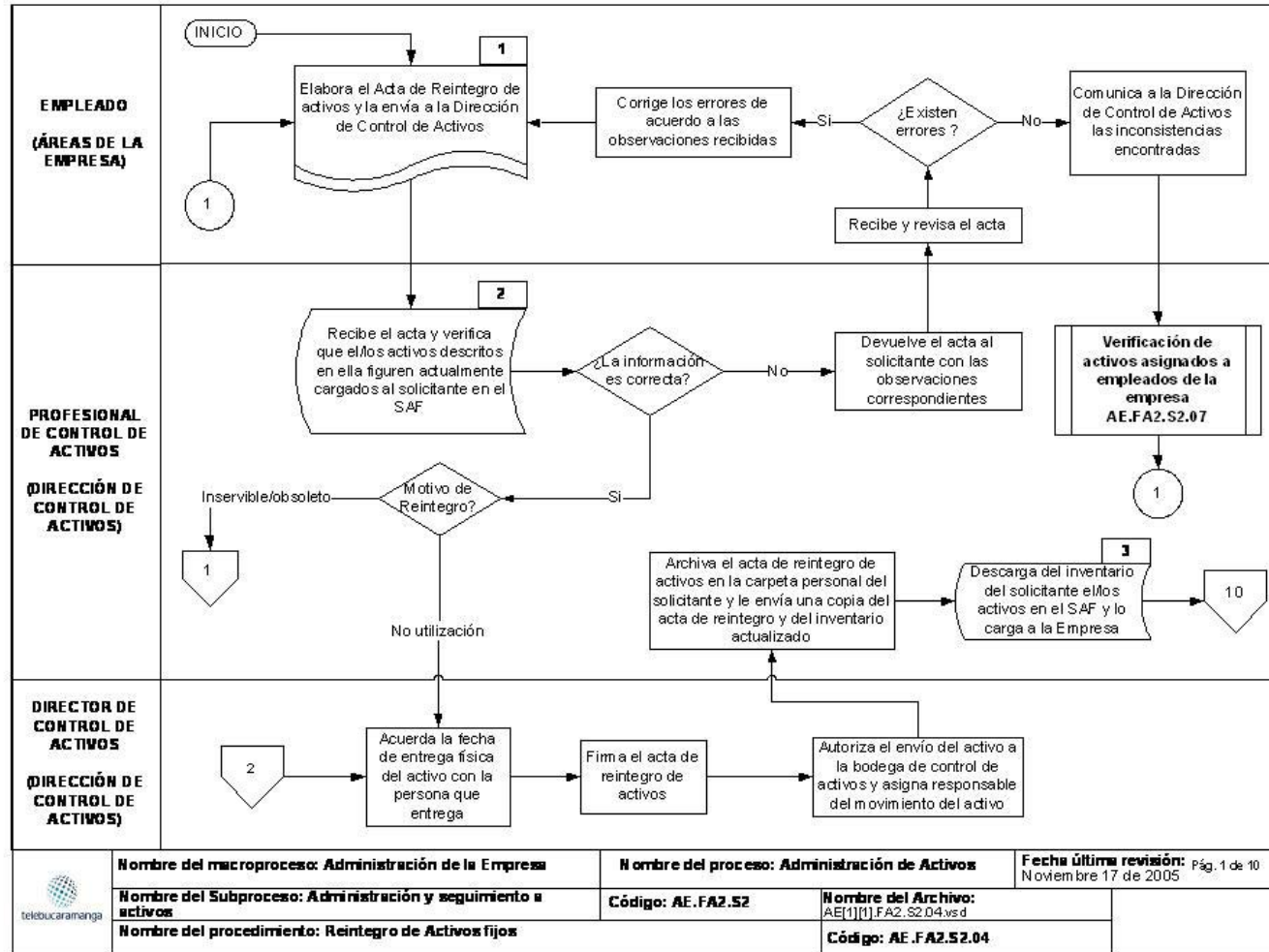
	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 3 de 4 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.52	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.03.vs.d
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Traslado de Activos fijos		<b>Código:</b> AE.FA2.52.03

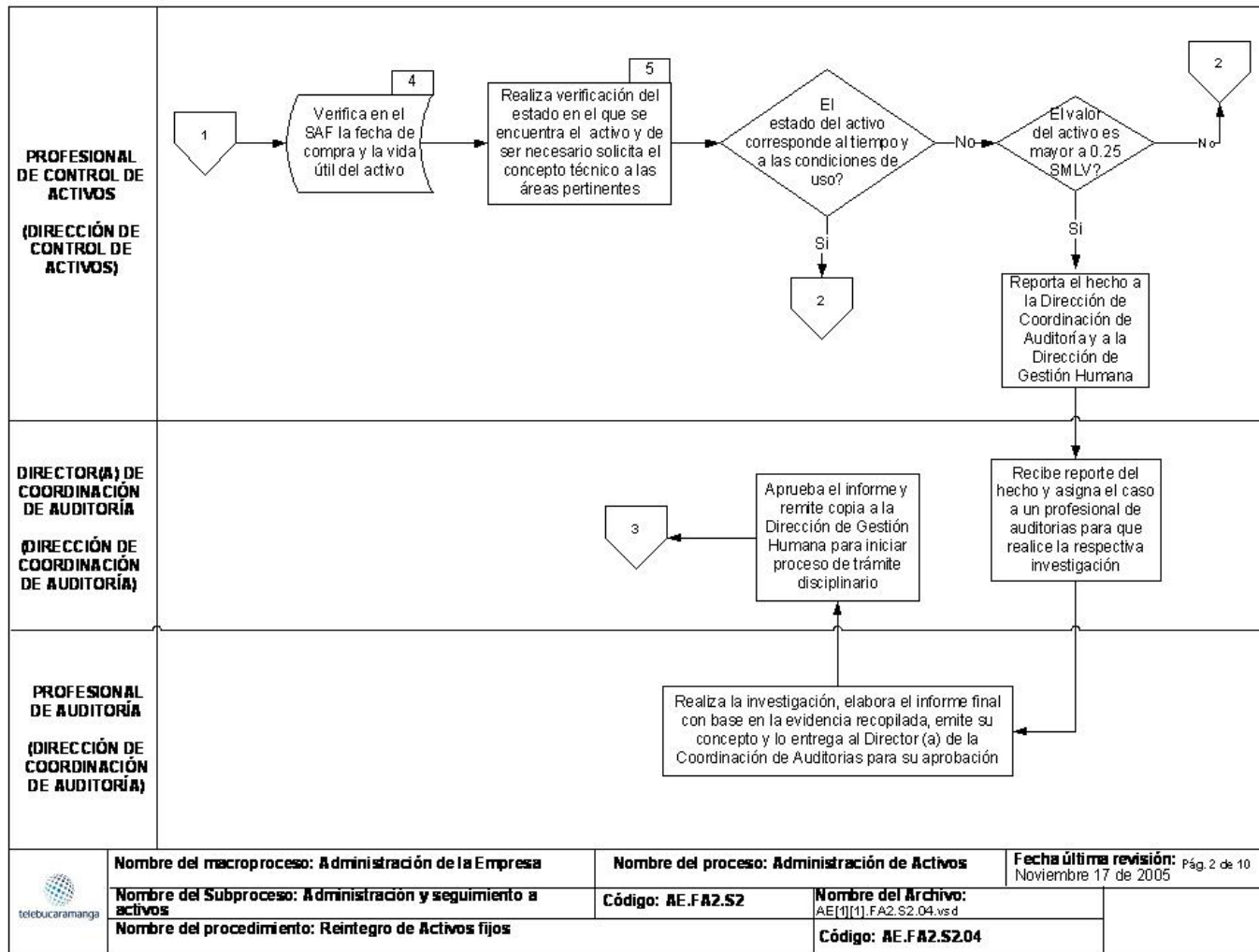
**Requerimientos de Sistemas / Oportunidades de Mejora:**

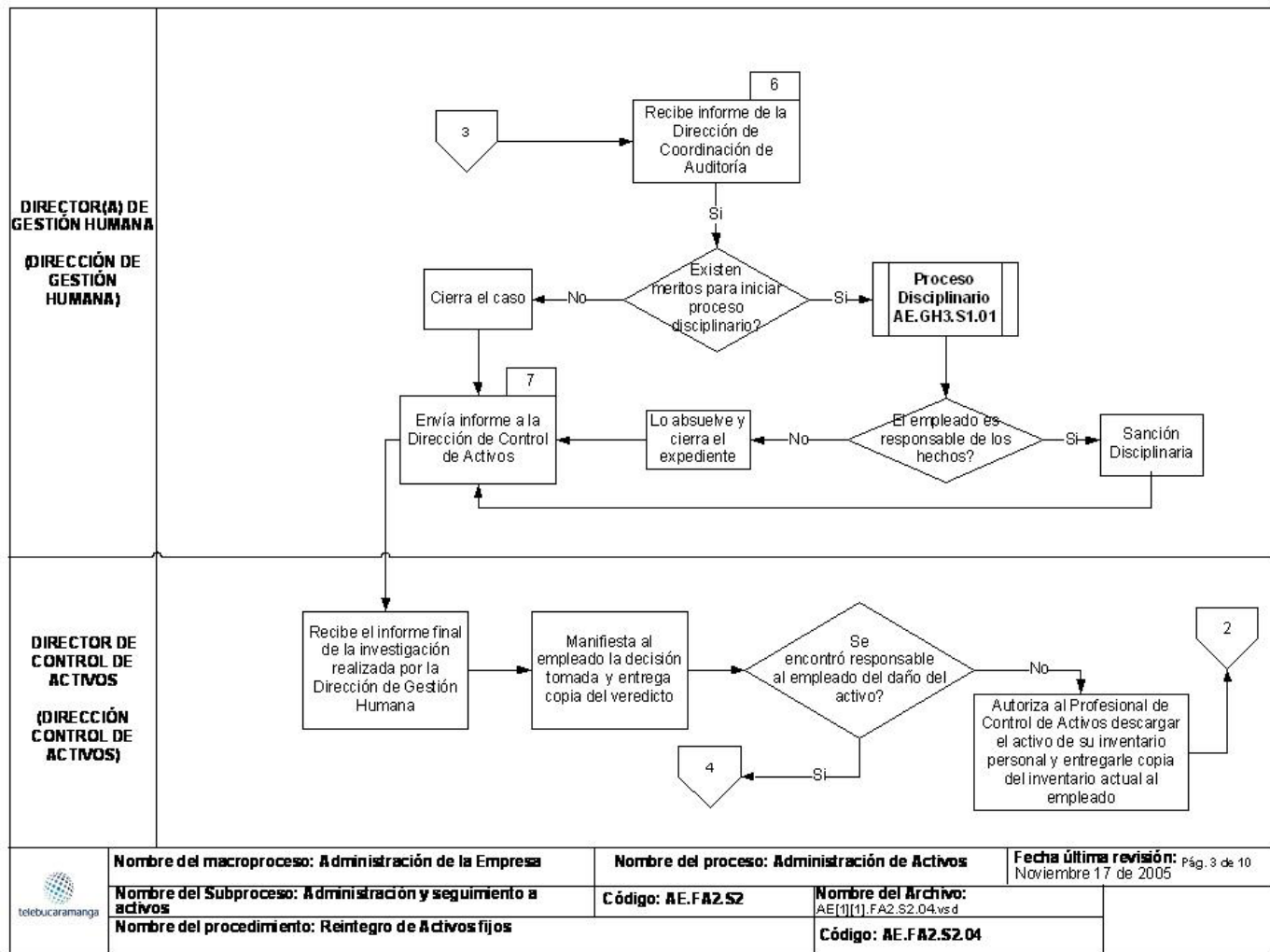
1. Actualización de los formatos "Acta de traslado de elementos " y "Acta de traslado de vehiculos".
2. Diseñar y elaborar el formato de "Autorización de salida de activos"


	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 4 de 4 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[0][1].FA2.S2.03.vsd
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Traslado de Activos fijos		<b>Código:</b> AE.FA2.S2.03

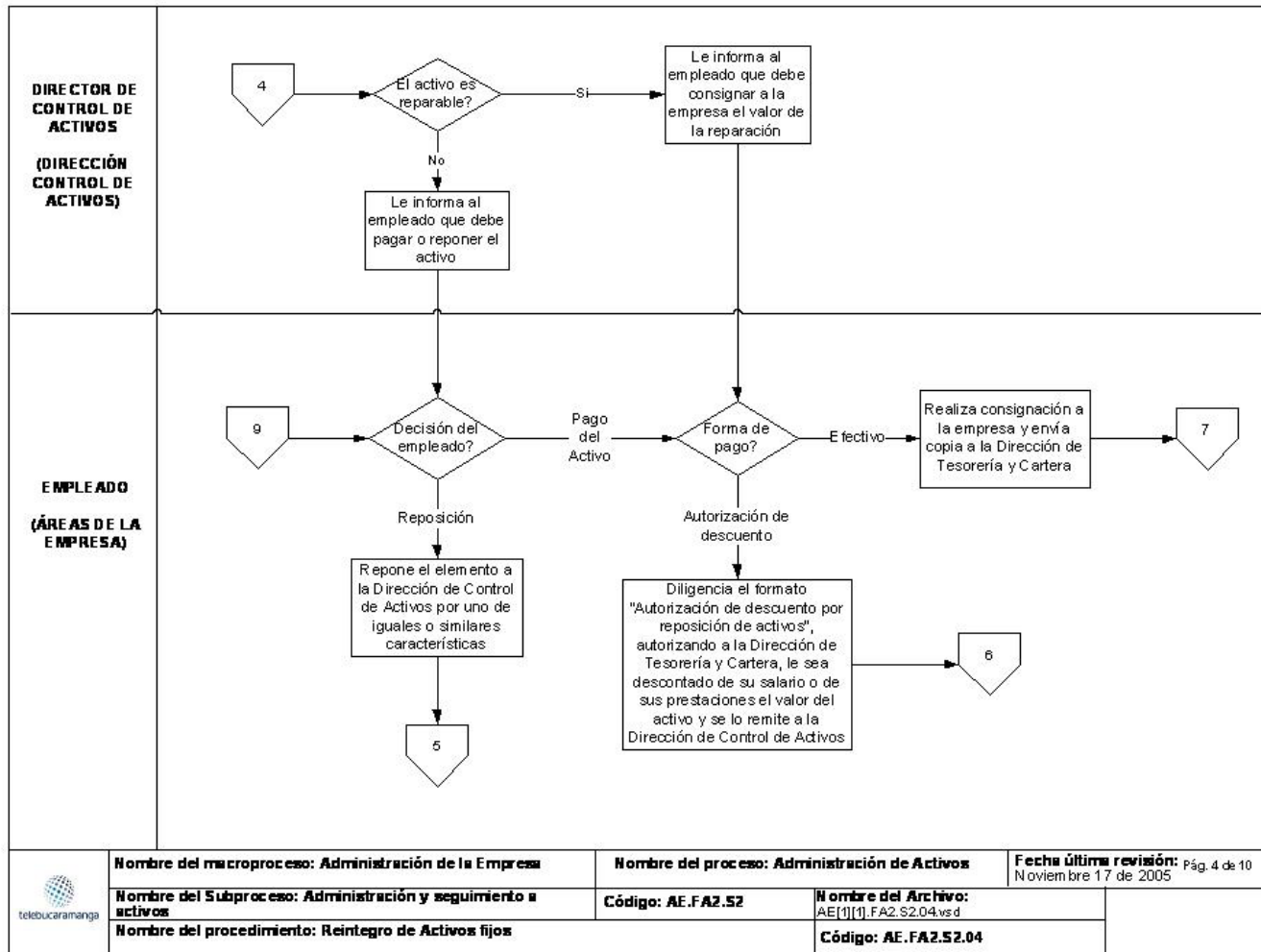
**PROCEDIMIENTO 2.4:**  
**REINTEGRO DE ACTIVOS FIJOS**

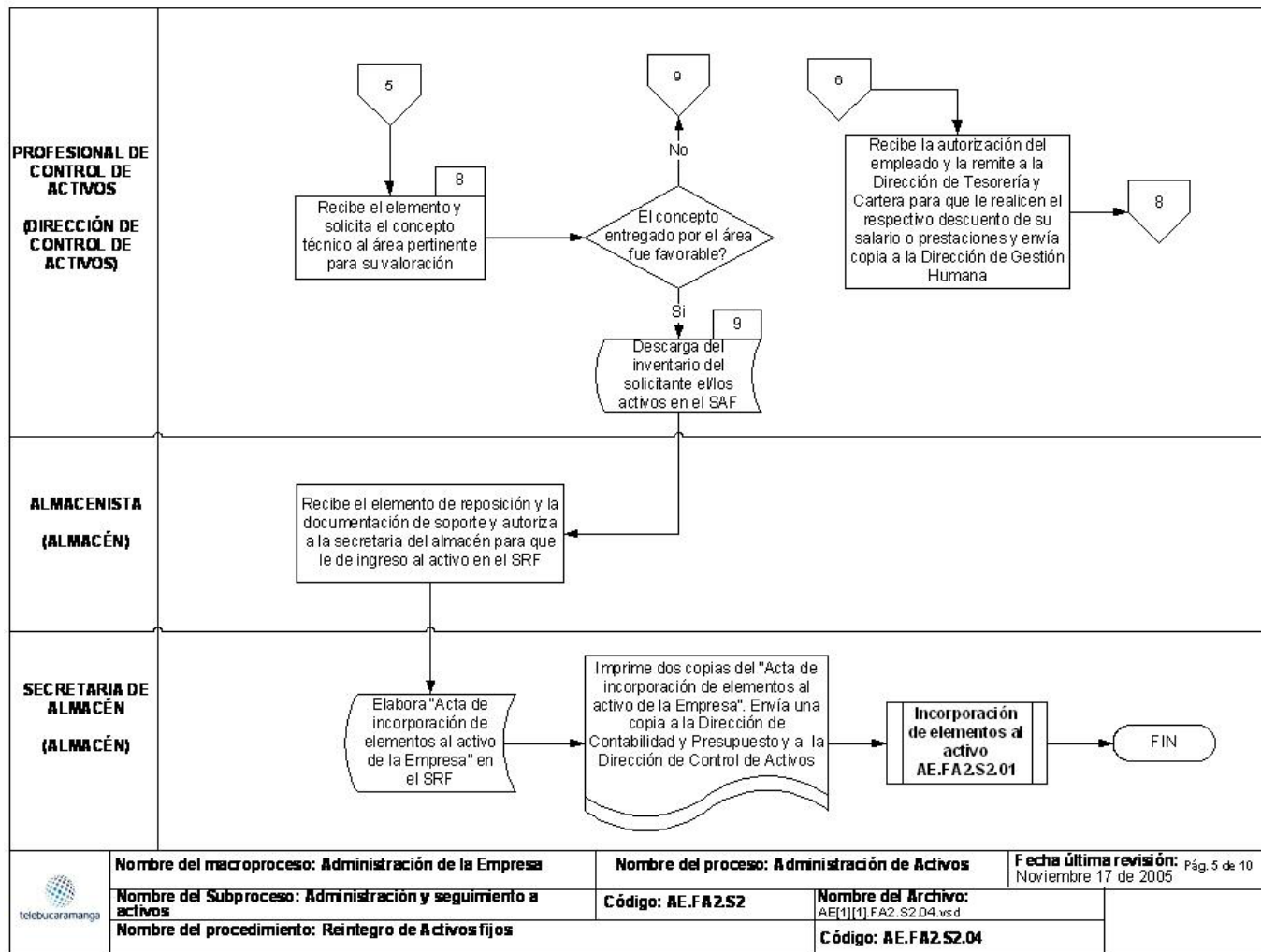


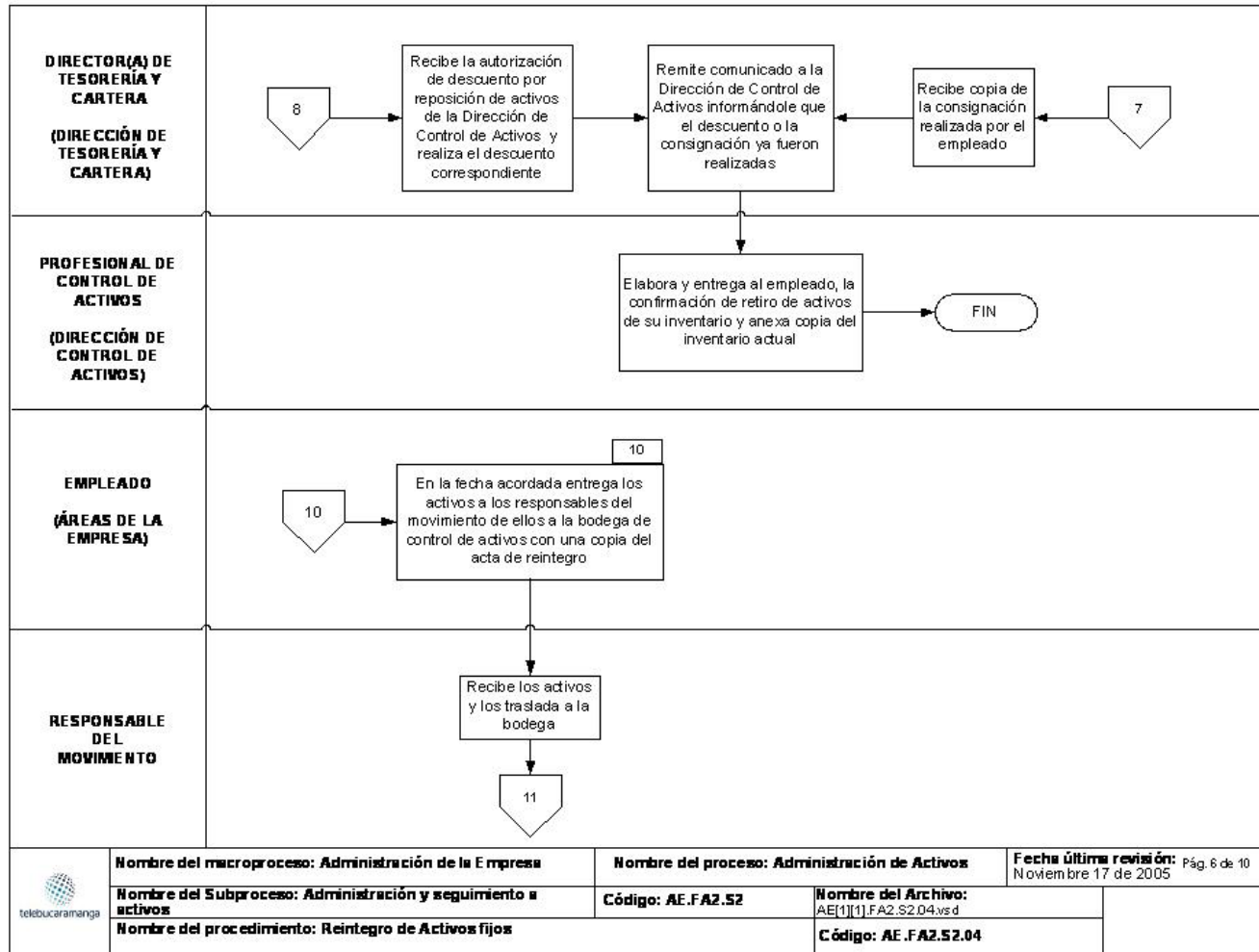


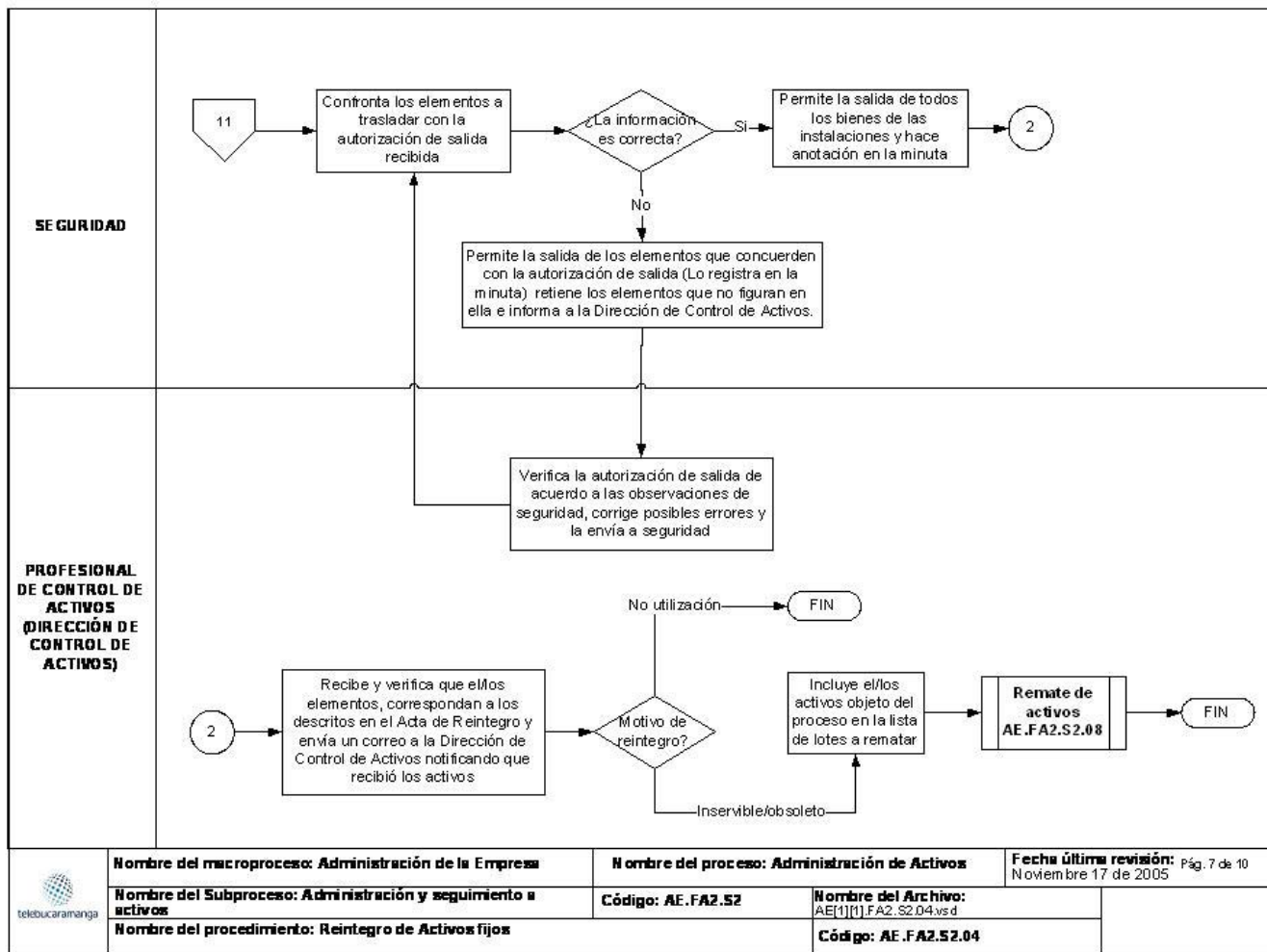



	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 3 de 10 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.04.vsd
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Reintegro de Activos fijos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2.04	









	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 7 de 10 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AE(1)[1].FA2_S2.04.vsd
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Reintegro de Activos fijos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2.04	

**Objetivo:**

Describir los lineamientos para efectuar la devolución de activos por el no uso de estos o por su inservibilidad u obsolescencia

**Comentarios:**

1. Cada empleado deberá tener una copia actualizada de su inventario y de acuerdo con éste debe verificar que los activos a reintegrar correspondan a aquellos que figuran en su inventario.

2. Para identificar el activo a reintegrar, el Profesional de Control de Activos ingresa al SAF por el módulo Consulta, opción Activos/Por responsable e ingresa el número de cédula del empleado. Se genera un listado de todos los activos que figuran en su inventario y busca el activo a reintegrar, verifica el centro de costos, el código de ubicación, el serial, la etiqueta e identificación del activo.

3. Para reintegrar el activo en el SAF, el Profesional de Control de Activos ingresa por el módulo Operativo, opción Traslado de Activos, digita la cédula del responsable, escoge el elemento a reintegrar y da un click en reintegro (visto bueno); pulsa parámetros y tramita los datos de la pantalla (centro de costo, responsable, ubicación y área); pulsa el icono MOTIVO y llena los datos de la pantalla, aceptar; pulsa el icono COSTOS y da aceptar.

4. Esta verificación se realiza ingresando al SAF, por el módulo Consultas, opción Activos/General. Se digita el grupo, subgrupo y código del activo. En la lista que se despliega, se escoge el responsable al cual actualmente está cargado el activo y se da click en Inf. general y posteriormente en Inf. Depreciación.

5. Se solicitará concepto técnico de los activos que tengan un valor igual o mayor a 0.25 SMLV y dependerá del tipo de bien, así:

Equipo de oficina, muebles y enseres: Avalúo / Peritazgo

Equipo de cómputo y comunicaciones: subgerente informático y tecnología/ Subgerencia técnica y operativa


Equipo de transporte, tracción y elevación: Avalúo

El concepto técnico enviado por el área pertinente debe contener los siguientes aspectos:

\* Validar si su estado actual corresponde al tiempo de uso y condiciones.

\* Si el activo es reparable o no reparable.

\* Valor de la reparación.

	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág 8 re 10 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AE(1)(1).FA2.S2.04.vsd
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Reintegro de Activos fijos		<b>Código:</b> AE.FA2.S2.04

6. La Dirección de Coordinación de Auditoría debe entregar el informe final de la investigación realizada a la Dirección de Gestión Humana en un término no mayor a 15 días hábiles contados a partir del momento del recibo del reporte del Profesional de Control de Activos.

La Dirección de Gestión Humana determina si existen meritos para iniciar proceso disciplinario y envía esta información a la Dirección de Control de Activos en un plazo no mayor a 15 días hábiles.

7. El informe enviado por la Dirección de Gestión Humana a la Dirección de Control de Activos especifica el tipo de sanción e indica si el activo debe ser pagado o restituido.

8. Se solicitará concepto técnico de los activos que tengan un valor igual o mayor a 0.25 SMLV y dependerá del tipo de bien, así:

Equipo de oficina, muebles y enseres: Avalúo / Peritazgo

Equipo de cómputo y comunicaciones: subgerente informático y tecnología / Subgerencia técnica y operativa

Equipo de transporte, tracción y elevación: Avalúo

9. Para dar de baja el activo en el SAF, el Profesional de Control de Activos ingresa por el módulo Operativo, opción Traslado de Activos, digita la cédula del responsable, escoge el elemento a reintegrar y da un click en dar de baja (visto bueno); pulsa parámetros y tramita los datos de la pantalla (centro de costo, responsable, ubicación y área); pulsa el icono MOTIVO y llena los datos de la pantalla, aceptar; pulsa el icono COSTOS y da aceptar.


10. Todo movimiento de los bienes que se encuentren asegurados debe ser notificado al analista de seguros para que éste le informe a la Empresa Corredora y esta a su vez a la Empresa Aseguradora con el fin de que en caso de que ocurra algún siniestro la Empresa Aseguradora lo cubra.

**Definiciones:**

\* **SAF:** Sistema de Activos Fijos


\* **Activo fijo:** Es aquel bien mueble o inmueble tangible, cuya vida útil es mayor a un año, que no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplea en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.

\* **Acta de Reintegro:** Documento en el cual se especifican las características de los bienes a entregar.

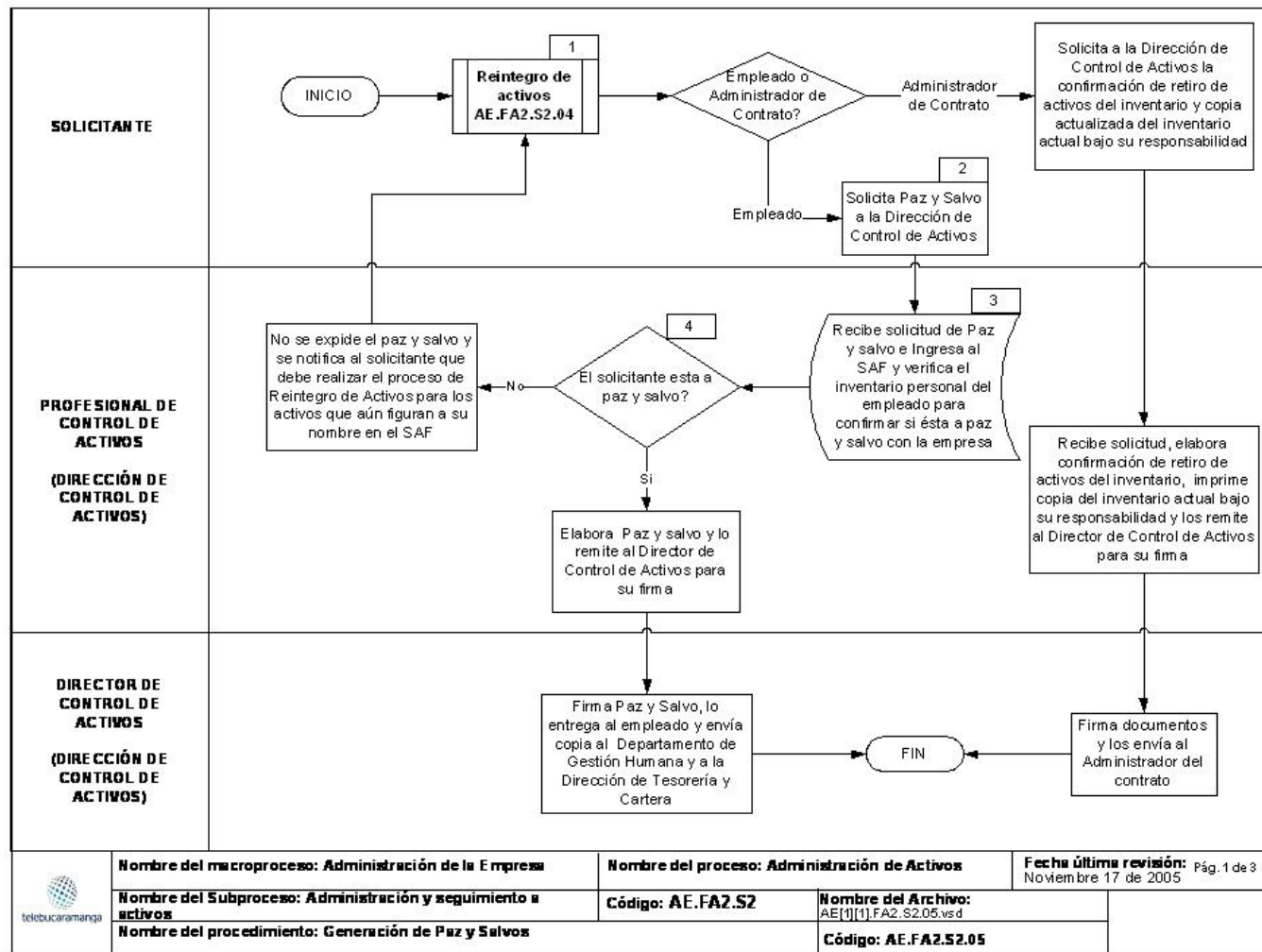
	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 9 de 10 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AE(1)(1).FA2.S2.04.vrs.d
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Reintegro de Activos fijos		<b>Código:</b> AE.FA2.S2.04

**Requerimientos de sistemas / Oportunidades de mejora:**

1. Actualización de los formatos "Acta de Reintegro de activos" y "Autorización de descuento por reposición de activos".
2. Se sugiere la creación de un módulo en el SAF que permita registrar las entradas y salidas de activos fijos a la bodega de activos fijos.
3. Se sugiere la creación de un módulo en el SAF en el que se registre toda la información relacionada con las reparaciones realizadas a los activos, cuando aplique.  
Nota: El Profesional de Control de Activos deberá dejar los respectivos soportes de la reparación realizada y deberá archivarla en la carpeta personal del empleado.
4. Para los casos de Reintegro de activos por inservibilidad u obsolescencia y cuando la Dirección de Control de Activos determine que el estado del activo no corresponde al tiempo y a las condiciones de uso de este, se recomienda que los activos que estén por debajo de 0.25 SMLV sean reintegrados por el empleado a la Empresa y para los casos en los que el activo tenga un valor superior a este monto, la Dirección de Control de Activos reporte el hecho a la Dirección de Coordinación de Auditorías y a la Dirección de Gestión humana con el propósito de que se determine la responsabilidad del empleado en el daño del activo y se proceda con el proceso pertinente para la recuperación de este.

	<b>Nombre del macroproceso: Administración de la Empresa</b>	<b>Nombre del proceso: Administración de Activos</b>		<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 10 de 10 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso: Administración y seguimiento a activos</b>	<b>Código: AE.FA2.S2</b>	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.04.vsd	
	<b>Nombre del procedimiento: Reintegro de Activos fijos</b>	<b>Código: AE.FA2.S2.04</b>		

**PROCEDIMIENTO 2.5:  
GENERACIÓN DE PAZ Y SALVOS**



**Objetivo:**

Describir los pasos a seguir para elaborar y tramitar el Paz y Salvo o confirmación de retiro de los activos del inventario, que deben obtener los empleados y administradores de contrato/convenio para legalizar la responsabilidad que tienen sobre los activos fijos entregados, cuando el empleado se retira de la empresa o cuando finaliza un contrato o convenio.

**Definiciones:**

\* **SAF:** Sistema de Activos Fijos

\* **Activo fijo:** Es aquel bien mueble o inmueble tangible, cuya vida útil es mayor a un año, que no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplea en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.

\* **Paz y Salvo:** Documento en el cual se hace constar que el empleado no tiene pendientes con la Empresa por el manejo de los activos fijos a su cargo.

**Comentarios:**


1. El empleado que solicite Paz y Salvo a la Dirección de Control de activos debe realizar el reintegro de todos los activos bajo su responsabilidad.

El Administrador del contrato debe realizar el proceso de reintegro de los activos concernientes al contrato que finaliza

En caso de traslado de área, en la comunicación emitida por la Dirección de Gestión Humana, se solicita al empleado legalizar su inventario. El empleado será quien deberá realizar el respectivo trámite ante la Dirección de Control de Activos.

2. El empleado o contratista deberá solicitar el Paz y Salvo a la Dirección de Control de Activos con una semana de anterioridad a su retiro.


3. Para confirmar el inventario actual del empleado, el Profesional de Control de Activos ingresa al SAF por el módulo Consulta, opción Activos/Por responsable e ingresa el número de cédula del empleado. Se genera un listado de todos los activos que figuran en su inventario, si esta a paz y salvo, no debe aparecer ningún activo cargado a su nombre.

	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 2 de 3 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][].FA2.S2.D6.vsd
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Generación de Paz y Salvos		<b>Código:</b> AE.FA2.S2.05

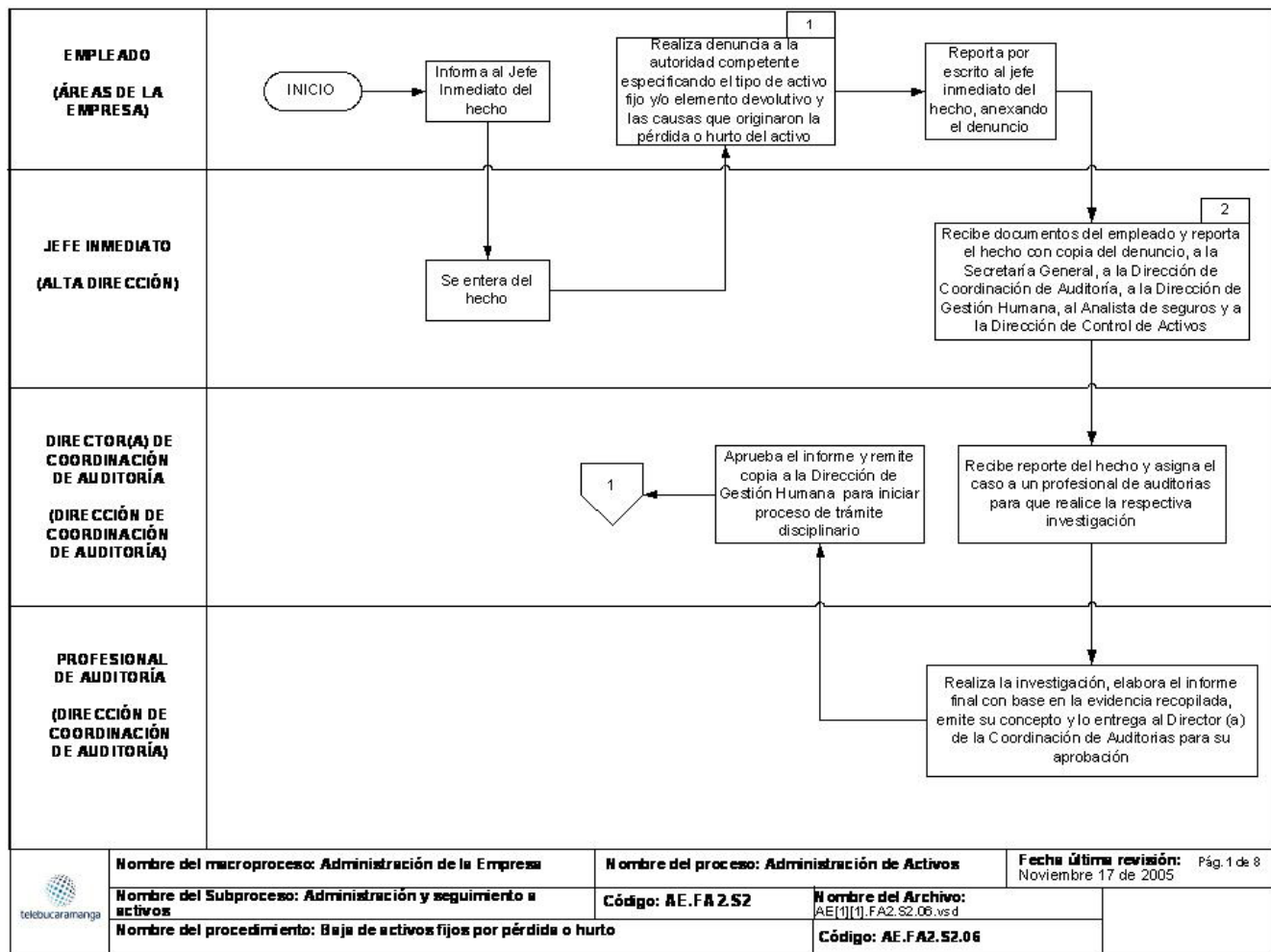
4. El empleado esta a paz y salvo cuando no se encuentran activos cargados a su inventario.  
 Para Administradores de Contratos se le expide el Paz y Salvo una vez el contratista haya realizado la entrega de los activos recibidos en calidad de préstamo a la Dirección de Control de Activos. Este Paz y Salvo será entregado al Administrador del contrato mediante comunicación en la que se le informa que le fueron descargados de su inventario personal los activos objeto del contrato.

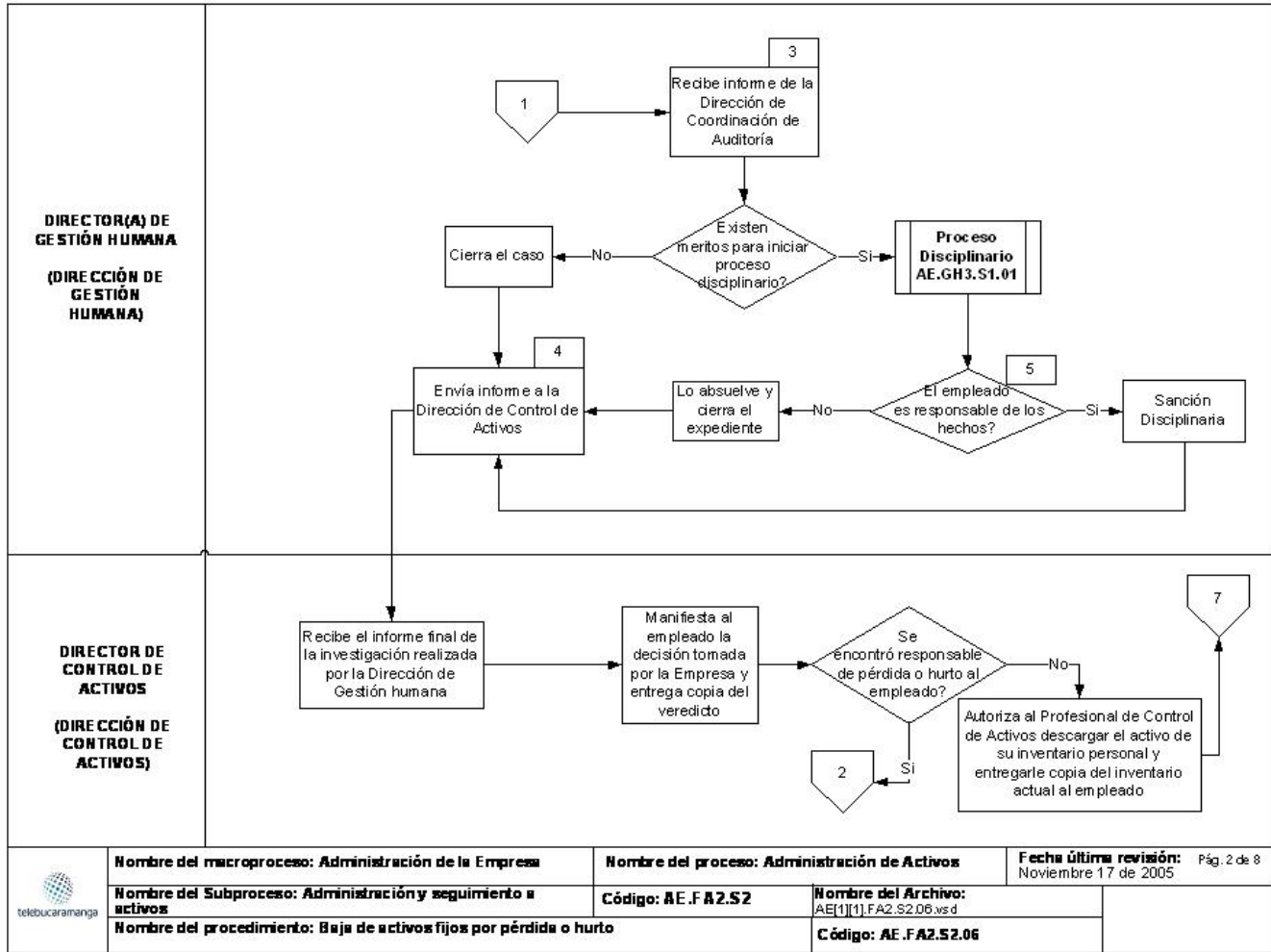
**Requerimientos de sistemas/oportunidades de mejora:**

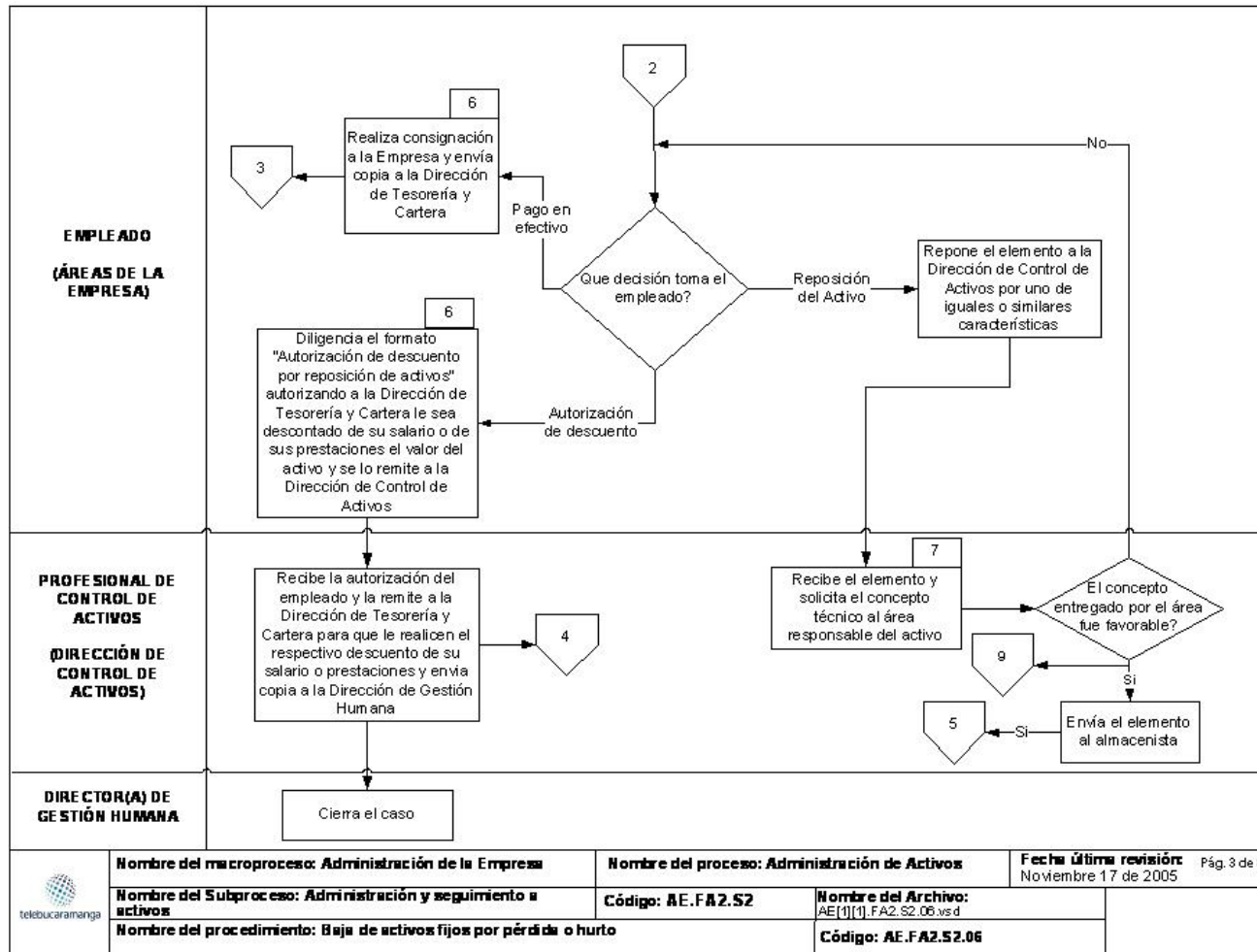
1. Diseño y elaboración de los formatos "Paz y Salvo" y "Confirmación de retiro de activos del inventario".

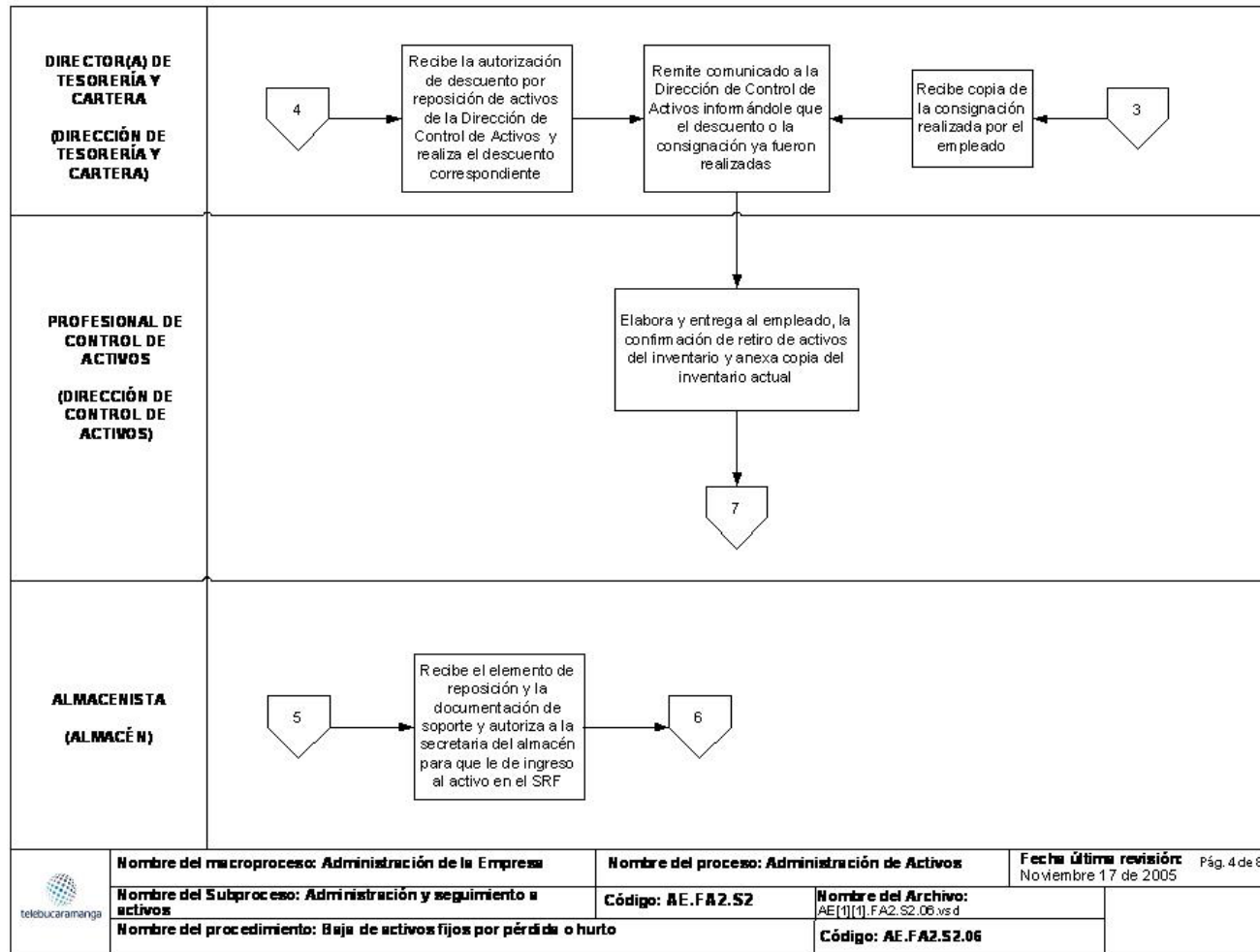
	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 3 de 3 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AEI1111.FA2.S2.05.vsd
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Generación de Paz y Salvos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2.05	

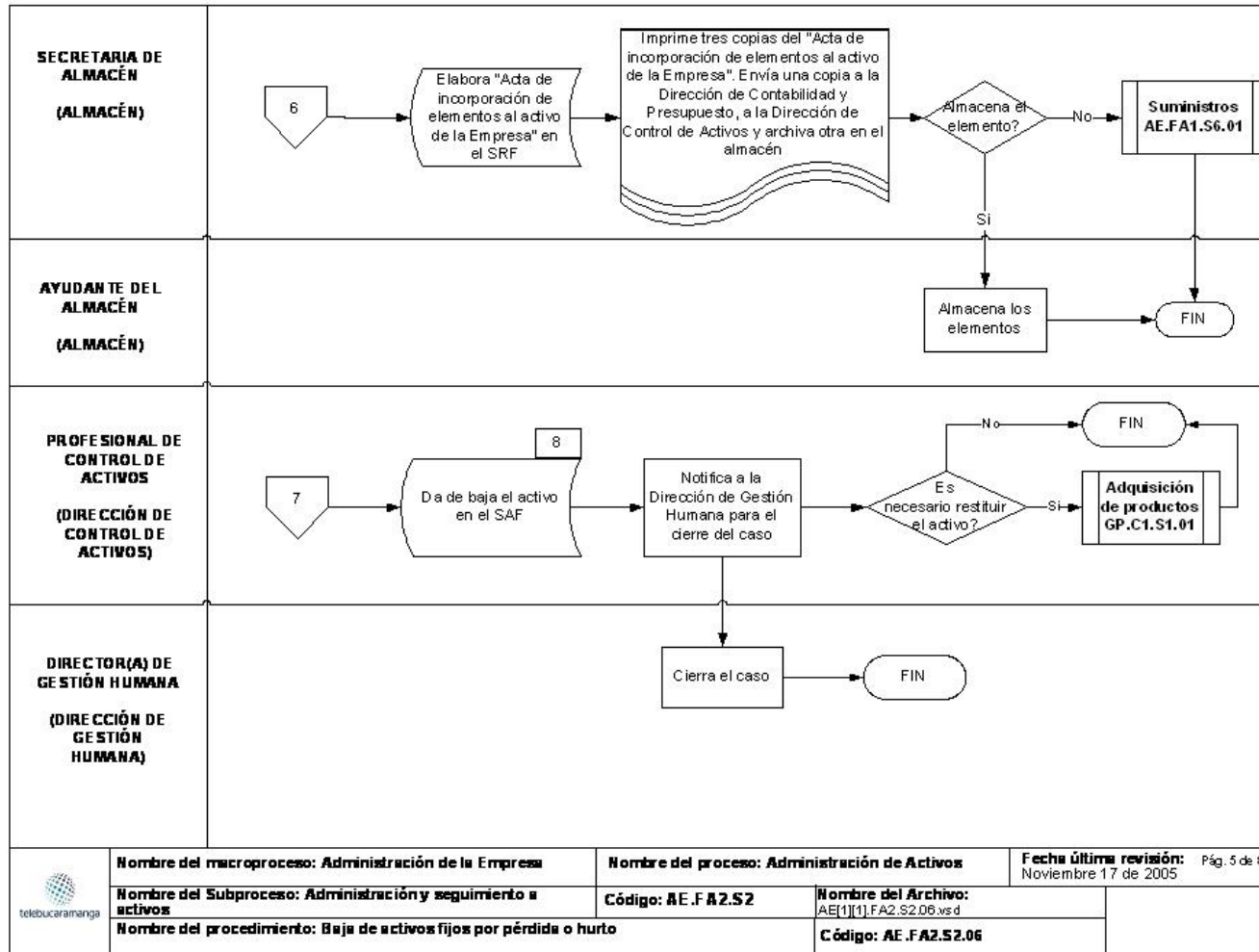
**PROCEDIMIENTO 2.6:**  
**BAJA DE ACTIVOS FIJOS POR PÉRDIDA O HURTO**












**Objetivo:**

Describir los pasos a seguir del proceso mediante el cual se retiran de las propiedades, planta y equipo los activos fijos y/o elementos devolutivos que han sido objeto de pérdida o hurto, el cual se utiliza como soporte contable para efectuar los respectivos registros.

**Comentarios:**

1. El denuncia deberá efectuarse ante una Inspección de Policía o ante la Fiscalía General de la Nación dependiendo del monto del valor del activo.
2. El jefe inmediato debe enviar los documentos a las áreas mencionadas en un lapso de 5 días hábiles contados a partir de la fecha que se entera del hecho.  
En caso de hurto o pérdida de un activo, el analista de seguros recibe comunicado informándole del hecho y copia del denuncia, lo envía a la Empresa Corredora de seguros y ésta a su vez a la Empresa Aseguradora para determinar si se procede con la indemnización.
3. La Dirección de Coordinación de Auditoría debe entregar el informe final de la investigación realizada a la Dirección de Gestión Humana en un término no mayor a 15 días hábiles contados a partir del momento de recibo del reporte del hecho del jefe inmediato. La Dirección de Gestión Humana determina si existen méritos para iniciar proceso disciplinario y envía esta información a la Dirección de Control de Activos en un plazo no mayor a 15 días hábiles.
4. El informe enviado por la Dirección de Gestión Humana a la Dirección de Control de Activos especifica el tipo de sanción e indica debe ser pagado o restituido.
5. Si la Empresa Aseguradora realiza la indemnización y el empleado es encontrado responsable de los hechos, éste último debe cancelar el valor correspondiente del deducible, en caso contrario, la Empresa cancelará dicho valor.  
Si la Empresa Aseguradora no realiza la indemnización en razón a que el valor de la pérdida es inferior al deducible y el trabajador es encontrado responsable de los hechos, éste último debe cancelar el valor del activo, en caso contrario, la Empresa cancelará dicho valor.
6. El monto a pagar o a ser descontado es determinado por el Director de Control de Activos.

	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 6 de 8 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.06.ws.d
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Bajas de activos fijos por pérdida o hurto	<b>Código:</b> AE.FA2.S2.06	

7. Se solicitará concepto técnico de los activos que tengan un valor igual o mayor a 0.25 SMLV y dependerá del tipo de bien, así:

Equipo de oficina, muebles y enseres: Avalúo / Peritazgo

Equipo de cómputo y comunicaciones: subgerente informático y tecnología / Subgerencia técnica y operativa

Equipo de transporte, tracción y elevación: Avalúo

8. Para identificar el activo a dar de baja el Profesional de Control de Activos ingresa al SAF por el módulo Consulta opción Activos/ Por responsable e ingresa el número de cédula del empleado. Se genera un listado de todos los activos que figuran en su inventario y busca el activo a dar de baja, verifica el centro de costos, el código de ubicación, el serial, la etiqueta e identificación del activo.

\* Para dar de baja el activo en el SAF, el Profesional de Control de Activos ingresa por el módulo Operativo, opción Traslado de Activos, digita la cédula del responsable, escoge el elemento a dar de baja y da un clic en dar de baja (visto bueno); pulsa parámetros y tramita los datos de la pantalla (centro de costo, responsable, ubicación y área); pulsa el icono MOTIVO y llena los datos de la pantalla, aceptar; pulsa el icono COSTOS y da aceptar.

\* Para que la Dirección de Control de Activos pueda llevar a cabo el proceso de dar de baja, debe hacerlo simultáneamente con la Dirección de Contabilidad y Presupuesto.


**Definiciones:**

\* **SAF:** Sistema de Activos Fijos

\* **Activo fijo:** Es aquel bien mueble o inmueble tangible, cuya vida útil es mayor a un año, que no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplea en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.


**Requerimientos de sistemas/Oportunidades de mejora**

\* Diseñar y elaborar el formato de "Autorización de descuentos por reposición de activos".

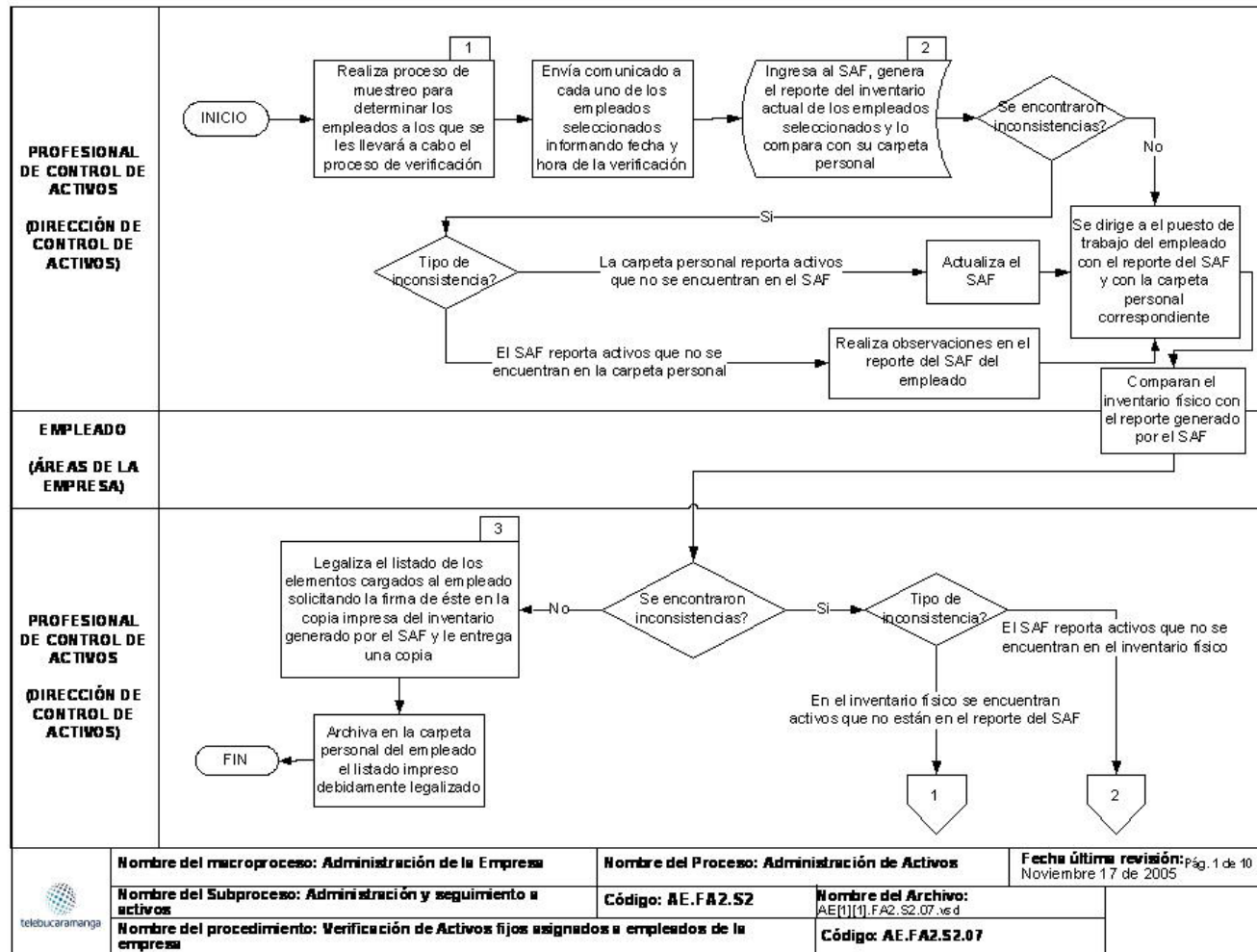
	<b>Nombre del macroproceso: Administración de la Empresa</b>	<b>Nombre del proceso: Administración de Activos</b>	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 7 de 8 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso: Administración y seguimiento a activos</b>	<b>Código: AE.FA2.52</b>	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.06.vs.d
	<b>Nombre del procedimiento: Baja de activos fijos por pérdida o hurto</b>	<b>Código: AE.FA2.52.06</b>	

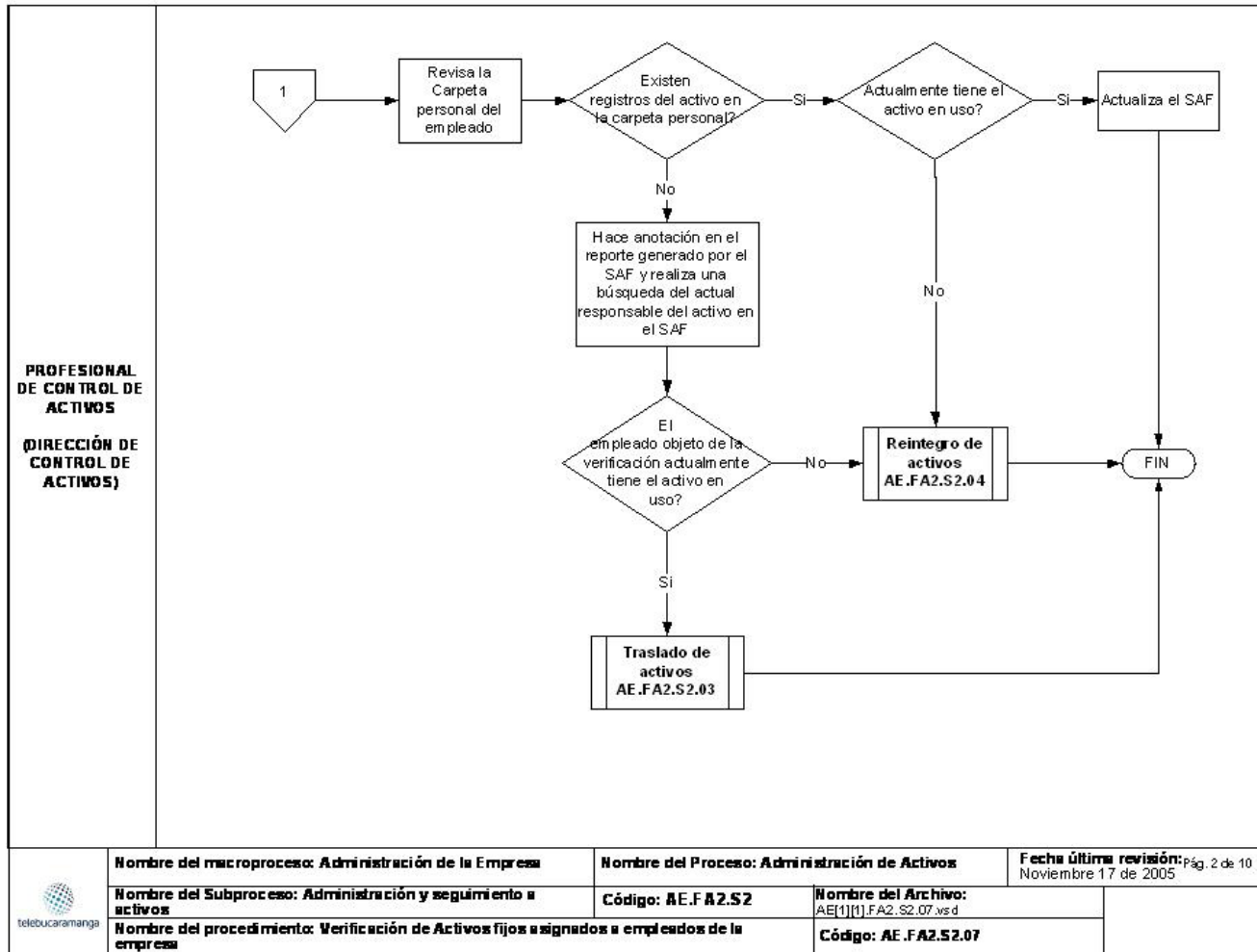
**Notas:**

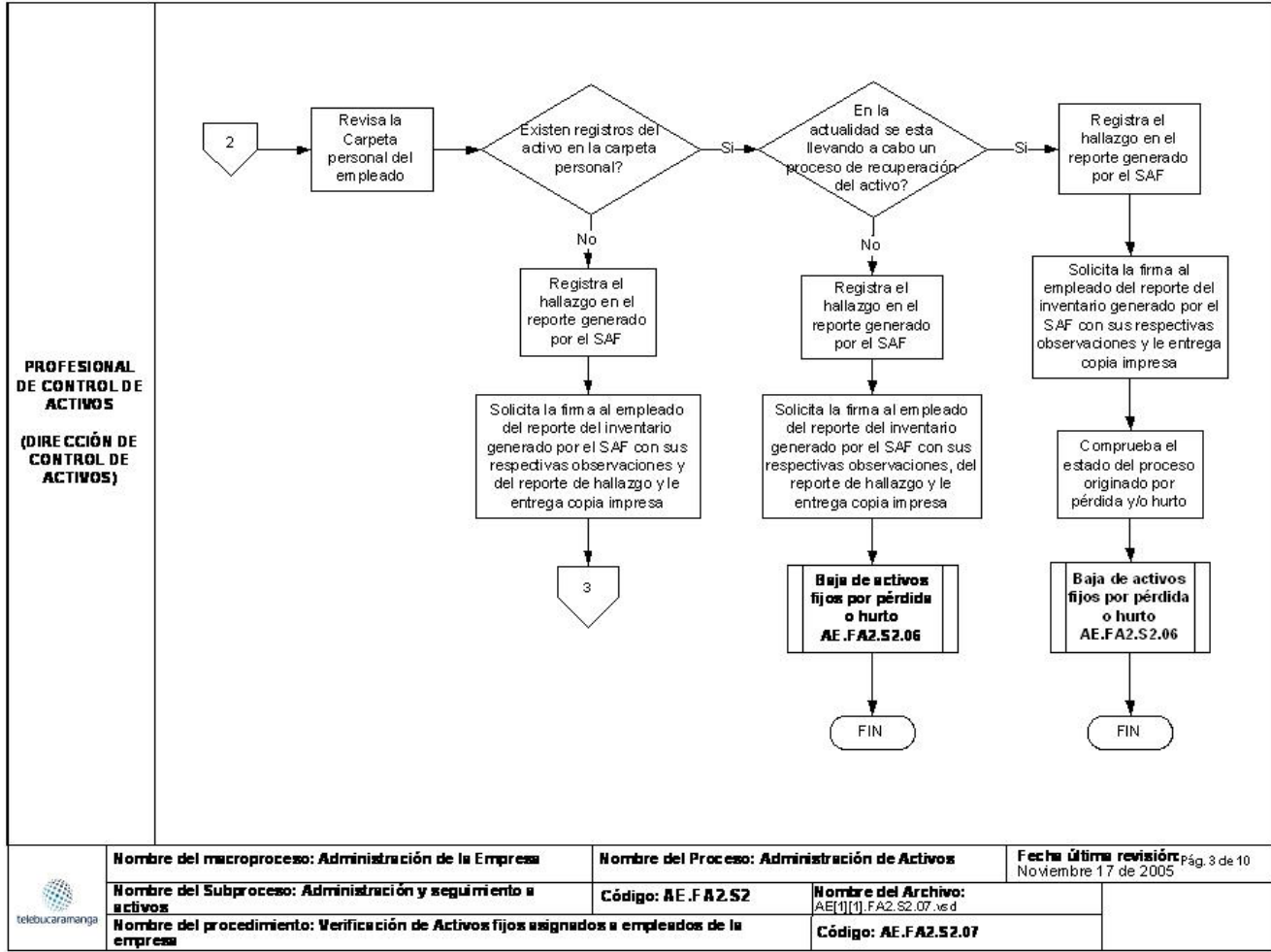
- \* Podrán darse de baja por la administración los bienes muebles que:
  - Se pierden y/o le son hurtados a los empleados de Telebucaramanga.
  - Por su desgaste o por su obsolescencia se considere que no tienen un valor comercial y/o contable para Telebucaramanga y que no son útiles para el servicio al cual se han destinado.
  - No son susceptibles de adaptación o reparación, o la misma es más costosa que adquirir unos nuevos.
  - No se requieren para la prestación del servicio.
  
- \* Según el Reglamento de Contratación (Artículo 6to), la enajenación de los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la empresa se hará siempre a título oneroso cuando recaiga sobre aquellos que que tengan un valor comercial y/o contable para Telebucaramanga.
  
- \* Para que la Dirección de control de Activos pueda llevar el proceso de dar de baja, debe hacerlo simultáneamente con la Dirección de contabilidad y presupuesto.

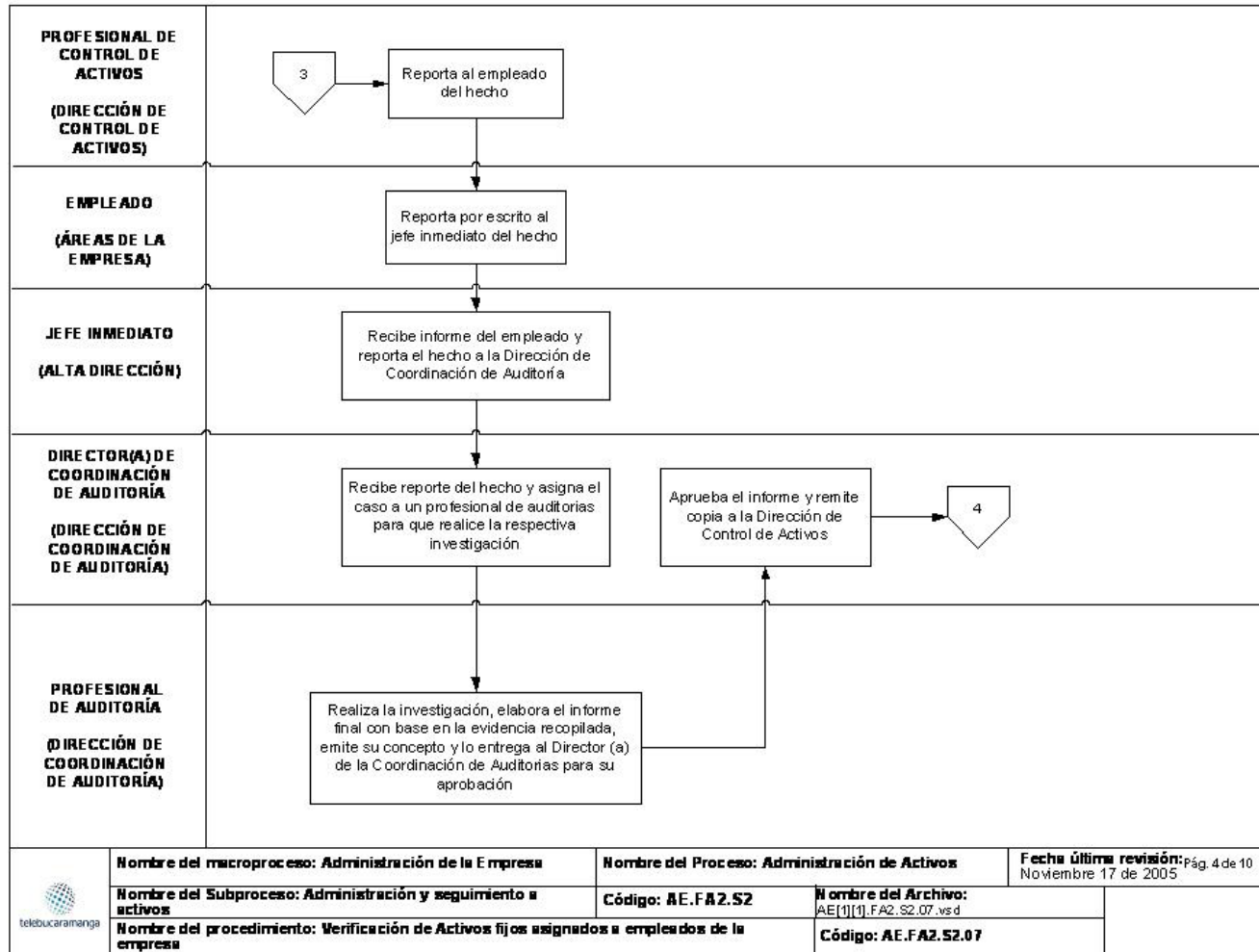
	<b>Nombre del macroproceso: Administración de la Empresa</b>	<b>Nombre del proceso: Administración de Activos</b>	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 8 de 8 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso: Administración y seguimiento a activos</b>	<b>Código: AE.FA2.S2</b>	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.06.vsd
	<b>Nombre del procedimiento: Baja de activos fijos por pérdida o hurto</b>		<b>Código: AE.FA2.S2.06</b>

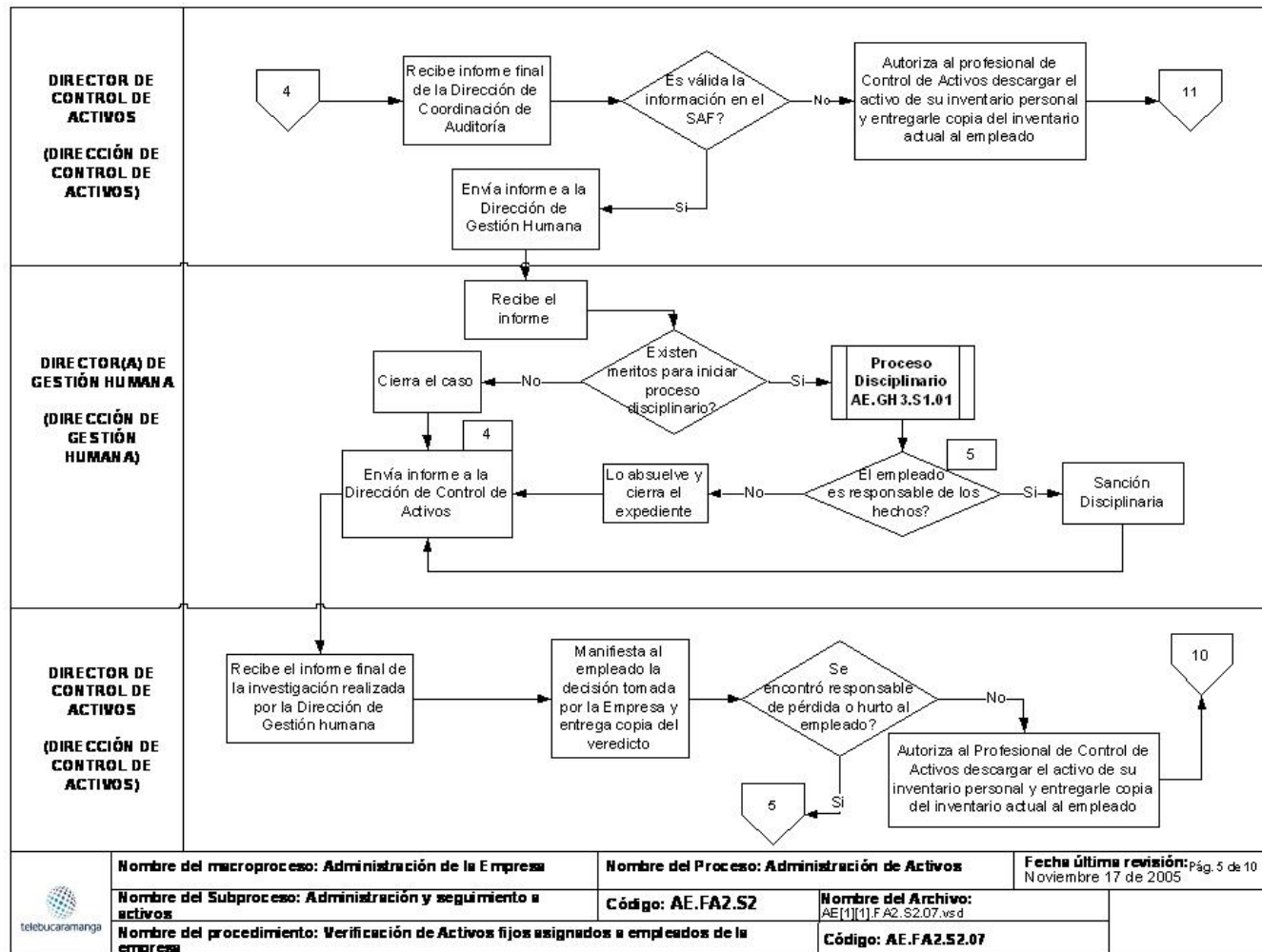
**PROCEDIMIENTO 2.7:**  
**VERIFICACIÓN DE ACTIVOS FIJOS ASIGNADOS**  
**A EMPLEADOS DE LA EMPRESA**

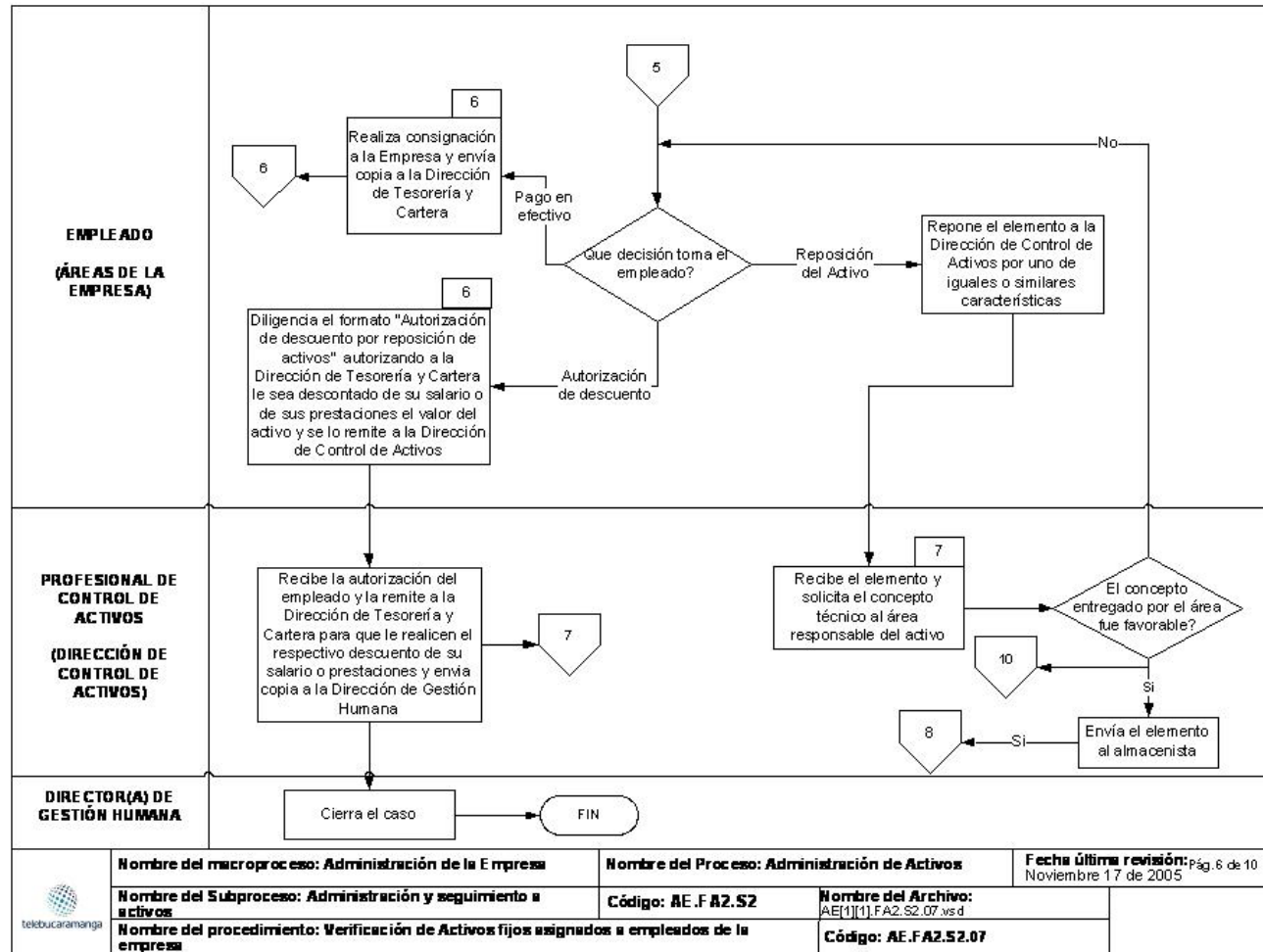


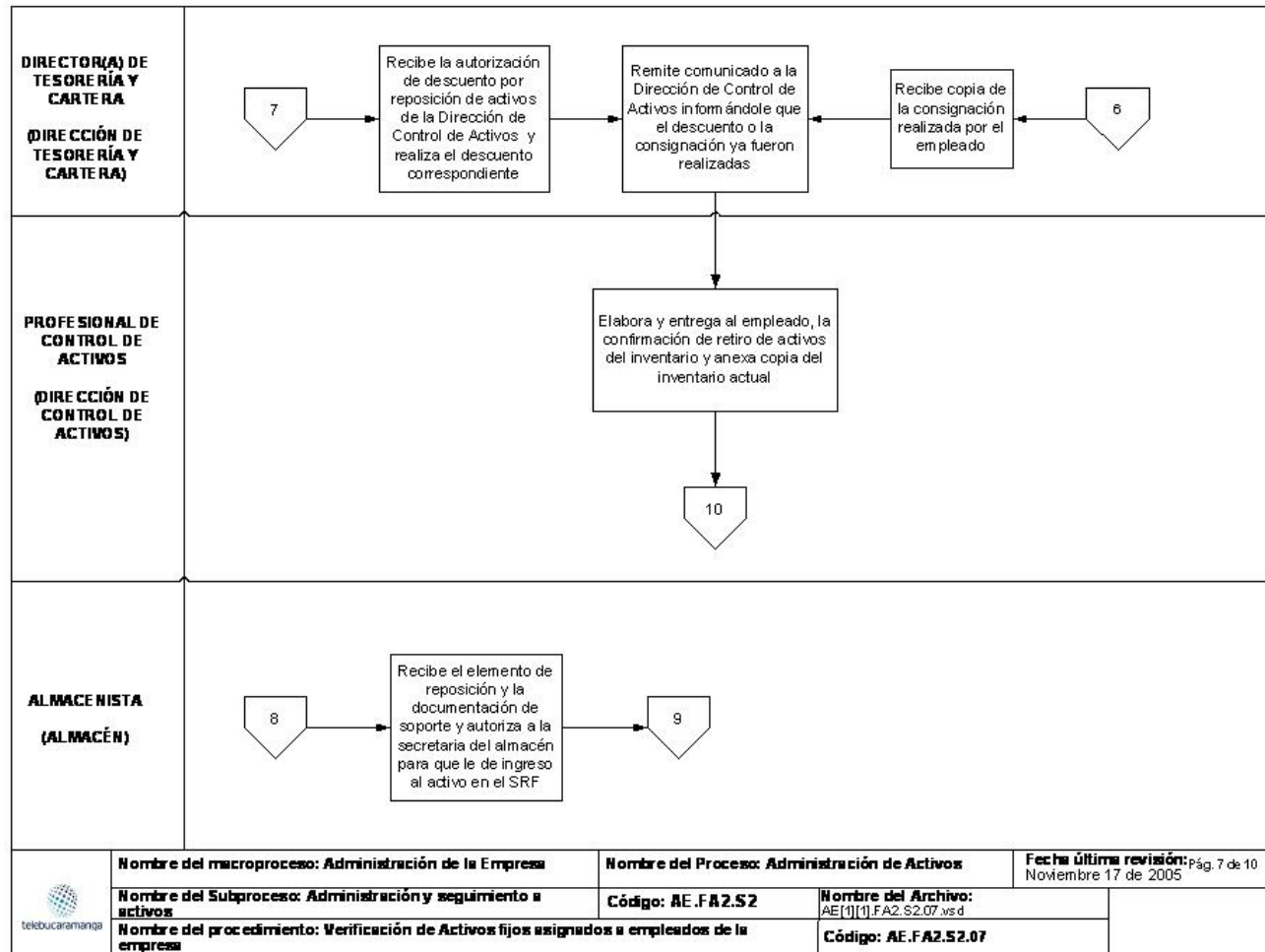


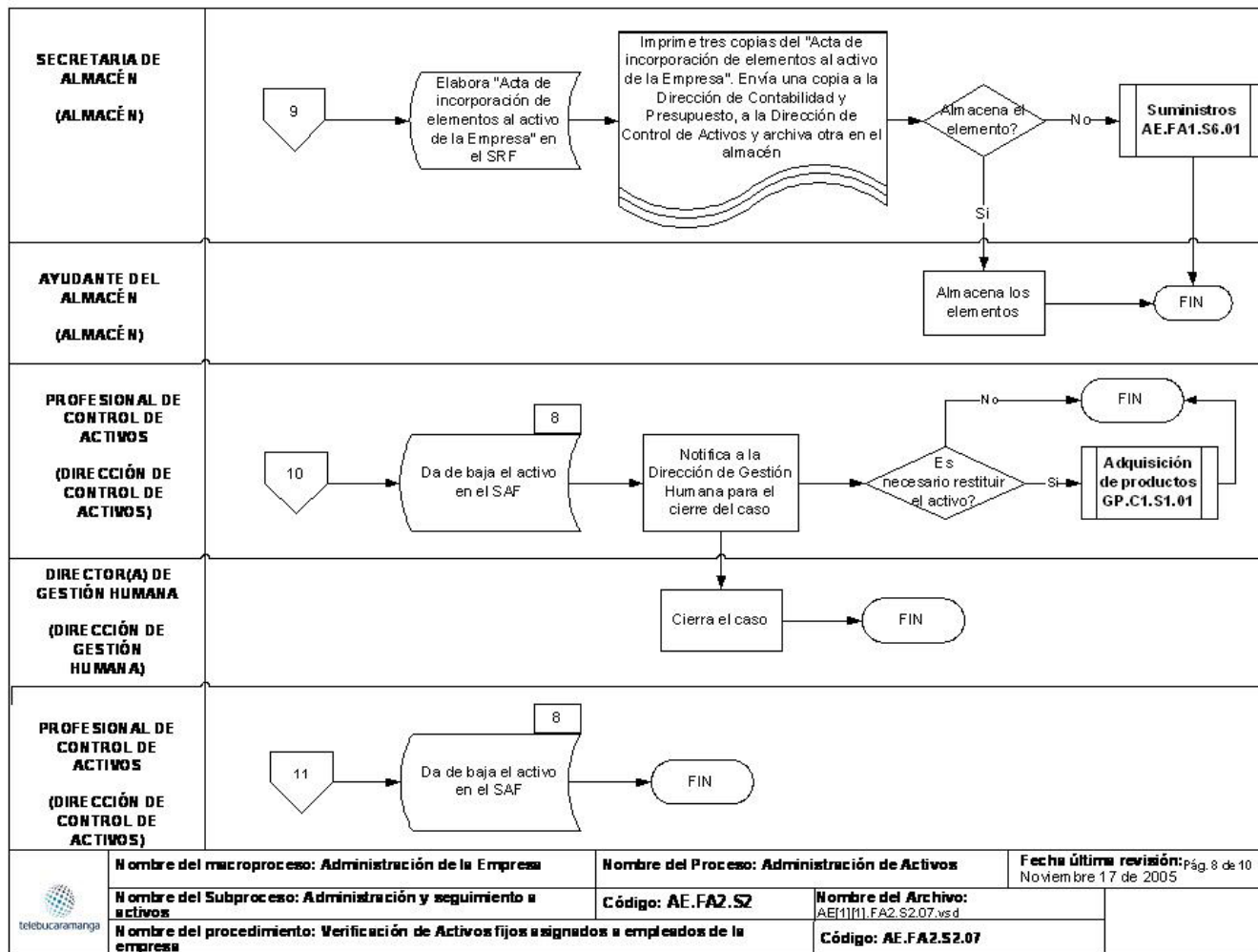













**Objetivo:**

Describir los pasos a seguir para efectuar el control de los elementos cargados al inventario personal de los empleados.

**Comentarios:**

1. Técnica de muestreo.
2. El Profesional de Control de Activos ingresa al SAF por el módulo Consulta, opción Activos/Por responsable e ingresa el número de cédula del empleado. Se genera un listado de todos los activos que figuran en su inventario y lo imprime.
3. Sí en el momento de comparar la carpeta personal con el reporte generado por el SAF, se encuentran activos cargados en el sistema pero no actas que soporten este movimiento, y el inventario físico concuerda con el reporte del SAF, se realiza el acta de traslado de activos o reintegro de activos según el caso.
4. El informe enviado por la Dirección de Gestión Humana a la Dirección de Control de Activos especifica el tipo de sanción e indica debe ser pagado o restituído.
5. Sí la Empresa Aseguradora realiza la indemnización y el empleado es encontrado responsable de los hechos, éste último debe cancelar el valor correspondiente del deducible, en caso contrario, la Empresa cancelará dicho valor.  
Sí la Empresa Aseguradora no realiza la indemnización en razón a que el valor de la pérdida es inferior al deducible y el trabajador es encontrado responsable de los hechos, éste último debe cancelar el valor del activo, en caso contrario, la Empresa cancelará dicho valor.
6. El monto a pagar o a ser descontado es determinado por el Director de Control de Activos.
7. Se solicitará concepto técnico de los activos que tengan un valor igual o mayor a 0.25 SMLV y dependerá del tipo de bien, así:  
Equipo de oficina, muebles y enseres: Avalúo / Peritazgo  
Equipo de cómputo y comunicaciones: subgerente informático y tecnología / Subgerencia técnica y operativa  
Equipo de transporte, tracción y elevación: Avalúo

	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del Proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 9 de 10 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AE(1)(1).FA2.S2.07.xls d
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Verificación de Activos fijos asignados a empleados de la empresa	<b>Código:</b> AE.FA2.S2.07	

8. Para identificar el activo a dar de baja el Profesional de Control de Activos ingresa al SAF por el módulo Consulta, opción Activos/Por responsable e ingresa el número de cédula del empleado. Se genera un listado de todos los activos que figuran en su inventario y busca el activo a dar de baja, verifica el centro de costos, el código de ubicación, el serial, la etiqueta e identificación del activo.

\* Para dar de baja el activo en el SAF, el Profesional de Control de Activos ingresa por el módulo Operativo, opción Traslado de Activos, digita la cédula del responsable, escoge el elemento a dar de baja y da un clic en dar de baja (visto bueno); pulsa parámetros y tramita los datos de la pantalla (centro de costo, responsable, ubicación y área); pulsa el icono MOTIVO y llena los datos de la pantalla, aceptar, pulsa el icono COSTOS y da aceptar.

\* Para que la Dirección de Control de Activos pueda llevar a cabo el proceso de dar de baja, debe hacerlo simultáneamente con la Dirección de Contabilidad y Presupuesto.

**Definiciones:**

\* **SAF:** Sistema de Activos Fijos


\* **Activo fijo:** Es aquel bien mueble o inmueble tangible, cuya vida útil es mayor a un año, que no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplea en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.

**Requerimientos de sistemas / Oportunidades de mejora:**

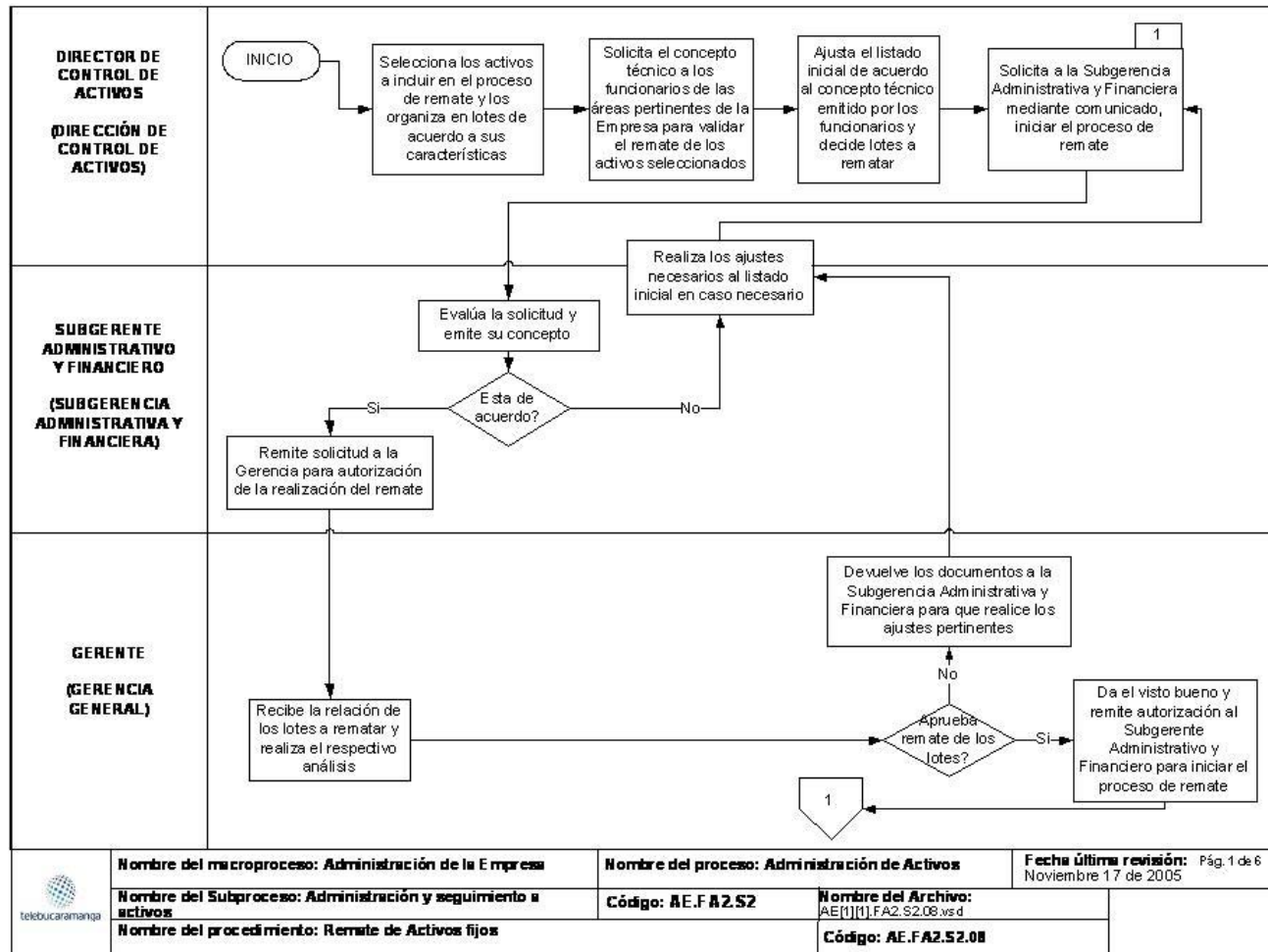
1. Se recomienda incluir en el SAF un módulo que de la opción de crear una base de datos para registrar todos los procesos de recuperación de activos.

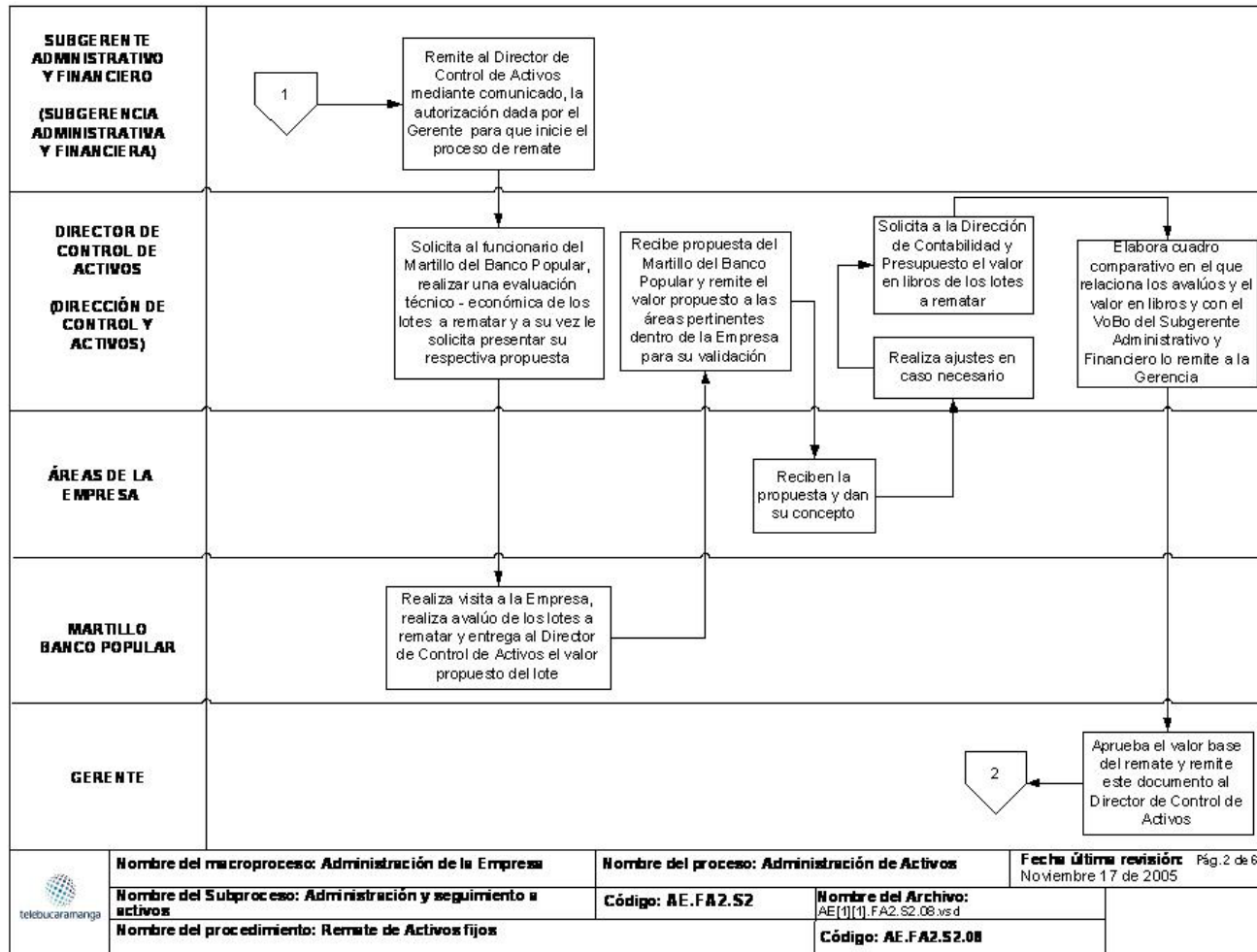
**Notas:**

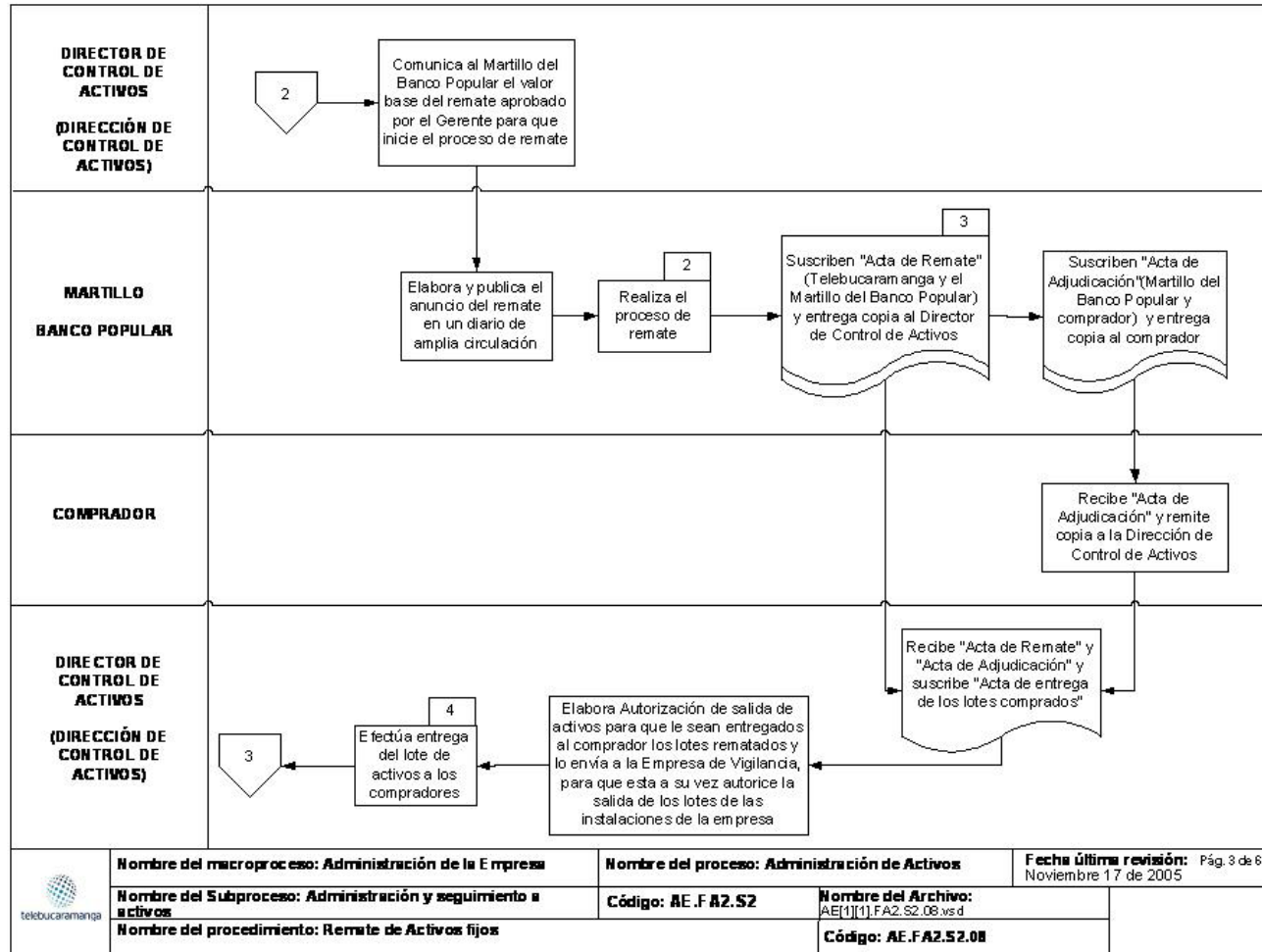
\* Se recomienda al profesional de Control de Activos mantener actualizado el SAF de acuerdo a la información registrada en las carpetas personales.

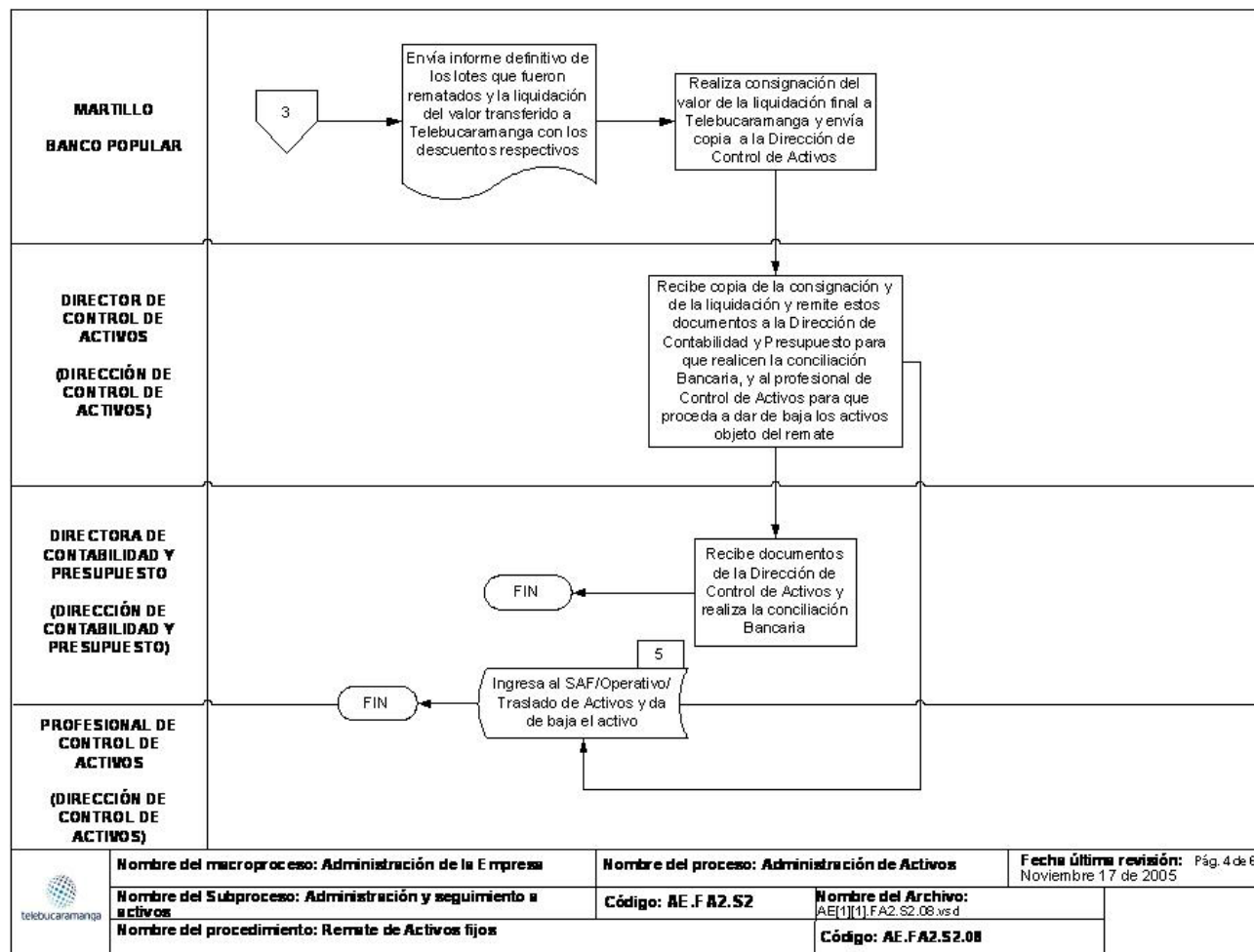
	<b>Nombre del macroproceso: Administración de la Empresa</b>		<b>Nombre del Proceso: Administración de Activos</b>		<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 10 de 10 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso: Administración y seguimiento a activos</b>		<b>Código: AE.FA2.S2</b>	<b>Nombre del Archivo:</b> AE(1)(1).FA2.S2.07 vs d	
	<b>Nombre del procedimiento: Verificación de Activos fijos asignados a empleados de la empresa</b>		<b>Código: AE.FA2.S2.07</b>		

**PROCEDIMIENTO 2.8:  
REMATE DE ACTIVOS FIJOS**









**Objetivo:**

Describir los lineamientos a seguir para efectuar la venta y/o enajenación de activos propiedad de Telebucaramanga que debido a su desgaste o por su obsolescencia se considere que no tienen un valor comercial y/o contable para Telebucaramanga y que no son útiles para el servicio al cual se han destinado; no son susceptibles de adaptación o reparación, o la misma es más costosa que adquirir unos nuevos o no se requieren para la prestación del servicio.

**Comentarios:**


1. En la comunicación se debe realizar una descripción detallada de los lotes a rematar, especificando cantidad y descripción completa de los elementos que componen el lote.
2. A la subasta pública deben asistir como representantes de Telebucaramanga el Subgerente Administrativo y Financiero, el Director de Control de Activos y un representante de la Coordinación de Auditorías.
3. En el Acta del remate deben especificarse los lotes que fueron rematados, el precio por el cual se remataron, nombre de la persona favorecida y total del valor de venta de los lotes.
4. A la entrega del lote de activos debe asistir un delegado de la Dirección de Control de Activos.
5. Para dar de baja el activo en el SAF, el Profesional de Control de Activos ingresa por el módulo Operativo, opción Traslado de Activos, digita la cédula del responsable, escoge el elemento a dar de baja y da un click en dar de baja (visto bueno); pulsa parámetros y tramita los datos de la pantalla (centro de costo, responsable, ubicación y área); pulsa el icono MOTIVO y llena los datos de la pantalla, aceptar, pulsa el icono COSTOS y da aceptar.

Para que la Dirección de Control de Activos pueda llevar a cabo el proceso de dar de baja debe hacerlo simultáneamente con la Dirección de Contabilidad y Presupuesto.

**Definiciones:**

\* **SAF:** Sistema de Activos Fijos.

\* **Remate de activos:** Procedimiento vigente actualmente, a través del cual la Compañía efectúa la venta y/o enajenación de activos fijos y/o bienes de su propiedad, en los términos previstos en el Reglamento de Contratación.

	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 5 de 6 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AE(1)(1).FA2.S2.08.vsd
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Remate de Activos fijos		<b>Código:</b> AE.FA2.S2.08


**Definiciones:**

\* **Activo fijo:** Es aquel bien mueble o inmueble tangible, cuya vida útil es mayor a un año, que no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplea en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.

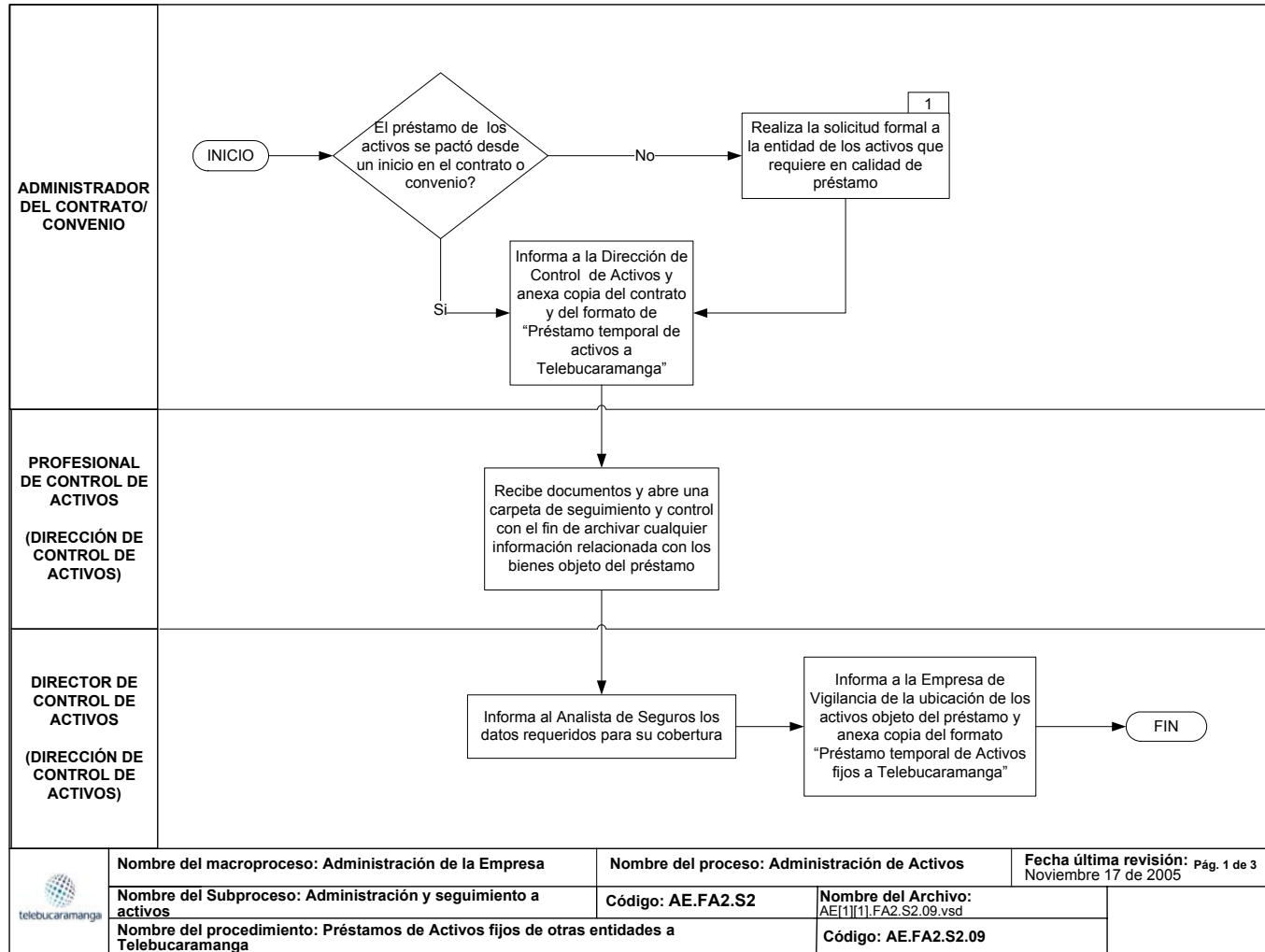
\* **Elementos devolutivos:** Son todos los que no se consumen por el primer uso que de ellos se haga, aunque con el tiempo y por razón de su naturaleza se deterioren o desaparezcan, igualmente aquellos que por control económico se clasifican como tales y se les asigna al inventario personal de los empleados de Telebucaramanga que hacen uso de ellos. Ejemplos: computadores, escritorios, archivadores.

\* **Acta de entrega:** Documento en el cual se especifican las características de los elementos a rematar y se establece conformidad con el pago del valor del lote subastado.

\* **Lote:** Agrupación de elementos.

	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 6 de 6 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AE(1)(1).FA2.S2.08.xls d
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Remate de Activos fijos		<b>Código:</b> AE.FA2.S2.08

**PROCEDIMIENTO 2.9:**  
**PRÉSTAMO DE ACTIVOS FIJOS DE OTRAS**  
**ENTIDADES A TELEBUCARAMANGA**



**Objetivo:**

Realizar el préstamo temporal de activos fijos de terceros a Telebucaramanga con el fin de facilitar el desarrollo de contratos o convenios existentes entre las dos partes. Este procedimiento incluye equipos entregados a Telebucaramanga de manera provisional en demostraciones o ensayo.

**Comentarios:**

1. La solicitud debe incluir el objeto y/o justificación del préstamo, las características específicas de los activos objeto del préstamo así como el periodo del tiempo por el cual son requeridos.


**Definiciones:**

\* **Activo fijo:** Es aquel bien mueble o inmueble tangible, cuya vida útil es mayor a un año, que no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplea en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.

\* **Paz y Salvo:** Documento en el cual se hace constar que la persona o entidad a la cual se le es expedido, no tiene pendientes con la empresa por el manejo de los activos fijos a su cargo.

**Requerimientos de sistemas/Oportunidades de mejora:**

1. Diseño y elaboración del formato "Préstamo temporal de activos fijos a Telebucaramanga".
2. Con el propósito de tener un mayor control sobre los activos fijos de terceros a Telebucaramanga se recomienda mantener registros fotográficos de los bienes recibidos.


	Nombre del macroproceso: Administración de la Empresa	Nombre del proceso: Administración de Activos	Fecha última revisión: <b>Pág. 2 de 3</b> Noviembre 17 de 2005
	Nombre del Subproceso: Administración y seguimiento a activos	Código: A.E.FA2.S2	Nombre del Archivo: <b>AE(1) [1].FA2.S2.09.doc</b>
	Nombre del procedimiento: Préstamos de Activos fijos de otras entidades a Telebucaramanga	Código: A.E.FA2.S2.09	

**Requerimientos de sistemas/ Oportunidades de Mejora:**

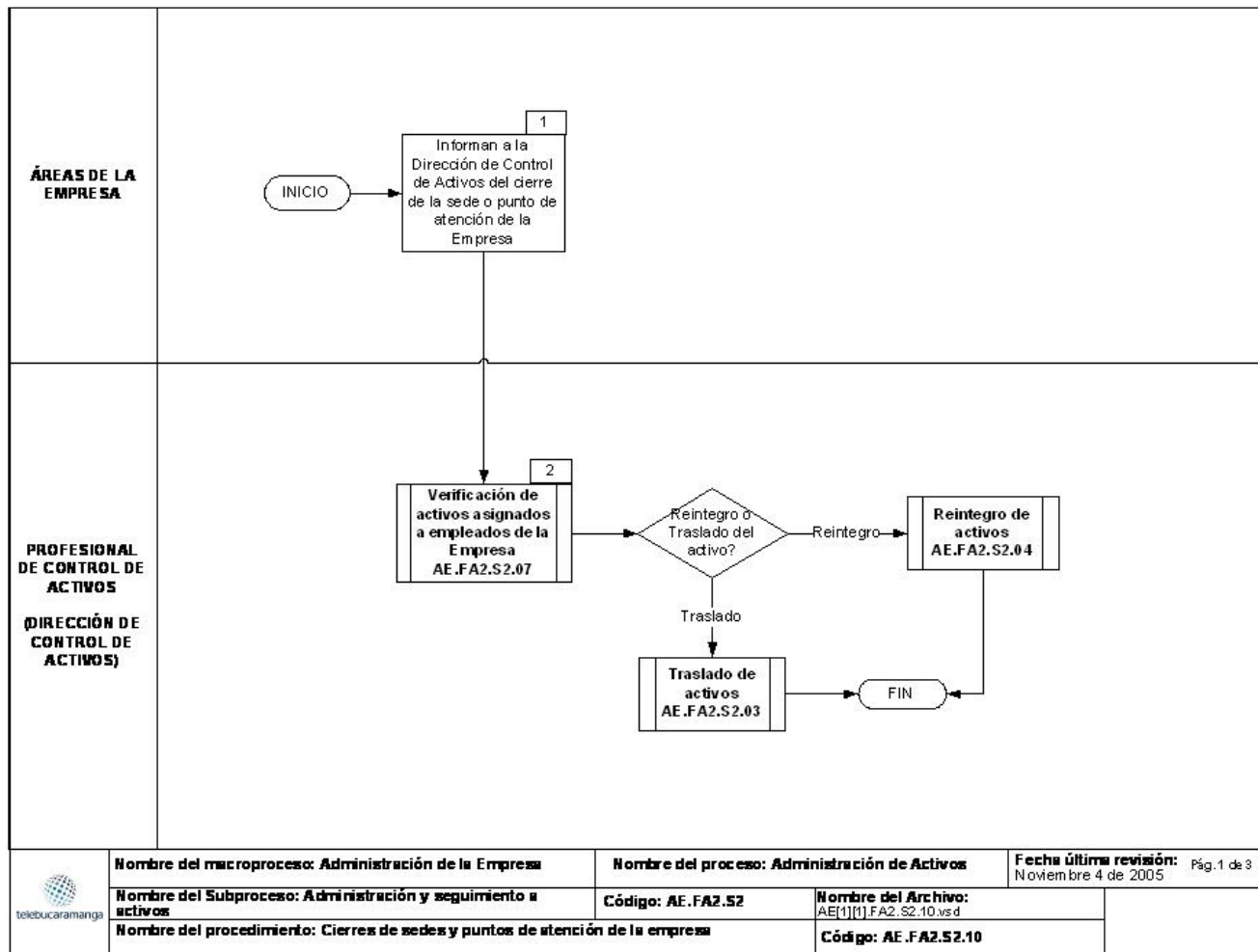
1. Se recomienda el diseño e implementación del formato de movimiento temporal de activos fijos, a través del cual se dejará formalmente constancia del préstamo temporal de los activos fijos a Telebucaramanga y en el cual igualmente se deberá incluir una nota en la que se deje claridad sobre la responsabilidad de devolver los activos prestados en el estado en el cual fueron recibidos en el momento de su entrega. Formato con la cual se hará la verificación del estado de los activos y cantidad en el momento de su devolución.
2. Una vez se cumpla el plazo establecido para el préstamo, un representante de la Dirección de Control de Activos acompañará el proceso de devolución de los activos en calidad de préstamo.

**Notas:**

- \* Es un deber de todos los administradores de contratos y convenios, solicitar la expedición de un Paz y Salvo a la entidad al entregar los activos. Este paz y salvo deber ser entregado a la Dirección de Control de Activos al finalizar el contrato o convenio.
- \* Todo bien recibido en calidad de préstamo debe utilizarse en la prestación del servicio para el cual fue solicitado y debe mantenerse en el lugar estipulado.

	<b>Nombre del macroproceso: Administración de la Empresa</b>	<b>Nombre del proceso: Administración de Activos</b>	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 3 de 3 Noviembre 17 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso: Administración y seguimiento a activos</b>	<b>Código: AE.FA2.S2</b>	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.09.xls d
	<b>Nombre del procedimiento: Préstamos de Activos fijos de otras entidades a Telebucaramanga</b>		<b>Código: AE.FA2.S2.09</b>

**PROCEDIMIENTO 2.10:**  
**CIERRES DE SEDES Y PUNTOS DE ATENCIÓN**  
**DE LA EMPRESA**



**Objetivo:**

Realizar el seguimiento y control adecuado de la devolución, traslado o entrega de los activos fijos devolutivos o de infraestructura que se encuentran dentro de las instalaciones objeto de cierre o traslado.

**Comentarios:**

1. El informe del cierre de cualquiera de las instalaciones de la Empresa debe ser reportado como mínimo con 15 días de anterioridad al cierre. Este informe debe contemplar la fecha del cierre de atención al público, la fecha de cierre definitiva y los nombres de los empleados y/o contratistas que prestan sus servicios en la sede actual, con el fin de poder efectuar debidamente la verificación de los elementos contenidos en los inventarios individuales y de los activos de infraestructura que se encuentran en las instalaciones.

2. La verificación se llevará a cabo al día siguiente de la fecha de cierre de atención al público y la verificación se le realizará a todo el personal que labora en la sede o punto de atención de Telebucaramanga, objeto del cierre.


**Definiciones:**

\* **Activo fijo:** Es aquel bien mueble o inmueble tangible, cuya vida útil es mayor a un año, que no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplea en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.

\* **Reintegro:** Es el proceso mediante el cual los activos que ya no son utilizados en el desarrollo de las funciones del empleado, son entregados a la empresa. Este proceso puede darse también por retiro o traslado del empleado a otro puesto de trabajo.

\* **Traslado:** Es el proceso que se genera por el movimiento de un activo ya sea dentro o fuera de las instalaciones donde actualmente se encuentra el bien.


\* **Bienes muebles:** Recursos que pueden transportarse de un lugar a otro, sea moviéndose ellos por sí mismos, o por fuerza externa.

	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 2 de 3 Noviembre 4 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.52	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.10.vs.d
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Cierres de sedes y puntos de atención de la empresa	<b>Código:</b> AE.FA2.52.10	

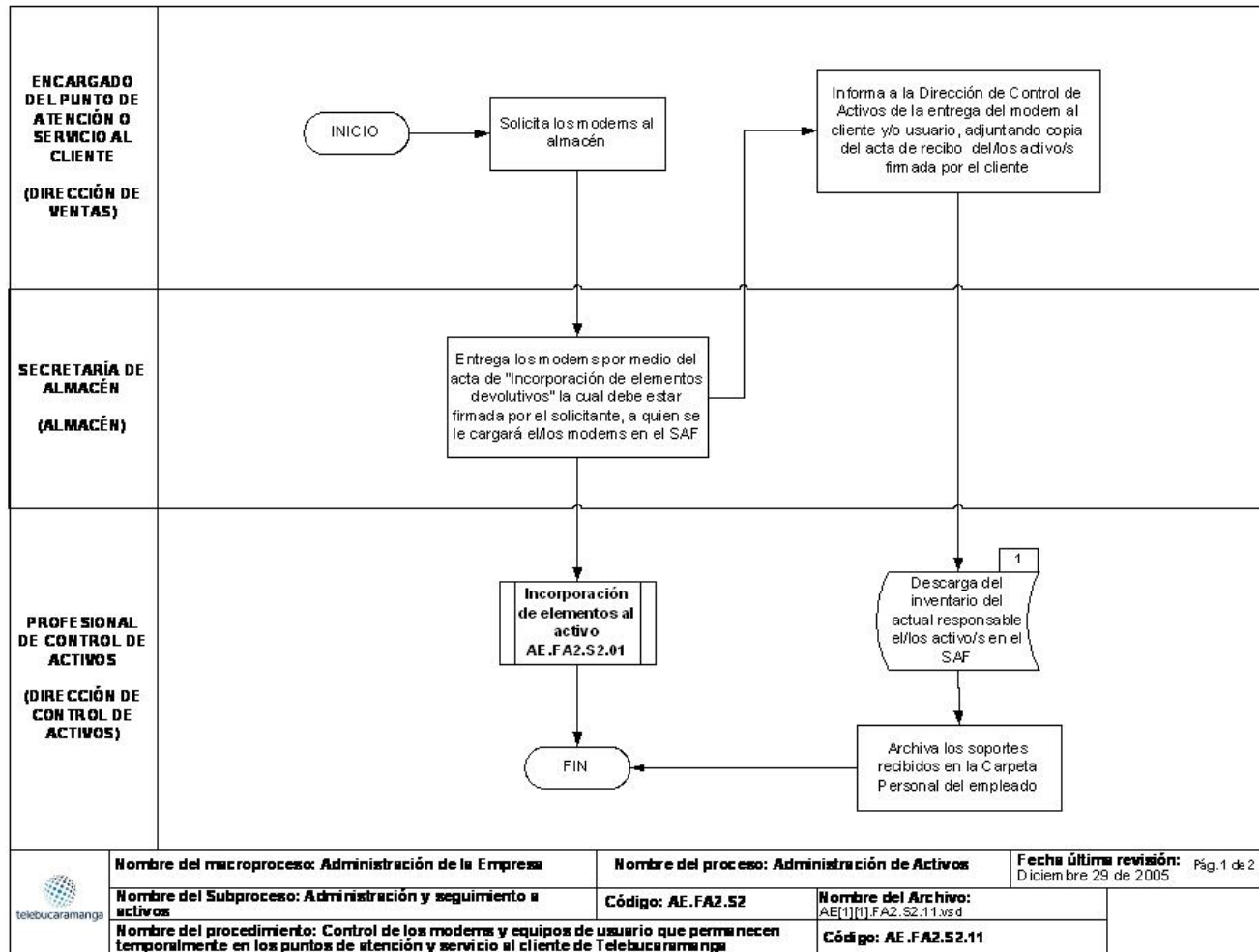
**Requerimientos de sistemas/ Oportunidades de mejora:**

Los equipos de cómputo no pueden ser retirados de las instalaciones antes de ser efectuada la verificación de activos por parte de la Dirección de Control de Activos.

Efectuado el proceso de verificación de activos, la Subgerencia de Informática y Tecnología tendrá la facultad de realizar el movimiento de los equipos de cómputo tramitando las respectivas actas, las cuales tiene la obligación de enviar a la Dirección de Control de Activos para formalizar el movimiento de los activos en el SAF. Dichas actas deben ser debidamente diligenciadas incluyendo cada uno de los componentes del/los equipo/s de cómputo con su respectiva identificación, así como las respectivas firmas e identificación de quien entrega y quien recibe, según corresponda en cada caso.

	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 3 de 3 Noviembre 4 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AE(111).FA2.S2.10.usd
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Cierres de sedes y puntos de atención de la empresa	<b>Código:</b> AE.FA2.S2.10	

**PROCEDIMIENTO 2.11:**  
**CONTROL DE LOS MÓDEMS Y EQUIPOS DE USUARIO**  
**QUE PERMANECEN TEMPORALMENTE EN LOS PUNTOS DE ATENCIÓN**  
**Y SERVICIO AL CLIENTE DE TELEBUCARAMANGA**



**Objetivo:**

Garantizar la responsabilidad y el compromiso en la custodia y protección de los modems y demás equipos de usuario que van a permanecer temporalmente en las diferentes instalaciones de los puntos de atención y servicio al cliente administrados por el área comercial

**Comentarios:**

1. Para realizar el cambio de responsable de activos en el SAF, el Profesional de Control de Activos ingresa por el módulo Operativo, opción Traslado de Activos, digita la cédula del responsable, escoge el elemento a trasladar y da un click en traslado (visto bueno); pulsa parámetros y tramita los datos de la pantalla (centro de costo, responsable, ubicación y área); pulsa el icono MOTIVO y llena los datos de la pantalla, aceptar; pulsa el icono COSTOS y da aceptar.

El nuevo responsable de los activos será Telebucaramanga.


**Definiciones:**

\* **Activo fijo:** Es aquel bien mueble o inmueble tangible, cuya vida útil es mayor a un año, que no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplea en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.

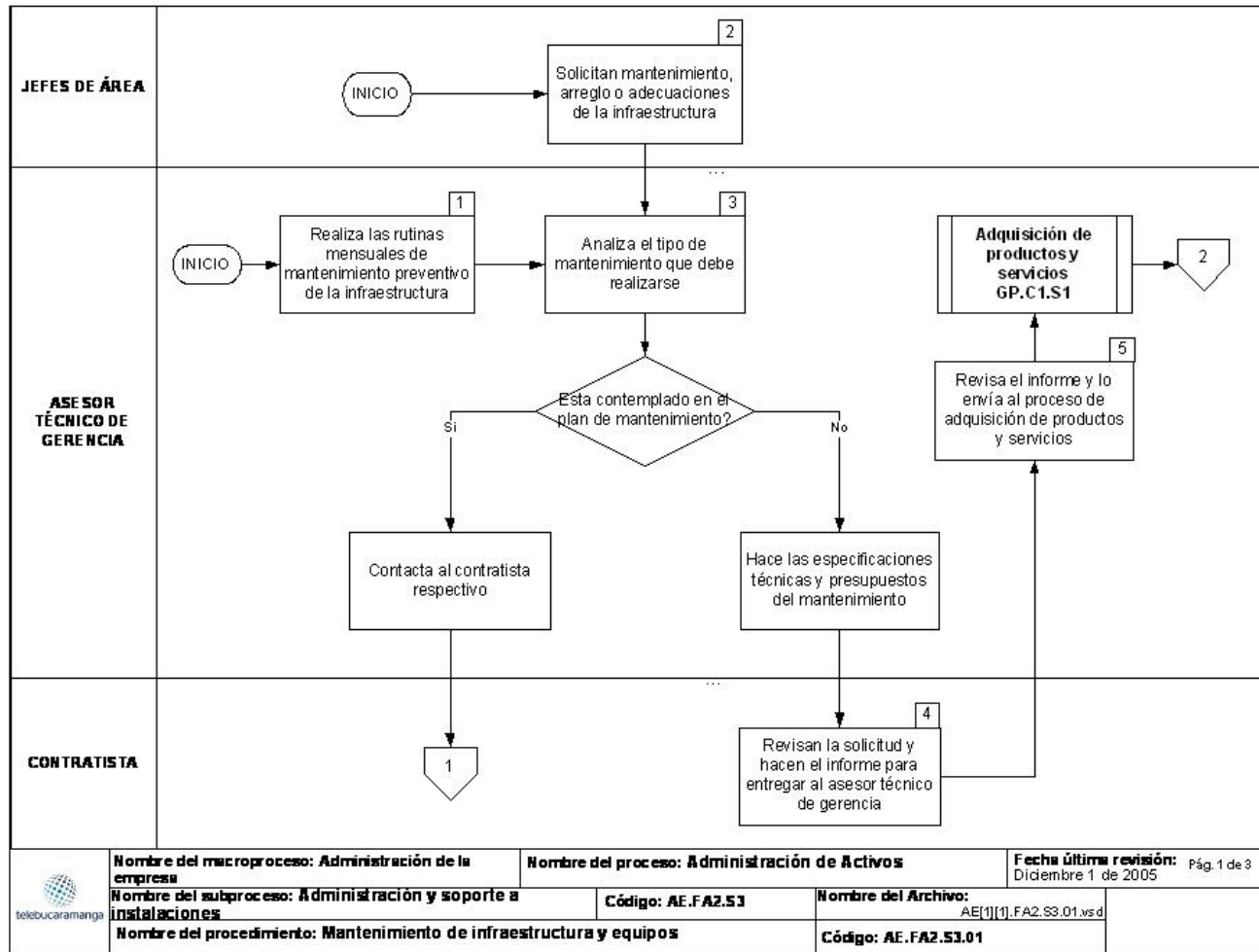
\* **Comodato:** o préstamo de uso, es un contrato en el que una de las partes entrega a la otra, gratuitamente una especie mueble o raíz para que haga uso de ella y con cargo a restituir la misma especie después de terminar el uso.

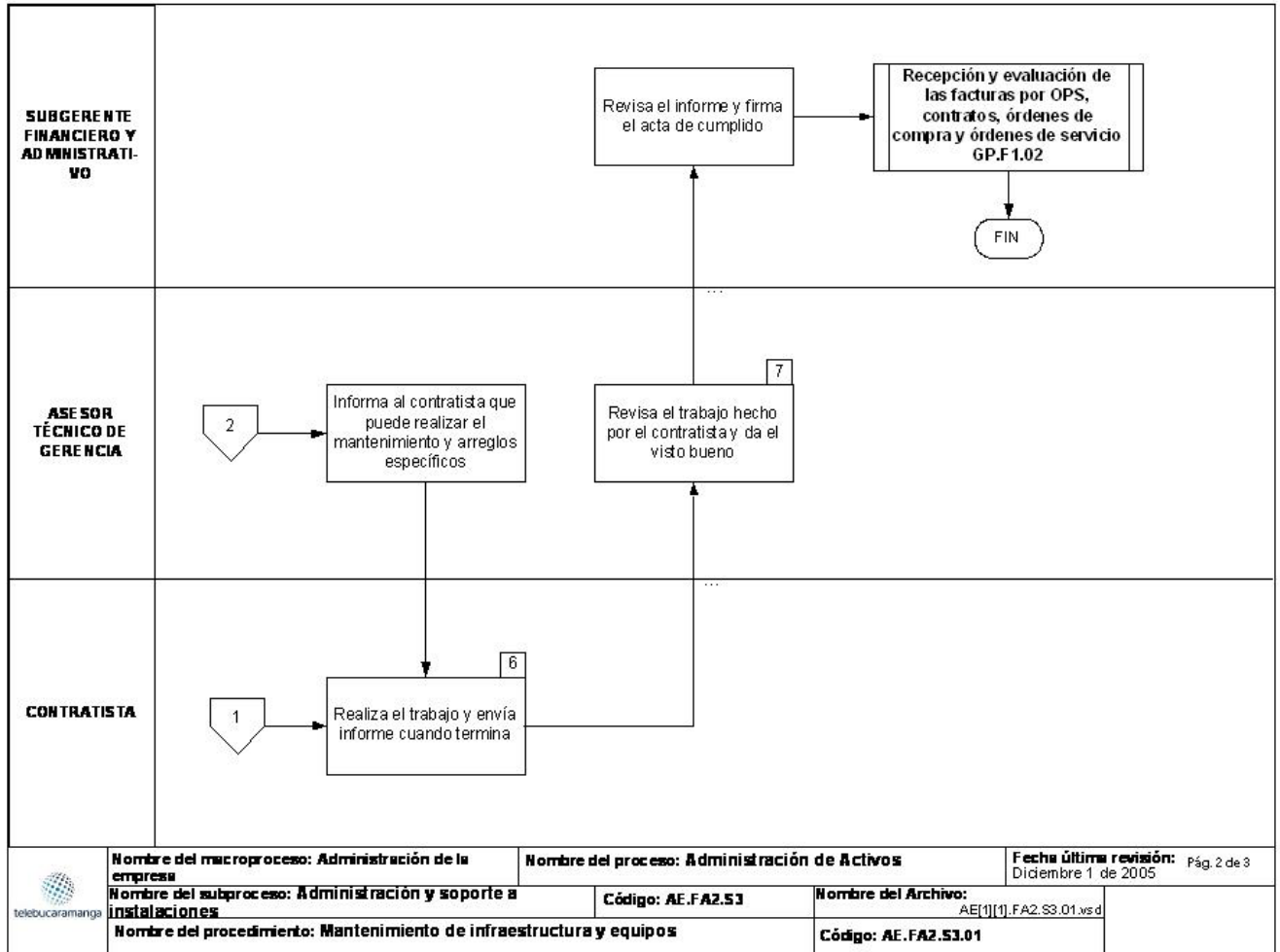
**Requerimientos de sistemas/ Oportunidades de mejora:**

1. Creación en el SAF de un mecanismo que permita diferenciar los activos cargados a Telebucaramanga que se encuentran bajo la custodia directa de clientes y/o usuarios de la Empresa de los demás activos a cargo de Telebucaramanga.

	<b>Nombre del macroproceso:</b> Administración de la Empresa	<b>Nombre del proceso:</b> Administración de Activos	<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 2 de 2 Diciembre 29 de 2005
	<b>Nombre del Subproceso:</b> Administración y seguimiento a activos	<b>Código:</b> AE.FA2.S2	<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S2.11.xls
	<b>Nombre del procedimiento:</b> Control de los modems y equipos de usuario que permanecen temporalmente en los puntos de atención y servicio al cliente de Telebucaramanga	<b>Código:</b> AE.FA2.S2.11	

**PROCEDIMIENTO 3.1:**  
**MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS**





**Objetivo:**

Mantener la infraestructura y los equipos de la empresa en óptimo estado.


**Comentarios:**

1. Las rutinas mensuales de mantenimiento preventivo están definidas en los términos de referencia de los contratos con los contratistas.
2. Los jefes de las áreas pueden solicitar al asesor técnico de gerencia que realice actividades de mantenimiento, arreglo o adecuaciones de infraestructura o de puestos de trabajo. La solicitud para adecuar nuevos puestos de trabajo la deben realizar los Subgerentes por medio de una carta.
3. Se determina si el mantenimiento que se debe realizar está contemplado en el plan de mantenimiento o se tiene que contratar.
4. El contratista debe revisar la solicitud del asesor técnico y hacer un informe con especificaciones del mantenimiento.
5. El asesor técnico recibe y aprueba el informe.
6. EL asesor técnico de gerencia debe realizar interventoría diaria al trabajo que esta realizando los contratistas
7. El asesor técnico debe revisar que el trabajo haya sido realizado satisfactoriamente y dar el visto bueno para poder generar el pago de la factura al contratista.

**Definiciones:**

**Equipos:** UPS, aires acondicionados, plantas de emergencia y ascensores.

**Infraestructura:** Adecuaciones locativas, confinamiento de espacios y cambios en sistema de oficina abierta y cielo raso, mantenimiento eléctrico general, mantenimiento hidráulico y sanitario, mantenimiento de carpintería metálica y madera, mantenimiento zonas verdes, mantenimiento de cubiertas, cerrajería, fumigaciones

	<b>Nombre del macroproceso: Administración de la empresa</b>		<b>Nombre del proceso: Administración de Activos</b>		<b>Fecha última revisión:</b> Pág. 3 de 3 Diciembre 1 de 2005	
	<b>Nombre del subproceso: Administración y soporte a instalaciones</b>		<b>Código: AE.FA2.S3</b>		<b>Nombre del Archivo:</b> AE[1][1].FA2.S3.01.vsd	
	<b>Nombre del procedimiento: Mantenimiento de infraestructura y equipos</b>			<b>Código: AE.FA2.S3.01</b>		

**Anexo F. Actas y Formatos**



SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.01 ACTA DE ENTREGA DE ACTIVOS

A los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_ se efectúa la entrega de los siguientes elementos:

Calcomanía antigua	Calcomanía nueva	Elemento	Serial	Estado

Los cuales recibe el funcionario \_\_\_\_\_ identificado con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

<b>ENTREGA</b>	<b>RECIBE</b>
Firma _____	Firma _____
Nombre _____	Nombre _____
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS	C.C. _____



telebucaramanga

SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.02 ACTA DE ENTREGA DE EQUIPOS DE COMPUTO

A los \_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_ se efectúa la entrega de los siguientes elementos:

Descripción	Serial	Calcomanía

Los cuales recibe el funcionario \_\_\_\_\_ identificado con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ENTREGA

RECIBE

Firma \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

SUGERENTE DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA C.C. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
VBo Director Control de Activos



telebucaramanga

GOBIERNO REGIONAL DE BUENOS AIRES  
 DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
 DIRECCION CONTROL DE ACTIVOS  
 DCA.03 ACTA DE ENTREGA DE VEHICULOS

FECHA:   
 Numero Interno:

CLASE DE VEHICULO	MARCA
COLOR	PLACA
MODELO	CILINDRAJE
MOTOR	CHASIS
T. PROPIEDAD	POLIZA SOAT

COXIN	Delantero		
	Trasero		
CANASTILLA			
PAPBILLA			
BORNO	laterales		
	Retrosor		
SWICH			
RTO			
DIRECCIONALES	Delanteros		
	Traseros		
LUZ DE PARE	Izquierda		
	Derecha		
LUZ ALTA			
LUZ BAJA			
PASTAS DIRECCIONALES	Delanteros	Izquierda	Izquierda
	Traseros	Derecha	Derecha
PASTAS STOP	Trasero	Derecha	Izquierda
ENCENDIDO			
EXOSTO			
TAPA GASOLINA			
TANQUE GASOLINA			
LLANTAS	Delantero Izquierda	Delantero Derecha	
	Trasero Izquierda	Trasero Derecha	
LLANTA REPUESTO			
GUARDABARRIOS	Delantero Izquierdo	Delantero Derecho	
	Trasero Izquierdo	Trasero Derecho	
BATERIA			
AMORTIGUADORES			
TAPA DE ACBT E			
LUZ			
PROTECTOR			
LLAVE ENCENDIDO	Buena		
CINTURON DE SEGURIDAD	Izquierdo	Derecho	
BANDEROLAS			
CONOS DE SEGURIDAD			
BOTIQUIN			
HERRAMIENTA			
LIMPIA BRISAS			
EXTINTOR			
RADIO-PASACINTAS			
PAPABRISAS			
CASCO DE SEGURIDAD			

OBSERVACIONES

ENTREGA	R.F.M.A.	NOMBRE C.C.
RECIBE	R.F.M.A.	CONTROL DE ACTIVOS DIRECTOR



telebucaramanga

SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.04 ACTA DE COMPROMISO DELA DECLARADO MANEJO DE LOS ACTIVOS ASIGNADOS

Fecha: \_\_\_\_\_

Como empleado de la Empresa de Telecomunicaciones S.A. E.S.P – Telebucaramanga, me declaro responsable de los activos cargados a mi nombre, por lo cual les daré un uso adecuado al desempeño de mis funciones y a la destinación laboral prevista para cada uno de ellos.

En consecuencia, serán asumidos por mí el daño o la pérdida de los mismos debidos a mi negligencia o incumplimiento del Manual de políticas y procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga.

Me comprometo a informar oportunamente a la Dirección de Control de Activos Fijos sobre cualquier movimiento de dichos activos mediante la tramitación de los formatos respectivos, así como de cualquier situación que ponga en inminente riesgo los activos fijos y/o elementos devolutivos relacionados.

En caso de presentarse terminación de mi contrato de trabajo por despido, renuncia o plan de retiro voluntario me comprometo a efectuar la entrega de los activos fijos a la Dirección de Control de Activos sometándome al proceso de Reintegro de Activos, como único medio para recibir el paz y salvo correspondiente.

Dado que la omisión de estas disposiciones es considerada como falta grave por el Reglamento Interno de Trabajo, asumo las consecuencias económicas que conlleven el daño o la pérdida de los activos fijos y/o elementos devolutivos mencionados si ocurren por mi negligencia o incumplimiento del Manual de políticas y procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga, y en tal evento autorizo a Telebucaramanga a efectuar el desembolso correspondiente al valor de reposición del activo fijo y/o elemento devolutivo afectado, deduciéndolo de mis salarios, prestaciones sociales o eventuales indemnizaciones a mi favor.

Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

C.C. \_\_\_\_\_



telebucaramanga

SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.05 ACTA DE TRASLADO DE ACTIVOS

A los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, el funcionario \_\_\_\_\_  
identificado con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_  
traslada los siguientes activos fijos:

Calcomanía antigua	Calcomanía nueva	Elemento	Serial	Estado

Los cuales serán cargados al funcionario \_\_\_\_\_ identificado  
con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ENTREGA

RECIBE

Firma _____	Firma _____
Nombre _____	Nombre _____
C.C. _____	C.C. _____

\_\_\_\_\_  
VóBo Director Control de Activos



telebucaramanga

SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.05 ACTA DE TRASLADO DE ACTIVOS

A los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, el funcionario \_\_\_\_\_  
identificado con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_  
traslada los siguientes activos fijos:

Calcomanía antigua	Calcomanía nueva	Elemento	Serial	Estado

Los cuales serán cargados al funcionario \_\_\_\_\_ identificado  
con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ENTREGA

RECIBE

Firma _____	Firma _____
Nombre _____	Nombre _____
C.C. _____	C.C. _____

\_\_\_\_\_  
VóBo Director Control de Activos



telebucaramanga

SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.06 ACTA DE TRASLADO DE EQUIPOS DE COMPUTO

A los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, el funcionario \_\_\_\_\_  
identificado con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_  
trastada los siguientes activos fijos:

Descripción	Serial	Calcomanía

Los cuales serán cargados al funcionario \_\_\_\_\_ identificado  
con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ENTREGA

RECIBE

Firma \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

C.C. \_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
VóBo Subgerente de Informática y Tecnología

\_\_\_\_\_  
VóBo Director Control de Activos



telebucaramanga

SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

DIRECCION CONTROL DE ACTIVOS

DCA.07 ACTA DE TRASLADO DE VEHICULOS

FECHA

Numero Interno

CLASE DE VEHICULO		MARCA	
COLORES		PLACA	
MODELO		CILINDRAJE	
MOTOR		CHASIS	
T. PROPIEDAD		POLIZA SOAT	

COJIN	Delantero		
	Trasero		
CANASTILLA			
PARRILLA			
ESPEJO	laterales		
	Petrovisor		
SAICH			
RTO			
DIRECCIONALES	Delanteros		
	Traseros		
LUZ DE PARE	Izquierda		
	Derecha		
LUZ ALTA			
LUZ BAJA			
PASTAS DIRECCIONALES	Delanteros	Izquierda	Izquierda
	Traseros	Derecha	Derecha
PASTAS STOP	Trasera	Izquierda	
ENCENDIDO			
EXOSTO			
TAPA GASOLINA			
TANQUE GASOLINA			
LLANTAS	Delantero Izquierda	Delantero Derecha	
	Trasera Izquierda	Trasera Derecha	
LLANTA REPUESTO			
GUARDABARRIOS	Delantero Izquierda	Delantero Derecha	
	Trasero Izquierda	Trasero Derecha	
BATERIA			
AMORTIGUADORES			
TAPA DE ACEITE			
LUC			
PROTECTOR			
LLAVE ENCENDIDO	Buena		
CINTURON DE SEGURIDAD	Izquierdo	Derecho	
BANDERILAS			
CONOS DE SEGURIDAD			
BOTIQUIN			
HERRAMIENTA			
LIMPIA BRIDAS			
EXTINTOR			
RADIO-PASACINTAS			
PAPABRISAS			
CASCO DE SEGURIDAD			

OBSERVACIONES

RECIBE	RRMA:	NOMBRE	C.C
ENTREGA	RRMA:	NOMBRE	C.C

Ve Bo. Director de Control de Activos



telebucaramanga

SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.08 ACTA DE REINTEGRO DE ACTIVOS

A los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, el funcionario \_\_\_\_\_  
identificado con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_  
realiza la entrega a la Dirección de control de Activos de los siguientes activos fijos:

Calcomanía antigua	Calcomanía nueva	Bemento	Serial	Estado	Motivo *

\*Motivos de reintegro:  
1. No utilización del activo  
2. Daño u obsolescencia

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ENTREGA

RECIBE

Firma \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

C.C. \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS



telebucaramanga

SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.09 ACTA DE REINTEGRO DE EQUIPOS DE COMPUTO

A los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ el funcionario \_\_\_\_\_  
identificado con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_  
reintegra a Telebucaramanga los siguientes activos fijos:

Descripción	Serial	Calcomanía

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ENTREGA

RECIBE

Firma \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

C.C. \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS

\_\_\_\_\_  
VóBo Subgerente de Informática y Tecnología



telebucaramanga

SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
 DIRECCION CONTROL DE ACTIVOS  
 DCA-10 ACTA DE REGISTRO DE VEHICULOS

FECHA:   
 Numero Interno:

CLASE DE VEHICULO		MARCA	
COLOR		PLACA	
MODELO		CILINDRAJE	
MOTOR		CARGAS	
T. PROPIEDAD		POLIZA SOAT	

COJIN	Delantero		
	Trasero		
CANASTILLA			
PARRILLA			
ESPEJO	Lateral		
	Retrovisor		
SWICH			
PIFO			
DIRECCIONALES	Delanteros		
	Traseros		
LUZ DE PARE	Izquierda		
	Derecha		
LUZ ALTA			
LUZ BAJA			
PASTAS DIRECCIONALES	Delanteros	Izquierda	Izquierda
	Traseros	Derecha	Derecha
PASTAS STOP	Trasero	Izquierda	
ENCENDIDO			
EXOSTO			
TAPA GASOLINA			
TANQUE GASOLINA			
LLANTAS	Delantero Izquierda	Delantero Derecha	
	Trasero Izquierda	Trasero Derecha	
LLANTA REPUESTO			
GUARDABARROS	Delantero Izquierdo	Delantero Derecho	
	Trasero Izquierdo	Trasero Derecho	
BATERIA			
AMORTIGUADORES			
TAPA DE ACBT E			
LUZ			
PROTECTOR			
LLAVE ENCENDIDO	Buena		
CINTURON DE SEGURIDAD	Izquierdo	Derecho	
BANDERILAS			
CONOS DE SEGURIDAD			
BOTIQUIN			
HERRAMIENTA			
LIMPIA BRISAS			
EXTINTOR			
RADIO-PASACINTAS			
PAPABRISAS			
CASCO DE SEGURIDAD			

OBSERVACIONES

ENTREGA	FIRMA	NOMBRE C.C
RECIBE	FIRMA	DIRECTOR CONTROL DE ACTIVOS



SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.11 AUTORIZACIÓN DE SALIDA DE ACTIVOS

Fecha: \_\_\_\_\_

Srs. Seguridad y vigilancia Colombiana SEMICOL LTDA.

La Dirección de Control de Activos autoriza a \_\_\_\_\_ para efectuar  
la salida o ingreso de los siguientes elementos, de la sede:

( ) La Rosita, ( ) Sede Administrativa, ( ) Cañaveral, ( ) Centrales

Cantidad	Elemento	Responsable

\_\_\_\_\_  
Christian Mauricio Duran Agudelo  
Director Control De Activos

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. Eduardo Villamizar Mora  
Subgerente Financiero Administrativo



**SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.12 CONFIRMACIÓN DE RETIRO DE ACTIVOS DEL INVENTARIO**

**EL SUSCRITO DIRECTOR DE CONTROL DE ACTIVOS DE LA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P. TELEBUCARAMANGA**

**CERTIFICA**

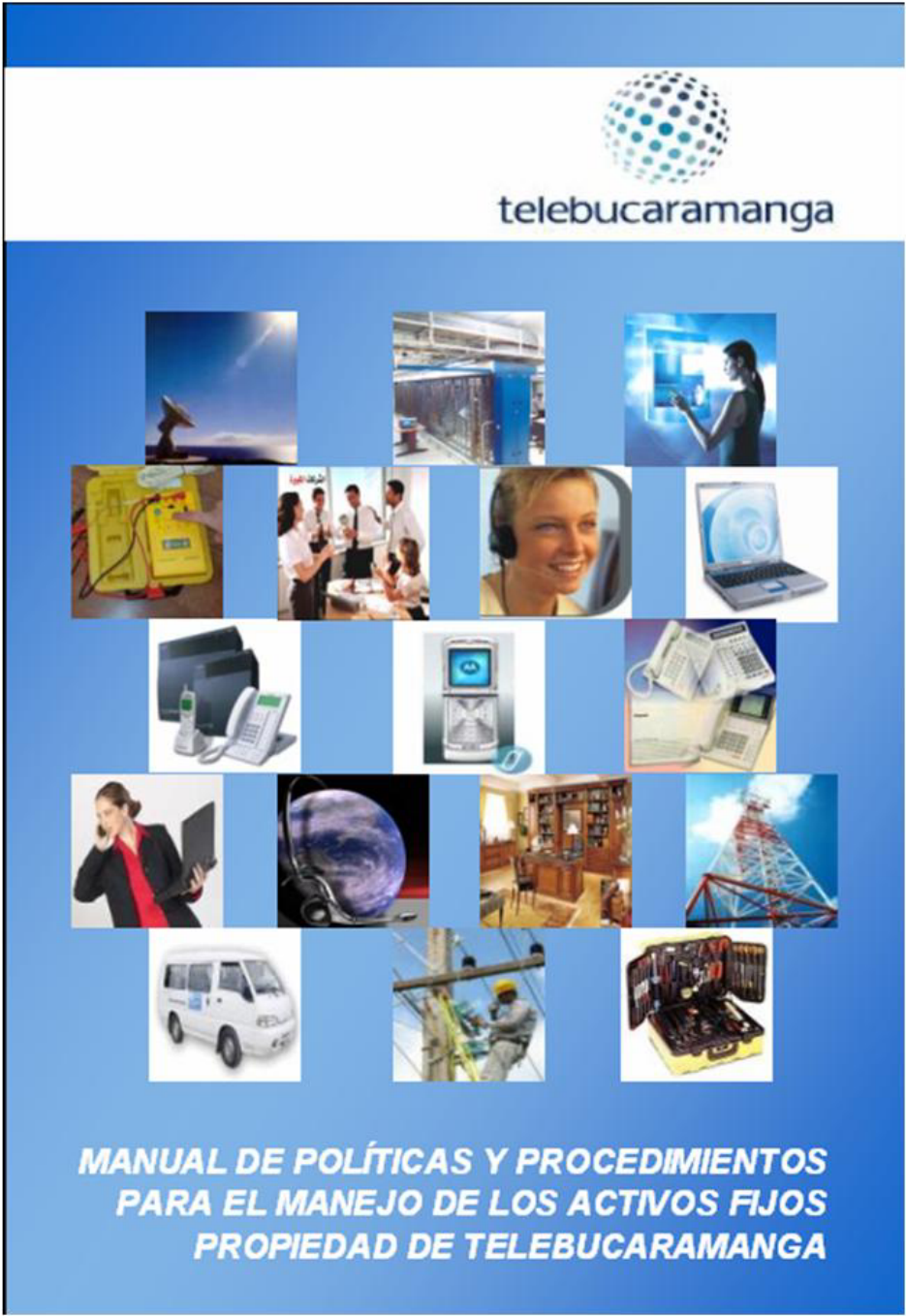
Que, consultada la información contenida en el Sistema de Activos Fijos (SAF) y en la carpeta personal, a  
\_\_\_\_\_ identificado / a con la cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_,  
se le retiró de su inventario personal los activos acordados de acuerdo a lo establecido en el acta adjunta,  
una vez efectuada la entrega de ellos a ésta Dirección.

Esta certificación se expide a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Director Control de Activos

Anexos: Acta de Reintegro

**Anexo G. Manual de Políticas y Procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga.**



## Contenido

Introducción	2
Objetivos del manual	3
Importancia del control y del correcto uso de los activos	4
Compromiso con los activos de Telebucaramanga	5
Obligaciones derivadas de la responsabilidad con los activos	6
Consideraciones del Código Sustantivo del Trabajo	13
Compromiso de los contratistas con los activos	14
Procedimiento de asignación y entrega de activos	15
Procedimiento de traslado de activos	16
Procedimiento de reintegro de activos	17
Procedimiento de generación de paz y salvos	19
Procedimiento de baja de activos por pérdida o hurto	20
Procedimiento de verificación de activos	21
Procedimiento de cierre de sedes y puntos de atención	23
Procedimiento de control de los módems y equipos de usuario que permanecen temporalmente en los puntos de atención y servicio al cliente de Telebucaramanga	24
Definiciones básicas	25
Actas y formatos	30

## Introducción

Actualmente la inversión más significativa efectuada por la Compañía se encuentra representada en los activos fijos, los cuales (incluidas valorizaciones) constituyen casi las dos terceras partes del valor total del activo de Telebucaramanga.

Teniendo en cuenta la magnitud de esta cifra, la trascendencia de la infraestructura de telecomunicaciones como soporte para la generación de prácticamente todos los ingresos, y entendiendo que el desarrollo de la operación en la cual está sustentado el negocio sería imposible sin el óptimo funcionamiento de los activos fijos, es muy importante ejercer un adecuado control sobre su utilización, protección y conservación; siendo necesario garantizar el mantenimiento de información individualizada y permanentemente actualizada en lo concerniente a su identificación, localización, estado, valor económico, responsable de su uso y/o custodia, e inclusive sobre su correcta contabilización. De tal forma, apremia la búsqueda de posibilidades de mejoramiento de las herramientas e instrumentos actualmente empleados para administrar lo concerniente a esta responsabilidad.

En consideración a lo anterior se pretende con la entrega de este manual, efectuar la divulgación de las políticas y procedimientos generales que han sido establecidos como marco de referencia para la toma de las decisiones relacionadas con el apropiado manejo y cuidado de estos bienes; por parte de los empleados, administradores de contratos e incluso de los contratistas.

## Objetivos del manual

Promover la cultura sobre el uso, responsabilidad y conservación de los activos fijos de propiedad de Telebucaramanga.

Generar acciones que propendan al mejoramiento y conservación de los activos fijos en custodia de los empleados, contratistas y otros, para prevenir daños, pérdidas y posible hurto de los activos fijos y/o elementos devolutivos.

Mantener actualizada la base de datos del Sistema de Activos Fijos (SAF), con la respectiva identificación, localización, estado y valor de los activos fijos y/o elementos devolutivos, con el fin de poder producir oportunamente la información que corresponde a cada uno de éstos.

Proveer de seguridad, protección y atención a cada uno de los activos fijos en los sitios de trabajo y/o en su lugar de ubicación.

## Importancia del control y del correcto uso de los activos

La Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga S.A E.S.P – Telebucaramanga, considera que el control de los activos tiene que ser una herramienta importante para garantizar el cabal cumplimiento de las normas que internamente han sido establecidas para administrar todo lo relacionado con el adecuado uso, responsabilidad, conservación, mantenimiento y aseguramiento de todos los activos fijos y/o elementos devolutivos muebles y de los inmuebles de su propiedad.

Para el desarrollo e interiorización de este objetivo es fundamental la participación y colaboración de todos los empleados y la coordinación de las acciones ejecutadas por parte de las diferentes dependencias, de tal manera que se pueda optimizar cada vez más el sistema que debe asegurar el conocimiento y mantenimiento de información fundamental, tal como es la identificación, localización, estado, valor y responsables del uso y/o la custodia de la totalidad de los bienes de propiedad de la Compañía.

Para facilitar la ejecución de los procedimientos establecidos para el control de los activos fijos, se ha incluido en la parte final de este manual los formatos que deben diligenciarse en cada caso.

## Compromiso con los activos de Telebucaramanga

Como empleado de la Empresa de Telecomunicaciones S.A. E.S.P - Telebucaramanga me declaro responsable de los activos cargados a mi nombre, por lo cual les daré un uso adecuado al desempeño de mis funciones y a la destinación laboral prevista para cada uno de ellos. En consecuencia, serán asumidos por mí el daño o la pérdida de los mismos debido a mi negligencia o incumplimiento de los manuales relacionados con su uso y conservación.

Me comprometo a informar oportunamente a la Dirección de Control de Activos sobre cualquier desplazamiento, traslado temporal o definitivo de dichos activos mediante la tramitación de los formatos respectivos, y sobre cualquier situación que ponga en inminente riesgo los activos fijos y/o elementos devolutivos relacionados.

En caso de presentarse terminación de mi contrato de trabajo por despido, renuncia o plan de retiro voluntario me comprometo a efectuar la entrega de los activos fijos y/o devolutivos a mi cargo a la Dirección de Control de Activos. Durante dicho procedimiento firmaré las actas pertinentes así como la copia impresa de mi inventario.

Dado que la omisión de estas disposiciones es considerada como falta grave por el Reglamento Interno de Trabajo, asumo las consecuencias económicas que conlleven el daño o la pérdida de los activos fijos y/o elementos devolutivos mencionados si ocurren por mi negligencia o incumplimiento de los manuales correspondientes, y en tal evento autorizo a Telebucaramanga a efectuar el descuento correspondiente al valor de reposición del activo fijo y/o elemento devolutivo afectado, deduciéndolo de mis salarios, prestaciones sociales o eventuales indemnizaciones a mi favor.

5

## Obligaciones derivadas de la responsabilidad con los activos

Los empleados, OPS's y Estudiantes en práctica de Telebucaramanga que tengan a su cargo activos fijos y/o elementos devolutivos, ya sea en uso, administración o custodia están obligados a lo siguiente:

1. Con base en los inventarios actualizados, el Director de Control de Activos efectuará la asignación y entrega a los empleados, OPS's y estudiantes en práctica, de los activos fijos y/o elementos devolutivos que a cada uno se confie para su uso, servicio, administración o custodia, o que les suministre para el desempeño de sus funciones, mediante inventarios personales que los responsables deberán firmar.

- La Dirección de Control de Activos es la encargada de controlar todo lo relacionado con la asignación y/o entrega, devolución, traslado y retiro de los activos fijos y/o elementos devolutivos a cargo de los empleados, OPS's, estudiantes en práctica y contratistas.

- Será parte de la inducción a los empleados que ingresan por primera vez a Telebucaramanga, instruirles adecuadamente acerca de los deberes y obligaciones que tiene en cuanto al uso, mantenimiento y custodia de los activos fijos y/o elementos devolutivos de la Compañía.

- Al empleado que ingrese a laborar a una dependencia de la Compañía, se le hará entrega de los activos fijos y/o elementos devolutivos que necesite a través del acta DCA.01 Acta de Entrega de Activos, de la cual el empleado deberá recibir una copia para el control personal de los activos asignados.

6

- Los activos fijos y/o elementos devolutivos asignados directamente al empleado deben ser utilizados únicamente en labores relacionadas con el desempeño de sus funciones y permanecerán en las instalaciones de la Compañía, a excepción de aquellos activos fijos y/o elementos devolutivos que por su naturaleza se utilicen en trabajos externos, los cuales una vez finalizados dichos trabajos deberán ser retornados a la Compañía.

2. Todos los empleados que tengan asignados activos fijos y/o elementos devolutivos, asumen plena responsabilidad por su uso, custodia y mantenimiento, además tienen la obligación de reportar daños, posible hurto o pérdida o extravío de los activos fijos y/o elementos devolutivos adscritos a su centro de trabajo.

- Los empleados, que bajo inventario se hagan cargo de activos fijos y/o elementos devolutivos, serán responsables administrativa y fiscalmente, ya sea directa o indirectamente, de la pérdida, daño o depreciación de los mismos, salvo que provengan del deterioro natural por razón del uso legítimo o de otra causa justificada.

3. Cuando un empleado, OPS o estudiante en práctica, cese en sus funciones o sea trasladado a otro puesto o sitio de trabajo, tiene la obligación de devolver por inventario todos los activos fijos y/o elementos devolutivos que tenía bajo su responsabilidad.

- Cuando por olvido u omisión del superior encargado de alguna dependencia, entre en funciones o se retire un empleado, sin firmar el recibo o efectuar la devolución de los activos fijos y/o elementos devolutivos a su cargo, o si cualquiera de los empleados que pertenecen a su Subgerencia o Dirección no firma los inventarios correspondientes, los faltantes o daños que se encuentren posteriormente quedarán bajo la responsabilidad del Subgerente, Director, Jefe o superior respectivo.

- Cuando un empleado deje su puesto por traslado, renuncia o despido, deberá solicitar la formalización del Reintegro de los activos a la Dirección de Control de Activos.

- En el caso de renuncia o despido, el empleado deberá solicitar el paz y salvo por concepto de los activos a su cargo, para lo cual debe seguir el procedimiento "Generación de paz y salvo"

4. Se entenderá por **daño normal** el deterioro o desgaste que sufre un activo en su uso ordinario y que no afecta en forma definitiva el funcionamiento total del mismo.

- Se entenderá por **daño anormal** el deterioro o desgaste que afecta el funcionamiento del activo en forma parcial, total, permanente o reparable y que se presenta por accidentes, descuido o negligencia del empleado tenido como responsable.

- De darse el deterioro anormal de un activo, la Dirección de Control de Activos se encargará de comunicarlo a la Dirección de Coordinación de Auditoría y Dirección de Gestión Humana con la finalidad de abrir investigación de los hechos y efectuar debidamente el procedimiento disciplinario que determinen la responsabilidad del empleado, procedimiento descrito en "Reintegro de Activos".

- Cuando se envíe a reparar un activo que se encuentre en mal estado, el empleado responsable y la Dirección de Control de Activos, deberán dejar registro de la salida del activo fijo y/o elemento devolutivo y conservar copia de la orden de reparación, para que en caso de un inventario no se considere como faltante.

5. Cuando un empleado extravíe un activo fijo y/o elemento devolutivo que esté bajo su responsabilidad deberá reportarlo a su superior inmediato y este comunicarlo a la Dirección de Control de Activos; quien a su vez informará a la Dirección de Coordinación de Auditorías, Gestión Humana y Secretaría General, para efectos de iniciar la investigación de los hechos, para determinar si existe responsabilidad por parte de quien custodiaba, de acuerdo al procedimiento "Baja de activos fijos por pérdida o hurto".

- El empleado que comunique el posible hurto o pérdida de uno de sus activos, deberá interponer la denuncia formal sobre los hechos ante el Organismo de Investigación Judicial en un término de 24 horas, de acuerdo al procedimiento "Baja de activos fijos por pérdida o hurto".

- La Dirección Jurídica deberá efectuar el debido seguimiento a la evolución de cada uno de los procesos de investigación que adelanten las entidades pertinentes respecto a los casos en los cuales se haya presentado -y denunciado- el hurto o pérdida de activos de propiedad de Telebucaramanga. Así mismo deberá informar debidamente las conclusiones de dichos procesos tanto a la Dirección de Control de Activos como al Analista de Seguros.

6. Siempre que se requiera efectuar el traslado físico de activos fijos y/o elementos devolutivos (inclusive equipos de cómputo o cualquiera de sus partes), de un inmueble y/o dependencia a otro/a, el Subgerente, Director o empleado responsable deberá informar por escrito por medio del acta correspondiente a la Dirección de Control de Activos, para el registro de esta novedad y para la elaboración del acta DCA.11 Autorización de salida de activos. El personal de vigilancia deberá colaborar en la verificación del cumplimiento de lo anterior, exigiendo siempre que se produzcan estos movimientos, el visto bueno de la Dirección de Control de Activos.

Cada vez que se efectúe el cierre de alguna de las sedes y/o locales, en cuyas instalaciones se encuentren ubicados activos fijos y/o elementos devolutivos, se deberá informar por medio escrito mínimo quince (15) días antes del cierre, a la Dirección de Control de Activos.

7. Las áreas responsables del control, administración y manejo de los diferentes almacenes y bodegas en las cuales se encuentran ubicados activos fijos y/o elementos devolutivos de propiedad de Telebucaramanga (El Diamante, Cañaveral, La Rosita y otros), deberán asegurarse de 1) definir un encargado de la custodia, coordinación y legalización de los movimientos de entrada y retiro, 2) establecer las condiciones específicas que precisen lo concerniente a las características y requerimientos para el ingreso y salida de los bienes, 3) utilizar los sistemas y las técnicas de archivo e inventario que permitan documentar y producir las evidencias pertinentes de todos los movimientos y rotaciones de cada elemento, 4) conservar permanentemente actualizada la información referente a las cantidades actuales de dichas existencias (bien sea a través de la utilización de los aplicativos existentes o mediante la utilización de hojas de cálculo u otras herramientas que se deban desarrollar conjuntamente con el área de informática) y 5) observar y atender todas las instrucciones que en materia de seguridad, conservación y orden sean formuladas. Así mismo, para poder establecer los requerimientos que en materia de políticas y procedimientos deban contemplarse, se debe solicitar el apoyo y orientación pertinente a la DCA.

8. Para la realización de todos los procedimientos relacionados con la entrega, traslado y recibo de equipos de cómputo o cualquiera de sus partes, la Subgerencia de Informática y Tecnología deberá de utilizar siempre los formatos establecidos para tal fin; así como coordinar debidamente con la Dirección de Control de Activos la ejecución de las actividades pertinentes; de tal forma que la información contenida en la base de datos del SAF permanezca permanentemente actualizada.

9. La Subgerencia Comercial, la Subgerencia Técnica y Operativa y la Subgerencia de Informática y Tecnología deberán de informar siempre a la DCA acerca de lo relacionado con la entrega de modems, equipos de cómputo, equipos de comunicación y otros elementos o alguna de sus partes; de propiedad de Telebucaramanga, que tengan que quedar a cargo (y bajo la responsabilidad) de los clientes de los diferentes servicios de datos, internet y otros para su utilización, o de terceros con los que se haya suscrito convenios cuyo objeto precise la entrega en calidad de arriendo o comodato de dichos activos.

Para tal fin deberán remitir como soporte una copia de la parte pertinente de los contratos que se celebren y de las actas que se efectúen; como prueba de dicha entrega y asimismo del cumplimiento del compromiso que deben observar los terceros respecto al adecuado uso y cuidado de tales elementos.

Estos documentos servirán de soporte para determinar la asignación de responsabilidades en el SAF.

10. Al arrendar espacios, locales o inmuebles de propiedad de Telebucaramanga debe existir un contrato de arrendamiento debidamente formalizado, legalizado y ajustado al estatuto (vigente) de contratación de la Empresa. Y adicionalmente en todos los casos el área responsable debe avisar con antelación a la DCA para efectos de la verificación que se debe realizar para determinar la inclusión en el contrato de la relación de los bienes o elementos de propiedad de la empresa, que se encuentran ubicados – y vayan a permanecer – en las áreas o instalaciones que se van a arrendar por medio del acta DCA1 Acta de entrega de activos, la cual debe ser firmada por el administrador del contrato de arrendamiento. De no ser incluidos en el contrato de arrendamiento los bienes que allí permanecen se debe realizar el proceso de reintegro de dichos activos.

11. Los empleados, contratistas y/o particulares que tengan a su cargo equipos de transporte de propiedad de Telebucaramanga deben atender las siguientes normas: 1) Utilizar los vehículos para fines estrictamente laborales, 2) no permitir la conducción de los mismos por terceros que no sean los conductores designados, 3) no conducir nunca los vehículos bajo los efectos de alcohol, estupefacientes u otros tóxicos, 4) no dejar los vehículos mal parqueados, 5) asegurar la disponibilidad de un kit de herramientas, de un botiquín de primeros auxilios y de un extintor de incendios. Los conductores de los vehículos serán responsables de su cuidado y así mismo de conducirlos con estricto apego a los reglamentos, disposiciones y leyes establecidas por las autoridades competentes, y deberán respetar siempre las señales de tránsito. También serán responsables del mantenimiento preventivo básico que consiste en el chequeo diario del nivel de agua del radiador, la presión de las llantas, el aceite del motor, el líquido de frenos y demás revisiones y cuidados básicos requeridos para mantener en condiciones de funcionamiento adecuadas el vehículo.

Cualquier incidente que afecte el vehículo como accidentes o hurto debe ser reportado al jefe inmediato y este debe informar a la DCA, Dirección de Gestión Humana, Dirección de coordinación de Auditoría y Secretaría General, para los fines pertinentes. En el caso de hurto, se debe interponer una denuncia ante la Fiscalía General de la Nación o autoridad competente en el término de 24 horas.

12. Los empleados que tengan bajo su responsabilidad equipos de comunicación, de prueba y medición, equipos utilizados en la inspección y reparación de daños, herramientas y escaleras, deberán hacer uso adecuado de los mismos y proporcionarles o gestionar el mantenimiento requerido para su conservación.

Cualquier incidente que afecte a alguno de estos activos fijos y/o elementos devolutivos, así como su hurto, debe ser reportado al jefe inmediato y este debe informar a la DCA, Dirección de Gestión Humana, Dirección de coordinación de Auditoría y Secretaría General, para los fines pertinentes. En el caso de hurto, se debe interponer una denuncia ante la Fiscalía General de la Nación o autoridad competente en el término de 24 horas.

## Consideraciones del Código Sustantivo del Trabajo

Art. 57. Obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los empleados, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.

2. Procurar a los empleados locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y salud.

Art. 58. Obligaciones especiales del empleado:

3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan facilitado y las materias primas sobrantes.

Art. 60. Se prohíbe a los empleados:

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la Compañía.

8. Usar útiles o herramientas suministradas por el Compañía en objetivos distintos del trabajo contratado.

## Compromiso de los contratistas con los activos

Cada uno de los contratistas que para el desarrollo y cumplimiento de su objeto contractual requiera la utilización de cualquier activo y/o elemento devolutivo de propiedad de la Empresa de Telecomunicaciones S.A. E.S.P – Telebucaramanga, deberá observar los compromisos y obligaciones estipulados en el presente manual; así como responder debidamente ante cualquier situación que afecte el/los bienes sobre los cuales tenga responsabilidad en estos términos; entre las cuales se incluye el daño y/o deterioro, el hurto y la pérdida. El anterior compromiso es extensivo a la totalidad de los particulares que estén efectuando cualquier tipo de actividad y/o labor para la cual utilicen activos de propiedad de Telebucaramanga (contratistas, empleados de las firmas contratistas, vinculados a través de OPS y estudiantes en práctica).

Es un deber de todos los administradores de contratos y OPS suscritos con personas naturales o jurídicas (cuando el contratista haya necesitado ejecutar su objeto en las instalaciones de la Compañía y requerido la asignación de activos para desarrollar su labor), la solicitud de expedición de un Paz y Salvo a la Dirección de Control de Activos; como uno de los requisitos indispensables y obligatorios previos al pago de la factura o cuenta de cobro final. Esta obligación igualmente es extensiva a los empleados que tengan a su cargo estudiantes en práctica; al momento de la finalización de las labores que estén realizando estos últimos.

En caso de presentarse la pérdida y/o posible hurto de un activo fijo y/o elemento devolutivo a cargo de un contratista y/o particular, éste deberá informar inmediatamente al administrador del contrato y comunicar a la Dirección de Control de Activos y Secretaría General, para los fines pertinentes.

## Procedimiento de asignación y entrega de activos

Al ingresar un nuevo empleado a Telebucaramanga, su jefe inmediato debe efectuar la solicitud por escrito, a la DCA, de cada uno de los elementos devolutivos requeridos para el normal desempeño de sus funciones.

La DCA debe efectuar la búsqueda de los elementos solicitados y elaborar debidamente el acta DCA.01 Acta de entrega de activos y/o DCA.05 Acta de traslado de activos, si el/los elemento/s están cargados al inventario de otro empleado.

Si dentro de los elementos requeridos se encuentra computadores o alguna de sus partes, estos se deben solicitar por escrito a la Subgerencia de Informática y Tecnología; que formalizará la respectiva entrega a través del acta DCA.02 Acta de entrega de equipos de cómputo y/o DCA.06 Acta de traslado de equipos de cómputo.

El empleado que se va a responsabilizar por los elementos debe firmar las actas de entrega y/o traslado correspondientes, y adicionalmente el acta DCA.04 Acta de Compromiso del adecuado manejo de los activos asignados. Una copia de las mismas se debe entregar al responsable y la otra se debe archivar en la carpeta personal junto con sus soportes.

En el caso de los elementos devolutivos requeridos por contratistas o estudiantes en práctica, la solicitud por escrito de los activos la debe efectuar el administrador del contrato (por medio del formato DCA.16 Solicitud de activos en calidad de préstamo) y/o jefe inmediato, en cuyo inventario personal se incorporarán dichos elementos; teniendo en cuenta que al finalizar la vigencia del contrato o el período de la práctica se debe efectuar la devolución de los mismos.

La entrega de los activos a contratistas se realizará por medio del acta DCA.17 Acta de préstamo o asignación temporal de activos.

## Procedimiento de traslado de activos

Este procedimiento se genera por un acuerdo entre dos empleados, uno que entrega y otro que recibe el/los elementos, los cuales deben diligenciar correctamente -con toda la información requerida- y firmar el acta DCA.05 Acta de traslado de activos, DCA.06 Acta de traslado de equipos de cómputo o DCA.07 Acta de traslado de vehículos, según corresponda.

Una copia original del/los acta/s debe ser enviada a la Dirección de Control de Activos; para efectos de realizar la respectiva actualización en el Sistema de Activos Fijos (SAF). Las mismas deben ser archivadas en las carpetas personales junto con sus soportes.

Si se requiere efectuar el traslado del/los elemento/s hacia otra sede o inmueble, se debe informar a la DCA; para la elaboración del formato DCA.11 Autorización de salida de activos y el envío del reporte del movimiento al Analista de Seguros.

## Procedimiento de reintegro de activos

Este procedimiento consiste en entregarle a la DCA aquellos activos que no están siendo utilizados por el empleado en el desarrollo de sus funciones o están dañados u obsoletos.

El empleado o administrador de contrato que requiera efectuar el reintegro de cualquiera de los activos que esté a su cargo debe primeramente diligenciar correctamente -con toda la información requerida- y firmar el acta DCA.08 Acta de reintegro de activos, DCA.09, Acta de reintegro de equipos de cómputo o DCA.10 Acta de reintegro de vehículos, según corresponda; cuya copia original debe ser enviada a la DCA, para efectos de realizar la respectiva actualización en el SAF. La misma debe ser archivada en la carpeta personal junto con sus soportes.

En todos los casos, la DCA debe efectuar la verificación del estado actual del activo y, de ser necesario, debe solicitar un concepto técnico al área pertinente. Si su estado corresponde a la vida útil y condiciones de uso, la DCA debe acordar con el empleado lo concerniente a la entrega física de dicho elemento. En caso contrario, y apoyada en el concepto técnico, la DCA debe reportar el hecho a la Dirección de Coordinación de Auditoría y a la Dirección de Gestión Humana; para que se efectúe la respectiva investigación y se determine si existen méritos para iniciar un proceso disciplinario al empleado.

Si al final de dicho proceso no se encuentra responsable al empleado, la Dirección de Gestión Humana envía a la DCA la decisión pertinente, con base en la cual se debe efectuar el retiro en el SAF de/los activo/s objeto de la investigación de su inventario y coordinar la entrega física de/los mismo/s.

Si al final de dicho proceso se encuentra responsable al empleado, la Dirección de Gestión Humana envía a la DCA la decisión pertinente, con base en la cual, si el activo es reparable, se debe informar al empleado que debe asumir el costo de la reparación o, si el activo no es reparable, se debe informar al empleado que debe efectuar la reposición del mismo.

Esto último se puede realizar bien sea a través del pago de su valor económico -en efectivo o mediante descuento del salario por medio del acta DCA.14 Autorización de descuento por reposición de activos-, o a través de su reposición por otro elemento de iguales o superiores características (lo cual debe ser certificado por concepto técnico).

Efectuado el reintegro, la DCA debe retirar el activo del inventario del responsable en el SAF.

## Procedimiento de generación de paz y salvos

El empleado o administrador de contrato que requiera solicitar el paz y salvo a la DCA debe haber efectuado previamente el respectivo reintegro de la totalidad de los elementos devolutivos a su cargo, o en el caso de un cambio de sede, haber realizado y legalizado el debido traslado de los mismos. En caso de retiro definitivo, la solicitud se debe presentar con una semana de anterioridad al mismo.

Si el solicitante se encuentra a paz y salvo, la DCA debe expedir el documento requerido, DCA.13 Paz y Salvo para los empleados y DCA.12 Confirmación de retiro de activos del inventario, para los administradores de contrato; del cual debe ser archivada copia en la carpeta personal junto con sus soportes.

Si el solicitante no se encuentra a paz y salvo, la DCA le debe informar que debe realizar el procedimiento de reintegro de los activos que estén aún pendientes de entrega.

## Procedimiento de baja de activos por pérdida o hurto

El empleado o contratista debe informar al jefe inmediato o administrador de contrato de la pérdida o hurto de cualquiera de los activos a su cargo en un tiempo no superior a 24 horas después de ocurrido el hecho y debe realizar el denuncia a la autoridad competente (inspección de policía o Fiscalía General) según sea el caso. El jefe inmediato envía un informe con la copia del denuncia a la DCA, Secretaría General y a la Dirección de Coordinación de Auditorías y Dirección de Gestión Humana; para que se efectúe la respectiva investigación y se determine si existen méritos para iniciar un proceso disciplinario.

Si al final de dicho proceso no se encuentra responsabilidad, la Dirección de Gestión Humana envía a la DCA la decisión pertinente, con base en la cual se debe efectuar el retiro del/los activo/s objeto de la investigación del inventario del responsable en el SAF.

Si al final de dicho proceso se encuentra responsabilidad, la Dirección de Gestión Humana envía a la DCA la decisión pertinente, con base en la cual, se debe informar al empleado que debe efectuar la reposición del mismo. Esto último se puede realizar bien sea a través del pago de su valor económico -en efectivo o mediante descuento del salario por medio del acta DCA.14 Autorización de descuento por reposición de activos -, o a través de su reposición por otro elemento de iguales o superiores características (lo cual debe ser certificado por concepto técnico).

Efectuada la reposición, la DCA debe retirar el activo del inventario del responsable en el SAF.

### Procedimiento de verificación de activos

La DCA identifica a los responsables de activos a los cuales se les va a efectuar la verificación física de su inventario (todos y cada uno de los responsables de activos serán sujeto de éste procedimiento mínimo una vez al año). Seguidamente comunica por escrito a los interesados sobre la ejecución de dicho procedimiento, el cual se ejecuta conjuntamente con el responsable.

Si se encuentran físicamente elementos que están incluidos en el SAF, y de los cuales aparecen los debidos soportes en la carpeta personal, se debe proceder con la firma de la copia impresa del inventario por parte del representante de la DCA y del responsable.

Si se encuentran físicamente elementos que están incluidos en el SAF, y de los cuales no aparecen los soportes en la carpeta personal, se debe proceder con la elaboración del documento pertinente (Acta de entrega o Acta de traslado).

Si no se encuentran físicamente elementos que están incluidos en el SAF, de los cuales aparecen los soportes en la carpeta personal, se debe registrar el hallazgo y dar inicio al procedimiento de Baja de activos por pérdida o hurto.

Si no se encuentran físicamente elementos que están incluidos en el SAF, de los cuales no aparecen los soportes en la carpeta personal, se debe registrar el hallazgo y dar inicio al procedimiento de Baja de activos por pérdida o hurto.

Si se encuentran físicamente elementos que no están incluidos en el SAF, y de los cuales aparecen los soportes en la carpeta personal, se debe efectuar la respectiva actualización en el aplicativo.

Si se encuentran físicamente elementos que no están incluidos en el SAF, y de los cuales no aparecen los soportes en la carpeta personal, se debe proceder con la elaboración del documento pertinente (Acta de entrega o Acta de traslado) y efectuar la respectiva actualización en el aplicativo.

Si no se encuentran físicamente elementos que no están incluidos en el SAF, y de los cuales aparecen los soportes en la carpeta personal, se debe efectuar la respectiva actualización en el aplicativo y dar inicio al procedimiento de Baja de activos por pérdida o hurto.

### Procedimiento de cierre de sedes y puntos de atención

Siempre que se efectúe el cierre de cualquiera de las sedes o puntos de atención de Telebucaramanga, el área responsable debe informar a la DCA con una antelación de mínimo 15 días; reportando adicionalmente la relación de los empleados y contratistas que prestan sus servicios en dichas instalaciones.

La revisión del inventario de elementos a cargo de este personal se efectuará a través del procedimiento de verificación de activos.

### Procedimiento de control de los módems y equipos de usuario que permanecen temporalmente en los puntos de atención y servicio al cliente de Telebucaramanga

Este procedimiento tiene como fin garantizar la responsabilidad y el compromiso en la custodia y protección de los módems y demás equipos de usuario, que van a permanecer temporalmente, en los puntos de atención y servicio al cliente administrados por el área comercial.

Es pertinente asegurar que los encargados de estos centros de atención reciban inicialmente a su cargo estos activos, los cuales deben ser entregados debidamente por el Almacén a través del acta de incorporación de elementos devolutivos.

Posteriormente, una vez estos equipos vayan siendo entregados a los usuarios de los servicios de internet y datos -por solicitud de estos y en razón a la ocurrencia de hechos relacionados con el daño, pérdida y/o hurto de dichos elementos-, el encargado del punto de atención o servicio al cliente deberá hacer llegar a la DCA los soportes de esta entrega (copia del acta de recibo del/los activo/s debidamente firmada por el usuario); para que el Profesional de Control de Activos proceda a realizar -en el SAF- la descarga del/los mismo/s del inventario del representante del área comercial, y su incorporación al inventario de los bienes a cargo de la Empresa. Lo anterior es procedente por cuanto está previsto en los contratos suscritos con Telebucaramanga que esta entrega se efectúa en calidad de comodato.

Lo anterior implica que el usuario debe responder económicamente por el daño, deterioro, destrucción, pérdida o hurto generado por el uso indebido, manipulación no autorizada, descuido o negligencia en la protección y/o utilización de estos equipos.

## Definiciones básicas

**Activos fijos:** Son aquellos bienes muebles o inmuebles tangibles, cuya vida útil es mayor a un año, que no están destinados para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la Empresa y se emplean de forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la Empresa.

**Avalúo:** Estimado que se hace del valor o precio de un bien.

**Avalúo Técnico:** Procedimiento aplicado por un especialista o perito para determinar el valor comercial o de reposición de un activo.

**Baja de activos fijos y/o elementos devolutivos:** Corresponde al proceso soportado legalmente con un acto administrativo, mediante el cual se retiran de las propiedades, planta y equipo los activos fijos y/o elementos devolutivos que han sido objeto de destrucción total o parcial por siniestro, pérdida o inservibilidad, es decir, cuando el activo y/o elemento devolutivo no existe físicamente o se vende por medio de un proceso de remate.

**Bienes de Consumo :** Son los bienes que se consumen por el uso que de ellos se hace, o porque al agregarlos o aplicarlos a otros se extinguen o desaparecen como unidad o materia independiente y entran a formar parte constitutiva de otros. Ejemplo: Combustibles, elementos o materias primas para construcción e instalación, útiles de escritorio y papelería, dotaciones.

**Bienes Devolutivos:** Son los bienes que no se consumen por el uso que se hace de ellos, aunque con el tiempo y por razón de su naturaleza se deterioran o desaparecen. A esta clasificación pertenecen:

- Bienes muebles. Son aquellos que se pueden transportar de un lugar a otro.
- Bienes muebles en bodega. Es el conjunto de bienes que se encuentran en tránsito en el almacén.
- Bienes muebles en servicio. Es el conjunto de activos fijos en uso en las dependencias de la entidad.
- Bienes intangibles (Software y licencias). Son los bienes inmateriales adquiridos o desarrollados por la entidad con el fin de facilitar, mejorar o tecnificar sus operaciones.

Ejemplo: Equipos y máquinas para comunicaciones, equipos y máquinas para detección, equipos y máquinas para construcción, equipos y máquinas para oficina, equipos y máquinas para transporte, herramientas y sus accesorios, libros, mobiliario y enseres, material rodante, equipos y máquinas para procesamiento de datos.

**Bienes Inmuebles o De Infraestructura:** Son los bienes que no pueden transportarse de un lugar a otro sin su destrucción o deterioro, y los adheridos permanentemente a ellos. Ejemplo: Acueductos, construcciones, estructuras, centrales telefónicas, edificaciones, terrenos, inmuebles.

**Comodato:** o Préstamo de uso, es un contrato en el que una de las partes entrega a la otra gratuitamente una especie mueble o raíz para que haga uso de ella y con cargo de restituir la misma especie después de terminar el uso.

**Costo de reposición:** Representa el precio que deberá pagarse para adquirir un activo similar al que se tiene, o el costo actual estimado de reemplazo de los bienes en condiciones semejantes a los existentes.

**Depreciación:** Reconocimiento racional y sistemático del costo de los activos fijos y/o elementos devolutivos, distribuido durante su vida útil estimada, con el fin de obtener los recursos necesarios para la reposición de los activos fijos y/o elementos devolutivos, de manera que se conserve la capacidad operativa o productiva de la Compañía.

**Elementos devolutivos:** Son todos los que no se consumen por el primer uso que de ellos se haga, aunque por el tiempo y razón de su naturaleza se deterioren o desaparezcan, igualmente aquellos que por control económico se clasifican como tales y se les asigna al inventario personal de los empleados.

**Inventario:** Relación detallada de las existencias materiales comprendidas en el activo, la cual debe mostrar: número de unidades en existencia, descripción y referencia del producto o activo, valor de compra, fecha de adquisición, etc.

**Mantenimiento:** Corresponde a la conservación de los activos fijos y/o elementos devolutivos en condiciones normales de operación. Comprende las operaciones relacionadas con la limpieza, lubricación y ajuste. En consecuencia incluye los conceptos de mano de obra y materiales. Existe mantenimiento correctivo y preventivo.

**Mejoras:** Conjunto de erogaciones u obligaciones contraídas con relación a un activo, que tiene como efecto introducir cambios cualitativos al bien y que no aumentan su productividad sino que la recuperan.

**Obsolescencia:** Pérdida en el potencial de uso o venta de un activo, debido a diversas causas siendo la principal los adelantos tecnológicos.

**Perito:** Persona que por sus especiales conocimientos, es llamado para informar sobre hechos cuya apreciación se relaciona con su especial saber o experiencia.

**Remate de activos:** Procedimiento vigente actualmente, a través del cual la Compañía efectúa la venta y/o enajenación de activos fijos y/o elementos devolutivos y/o bienes de su propiedad, en los términos previstos en el Reglamento de Contratación.

**Reintegro de activos:** Procedimiento que consiste en devolver los activos fijos y/o elementos devolutivos asignados a Telebucaramanga por la no utilización, inservibilidad u obsolescencia.

**Responsable de un activo:** Aquel empleado, contratista o particular al cual se le entregue mobiliario, equipo, maquinaria o vehículos para la ejecución de sus labores.

**Reposición de activos:** Consiste en reemplazar por otros de iguales o de similares características, los activos fijos y/o elementos devolutivos de propiedad de Telebucaramanga que han sido objeto de hurto o pérdida, o los que han sufrido daño por causas derivadas del mal uso o indebida custodia. Esta obligación está a cargo del empleado o tercero responsable del activo.

**Traslado de activos:** Procedimiento que consiste en el cambio de responsable de los activos entre dos empleados. Todos los movimientos de los activos fijos deben ser informados a la Dirección de Control de Activos.

**Valorización:** Aumento neto del valor de los activos, determinados mediante avalúos con criterios y normas de reconocido valor técnico.



## Acta de entrega de equipos de cómputo



SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.02 ACTA DE ENTREGA DE EQUIPOS DE COMPUTO

A los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ se efectúa la entrega de los siguientes elementos:

Descripción	Serial	Calcomanía

Los cuales recibe el funcionario \_\_\_\_\_ identificado con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ENTREGA

RECIBE

Firma \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
SUGERENTE DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA C.C. \_\_\_\_\_

Vébo Director Control de Activos

31

## Acta de entrega de vehículos



telebucaramanga  
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.03 ACTA DE ENTREGA DE VEHICULOS

FECHA \_\_\_\_\_  
Mes en letras \_\_\_\_\_

CLASE DE VEHICULO	MARCA
COLOP	PLACA
MODELO	CHASIS
MOTOR	PLACA SOAT
T. PROPIEDAD	

COMA	Delante Izq.		
	Trasero		
CARASTILLA			
PUERTELLA			
BIENVENIDO	Izquierda		
	Derecha		
BIENVENIDO			
BIENVENIDO	Delantero		
	Trasero		
LWC DE PAPE			
LWC ALTA			
LWC BAJA			
PARAS DEFLECTORES	Delantero	Izquierda	Izquierda
	Trasero	Derecha	Derecha
PARAS STOP	Trasero	Derecha	
		Izquierda	
BIENVENIDO			
BIENVENIDO			
TAPA CASCABELLA			
	Delantero Izquierda	Delantero Derecha	
LLANTAS	Trasero Izquierda	Trasero Derecha	
LLANTA RESERVA			
OROPALABRO	Delantero Izquierda	Delantero Derecha	
	Trasero Izquierda	Trasero Derecha	
BATERIA			
MANEJO			
TAPA DE ACBT E			
LWC			
BIENVENIDO			
LLAVE BIENVENIDO	Buena		
CINTA POR DEFLECTOR	Izquierda	Derecha	
BIENVENIDO			
CONOS DE DEFLECTOR			
BOTIQUIN			
HERRAMIENTA			
LIMPIAPARRAS			
REINTOP			
PARA PASAJEROS			
PARA PASAJEROS			
CASCO DEFLECTOR			

ENTREGA	R.F.M.A	BOBBIPE
		C.C
RECIBE	R.F.M.A	CONTROL DE ACTIVOS
		DIRECTOR

32

## Acta de compromiso de manejo de activos



SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.04 ACTA DE COMPROMISO DEL ADECUADO MANEJO DE LOS ACTIVOS ASIGNADOS

Fecha: \_\_\_\_\_

Como empleado de la Empresa de Telecomunicaciones S.A. E.S.P – Telebucaramanga, me declaro responsable de los activos cargados a mi nombre, por lo cual les daré un uso adecuado al desempeño de mis funciones y a la destinación laboral prevista para cada uno de ellos.

En consecuencia, serán asumidos por mí el daño o la pérdida de los mismos debidos a mi negligencia o incumplimiento del Manual de política y procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga.

Me comprometo a informar oportunamente a la Dirección de Control de Activos Fijos sobre cualquier movimiento de dichos activos me durante la tramitación de los formatos respectivos, así como de cualquier situación que ponga en inminente riesgo los activos fijos y/o elementos devolutivos relacionados.

En caso de presentarse terminación de mi contrato de trabajo por despido, renuncia o plan de retiro voluntario me comprometo a efectuar la entrega de los activos fijos a la Dirección de Control de Activos sometiéndome al proceso de Reintegración de Activos, como único medio para recibir el paz y salvo correspondiente.

Dado que la omisión de estas disposiciones es considerada como falta grave por el Reglamento Interno de Trabajo, asumo las consecuencias económicas que conlleven el daño o la pérdida de los activos fijos y/o elementos devolutivos mencionados si ocurren por mi negligencia o incumplimiento del Manual de políticas y procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga, y en tal evento autorizo a Telebucaramanga a efectuar el descuento correspondiente al valor de reposición del activo fijo y/o elemento devolutivo afectado, deduciéndolo de mis salarios, prestaciones sociales o eventuales indemnizaciones a mi favor.

Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

C.C. \_\_\_\_\_

33

## Acta de traslado de activos



SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.05 ACTA DE TRASLADO DE ACTIVOS

A los \_\_\_\_ día(s) del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ el funcionario \_\_\_\_\_  
identificado con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_  
traslada los siguientes activos fijos:

Calcomanía antigua	Calcomanía nueva	Elemento	Serial	Estado

Los cuales serán cargados al funcionario \_\_\_\_\_ identificado  
con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ENTREGA

RECIBE

Firma \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

C.C. \_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Vbo Director Control de Activos

34

## Acta de traslado de equipos de cómputo



telebucaramanga

SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.06 ACTA DE TRASLADO DE EQUIPOS DE COMPUTO

A los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, el funcionario \_\_\_\_\_  
identificado con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_  
traslada los siguientes activos fijos:

Descripción	Serial	Calificación

Los cuales serán cargados al funcionario \_\_\_\_\_ identificado  
con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

ENTREGA

RECIBE

Firma \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

C.C. \_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Vob. Subgerente de Informática y Tecnología

\_\_\_\_\_  
Vob. Director Control de Activos

35

## Acta de entrega de equipos de vehículos



telebucaramanga

SECRETARÍA DE GOBIERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.07 ACTA DE TRASLADO DE VEHICULOS

FECHA	_____
Número Interno	_____
CLASE DE VEHICULO	MAPCA
COLOP	PLACA
MODELO	CILINDRAJE
MOTOP	CASIO
T. PROPIEDAD	POLIZA SOAT

COMA	Delantero		
	Trasero		
CANASTILLA			
PARABRISAS			
ESPEJO	Izquierdo		
	Derecho		
BANCH			
BITO			
DIRECCIONALES	Delanteros		
	Traseros		
LWC DE PASAJE	Izquierdo		
	Derecho		
LWC ALTA			
LWC BAJA			
PASAJE DIRECCIONALES	Delanteros	Izquierdo	Derecho
	Traseros	Derecho	Derecho
PASAJE STOP	Trasero	Izquierdo	
ENCENDIDO			
ENCENDIDO			
TAPA GASOLINA			
TANQUE GASOLINA			
LLANTAS	Delantero Izquierdo	Delantero Derecho	
	Trasero Izquierdo	Trasero Derecho	
LLANTA RESERVO			
DEBIDA BARRIOS	Delantero Izquierdo	Delantero Derecho	
	Trasero Izquierdo	Trasero Derecho	
BATERIA			
AMORTIGUADORES			
TAPA DE ACEITE			
LWC			
PROTECTOR			
LLAVE ENCENDIDO	Buena		
CINTO POR SEGURIDAD	Izquierdo	Derecho	
BARROCELLOS			
CONOS DE SEGURIDAD			
BOCINAS			
REPARMENTA			
LIMPIA BRIDAS			
ESTINTOR			
PALO PASAJEROS			
PARABRISAS			
CASCO DE SEGURIDAD			

OBSERVACIONES			
RECIBE	RPMA: _____	NOMBRE _____	C.C. _____
ENTREGA	RPMA: _____	NOMBRE _____	C.C. _____

\_\_\_\_\_  
Vob. Director Control de Activos

36

## Acta de reintegro de activos



SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.08 ACTA DE REINTEGRO DE ACTIVOS

A los \_\_\_ días del mes de \_\_\_ de \_\_\_, el funcionario \_\_\_\_\_  
identificado con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_  
realiza la entrega a la Dirección de control de Activos de los siguientes activos fijos:

Calcomanía antigua	Calcomanía nueva	Bemiento	Serial	Estado	Motivo #

\*Motivos de reintegro:  
1. No utilización del activo  
2. Daño u obsolescencia

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ENTREGA	REOBE
Firma _____	Firma _____
Nombre _____	Nombre _____
C.C. _____	DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS

## Acta de reintegro de equipos de cómputo



SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.09 ACTA DE REINTEGRO DE EQUIPOS DE COMPUTO

A los \_\_\_ días del mes de \_\_\_ de \_\_\_, el funcionario \_\_\_\_\_  
identificado con C.C. \_\_\_\_\_, quien labora en la dependencia \_\_\_\_\_  
reintegra a Telebucaramanga los siguientes activos fijos:

Descripción	Serial	Calcomanía

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ENTREGA	REOBE
Firma _____	Firma _____
Nombre _____	Nombre _____
C.C. _____	DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS

\_\_\_\_\_  
VBo Subgerente de Informática y Tecnología



## Confirmación de retiro de activos del inventario



SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.12 CONFIRMACIÓN DE RETIRO DE ACTIVOS DEL INVENTARIO

EL SUSCRITO DIRECTOR DE CONTROL DE ACTIVOS DE LA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P. TELEBUCARAMANGA

### CERTIFICA

Que, consultada la información contenida en el Sistema de Activos Fijos (SAF) y en la carpeta personal, a  
identificado /a con la cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_,  
se le retiró de su inventario personal los activos acordados de acuerdo a lo establecido en el acta adjunta,  
una vez efectuada la entrega de ellos a ésta Dirección.

Esta certificación se expide a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Director Control de Activos

Anexos: Acta de Reintegro

41

## Formato de paz y salvo



SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.13 PAZ Y SALVO

EL SUSCRITO DIRECTOR DE CONTROL DE ACTIVOS DE LA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P. TELEBUCARAMANGA

### CERTIFICA

Que, consultada la información contenida en el Sistema de Activos Fijos (SAF) y en la carpeta personal,  
\_\_\_\_\_ identificado/a con la cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_, se  
encuentra a paz y salvo portado concepto con esta Dirección, una vez efectuada la entrega a cabalidad  
del inventario de activos fijos que fueron cargados a su nombre.

Esta certificación se expide a solicitud de/a interesado/a, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Director Control de Activos

42

## Autorización de descuento por reposición de activos



DCA.14 AUTORIZACIÓN DE DESCUENTO POR REPOSICIÓN DE ACTIVOS

Bucaramanga, (Día ) de (mes) de (año)

Señores  
Dirección de Gestión Humana  
TELEBUCARAMANGA S.A. E.S.P.  
Ciudad

Yo \_\_\_\_\_, identificado con  
cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ expedida en \_\_\_\_\_  
autorizo a la Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga  
TELEBUCARAMANGA S.A. E.S.P. para que sea descontado de mi salario y/o  
prestaciones sociales el valor correspondiente a los elementos que a continuación  
se relacionan:

Cálcomanía antigua	Cálcomanía nueva	Elemento	Serial	Valor

La forma de pago propuesta es la siguiente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Cordialmente,  
\_\_\_\_\_  
Firma \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_  
C.C. \_\_\_\_\_

43

## Acta de entrega de los lotes comprados



SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.15 ACTA DE ENTREGA DE LOS LOTES COMPRADOS

En la ciudad de Bucaramanga, a los( ) días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, se reunieron en  
las instalaciones del inmueble \_\_\_\_\_ de propiedad de la  
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S.A. - E.S.P. TELEBUCARAMANGA,  
ubicado en \_\_\_\_\_ en su calidad de Director de Control de  
Activos de Telebucaramanga y el señor \_\_\_\_\_,  
identificado con C.C. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ nuevo propietario del lote denominado  
\_\_\_\_\_ adquirido en subasta pública efectuada por el Martillo del Banco  
Popular, según consta en acta de adjudicación No. \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_; con el  
fin de hacer entrega material de los bienes en mención.

El número del remate del presente lote es el \_\_\_\_\_, efectuado el día ( ) del mes de \_\_\_\_\_  
del año \_\_\_\_\_.

En constancia de lo anterior se firma la presente acta,

Quien Entrega

\_\_\_\_\_  
Nombre:  
Director Control de Activos

Quien Recibe

\_\_\_\_\_  
Nombre  
C.C.

Anexos: Acta de Remate  
Acta de Adjudicación

44

## Solicitud de activos en calidad de préstamo



SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.16 SOLICITUD DE ACTIVOS EN CALIDAD DE PRÉSTAMO

Yo, \_\_\_\_\_, identificado con C.C. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Administrador del contrato celebrado entre \_\_\_\_\_ y  
la Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga S.A. - E.S.P., el día ( ) del mes \_\_\_\_\_  
del año \_\_\_\_\_, solicito la asignación de los siguientes activos, los cuales se utilizarán para el  
cumplimiento del objetivo del contrato en mención por el período comprendido entre las fechas:  
\_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

---



---



---



---

Cordialmente,

Firma \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_  
C.C. \_\_\_\_\_

Anexo: copia de la parte pertinente del contrato

45

## Acta de préstamo o asignación temporal de activos



SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.17 ACTA DE PRÉSTAMO O ASIGNACIÓN TEMPORAL DE ACTIVOS

De conformidad a la solicitud efectuada para el cumplimiento del objeto del contrato celebrado con \_\_\_\_\_, la Dirección de Control de Activos  
efectuará a asignación en calidad de préstamo de los siguientes activos fijos propiedad de la empresa de  
Telecomunicaciones de Bucaramanga S.A. - E.S.P. por el período de tiempo comprendido entre las  
fechas: \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

Calcomanía antigua	Calcomanía nueva	Elemento	Serial	Estado

Los anteriores activos descritos serán cargados al administrador del contrato, quien se compromete a devolverlos en  
el estado que se encuentran en el momento de la entrega, así como de reportar a esta Dirección cualquier  
eventualidad que ponga en inminente riesgo los activos fijos y/o elementos devolutivos relacionados.

Para constancia firman,

	ENTREGA		RECIBE
Firma _____		Firma _____	
Nombre _____		Nombre _____	
	DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS	C.C. _____	

Anexo: Copia de la parte pertinente del contrato (objeto)

46

## Préstamo o asignación temporal de activos fijos a Telebucaramanga



telebucaramanga

SUB GERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS  
DCA.18 PRÉSTAMO O ASIGNACIÓN TEMPORAL DE ACTIVOS FIJOS A TELEBUCARAMANGA

En virtud del cumplimiento del objeto del contrato celebrado con \_\_\_\_\_ se efectuará el préstamo de los siguientes activos fijos a la empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga S.A. - E.S.P por el periodo de tiempo comprendido entre las fechas: \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

Elemento	Identificación

Los anteriores activos serán cargados al Administrador del contrato

Para constancia firman,

ENTREGA

RECIBE

Firma \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

C.C. \_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_

Anexo: Copia de la parte pertinente del contrato

47



telebucaramanga

Se aprobó este manual el día veintinueve (29) del mes de diciembre del año 2005 y rige a partir de la fecha.

David A. Carom Zapata  
Gerente General

48

## Anexo H. Consideraciones y Sugerencias de las Direcciones Jurídica y de Coordinación de Auditorías

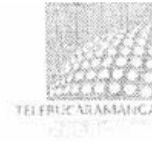
TELEBUCARAMANGA S.A. E.S.P. OFICINA DE CORRESPONDENCIA RADICADO N° 173682 15-DIC-2005	
Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga S.A. - E.S.P.	
<b>MEMORANDO</b>	
DCA-122 Bucaramanga, 15 de diciembre de 2005	
PARA:	Christian Mauricio Duran Agudelo, Director Control de Activos
DE:	Directora Coordinación de Auditorías
ASUNTO:	Sugerencias al Instructivo para el manejo de los activos fijos de propiedad de Telebucaramanga

Con relación al asunto en referencia y en respuesta a su solicitud de fecha 23 de mayo de 2005, me permito informarle que una vez analizado el documento se definieron las siguientes sugerencias generales:

- Incluir dentro de las definiciones básicas sobre activos fijos, entre otros los siguientes conceptos:
  - Elementos devolutivos, Daño, Restitución o reposición, Reintegro, Hurto, Pérdida, Conservación, Responsabilidad, Remate de activos, Custodia y Mantenimiento.
- Modificar los siguientes términos y así mismo estandarizarlos en todo el documento:

No se deben utilizar las siguientes palabras	Utilizar las siguientes palabras
Funcionario	Trabajador
Robo	Posible hurto o pérdida
Ente público	Empresa
Inventario sorpresivo	Inventario
Manejo	Uso
Bien	Activo fijo y/o elemento devolutivo

- Definir si el documento es un instructivo, manual o política y conforme se defina ajustar su contenido.
- Incluir en los compromisos, obligaciones y/o responsabilidades de los activos fijos y/o elementos devolutivos a los contratistas y/o particulares.



5. Definir de manera clara entre otros, los formatos que deberán ser diligenciados por los trabajadores, contratistas y/o particulares e indicar el lugar donde estarán disponibles en caso de traslados temporales o definitivos de los activos fijos y/o elementos devolutivos.

5. Detallar claramente el compromiso que tiene el trabajador, el contratista y/o particular frente a los activos fijos y/o elementos devolutivos que tienen a su cargo, así mismo indicar las acciones a seguir en caso de determinar negligencia, dolo o culpa, por daño, deterioro, pérdida o posible hurto de los activos fijos y/o elementos devolutivos, las cuales podrían ser aplicadas, entre otras las siguiente acciones:

6.1. En caso de daño, deterioro o pérdida del activo fijo y/o elemento devolutivo se deberá reponer por otro de iguales o superiores características, o consignar a la cuenta de Telebucaramanga el valor determinado por la Dirección de Control de Activos, Dirección de Contabilidad y Presupuesto y la Dirección Coordinación de Auditorías, así mismo previa autorización del trabajador se podrá efectuar acuerdos de pago los cuales serán descontados del salario, prestaciones sociales o eventuales indemnizaciones del trabajador, entre otros.

6.1.2. En caso de posible hurto de un activo fijo y/o elemento devolutivo, el trabajador deberá interponer denuncia ante la fiscalía General de la Nación o autoridad competente en el término de 24 horas, sobre los hechos ocurridos e informar al Jefe Inmediata y este a la Dirección de Control de Activos, Dirección Gestión Humana, Dirección Coordinación de Auditorías y Secretaría General, para los fines pertinentes.

6.2. Determinar las políticas, compromisos, obligaciones y/o responsabilidades aplicadas a los equipos de transporte y equipos de comunicación a cargo de trabajadores, contratistas y/o particulares.

7. Aclarar qué tipo de gestión debe realizar un trabajador, contratista y/o particular que al momento de realizarse un inventario de sus activos fijos y /o elementos devolutivos se detecten faltantes, por pérdida o posible hurto, daño o deterioro de los mismos, teniendo en cuenta el procedimiento que se deberá aplicar para determinar si hubo o no negligencia, dolo o culpa por parte del mismo.

8. Indicar que los activos fijos y/o elementos devolutivos deberán ser devueltos por inventarios a la Dirección de Control de Activos con sus respectivos soportes o actas, en caso de presentarse terminación de contrato, despido, renuncia o plan de retiro voluntario.

9. Teniendo en cuenta que la Dirección de Control de Activos es la encargada de administrar y controlar los activos fijos de la compañía, se considera necesario que también sea la encargada de controlar la entrega o devolución, traslados y/o asignación de los activos fijos



y/o elementos devolutivos a cargo de los trabajadores, contratistas y/o particulares junto con sus respectivas actas.

10. Al presentarse la pérdida o posible hurto de un activo fijo y/o elemento devolutivo a cargo de un contratista y/o particular, este deberá informar inmediatamente al administrador del contrato y comunicar a la Dirección de Control de Activos y Secretaría General, para los fines pertinentes.

Lo anterior con el fin de realizar las mejoras sugeridas al documento respectivo.

Cordialmente,

  
Carminta Rincón Méndez



**Memorando**

Bucaramanga, 19 de diciembre de 2005

Para : **Dra. SANDRA M. MONROY SUAREZ**  
Secretaria General

De : **LEONEL CÉSPEDES MEJIA**  
Director Jurídico

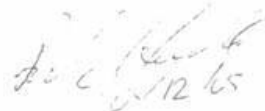
ASUNTO : Instructivo para el manejo de activos fijos

Una vez revisado el instructivo entregado por parte de la Dirección de Control de Activos de la Empresa, me permito dar la siguiente observación frente a las Obligaciones Relacionadas con la responsabilidad sobre los activos fijos de propiedad de TELEBUCARAMANGA:

1. En su numeral 1.1. La entrega de los inventarios individuales debe realizarlo directamente el Director de Control de Activos y no los Directores de cada dependencia de la Empresa.
2. En el numeral cinco guión 8, pagina 15; se hace necesario aclarar que la Dirección jurídica de la Empresa no lleva a cabo los procedimientos administrativos disciplinarios y que son las Direcciones de Gestión Humana y de Auditoria las que realizan estas funciones.
3. Igualmente en ciertos a partes del instructivo se habla de los funcionarios de la empresa y de acuerdo al Código Sustantivo del Trabajo el término es el de empleado.
4. En cuanto al procedimiento de remate de activos, páginas 45 a 48 no se tomó en cuenta el artículo 6 del reglamento de contratación, el cual menciona los parámetros a seguir en los procesos de enajenación de bienes muebles o inmuebles de propiedad de la Empresa, como es el caso:

Cordialmente

  
**LEONEL CÉSPEDES MEJIA**  
Director Jurídico  
L.C.M./J.F.M.

  
12/12/05

**"Telebucaramanga lo hace posible"**

Calle 36 14 71 - Conmutador: 630 - 9600 - www.telebucaramanga.com.co

## Anexo I. Copia de la remisión de los manuales



telebucaramanga

### Memorando

---

Fecha: Marzo 28 de 2006

---

De: DIRECCIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS

---

Para: Ing. GILBERTO RAMÍREZ VALBUENA, Gerente  
Dra. SANDRA MARLEN MONROY SUAREZ, Secretaria General  
Ing. EDUARDO VILLAMIZAR MORA, Subgerente Financiero y Administrativo  
Ing. CARLOS ALFREDO LIEVANO MARTÍNEZ V., Subgerente de Planeación  
Ing. DAVID ALBERTO ROLDÁN ROJAS, Subgerente Técnico y Operativo  
Ing. SERGIO AUGUSTO BECERRA, Subgerente Comercial  
Ing. SERGIO OSWALDO CAJÍAS, Subgerente de Informática y Tecnología  
Dra. TANIA AMPARO ARIZA, Directora Gestión Humana  
Dr. ROBIEL BARBOSA OTÁLORA, Director Coordinación de Auditorías  
Dr. LEONEL CÉSPEDES MEJÍA, Director Jurídico  
Dra. LADY STELLA HERRERA, Directora Derecho Comercial  
Dr. FREDDY BARRAGÁN BUSTOS, Director de Compras y Suministros  
Dra. JOHANNA CRISTINA DUARTE NARIÑO, Directora de Contabilidad y Presupuesto  
DIRECCIÓN DE TESORERÍA Y CARTERA  
Ing. MARTÍN JAVIER FUENTES, Director de Zonas  
Ing. RENATO MUÑOZ, Director Conmutación y Transmisión  
Ing. BERNABÉ REY RANGEL, Director de Proyectos  
Dra. LUZ ELIANA REYES, Directora de Facturación e Interconexión  
Dr. JOSÉ FERNANDO PAILLIE, Director de Ventas  
Dr. CARLOS JAVIER MATUTE, Director de Mercadeo  
Dra. BELKYS MORENO MEZA, Coordinadora Servicio al Cliente (E)  
Dr. WILLIAM RODRÍGUEZ, Oficina de Comunicaciones

---

Asunto: Envío del manual de políticas y procedimientos de los activos fijos

---

De manera atenta me permito remitir adjunto el "Manual de políticas y procedimientos para el manejo de los activos fijos propiedad de Telebucaramanga", con el fin que sea debidamente entregado a los funcionarios y colaboradores en cada una de las áreas (según relación adjunta).

Con la publicación de este compendio de normas se pretende divulgar las guías que todos debemos atender, para reforzar el compromiso colectivo de alcanzar la consolidación de un sistema que asegure la correcta administración, utilización, responsabilidad, aseguramiento y control de los activos fijos<sup>1</sup> y elementos devolutivos de propiedad de la Empresa. En el día de hoy se enviará por correo electrónico nuevamente los formatos y actas que se han incluido en el manual.

<sup>1</sup> Cuyo valor -incluidas valorizaciones- representa actualmente casi las tres cuartas partes del activo total de Telebucaramanga.



telebucaramanga

Así mismo me permito reiterar la colaboración solicitada anteriormente, con el fin que se impartan las instrucciones pertinentes a cada uno de los empleados en todas las áreas, puntos de atención y edificaciones de la Empresa, para que se efectúe siempre oportunamente el reporte a la Dirección de Control de Activos de todos los movimientos<sup>2</sup> (entrega, traslados y retiros) tanto de los bienes y elementos de propiedad de Telebucaramanga como de sus responsables.

Adjunto se envía una relación con la identificación de los trabajadores adscritos a cada una de las áreas, en la cual se incluye un espacio para que se efectúe la firma de recibido del manual por parte de cada uno de ellos. Solicito que se remita a esta Dirección dicha relación una vez esté debidamente firmada.

Cordialmente,



**CHRISTIAN MAURICIO DURÁN A.**  
Director Control de Activos

<sup>2</sup> Los cuales deberán legalizarse –sin excepción- a través de los formatos y/o actas correspondientes; los cuales han sido contemplados en el manual.

## Anexo J. Depuración de las ubicaciones en el SAF

Listado SAF	Ubicaciones Actuales
ADJUDICACIONES	ELIMINADA
ADMINISTRATIVA	SEDE ADMINISTRATIVA
SEDE ADMINISTRATIVA	
<b>PRIMER PISO</b>	<b>SEDE ADMINISTRATIVA PRIMER PISO</b>
RECEPCION	RECEPCION SEDE ADMINISTRATIVA( PRIMER PISO)
AREA CORRESPONDENCIA Y ARCHIVO	AREA DE CORRESPONDENCIA Y ARCHIVO
	DIRECCION DE CONMUTACION Y TRANSMISION PRIMER PISO
DPTO. DE CARTERA	OFICINA DE CARTERA ( CRA 15 # 35-32)
<b>SEGUNDO PISO</b>	<b>SEDE ADMINISTRATIVA SEGUNDO PISO</b>
DPTO. DE PETICIONES QUEJAS Y RECURSOS	PETICIONES QUEJAS Y RECURSOS SEGUNDO PISO
ATENCION AL CLIENTE	COORDINACION DE SERVICIO AL CLIENTE (SEGUNDO PISO)
	DIRECCION DERECHO COMERCIAL
<b>TERCER PISO</b>	<b>SEDE ADMINISTRATIVA TERCER PISO</b>
DIRECCION DE CONTABILIDAD DE DPTO. DE PRESUPUESTO	DIRECCION DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO (TERCER PISO)
PRESUPUESTO	
DIRECCION DE CONTROL DE ACTIVOS	DIRECCION DE CONTROL DE ACTIVOS (TERCER PISO)
DIRECCION DE TESORERIA Y CARTERA	DIRECCION DE TESORERIA Y CARTERA (TERCER PISO)
SUBGERENCIA FINANCIERA	SUBGERENCIA FINANCIERA ADMINISTRATIVA
DPTO. DE GESTION FINANCIERA	
SUBGERENCIA FINANCIERA	
DIRECCION DE COMPRAS	DIRECCION DE COMPRAS Y SUMINISTROS (TERCER PISO)
AREA REVISORIA FISCAL	REVISORIA FISCAL
<b>CUARTO PISO</b>	<b>SEDE ADMINISTRATIVA CUARTO PISO</b>

	DIRECCION DE GESTION HUMANA	DIRECCION DE GESTION HUMANA (CUARTO PISO)
	DIRECCION DE DE FACTURACION	DIRECCION DE INTERCONEXIÓN Y FACTURACION (CUARTO PISO)
	DIRECCION DE PROYECTOS	DIRECCION DE PROYECTOS (CUARTO PISO)
	NOMINAS	COORDINACION DE NOMINA (CUARTO PISO)
	SUBGERENCIA DE INFORMATICA	SUBGERENCIA DE INFORMATICA Y TECNOLOGIA
	SALUD OCUPACIONAL	SALUD OCUPACIONAL CUARTO PISO
<b>QUINTO PISO</b>	<b>SEDE ADMINISTRATIVA QUINTO PISO</b>	
	DIRECCION JURIDICA	DIRECCION JURIDICA (QUINTO PISO)
	DIRECCION DE AUDITORIA INTERNA	DIRECCION DE COORDINACIÓN DE AUDITORIA
	AUDITORIO TELEBUCARAMANGA SA. E.S.P.	AUDITORIO MAYOR (QUINTO PISO)
<b>SEXTO PISO</b>	<b>SEDE ADMINISTRATIVA SEXTO PISO</b>	
	SUBGERENCIA DE MERCADEO Y VENTAS	SUBGERENCIA COMERCIAL
	COMUNICACIONES	OFICINA DE COMUNICACIONES
	SUBGERENCIA DE PLANEACION	SUBGERENCIA DE PLANEACION
	SUBGERENCIA TECNICA OPERATIVA	SUBGERENCIA TECNICO Y OPERATIVO
		DIRECCION DE MERCADEO (SEXTO PISO)
		DIRECCION DE CONMUTACION Y TRANSMISION SEXTO PISO
<b>SEPTIMO PISO</b>	<b>SEDE ADMINISTRATIVA SEPTIMO PISO</b>	
	SECRETARIA GENERAL	SECRETARIA GENERAL SEPTIMO PISO
	GERENCIA	GERENCIA
<b>SEDE LA ROSITA</b>	<b>SEDE LA ROSITA</b>	
	ARCHIVO DE ABONADOS ATENCION AL	ARCHIVO OPTICO (SEDE LA ROSITA)
	INFORMACION Y DA?OS	DAÑOS (SEDE LA ROSITA)
	TALLER AIRE Y FUERZA	AIRE Y FUERZA SEDE LA ROSITA
		AREA DE SERVICIOS VIA RADIO (SEDE LA ROSITA)
	DIRECCION ZONA NORTE(CABLES)	DIRECCION RED EXTERNA (NORTE Y SUR)
	DIRECCION ZONA SUR	
	BODEGA CONTROL DE ACTIVOS (ROSITA)	BODEGA CONTROL DE ACTIVOS (SEDE LA ROSITA)
<b>OTRAS UBICACIONES</b>		

ALMACEN SEDE ADMINISTRATIVA	ELIMINADA
ANTENA RAS EL PICACHO	ESTACION RAS PICACHO
ATENCION AL CLIENTE FLORIDABLANCA	PUNTO DE ATENCION AL CLIENTE - C.C. CAÑAVERAL
ATENCION AL CLIENTE GIRON	PUNTO DE ATENCION AL CLIENTE - GIRON
BODEGA CENTRAL DIAMANTE	ALMACEN SEDE DIAMANTE II
BODEGAS Y OFICINAS	ELIMINADA
CAFETERIAS SEDE ADMINISTRATIVA	ELIMINADA
CAJAS DE RECAUDO	ELIMINADA
CAMARA DE COMERCIO	CALL CENTER (CAMARA DE COMERCIO)
CENTRAL ARENALES	CONCENTRADOR ARENALES (SUR)
CENTRAL CABECERA 1	CENTRAL CABECERA ( NORTE)
CENTRAL CABECERA 2	
CENTRAL CAMPESTRE	
CENTRAL CENTRO	CENTRAL CENTRO ( NORTE)
CENTRAL CENTRO 1	
CENTRAL CENTRO 2	
CENTRAL CENTRO 3	
CENTRAL CIUDADELA 1	CENTRAL CIUDADELA (SUR)
CENTRAL COLORADOS	CONCENTRADOR COLORADOS (NORTE)
CENTRAL COMUNEROS	CONCENTRADOR COMUNEROS (NORTE)
CENTRAL CHIMITA	CONCENTRADOR CHIMITA (SUR)
CENTRAL CHINGARA	ESTACION RAS CHINGARA
CENTRAL DIAMANTE 1	CENTRAL DIAMANTE (SUR)
CENTRAL FLORIDA1	CENTRAL FLORIDA (SUR)
CENTRAL GUALILO	RSU - GUALILO
CENTRAL GUARIGUA	ESTACION RAS GUARIGUA
CENTRAL LA CUMBRE	CONCENTRADOR LA CUMBRE (SUR)
CENTRAL PARQUE 2	CENTRAL PARQUE (NORTE)
CENTRAL PARQUE1	
CENTRAL RUITOQUE	CONCENTRADOR RUITOQUE (SUR)
CENTRAL SAN PABLO	ESTACION RAS SAN PABLO

CENTRAL SANTA RITA	RSU - SANTA RITA
CENTRAL VIJAGUAL	RSU - VIJAGUAL
CIS LA CALLEJA	CIS LA CALLEJA
CLIENTE CENTRAL CENTRO	ELIMINADA
CONCENTRADOR ACAPULCO	CONCENTRADOR ACAPULCO (SUR)
CONCENTRADOR BUCARICA	CENTRAL BUCARICA (SUR)
CONCENTRADOR GIRON	CENTRAL GIRON (SUR)
CONCENTRADOR KENNEDY	CONCENTRADOR KENNEDY (NORTE)
CONCENTRADOR TERMINAL	CONCENTRADOR TERMINAL (SUR)
CONCENTRADOR ZAPAMANGA	CONCENTRADOR ZAPAMANGA - STA HELENA (SUR)
SUBCENTRAL SANTA HELENA	
CONTRALORIA	ELIMINADA
DEPARTAMENTO AOM	ELIMINADA
DISTRIBUIDOR CENTRO	DISTRIBUIDOR CENTRAL CENTRO
DPTO. CLIENTES C&R	ELIMINADA
DPTO. ORGANIZACION Y METODOS	ELIMINADA
EL PLAYON	ELIMINADA
ESTACION RAS DE PALONEGRO	ESTACION RAS PALONEGRO- LA TRINIDAD
GRANDES CLIENTES	DIRECCION DE VENTAS (AVENIDA GONZALEZ VALENCIA CON 56)
LA CHORRERA	ELIMINADA
LOTES LA CUMBRE	ELIMINADA
PUNTO TECNOLOGICO	ELIMINADA
RAS LEBRIJA	ELIMINADA
RED MULTISERVICIOS	RED MULTISERVICIOS SEDE CALLE 36 # 14-31 (CENTRAL CENTRO)
RIONEGRO	ELIMINADA
RSU - HOSPITAL DEL NORTE	ELIMINADA
RSU - LA HORMIGA	RSU - LA HORMIGA
RSU - PONTIFICIA BOLIVARIANA	RSU - PONTIFICIA BOLIVARIANA
RSU - TV CABLE PROMISION	RSU - TV CABLE PROMISION
SUBGERENCIA DE GESTION DE RED	ELIMINADA

SUBGERENCIA DE NEGOCIOS ESPECIALES	ELIMINADA
SUPERVISION DE VIGILANCIA SEDE	ELIMINADA
TELECOMUNICACIONES	ELIMINADA
TELEFONIA SOCIAL RURAL	ELIMINADA
TELEFONOS PUBLICOS	ELIMINADA
	CENTRAL DE ENTRENAMIENTO
	DISTRIBUIDOR CABECERA ( NORTE)
	DISTRIBUIDOR BUCARICA
	DISTRIBUIDOR CIUDADELA (SUR)
	DISTRIBUIDOR DIAMANTE (SUR)
	DISTRIBUIDOR FLORIDA (SUR)
	DISTRIBUIDOR GIRON (SUR)
	DPTO.DE O Y M DE REDES (ZONA NORTE)
	DPTO.DE O Y M DE REDES (ZONA SUR)
	ESTACION RAS RUITOQUE
	RSU - CABECERA CUARTA ETAPA
	RSU - CHICAMOCHA
	RSU - MENZULY
	RSU - QUINTA BRIGADA
	SEDE AVENIDA GONZALEZ VALENCIA CON 56
	SEDE CALLE 36 # 14-31 (CENTRAL CENTRO)
	SEDE CRA 12
	SEDE DIAMANTE II

## Anexo K. SAF propuesto

El Menú Principal está compuesto por los siguientes módulos:

SOPORTE	OPERATIVO	CONSULTAS	REPORTES
---------	-----------	-----------	----------

*Módulo Soporte:* Donde se definen los lineamientos e información que sirven de parámetros a los demás módulos.

*Módulo Operativo:* Compuesto por las operaciones básicas realizadas en la Dirección de Control de Activos. Estas operaciones son basadas en los procedimientos definidos con anterioridad para la dirección.

*Módulo Consultas:* Permite revisar en pantalla y sin acceso a modificar información; datos referentes a parámetros y activos.

*Módulo Reportes:* Creado con el fin de arrojar informes con la opción de imprimirlos o guardarlos en medio magnético.

### Módulo Soporte

SOPORTE	OPERATIVO	CONSULTAS	REPORTES
Fichas Técnicas			
Catálogo General			
Ubicaciones			
Depreciación			
Cambio de clave			
Seguros			

Fichas Técnicas: Esta opción posibilita la creación de las fichas técnicas, las cuales sirven para hacer una descripción mas profunda de un determinado activo, desglosando sus características principales.

Catálogo General: Este especifica la clasificación de los activos por grupos y subgrupos y códigos. Este catálogo de activos debe registrarse por lo establecido en el Índice universal de inventarios.

Ubicaciones: Permite especificar los distintos lugares en donde se encuentran localizados los activos fijos de la Empresa.

Esta pendiente por actualizar, pero ya se definieron claramente las dependencias de la Empresa, evitando la duplicidad en los nombres de las dependencias.

Depreciación: Permite definir los parámetros de depreciación a tener en cuenta en la incorporación de los activos al sistema SAF.

Cambio de clave: Opción que permite cambiar la contraseña de acceso de cada usuario al SAF.

Seguros: Esta opción permite registrar la información de las pólizas existentes y su cubrimiento.

Para realizar modificaciones el sistema debe preguntar por la clave del usuario.

### **Módulo Operativo**

SOPORTE	OPERATIVO	CONSULTAS	REPORTES
	Incorporación		
	Traslado		
	Reintegro		
	Dar de baja		
	Reparaciones		
	Activos en comodato		
	Recuperación de activos		

Incorporación: Aquí se realiza el ingreso de los activos fijos al SAF. La idea es vincular el sistema utilizado por el ALMACÉN con el SAF para que a este sólo lleguen los activos TIPO 2 (devolutivos, de infraestructura y los incluidos en

contratos) de manera electrónica para evitar la doble digitación de las características de los elementos al momento de la incorporación. Se debe determinar los parámetros para asegurar un activo fijo con el fin de indicarse en la hoja de vida del activo. La depreciación también debe ser especificada por la Dirección de Control de Activos para apoyar la labor de la Dirección de Contabilidad y Presupuesto.

Traslado: El objetivo de esta opción es registrar el cambio de responsable de un activo. Seleccionando el activo, especificando el nuevo responsable.

Reintegro: Esta opción retira el elemento del inventario del actual responsable y lo carga a Telebucaramanga. Los motivos de reintegro pueden ser:

- No utilización (dentro del cumplimiento de sus funciones o por desvinculación laboral)
- Inservibilidad u obsolescencia.

Hay dos posibilidades; que sea enviado a la bodega o que permanezca en su ubicación actual.

Dar de baja: Esta opción retira de las propiedades, planta y equipo los activos fijos y/o elementos devolutivos que han sido objeto de destrucción total o parcial, pérdida o hurto, es decir, cuando el activo y/o elemento devolutivo no existe físicamente o se vende por medio de un proceso de remate.

Al dar de baja un activo se debe especificar el motivo, las opciones son las siguientes:

- Pérdida o hurto
- Remate del activo
- Destrucción total o parcial

Reparaciones: Esta opción permite indicar si un activo fijo tuvo alguna reparación; aquí se indica el consecutivo del activo, si fue trasladado de su ubicación original para realizar la respectiva reparación, por quien fue realizado

el servicio, el valor del mismo y observaciones generales describiendo el proceso que se le realizó.

Hay que tener en cuenta cuándo el mantenimiento se considera gasto, cuando genera un mayor valor del activo por aumentar vida útil, o aumentar su utilidad.

Activos en comodato:

Esta opción por el momento esta enfocada al control de los módems entregados a los clientes o usuarios de los servicios prestados por la Empresa. Los módems al salir del almacén son asignados al encargado del punto de atención o servicio al cliente; al entregar el módem y legalizar su entrega mediante la firma del usuario del contrato correspondiente, el nuevo responsable del activo (módem) es Telebucaramanga.

En la ventana de esta opción se debe poder seleccionar el activo y activar una opción que pregunte si fue instalado, si es así, se podrá escribir el No. del contrato, lo que hará que automáticamente el sistema reconozca a Telebucaramanga como el nuevo responsable del activo.

Recuperación de activos: Este espacio esta destinado para ingresar los activos que fueron objeto de pérdida, hurto o daño y la Dirección de Gestión Humana no ha emitido el fallo con relación a la responsabilidad del funcionario en el hecho. La idea es que se tenga seguimiento de este proceso.

En esta ventana, al final, deben haber dos opciones: dar de Baja, o a Reparaciones.

## Módulo Consultas

SOPORTE	OPERATIVO	CONSULTAS	REPORTES
		Fichas Técnicas	
		Catálogo General	
		Ubicaciones	
		Activos ->	General
			Historial
			Por Responsable-> Funcionarios
			Dados de baja Telebucaramanga

Este módulo no puede ser sujeto a modificaciones, todas las modificaciones sólo pueden realizarse en el Módulo Soporte.

Fichas Técnicas: Esta opción permite ver las fichas técnicas creadas con anterioridad con el fin de recordar un código o característica específica de un activo.

Catálogo General: Permite visualizar la clasificación de los activos fijos en el SAF, por grupos, subgrupos y códigos.

Ubicaciones: Muestra un listado codificado de los activos que se encuentran en las distintas localizaciones de la Empresa.

Activos: Para realizar cualquier consulta...

- **General:** Permite localizar un activo por medio de su número consecutivo asignado por el SAF. Aquí se muestra información que describe al activo, tal como calcomanía, serie, ubicación, municipio, información de compra, depreciación y fiscal.

Se pretende explorar las posibilidades del SAF con el fin de tener una descripción más detallada del activo fijo (al menos para los más representativos en su valor económico) Ej. : Tener fotos digitales que permitan su fácil identificación.

- Historial: Esta opción permite explorar la hoja de vida de un activo. La búsqueda se puede realizar por medio del consecutivo, fecha y tipo de procedimiento: Incorporaciones, Traslados, Reintegros, Bajas y Mantenimientos y reparaciones.

Es decir, poder realizar la búsqueda bajo múltiples criterios, teniendo la opción de seleccionar el intervalo de fecha deseado.

- Por Responsable: Consulta de los activos que están bajo la responsabilidad de:

*Funcionarios:* Aquí se muestra un listado de los activos fijos que tiene bajo su responsabilidad un funcionario. La búsqueda se realiza por número de cédula.

*Telebucaramanga:* Bajo la responsabilidad de la Empresa figuran los activos que: Son de infraestructura

Activos reintegrados, que por lo general están en la bodega

Activos entregados a los usuarios finales en calidad de comodato (módems).

En esta última opción se debe definir un criterio que permita discriminar las clases de activos que están bajo la responsabilidad de Telebucaramanga, para así poder realizar consultas específicas.

- Datos de baja: Permite la consulta de los activos que han sido dados de baja, se muestra su información general y motivo por el cual se encuentra desincorporado así como su fecha de desincorporación.

## Módulo Reportes

SOPORTE	OPERATIVO	CONSULTAS	REPORTES
			Catálogo de activos
			Ubicaciones
			Activos por ->
			Responsable
			ubicación
			Catálogo General - Ubicación
			Actas de Incorporación
			Dados de baja
			Depreciación

Este Módulo tiene la funcionalidad de generar reportes de una forma organizada y con selección de los criterios necesarios. Al igual que el módulo anterior, no puede ser objeto de modificaciones.

Catálogo de activos: Esta opción permite ver el CATALOGO GENERAL SAF, y generar reportes por grupos y subgrupos.

Ubicaciones: Despliega el listado de las locaciones donde puede encontrarse un activo de propiedad de Telebucaramanga.

Activos por:

- Responsable: Esta opción muestra los activos que tiene a cargo un responsable digitando su número de cédula.
  - Ubicación: La idea es seleccionar la locación y que se genere el reporte de los activos que allí se encuentran.
  - Grupo – Ubicación: Esta opción permite generar un informe de los activos de un grupo determinado en una ubicación específica.
  - Actas de incorporación: Ésta función facilita la búsqueda de un acta con su respectiva información (activos incorporados)
  - Datos de baja: Genera un listado de los activos que han sido dados de baja y el motivo y fecha de su desincorporación.
  - Depreciación: Esta opción presenta la posibilidad de clasificar los activos en depreciados o no depreciados. Esta información es requerida por la Dirección de Contabilidad y Presupuesto.
- 
- Se sugiere la creación de etiquetas en cada una de las opciones, las cuales expliquen brevemente la funcionalidad de cada opción.
  - El Sistema debería tener tres tipos de acceso: Total/Completo: Puede acceder a todo el sistema; Limitado: se bloquean las opciones del módulo Parámetros y la opción Dar de baja del módulo operativo. Y Restringido: se bloquean las opciones de los módulos Parámetros y Operativo.