

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO PRIVADO
JOHN VON NEUMANN**

**CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE CONTROL DE
BIENES MUEBLES EN EL ÁREA DE CONTROL PATRIMONIAL
DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES:

**ELIZABETH PAREDES CORDOVA
MARIA MAGDALENA MUSAJA LAURA
ASHLY JHOMIRA VILCA PINTO**

DOCENTE GUÍA:

ERNESTO LEO ROSSI

**TACNA – PERÚ
2017**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a nuestros padres y hermanos, por su apoyo incondicional durante estos años, su comprensión, por ayudarnos a que este momento pueda hacerse realidad. Ésta tesis está dedicada a ustedes

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradecemos al Programa Nacional de Beca 18 por habernos dado la oportunidad de seguir una carrera técnica, a los profesores que nos guiaron y al instituto superior tecnológico privado John Von Neumann porque nos está formando para un futuro profesional como técnicos en Administración de Negocios Internacionales.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	9
1.1. Título del tema	9
1.2. Planteamiento del problema	9
1.3. Objetivos	10
1.3.1. Objetivo General.....	10
1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.4. Justificación	11
1.5. Definiciones operacionales	12
1.5.1. Proceso	12
1.5.2. Propuesta de mejora	12
1.5.3. Control de bienes	12
1.5.4. Control patrimonial	13

1.6. Metodología	13
1.7. Alcances y Limitaciones	14
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Conceptualización de tópicos clave	15
2.1.1. Control patrimonial	15
2.1.2. Área de Control patrimonial	15
2.1.3. Registro y control de bienes patrimoniales	17
2.1.4. Procedimientos de gestión – disposiciones específicas	18
2.1.5. Bienes muebles e inmuebles.....	21
2.1.6. Administración de bienes muebles	22
2.1.7. Sistema de bienes nacionales	25
2.2. Análisis comparativo de las referencias anteriores	26
2.3. Análisis Crítico	26
CAPITULO 3: MARCO REFERENCIAL.....	28
3.1. Antecedentes generales de la Organización.....	28
3.1.1. Datos generales	28

3.1.2.	Estructura organizacional	29
3.1.3.	Filosofía.....	30
3.2.	Antecedentes específicos del Área.....	30
3.2.1.	Datos generales	30
3.2.2.	Ubicación en el organigrama institucional	31
3.2.3.	Funciones.....	31
3.3.	Diagnóstico organizacional	33
3.3.1.	Análisis FODA.....	33
3.3.2.	Matriz EFI	34
3.3.3.	Matriz EFE.....	35
3.4.	Análisis crítico	36
CAPITULO 4: DESARROLLO DEL TEMA.....		37
4.1.	Identificación de la variable a mejorar	37
4.2.	Diagnóstico.....	37
4.3.	Definición de propuestas y planes de acción.....	45
4.4.	Definición de mecanismos de control	50

CAPITULO 5: SUGERENCIAS	52
CONCLUSIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis FODA de la oficina.....	33
Tabla 2 Análisis de Factores Internos - Matriz EFI.....	34
Tabla 3 Análisis de Factores Externos - Matriz EFE	35
Tabla 4 Media de los ítems del 1 al 6.....	38
Tabla 5 Media de los ítems del 7 al 12.....	40
Tabla 6 Media de los ítems del 13 al 18.....	41
Tabla 7 Resumen de la propuesta 1	47
Tabla 8 Resumen de la propuesta 2	48
Tabla 9 Cronograma de acciones	49
Tabla 10 Resumen de mecanismos de control	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases del proceso administrativo.....	25
Figura 2. Puerta de ingreso Gobierno Regional de Tacna	28
Figura 3. Organigrama institucional – GRT	29
Figura 4. Ubicación de la oficina en la estructura organizacional.....	31
Figura 5. Media de los ítems del 1 al 6	39
Figura 6. Media de los ítems del 7 al 12	40
Figura 7. Media de los ítems del 13 al 18	42
Figura 8. Fotografía del entorno de trabajo	43
Figura 9. Fotografía del entorno de trabajo 2	43
Figura 10. Diseño del área de patrimonio	44
Figura 11. Fotografía del entorno de trabajo 3	45
Figura 12. Llenado de encuestas 1	57
Figura 13. Llenado de encuestas 2	57
Figura 14. Formato de desplazamiento de bienes muebles.....	58

INTRODUCCIÓN

El control de bienes es de vital importancia en cualquier institución, sea esta privada o pública, pues permite conocer a ciencia cierta la cantidad de recursos con los cuales se cuenta en inventario. Permite conocer la realidad en la cantidad de activos disponibles para el trabajo.

Generalmente el control se desarrolla a través de formatos impresos que demandan u ocupan espacios considerables, además de no ser ecológicos, pues aumentan la tala de árboles; pocas son las entidades o empresas que invierten en el desarrollo o adquisición de sistemas que permitan automatizar dichas actividades, pues demanda una elevada inversión, y es un bien no tangible.

En el presente documento se desarrollan cinco capítulos en los cuales se pretende abordar el problema del control de bienes en el Gobierno Regional de Tacna. En el capítulo 1, se detallan aspectos que motivaron la investigación, desde la formulación del problema, el objetivo general y específico, la metodología, entre otros.

En el capítulo 2, se revisa material bibliográfico que permite tener conocimiento sobre el tema a desarrollar, acudiendo a reconocidos autores de la literatura nacional e internacional. En el capítulo 3, se desarrolla el marco referencia del trabajo, un primer alcance sobre la realidad que se percibe al interior de las instalaciones del gobierno regional de Tacna, en específico en el área de control de bienes.

En el capítulo 4, se desarrolla el tema, desde el diagnóstico a través de un cuestionar y observación del entorno, hasta la formulación de las propuestas de mejora y sus respectivos indicadores de control. En el capítulo 5, se señalan recomendaciones que aportarían a posibles investigaciones que continúen estudiando la problemática que se detalla en esta investigación.

Se concluye señalando las conclusiones a la cual llegaron los tesisas, además de anexar fotografías y formatos utilizados en la entidad.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE CONTROL DE BIENES MUEBLES EN EL ÁREA DE CONTROL PATRIMONIAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2017

1.2. Planteamiento del problema

El Área de Control Patrimonial, es el lugar donde se suscitó varios problemas con respecto a la falta de entrega de bienes muebles prestados, por parte de los trabajadores que culminaron sus contratos. Esta situación se debe al desinterés de los trabajadores, en especial de los jefes o gerentes encargados de cada área quienes deberían coadyuvar en el control correspondiente, ya que los bienes mencionados se encuentran extraviados o en el peor de los casos estos son hurtados. Por la cual el área de control Patrimonial toma represalia contra los trabajadores, mandando notificaciones, memorando y por último se llega a un proceso judicial.

Debido a la falta de bienes en el área de control patrimonial, esto genera un retraso en las labores de los trabajadores de diferentes áreas, así mismo las verificaciones de los bienes muebles y el seguimiento de los procesos judiciales conllevaran perdida monetaria y de tiempo.

Esta propuesta de mejora tiene como objetivo, optimizar el manejo de control y seguimiento de los bienes muebles prestado al trabajador, reducir los riesgos de pérdida o hurto, ofrecer indicaciones y capacitaciones tanto en el cuidado como en las verificaciones de los bienes, con el fin de crear lazos favorables y crear un buen clima laboral entre el área de control patrimonial y los trabajadores.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora del proceso de control de bienes muebles en el área de Control Patrimonial del Gobierno Regional de Tacna, 2017

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la deficiencia del proceso de control de bienes muebles en el área de Control Patrimonial del Gobierno Regional de Tacna.
- Diseñar la mejora del proceso de control de bienes muebles en el área de Control Patrimonial del Gobierno Regional de Tacna.
- Establecer los mecanismos de implementación en el proceso de control de bienes muebles en el área de Control Patrimonial del Gobierno Regional de Tacna.

1.4. Justificación

Para el sustentamiento de la propuesta de la mejora del área de control patrimonial recurriremos a la autora Victoria Castañeda Santos, con su libro "Manual para administración de bienes patrimoniales" la cual nos explica sobre el control de bienes patrimoniales que son las acciones de registro y control de la propiedad de la entidad.

Para poder tener los datos necesarios utilizaremos la técnica de la encuesta, utilizando de instrumento el cuestionario, el cual nos permitirá medir el grado conflictivo en la que se encuentra el área de Control Patrimonial, y a la vez obtener conocimiento sobre los problemas e información necesaria para la investigación.

Asimismo, la razón fundamental de este trabajo de investigación es mejorar el sistema de control interno del Área de Control Patrimonial, en los puntos críticos de alto riesgo, donde los controles son débiles y la información carece de confiabilidad, así como del alcance de los objetivos previstos y cumplimiento de metas programadas.

Los resultados de la propuesta de mejora permitirán que los controles de las actividades establecidas en el área de control patrimonial, sean supervisados y monitoreadas por alta dirección de manera clara, eficiente y eficaz; de tal manera que la información que figura se la más segura, conllevando así a tomar decisiones más exactas.

1.5. Definiciones operacionales

1.5.1. Proceso

Según María Luisa Perugachi (2004), podemos definir esta palabra como las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización; acción que describe un conjunto de pasos a seguirse para lograr una determinada acción; conjunto de actividades que convierten insumos en productos de mayor valor para el cliente.

1.5.2. Propuesta de mejora

Para Jame Harrington (1993) mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. Es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo.

1.5.3. Control de bienes

La resolución N° 046-2015/SBN que aprueba la Directiva N.º 001-2015/SBN, denominada: "Procedimientos de Gestión de los Bienes Muebles del Estado" señala que el control patrimonial es coordinar la elaboración del inventario físico del patrimonio mobiliario de la entidad, para proporcionar la información requerida por los distintos organismos del estado, identificar y codificar los bienes patrimoniales adquiridos, de acuerdo a su naturaleza, asignándoles el respectivo valor monetario. Ejecutar periódicamente la

verificación de los bienes patrimoniales y la de su destino. Preparar directivas para la baja de bienes obsoletos y en desuso, al respecto.

1.5.4. Control patrimonial

"El control patrimonial significa registrar, administrar, supervisar los bienes patrimoniales e incorporarlos física y contablemente al patrimonio institucional. Administrar íntegramente los bienes muebles e inmuebles a fin de tener un informe adecuado y oportuno" (Jiménez Murillo, 2010). En el control patrimonial se registran todos los bienes pertenecientes al estado hasta los que están en desuso.

1.6. Metodología

Para realizar el diagnóstico del área de Control Patrimonial del Gobierno Regional de Tacna, se aplicará como instrumento, un modelo de cuestionario sobre los problemas que ocurren en dicha área, el mismo que estará elaborado en base a preguntas cerradas. Así mismo se realizará una investigación explicativa sobre el porqué de los hechos, mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, acompañada con una investigación descriptiva sobre la estructura o comportamientos del área y personal.

Por lo tanto, el estudio se sustenta en procesos, tales como la objetividad, la evidencia, el análisis y comparaciones hechas de datos, reportes y resultados de la implantación de un eficiente sistema de control interno. El estudio del problema nos conduce a un nivel de sistematización de datos,

procedimientos y resultados, suma a ello, el método vivencial, el cual se sustenta en la experiencia personal realizando las practicas pre profesionales, posibilitando recabar la información necesaria.

Para realizar la propuesta de mejora se establecerán objetivos y estrategias a ejecutar. Primero se realizará la identificación del área a mejorar, utilizando la técnica de observación, afín de percibir las conductas y comportamientos del personal, para luego seleccionar la estrategia central y acciones a realizarse para una eficiente implementación de propuesta de mejora.

Para una adecuada implementación de la propuesta de mejora en el Área de Control Patrimonial, se necesitará haber informado previamente al jefe de área, sobre nuestra propuesta recalcando los resultados favorables y después contar con la aprobación de este, con el fin de realizar las encuestas elaboradas para obtener la información y así hacer que el cambio perdure.

1.7. Alcances y Limitaciones

El presente trabajo investigara el área de Control Patrimonial del Gobierno Regional de Tacna, en el proceso y funcionamiento de sus funciones. La investigación se desarrollará únicamente en el área de Control Patrimonial del Gobierno Regional de Tacna y todo el personal administrativo que forman parte de esta dependencia. La propuesta estará limitada bajo las normas y políticas propias del área en cuestión. El presente estudio será desarrollado solo para el presente año.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de tópicos clave

2.1.1. Control patrimonial

Según la directiva N° 001-2015/SBN, denominada “Procedimientos de Gestión de los Bienes Muebles Estatales”, indica que el control patrimonial es coordinar la elaboración del inventario físico del patrimonio mobiliario de la entidad, para proporcionar la información requerida por los distintos organismos del estado, Identificar y codificar los bienes patrimoniales adquiridos, de acuerdo a su naturaleza, asignándoles el respectivo valor monetario. Ejecutar periódicamente la verificación de los bienes patrimoniales y la de su destino. Preparar directivas para la baja de bienes obsoletos y en desuso, al respecto.

Tiene como misión registrar, administrar, supervisar e informar los bienes patrimoniales e incorporarlos física y contablemente al patrimonio de la entidad, además de administrar y controlar los bienes muebles e inmuebles con la finalidad de mantener una información adecuada y oportuna de los bienes.

2.1.2. Área de Control patrimonial

El área de control patrimonial es la unidad orgánica responsable del control dentro del marco de la Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales y en concordancia con las normas y los procedimientos establecidos. Esta área debe estar a cargo de un funcionario con calidad profesional, cuya

principal función será la concesión de documentos que acrediten la propiedad de la institución sobre sus bienes, muebles e inmuebles.

Sus funciones son:

- Programar y controlar periódicamente el registro de bienes de activo fijo y bienes no depreciables de la entidad, así como coordinar con la unidad competente la valorización, la reevaluación, bajas y excedentes de los inventarios.
- Disponer el registro, verificación y control en la base de datos de inmuebles y terrenos de propiedad de la entidad, así como programar, ejecutar y controlar el mantenimiento y recuperación de mobiliario.
- Efectuar periódicamente la toma de inventarios de los bienes en custodia en el Almacén y de los inmuebles, maquinarias, vehículos, equipos y todo aquello que forma parte del patrimonio.
- Organizar y elaborar el registro e información sobre el control de bienes y controlar su existencia y conservación en concordancia con la normatividad respectiva.
- Planificar, dirigir y supervisar el proceso de toma de inventario de los bienes de propiedad estatales.
- Aprobar los Planes de Toma de Inventario de activos fijos y almacenes, supervisar su ejecución y la conciliación con la Sub Gerencia de Contabilidad y Presupuesto.

- Efectuar acciones de revisión, sin límites de espacio o tiempo, mediante tres modalidades: el inventario ordinario, el inventario extraordinario y el inventario cautelatorio.
- Establecer la responsabilidad de uso, custodia o súper-vigilancia; según corresponda a cada uno de los usuarios de Bienes, desde el mismo acto de entrega y/o recepción del activo fijo.
- Establecer métodos, procesos técnicos y prácticos, elaboración de formatos, para el control del patrimonio estatal; difundir las Normas de Administración de Bienes de Activo Fijo y velar por su estricto cumplimiento.
- Mantener actualizada la información respecto a los muebles, propiedades inmuebles y terrenos de la entidad, situación legal de los predios, etc.
- Planificar y organizar las subastas de bienes de la entidad.

2.1.3. Registro y control de bienes patrimoniales

De acuerdo Castañeda Santos (1994), consiste en las tareas específicas que deben ser realizados por el personal de la oficina de control patrimonial de cada entidad u organización, con la finalidad de realizar un adecuado y oportuno control de los bienes patrimoniales que les fueron asignados para su uso, para el logro de objetivos y alcance de las metas fijadas.

El control de bienes patrimoniales en las entidades del sector público nacional se debe realizar en armonía con la normatividad legal, proceso que se encuentra a cargo de la oficina de control patrimonial.

Debe ser realizado de manera permanente, a través de acciones que permitan verificar y comprobar la existencia física de los bienes a fin de establecer conciliaciones con los registros patrimoniales y contables de la entidad.

Una de las principales acciones de control de bienes patrimoniales se realiza mediante la toma de decisiones de inventarios de los mismos que pueden ser ambientales, así como el inventario físico general de la entidad. Al respecto debe tenerse en cuenta las disposiciones y procedimientos establecidos en el reglamento para el inventario nacional de bienes muebles del estado (Alvarado, 1998).

2.1.4. Procedimientos de gestión – disposiciones específicas

A. Alta de bienes

De acuerdo a Castillo Chávez (1994) es el procedimiento que consiste en incorporar un bien, el cual deberá de ser efectuado siguiendo la normatividad vigente. El bien al ser incorporado debe también ser registrado de manera contable, en un plazo de 30 días luego de ser recibido en la entidad.

B. Baja de bienes

Consiste en la extracción física y también contable de bienes del patrimonio de la entidad pública. Este debe ser autorizado a través de una resolución administrativa indicando los motivos que originan tal procedimiento (Castillo Chávez, 2006).

C. Actos de administración

- **Afectación en uso:** A través de este procedimiento la entidad entrega de manera gratuita la posesión de un bien a otra entidad, con la finalidad de que esta sea utilizada en beneficio de la población. Tiene una duración máxima de 2 años, con la posibilidad de ser renovado por un tiempo similar en una única vez.
- **Cesión en uso:** Traslado de forma gratuita de un bien o bienes de propiedad de la entidad a favor de instituciones privadas sin fines de lucro, con el objetivo de que sean empleadas en actividades de interés público y que promuevan el desarrollo social. El plazo no debe ser mayor a 1 año, el cual puede ser renovado por única vez en un plazo máximo similar al primero.
- **Arrendamiento:** Procedimiento por el cual una entidad cede de manera temporal el uso de un bien a cambio de renta a otras entidades, instituciones o personas naturales.

D. Actos de disposición

- Donación: Traslado voluntario y gratuito de los bienes de la entidad a favor de otra entidad o institución son fines de lucro. Al realizarse la donación se debe indicar el valor de cada uno de los bienes donados. Deberá de ser solicitado a través de un documento, indicando la necesidad de uso de los bienes y que beneficio representará al estado o los propios.
- Compraventa por subasta pública: Adjudicación de bienes en acto público al postor que oferta el mejor precio en comparación al estipulado como base. El bien puesto a subasta, debió ser dado de baja y el precio base debe ser mayor o igual a 3 UIT.
- Acto de subasta pública: Debe estar compuesto de una mesa directiva y un martillero público que ejecutará la subasta. La convocatoria se debe realizar dentro de los 5 días laborables previos al día de la subasta pública y se deberá de remitir el monto total recaudado para la entidad.
- Compraventa de chatarra: Todos aquellos bienes de la entidad en estado de chatarra deben ser dispuestos mediante subasta pública o restringida.
- Permuta de bienes: Intercambio de bienes dados de baja de una entidad con otras entidades, instituciones privadas o personas naturales.

- Destrucción de bienes: Desechar o eliminar bienes que encuentran en estado avanzado de deterioro, inservible o que no puedan ser recuperados. Este procedimiento deberá de ser autorizado de manera previa.
- Transferencia por dación en pago: Transferencia de bienes dados de baja a otra entidad como forma de pago de cualquier deuda.

E. Actos de registro

- Codificación: Todos los bienes poseen un código único y permanente que la diferencia de cualquier otro bien. El código se genera cuando es dado de alta.
- Registro: Se realiza en forma cronológica, ingresando la denominación detalles técnicos, características y otros referentes al bien.
- Inventario: Verificar físicamente, codificar y registrar los bienes con los que cuenta la entidad en una determinada fecha.

2.1.5. Bienes muebles e inmuebles

Según Machicado (2013), “Los Bienes Muebles son aquellos elementos de la naturaleza, materiales o inmateriales, que pueden desplazarse de forma inmediata y trasladarse fácilmente de un lugar a otro, ya sea por sus propios medios (semoviente) o por una fuerza interna (automotores) o por una fuerza extraña y manteniendo su integridad” (pág. 1).

“Los Bienes Inmuebles son aquellos elementos de la naturaleza, que no pueden trasladarse de forma inmediata de un lugar a otro sin su destrucción o deterioro porque responde al concepto de fijeza. Por ejemplo, Los edificios y las heredades” (Machicado, 2013, pág. 1)

2.1.6. Administración de bienes muebles

A. Administración

Según Chiavenato (2004), la administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr los objetivos organizacionales” (pág. 10).

Para Robbins y Coulter (2005), es la “coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (pág. 9)

De acuerdo a Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Periañez Cristóbal (2001), la administración es “el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización” (pág. 4).

De acuerdo a las definiciones anteriores, se llega a la conclusión de que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

B. Importancia de la administración

Citando a Chiavenato (2004), la importancia radica en que la administración es un medio que nos permite lograr que las cosas se realicen de la mejor forma, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia posible. Está compuesto de 4 factores: universalidad, simplificación del trabajo, productividad y eficiencia, y el bien común.

La administración hace la diferencia en que tan bien se desenvuelve una empresa. Es importante porque permite a los directivos y administrativos de una empresa de cualquier tipo y tamaño afrontar escenarios que cambian constantemente, luchan con la incertidumbre recurriendo al proceso de la administración, que les permite estudiar factores relevantes y tomar acciones (Robbins & Coulter, 2005).

Para Díez de Castro et al. (2005) el éxito o fracaso de una empresa está relacionado directamente con una buena o mala administración, la eficiencia de una buena administración depende de lo acertado de las decisiones que se tomen, en especial cuando son de vital importancia para la empresa.

C. Proceso administrativo

Es una herramienta que se emplean en las empresas para cumplir con sus objetivos y satisfacer necesidades lucrativas y sociales. Para que este proceso sea eficiente, es necesario tener en consideración los siguientes elementos básicos de la administración: el propósito u objetivo que deseamos alcanzar, el método o sistema que se seguirá para lograr el objetivo, y el control

y supervisión necesarios para la utilización de recursos humanos, materiales y financieros.

D. Fases del proceso administrativo

Conjunto de pasos o etapas a través del cual se efectúa la administración, mismas que se relacionan y forman un proceso integral.

- **Planificación:** Determinación de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para lograr alcanzar esas metas y la jerarquización de los planes para integrar y coordinar las actividades.
- **Organización:** Distribución y disposición de los recursos organizacionales para lograr alcanzar los objetivos establecidos. Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de un equipo, de tal forma que se pueda lograr los objetivos planteados de manera eficiente.
- **Dirección:** Influir en los colaboradores para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales, es ejecutar los planes de acuerdo con la estructura de la organización, guiado a través de la motivación, comunicación y supervisión.
- **Control:** Evaluar y medir la ejecución de los planes, con la finalidad de detectar y prever posibles desviaciones, para aplicar las medidas correctivas necesarias.



Figura 1. Fases del proceso administrativo

2.1.7. Sistema de bienes nacionales

En esta categoría se encuentran los bienes de dominio público, son aquellos bienes muebles que pueden ser trasladados de una entidad a otra entidad, cuya vida útil sea mayor a un año y su valor no sea inferior a 1/8 de la UIT; por ejemplo, tenemos los muebles, las maquinarias y equipos de propiedad del estado.

Estos se clasifican de acuerdo a dos características, por su naturaleza y por su aprovechamiento. En el primer caso encontramos los bienes instrumentales, que son todos los bienes considerados implementos (escritorios, sillas, papeleras, etc.); en el segundo grupo encontramos mobiliario y equipos.

2.2. Análisis comparativo de las referencias anteriores

En el campo de control de bienes muebles, no es posible encontrar diferentes perspectivas o definiciones, debido a que todo el procedimiento se encuentra normado por el estado, y los autores referenciados en la investigación, toman como fuente de información las mismas normas emitidas por la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales.

2.3. Análisis Crítico

La Superintendencia Nacional de Bienes Estatales es el ente rector de los bienes del Estado, tiene la responsabilidad de velar por el buen uso de todos los bienes estatales. El deber de todo servidor civil es proteger y conservar los bienes que le son asignados, y de utilizarlos para desempeñar sus funciones; cada servidor es responsable de la permanencia y conservación de los bienes a su cargo. La Unidad de Control Patrimonial lleva a cabo un registro de forma periódica del inventario de la entidad para resguardar dichos bienes.

La toma de inventario consiste en la verificación física, codificación y registro de los bienes pertenecientes a la entidad, con la finalidad de comprobar la existencia de los mismos. El personal encargado del inventario, es responsable de los avances y el resultado del inventario, el cual debe empezar con la elaboración de un acta de inicio de toma de inventario, durante el trabajo desarrollado en campo completará la ficha de levantamiento de

información, una vez concluido el recojo de información debe ser elaborado el acta de conciliación junto con su correspondiente informe final.

En una entidad gubernamental se puede encontrar diversidad de bienes, y como tal todas las instituciones tienen la responsabilidad de registrar sus bienes muebles, el cual debe ser realizado acorde al catálogo nacional de bienes muebles del estado, pero se debe considerar que ciertos bienes no están contemplados en el catálogo nacional, estos bienes no se deben inventariar y son por ejemplo: material básico de laboratorio, engrapador de escritorio, mouse, perforador de escritorio, radio de auto, disco duro interno, pistola, entre otros tipos de bienes.

CAPITULO 3: MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes generales de la Organización

3.1.1. Datos generales

Nombre	:	Gobierno Regional de Tacna
Autoridad	:	Omar Gustavo Jiménez Flores
Rubro	:	Organización gubernamental
Teléfono	:	(052) 583030
Dirección	:	Av. Gregorio Albarracín N 526 : Prolongación Hipólito Unanue #1269



Figura 2. Puerta de ingreso Gobierno Regional de Tacna
Fuente: Internet.

3.1.2. Estructura organizacional

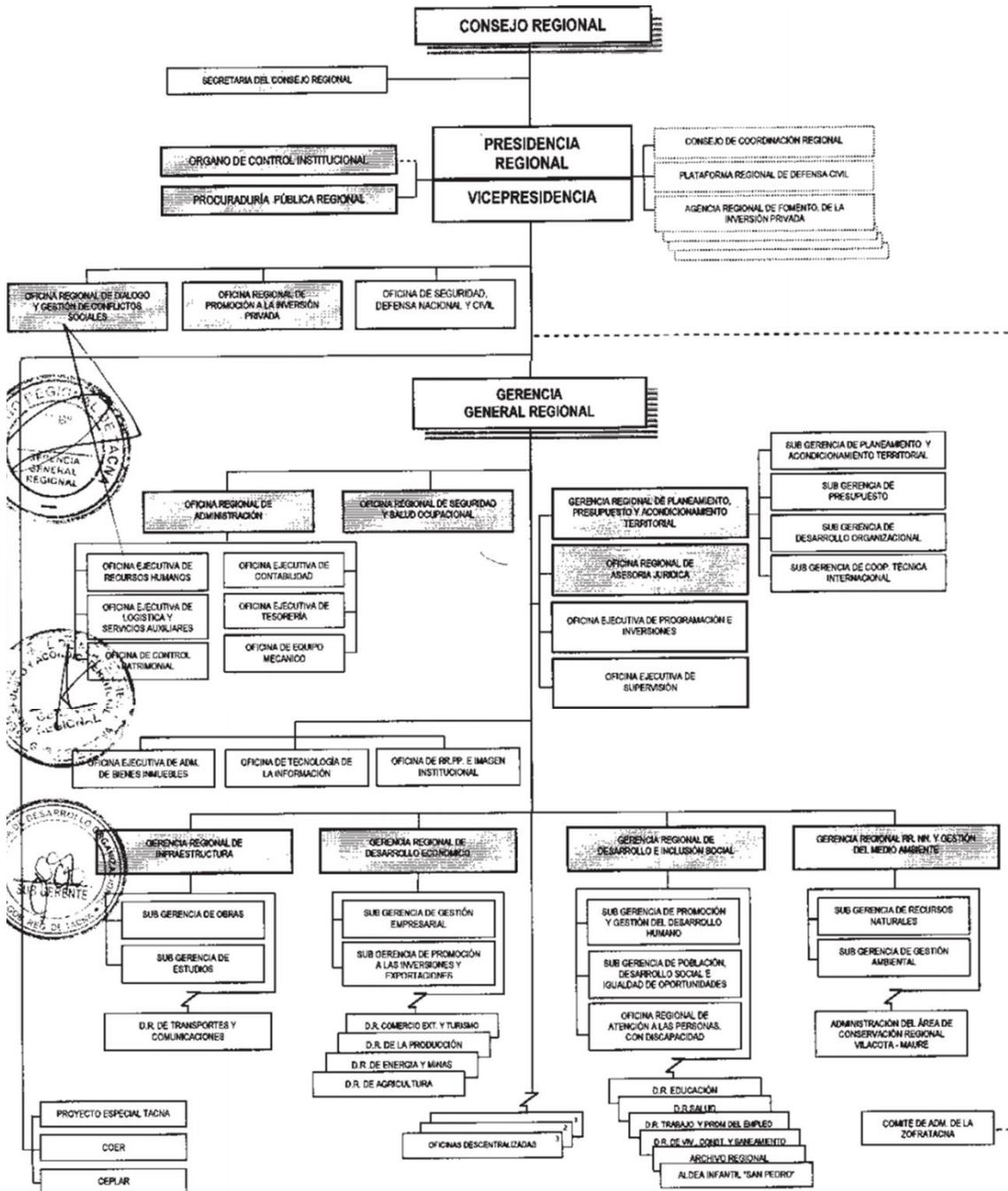


Figura 3. Organigrama institucional – GRT
Fuente: Sitio web oficial del GRT

3.1.3. Filosofía

A. Misión

Promover el desarrollo integral y sostenible de la Región Tacna, con una gestión Transparente, competitiva e identidad cultural.

B. Visión

Tacna con identidad cultural, competitiva, sostenible y ciudadanos felices.

C. Objetivo

Establecer los mecanismos para promover el desarrollo socioeconómico de la Región, además del que señala la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, de organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias, en el marco de la política nacional y sectorial, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la Región.

3.2. Antecedentes específicos del Área

3.2.1. Datos generales

Nombre : Oficina de Control Patrimonial

Autoridad : Walter Arroyo Pareja

Dependencia : Oficina Regional de Administración

3.2.2. Ubicación en el organigrama institucional

La oficina de Control Patrimonial es un órgano de apoyo de la Oficina Regional de Administración, encargada de dirigir y supervisar las acciones de control patrimonial, así como el registro, evaluación y seguimiento de información de los bienes.

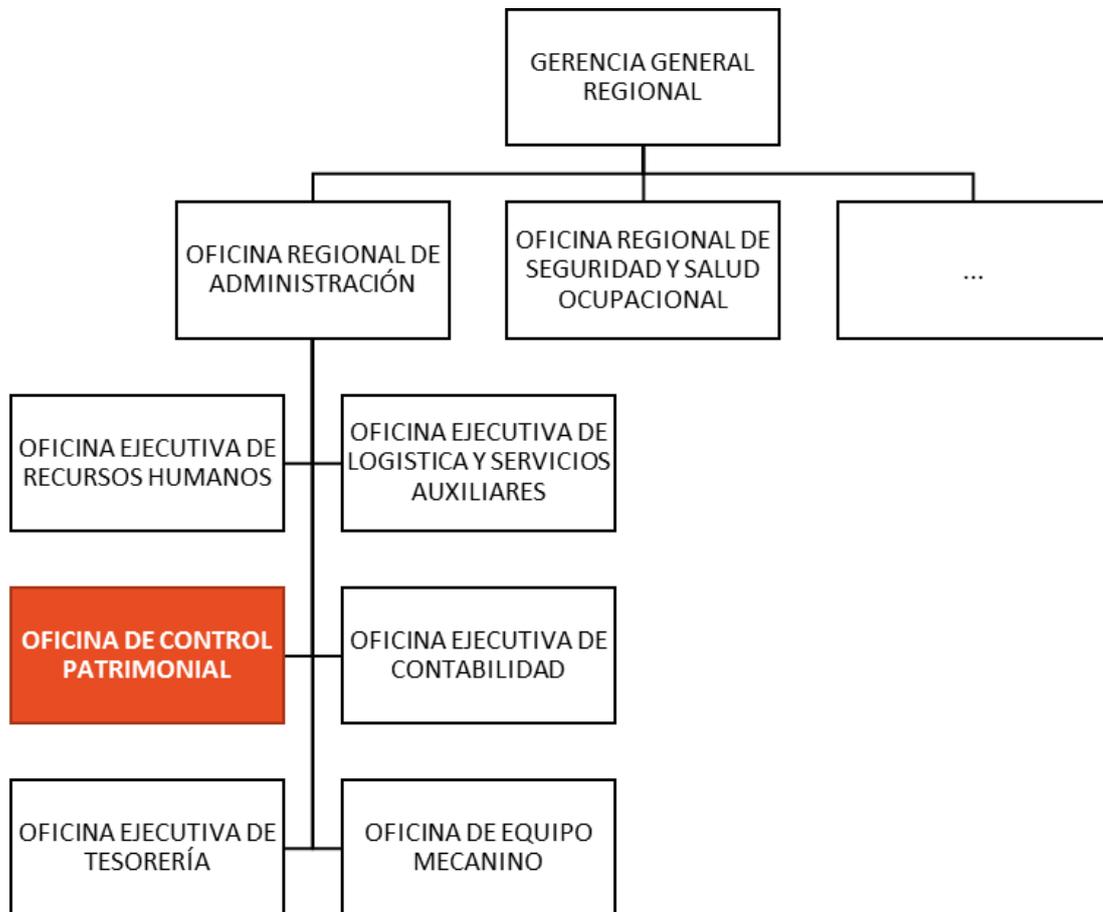


Figura 4. Ubicación de la oficina en la estructura organizacional
Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Funciones

- Cumplir y hacer cumplir la Ley, ley N° 29151 – Sistema Nacional de Bienes Estatales y su reglamento, Normas de los Sistemas

Administrativos, Reglamento General, Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Texto Único de Procedimientos Administrativos y otras disposiciones conexas.

- Organizar, dirigir y controlar los procedimientos de saneamiento de bienes muebles e inmuebles.
- Proponer ante la autoridad normas y procedimientos para el registro, movimiento y control de los bienes de la entidad.
- Gestionar y custodiar los recursos materiales y los bienes de activo fijo, así como los recursos humanos asignados a la Oficina.
- Dirigir y controlar la ejecución de los inventarios patrimoniales, acorde a la normatividad vigente y su presentación oportuna.
- Disponer y controlar la ejecución de los inventarios físicos de bienes por entrega recepción de cargo.
- Disponer y controlar la ejecución inopinada de inventarios de verificación física de bienes por dependencias y/o en tendencia de personal. A sí como, la realización de inspecciones técnicas para verificar el destino y uso final de los bienes de la entidad.
- Otras funciones que sean atribuidas por el Sistema Nacional de Bienes Estatales y en funciones propias de la Oficina que asigne el Jefe Inmediato.

3.3. Diagnóstico organizacional

3.3.1. Análisis FODA

Tabla 1 Análisis FODA de la oficina

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Personal directivo con amplia experiencia en gestión pública y gobierno local.• Personal administrativo contratado proactivo con experiencia y capacitados.• Instalaciones e infraestructura moderna.	<ul style="list-style-type: none">• Equipos informáticos obsoletos.• Inexistencia de software que articule todos los sistemas de la entidad.• Constante caída de las plataformas facilitadas por el estado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Modernización del aparato estatal a través de reformas laborales que conlleven a que la escala salarial se realice a través de la meritocracia.• Modernización del estado a través del plan de modernización que conlleven a captar mayores recursos a mediante el cumplimiento de meta.	<ul style="list-style-type: none">• Alto porcentaje de reposición de personal contratado bajo locación de servicios.• Crecimiento del número de movilizaciones alrededor de las instalaciones.• Disminución de ingresos por renta, debido a la desaceleración de la economía por factores externos.• Aumento de la entrega de documentación errónea.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Matriz EFI

Tabla 2 Análisis de Factores Internos - Matriz EFI

FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Personal directivo con amplia experiencia en gestión pública y gobierno local.	20%	4	0.8
Personal administrativo contratado proactivo con experiencia y capacitados.	20%	4	0.8
Instalaciones e infraestructura moderna.	10%	3	0.3
DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Equipos informáticos obsoletos.	15%	1	0.15
Inexistencia de software que articule todos los sistemas de la entidad.	15%	2	0.3
Constante caída de las plataformas facilitadas por el estado.	20%	2	0.4
TOTAL	100%		2.75

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Matriz EFE

Tabla 3 Análisis de Factores Externos - Matriz EFE

OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Modernización del aparato estatal a través de reformas laborales que conlleven a que la escala salarial se realice a través de la meritocracia.	30%	4	1.2
Modernización del estado a través del plan de modernización que conllevan a captar mayores recursos a mediante el cumplimiento de meta.	20%	3	0.6
AMENAZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Alto porcentaje de reposición de personal contratado bajo locación de servicios.	20%	3	0.6
Crecimiento del número de movilizaciones alrededor de las instalaciones.	5%	1	0.05
Disminución de ingresos por renta, debido a la desaceleración de la economía por factores externos.	10%	2	0.2
Aumento de la entrega de documentación errónea.	15%	3	0.45
TOTAL	100%		3.1

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Análisis crítico

De acuerdo a los resultado obtenidos a través del análisis FODA, Factores Internos y Externos, podemos caer que cuenta que la Oficina de Control Patrimonial, mantiene una posición interna superior a 2.5 caracterizándose por contar con personal directivo y administrativo con amplia experiencia y capacitados en su campo de trabajo, pero mucho no se puede hacer si el elemento tecnológico no está convenientemente implementado, se observa que no se cuenta con un sistema integrado para todas las oficinas, elemento que facilitaría ampliamente el desarrollo de las actividades de inventario, control y registro de bienes.

Se puede observar que la política de persona que actualmente se maneja en el Gobierno Regional no es el adecuado, no se aplica la meritocracia para la designación de puestos, factor que perjudica por su alta rotación de personal y la mala imagen de la entidad para con el pueblo.

CAPITULO 4: DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación de la variable a mejorar

Para la realización de toma de inventarios, se asigna responsabilidades a una comisión, el cual se encarga de realizar el inventario oficina por oficina anotando el código, serie, modelo, marca, color de los bienes y registrando los datos del trabajador responsable; cuando el trabajador realiza la entrega de su cargo, el área de patrimonio se encarga de verificar el código y demás características del o los bienes asignados, considerando como guía el inventario realizado por la comisión.

Cuando se realiza la asignación de un bien, este debe ser autorizado por patrimonio, el responsable de realizarlo es su jefe inmediato superior; se tramita la guía de desplazamiento en forma definitiva para el nuevo personal, y en seguida se realiza el listado de viene entregados, para que este pueda ser firmado por el receptor, también deberá de firmar su jefe inmediato superior. Estos bienes deberán de ser trasladados a la oficina de patrimonio para su autorización y numeración, y se completa la guía de desplazamiento de control.

4.2. Diagnóstico

Antes de realizar el diagnóstico, se debe de calcular la muestra de la población a la cual se le aplicará la herramienta, en el caso de la oficina de control patrimonial, este solo cuenta con 15 trabajadores; dado que la población en estudio es pequeña y de fácil acceso, al respecto, en su libro "Metodología de la Investigación", Hernández Sampieri, expresa que "si la

población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”, en conclusión en la presente investigación se trabajó con el total de servidores públicos de la oficina de control patrimonial del Gobierno Regional de Tacna, que actualmente son 15 trabajadores. La aplicación de la herramienta se realizó durante la última semana del mes de noviembre, del 27 de noviembre al 01 de diciembre del 2017.

Para el diagnóstico de la situación actual se consideró una encuesta medida a través de la escala de Likert compuesto por 18 ítems que permiten conocer el proceso de control de bienes en el gobierno regional de Tacna, a continuación, se agruparon los ítems en grupos de 6 para la realización de un mejor estudio. Se calcularon las medias aritméticas de las valoraciones que proporcionaron todos los encuestados respecto a los ítems considerados en la encuesta.

Tabla 4 Media de los ítems del 1 al 6

ITEM	DESCRIPCION	MEDIA
ITEM 1	Se asigna presupuesto para el mantenimiento de los activos.	2.67
ITEM 2	Existe un adecuado control de bienes activos fijos	4.20
ITEM 3	Se informa sobre los saldos de bienes activos fijos mensualmente	4.20
ITEM 4	Se efectúa la supervisión de los bienes activos fijos asignados	4.00
ITEM 5	Existe una directiva interna para el traslado de los activos fijos	4.67
ITEM 6	Existe un programa de mantenimiento de activos fijos	3.07

Fuente: Elaboración propia.

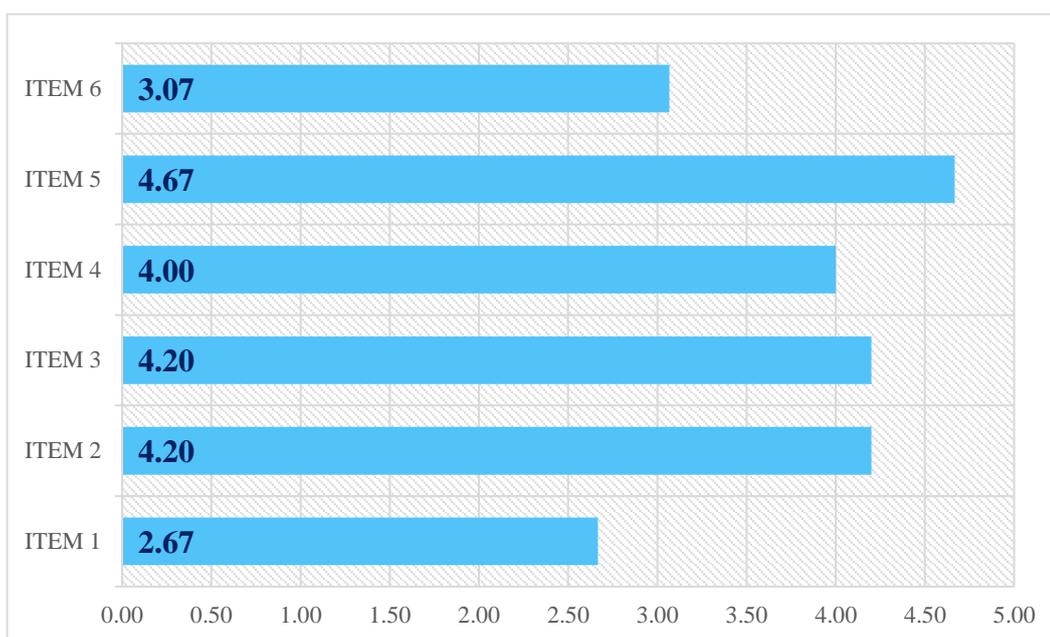


Figura 5. Media de los ítems del 1 al 6
Fuente: Elaboración propia.

En este primer grupo de ítems evaluados a través de la herramienta de medición se observa la institución no asigna presupuesto para el mantenimiento de los activos (media de 2.67) lo cual genera la pérdida de los mismos. Indican que existe un adecuado control de bienes activos (media de 4.20), pero se debe considerar que es algo subjetivo debido a que es una opinión individual sobre el trabajo que ellos mismos desarrollan. En el ítem número 3, se observa que casi siempre se informa sobre los saldos de bienes activos fijos de manera mensual.

Consideran también que casi siempre se efectúa la supervisión de los bienes activos asignados a cada una de las áreas de la institución. Los encuestados también mencionan que casi siempre existe una directiva interna para el traslado de los activos a su destino; en cambio señalan que sólo algunas veces existe un programa de mantenimiento de activos fijos (media de

3.07), debido a que en ocasiones el mantenimiento se considera correctivo y no preventivo.

Tabla 5 Media de los ítems del 7 al 12

ITEM	DESCRIPCION	MEDIA
ITEM 7	Es oportuno el registro contable de los activos fijos	4.33
ITEM 8	Existe una directiva para la elaboración de inventarios	5.00
ITEM 9	Se efectúan los inventarios oportunamente para incluirlos en los EEFF	4.20
ITEM 10	Se realizan ajustes y reclasificaciones oportunamente	3.80
ITEM 11	Se concilia mensualmente los activos entre patrimonio y contabilidad	4.13
ITEM 12	Existe una directiva interna para el tratamiento de altas y bajas	4.87

Fuente: Elaboración propia.

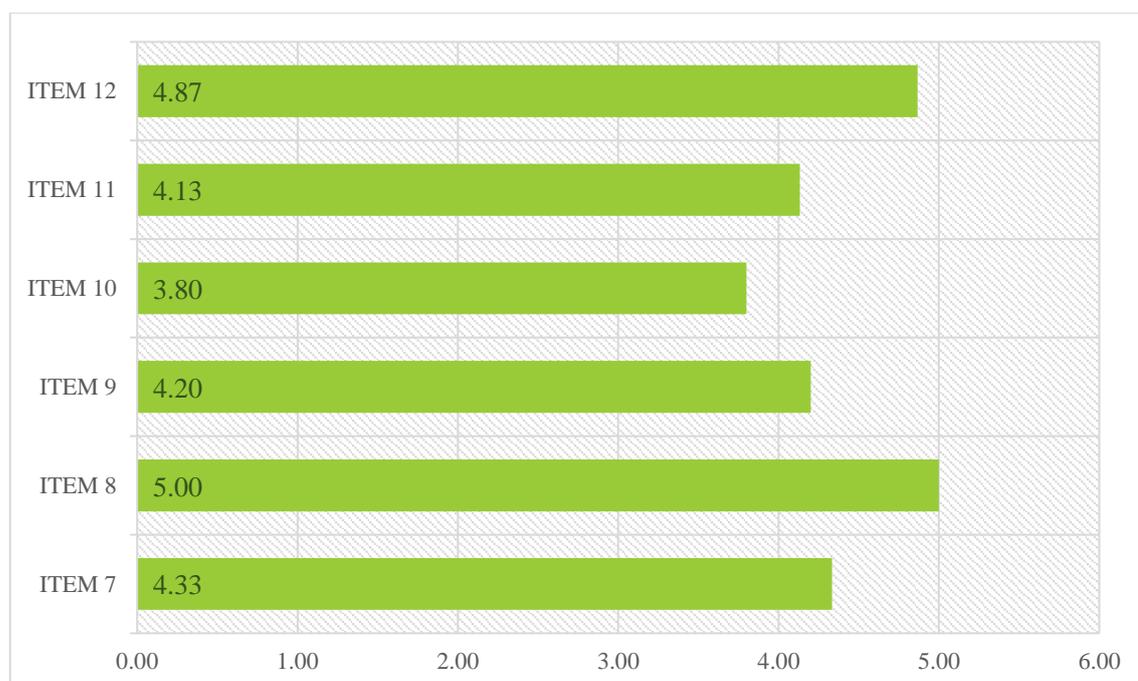


Figura 6. Media de los ítems del 7 al 12

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los trabajadores consideran que casi siempre es oportuno el registro contable de los activos (media de 4.33), todos se aseguran que en el área siempre existe una directiva para la elaboración de inventarios (media de 5). Los inventarios casi siempre son realizados de forma oportuna para ser considerados en los EEFF que son enviados al área de finanzas (media de 4.20), pero indican que casi nunca se realizan reclasificaciones o ajustes de manera oportuna (media de 3.80). En los dos ítem restantes se observa una respuesta favorable, debido a que consideran que casi siempre se concilia mensualmente los activos entre el área de patrimonio y contabilidad (media de 4.13) y existe una directiva interna para el trabajo de altas y bajas de bienes (media de 4.87).

Tabla 6 Media de los ítems del 13 al 18

ITEM	DESCRIPCION	MEDIA
ITEM 13	Se cuenta con un análisis de detallado de los activos por rubro.	4.40
ITEM 14	Los procedimientos para el reconocimiento de activos son adecuados	4.27
ITEM 15	Se informa oportunamente sobre los saldos de activos fijos.	4.20
ITEM 16	Considera que la información presentada es oportuna y de calidad	4.00
ITEM 17	La información indica el estado en que se encuentran los activo	3.80
ITEM 18	Se presenta la información para la revaluación de activos depreciados	3.87

Fuente: Elaboración propia.

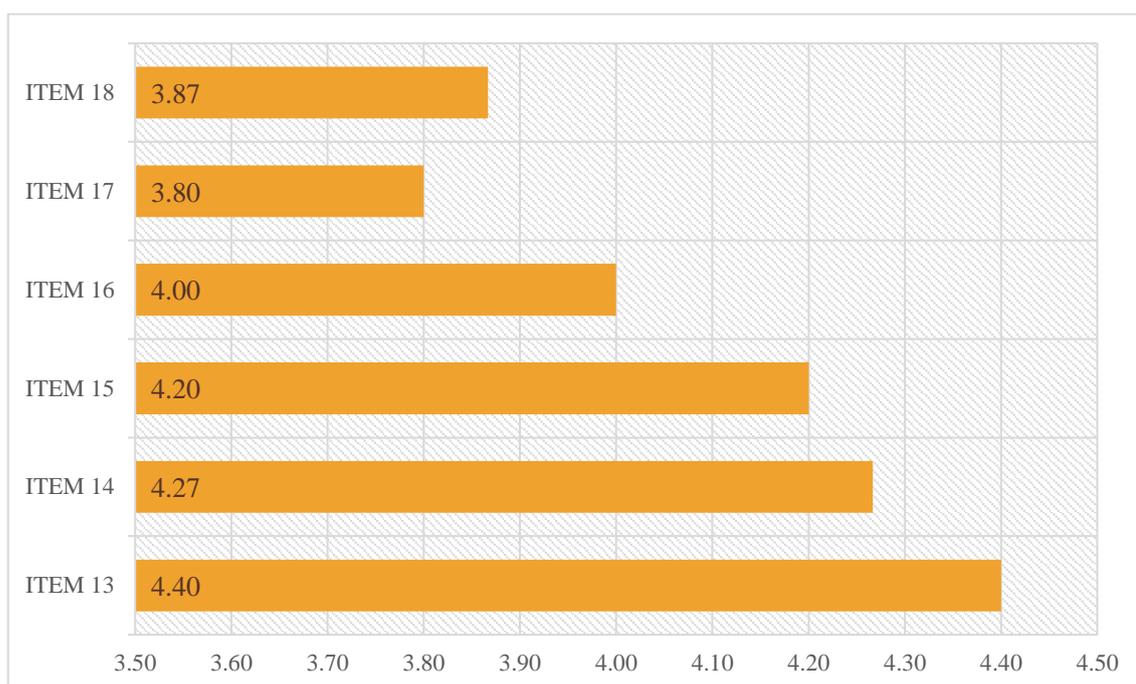


Figura 7. Media de los ítems del 13 al 18
Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores indican que sólo algunas veces la información indica el estado en que se encuentran los activos (media de 3.80) y también algunas veces se presenta la información para la revaluación de activos depreciados (media de 3.87). Respecto a los restantes ítems se considera en todos ellos que casi siempre se considera que la información presentada es oportuna y clara (media de 4.00), casi siempre se informa oportunamente sobre los saldos de activos fijos (media de 4.20), casi siempre los procedimientos para el reconocimiento de activos son adecuados (media de 4.27) y que también casi siempre se cuenta con un análisis de detallado de los activos por rubro (media de 4.40).

Además del cuestionario, también se registraron imágenes que reflejan la organización de los documentos de control en el área, las cuales se puede apreciar a continuación:

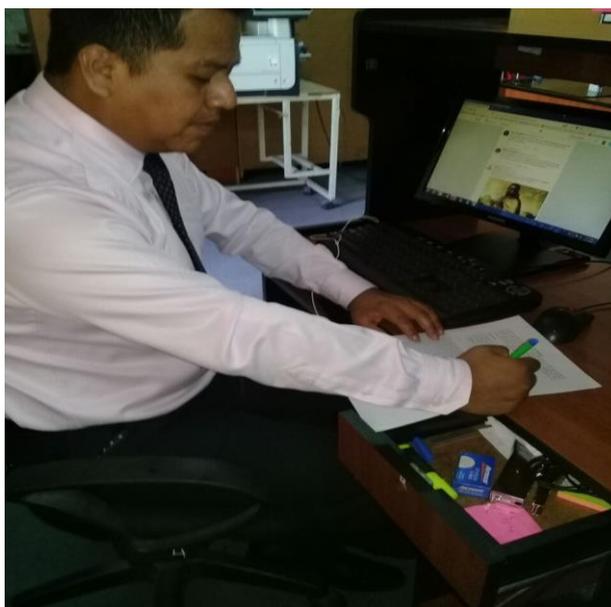


Figura 8. Fotografía del entorno de trabajo
Fuente: Archivo personal

Se observan tiempos ociosos, espacios de tiempo en el cual el personal, al tener libre acceso a internet ingresan a sitios web que no corresponden a la labor que desempeñan dentro de la institución.



Figura 9. Fotografía del entorno de trabajo 2
Fuente: Archivo personal

Uno de los principales problemas observados es el hacinamiento de personal, en su totalidad son 15 trabajadores en el área de control patrimonial, los cuales deben de convivir en un espacio reducido, sin contar con mucha movilidad. El ambiente de trabajo tiene una distribución en forma de una U, que perjudica el trabajo de cada uno de los servidores, generado estrés entre ellos mismos.

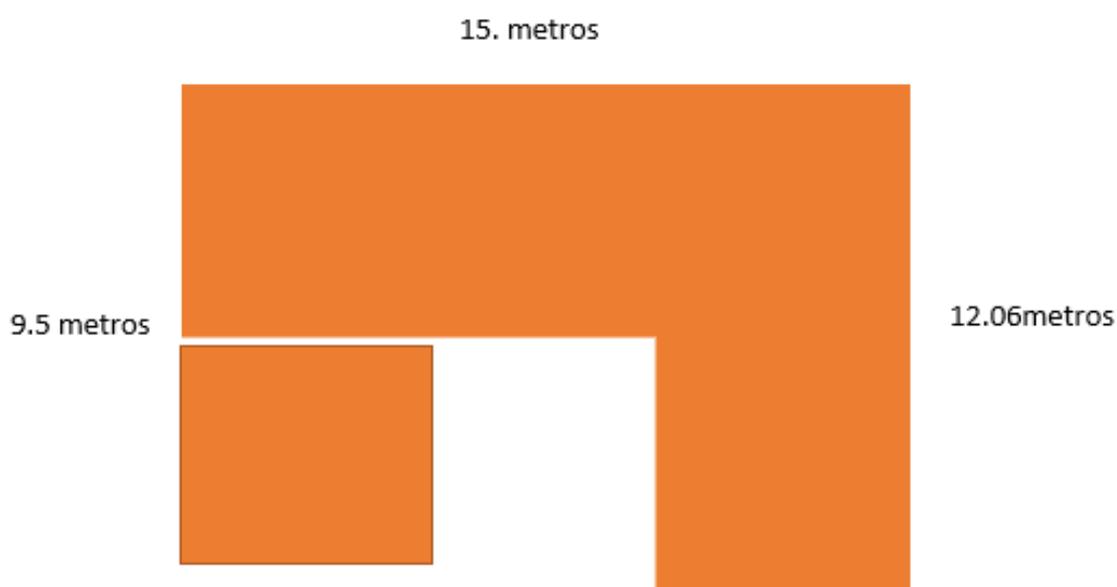


Figura 10. Diseño del área de patrimonio
Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto que se observó, es la presencia de dos puertas de acceso, a través de los cuales ingresan y salen personal municipal y ciudadanos de a pie que llegan a la entidad a realizar sus trámites de ley, situación que pone en riesgos la documentación y los bienes que se encuentran ubicados en la oficina.

Todas las labores desarrolladas en el área se realizan a través de documentos impresos, acumulándose al término de un determinado periodo de

tiempo, grandes cantidades de papel impreso que a la par también perjudican la labor y reducen el ya pequeño espacio de trabajo asignado para los 15 servidores públicos.

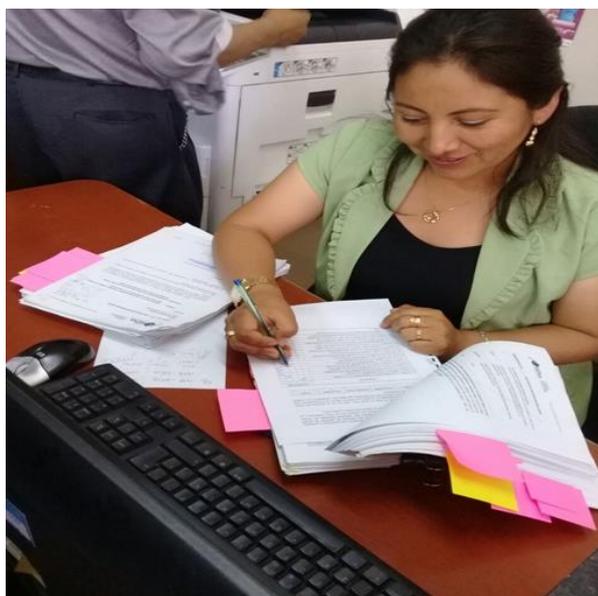


Figura 11. Fotografía del entorno de trabajo 3
Fuente: Archivo personal.

4.3. Definición de propuestas y planes de acción

A partir del análisis, se logró identificar que los principales problemas son la seguridad de la información, la elevada cantidad de documentos y formatos, un ambiente de trabajo reducido, y la forma en la que se realizan los informe y lo oportuno que son los mismos. Para dar solución a los problemas observados, se recomienda las siguientes propuestas de mejora:

A. Automatización del proceso de control de bienes

Instalar un sistema informático que permita automatizar todo el proceso de control de los bienes, desde el registro hasta la emisión de informes y

conciliaciones. Mediante el sistema se pretende asignar un código de barras a cada tipo de bien, proceder con su lectura a través de un lector de código de barras, lo cual permitirá reducir considerablemente el tiempo que se emplea en el desarrollo de estas actividades.

El sistema interconectará las diferentes áreas, permitiendo que cada área pueda registrar sus bienes, los cuales pasaran por una verificación realizada por los trabajadores de control patrimonial para ser considerados como tales en el sistema y puedan formar parte de los reportes que se comparte con otras áreas interesadas.

También permitirá proteger la información, pues al llevarse el control de manera escrita corre el peligro de ser hurtado, extraviado o dañado por circunstancias ajenas al control del personal. El sistema incluirá un método de protección, que realiza una copia de seguridad de la información que será almacenada en la nube, protegiéndola de esta manera de cualquier tipo de accidente sea o no intencional.

El desarrollo del sistema estará a cargo de una empresa, el cual se deberá seleccionar a través de un concurso público a nivel regional, el presupuesto sería de menor cuantía, aproximadamente la suma de S/.8,000.00 soles.

Aparte del desarrollo del sistema, también se requerirá inversión para la adquisición de un servidor y espacio de almacenamiento en la nube, aproximadamente una inversión de S/.9,000.00.

La implantación del sistema contará con plazo de ejecución aproximado de 5 meses, tiempo en el cual se realizará la convocatoria, análisis, desarrollo e implantación del sistema.

Tabla 7 Resumen de la propuesta 1

PROBLEMA	Demora en el proceso de control
OBJETIVOS	Automatizar el proceso de control de bienes
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de sistema informático • Interconexión de áreas • Asignar código de barras a cada bien • Registro de bienes mediante lectora de barras • Copia de seguridad de los registros
RESPONSABLE	<p>Área de sistemas</p> <p>Área de control patrimonial</p>
PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema informático = S/. 8,000.00 • Equipos informáticos = S/. 9,000.00
PLAZO	5 meses
IMPACTO	Alto

Fuente: Elaboración propia

B. Reinstalación de los trabajadores

Por un tema de salud y seguridad, se propone trasladar el área de control patrimonial a ambientes más amplios, para evitar el hacinamiento y consecuente estrés. Debido a la importancia del área de control, esta no puede

estar ubicada fuera de las instalaciones del gobierno regional, por lo que se construirá nuevos ambientes, empleando como material predominante el drywall, para minimizar costos de operación.

La ejecución del mismo estará a cargo de una empresa seleccionada a través de concurso público, el presupuesto asignado será de S/. 25,000.00 para un ambiente con una dimensión aproximada de 4mts x 8mts, con sistema de aire acondicionado.

Tabla 8 Resumen de la propuesta 2

PROBLEMA	Inseguridad de los ambientes
OBJETIVOS	Reducir la inseguridad, hacinamiento y estrés de los servidores públicos
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria concurso público • Firma del contrato de servicios con la empresa constructora • Construcción de los ambientes • Amueblamiento de las oficinas • Entrega del proyecto
RESPONSABLE	<p>Área de control presupuestal</p> <p>Área de control patrimonial</p>
PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios empresa constructora = S/. 25,000.00
PLAZO	4 meses
IMPACTO	Medio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Cronograma de acciones

PROPUESTA	ACCIONES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Automatizar el proceso de control de bienes	Desarrollo de sistema informático							X	X				
	Interconexión de áreas									X			
	Asignar código de barras a cada bien										X		
	Registro de bienes mediante lectora de barras										X		
	Copia de seguridad de los registros											X	
Reducir la inseguridad, hacinamiento y estrés de los servidores públicos	Convocatoria concurso público			X									
	Firma del contrato de servicios con la empresa constructora				X								
	Construcción de los ambientes					X							
	Amueblamiento de las oficinas					X							
	Entrega del proyecto						X						

Fuente: Elaboración propia

4.4. Definición de mecanismos de control

Los indicadores que nos permitirán controlar la ejecución de las dos propuestas sugeridas en el apartado anterior son:

A. Automatización del proceso de control de bienes

- Bases del concurso público
- Designación del ganador del concurso público
- Desarrollo del sistema de control
- Reducción de tiempo de ejecución
- Reducción en la cantidad de hojas de papel utilizados
- Número de documentos almacenados en el servidor físico
- Número de documentos almacenados en el servidor virtual

B. Reinstalación de bienes

- Base del concurso público
- Ganador del concurso público
- Entrega de nuevos ambientes

Tabla 10 Resumen de mecanismos de control

N°	CAUSA	ACCIONES CORRECTIVAS	INDICADORES
1	Demora en el proceso de control	Automatizar el proceso de control de bienes	<ul style="list-style-type: none"> • Bases del concurso público • Designación del ganador del concurso público • Desarrollo del sistema de control • Reducción de tiempo de ejecución • Reducción en la cantidad de hojas de papel utilizados • Número de documentos almacenados en el servidor físico • Número de documentos almacenados en el servidor virtual
2	Inseguridad de los ambientes	Reducir la inseguridad, hacinamiento y estrés de los servidores públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Base del concurso público • Ganador del concurso público • Entrega de nuevos ambientes

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5: SUGERENCIAS

- Se sugiere a la institución aplicar las mejoras que se mencionan en el presente documento, debido a que permitirá reducir considerablemente el problema del control de bienes e inventarios del gobierno regional, reduciendo tiempos de ejecución, facilitando la generación de informes, protegiendo los datos ante ataques de personas mal intencionadas o que deseen perjudicar la estabilidad del gobierno regional.
- Se deberá coordinar con el área de proyectos para la elaboración de los expedientes técnicos necesarios para la convocatoria a concurso público, pues no dependen directamente del área de control, debido a que nos encontramos en una entidad pública, el proceso resulta siendo un tanto extenso en la cantidad de trámites necesarios.
- Se puede aprovechar la coyuntura y presentar un solo proyecto que permita automatizar todos los procesos de la entidad, desde el área de control documentario hasta los niveles de control superiores llegando hasta el gobernador regional.
- Para futuras investigaciones se recomienda estudiar la relación entre la implementación de un sistema informático para el control de bienes patrimoniales de la institución y la productividad de los servidores públicos; de tal manera que se pueda estudiar el tipo de relación que existen entre ambas variables, además de

observar si la propuesta que se menciona en el presente trabajo llega a surtir efecto y cumple con el objetivo planteado, que es mejorar el proceso de control.

- Se recomienda realizar un análisis exhaustivo de los procesos que se desarrollan dentro del área de control, para poder encontrar aquellas actividades repetitivas, que demandan un doble esfuerzo, reducen la eficiencia y por ende perjudican el adecuado desarrollo de las tareas.

CONCLUSIONES

- La importancia de lograr un eficiente control de bienes de uso, es determinante para generar información veraz y oportuna para la toma de decisiones en cualquier institución pública o privada.
- Los bienes que forman parte de los activos de una institución, cumplen con funciones específicas que permiten el desempeño de tareas por parte de los servidores públicos que hacen uso de estos. De forma administrativa y contable deben ser incorporados en los estados financieros para que tengan un proceso propio de su naturaleza.
- La responsabilidad de controlar los bienes en las diferentes instituciones es fundamental en el momento de realizar informes administrativos, fiscales o de gestión, pues a través de estos, se evidencia el adecuado manejo e interpretación de la normatividad y políticas internas, las cuales involucran el control y uso apropiado de los bienes.
- Las propuestas de mejora presentadas en este documento buscan reducir los tiempos de ejecución del control de bienes y la inseguridad propia del proceso, no se considera al personal contratado, pues estos son únicamente contratados por periodos cortos de tiempo y cambian de acuerdo a la gestión entrante.
- Una de las posibles limitaciones que se puedan encontrar durante su implementación, es el presupuesto anual que se destina al área en cuestión, pues se depende directamente de este para poder invertir en

equipos, o demás recursos que puedan permitir mejorar el funcionamiento.

- La mayor dificultad en la ejecución de las propuestas de mejora se radica en la cantidad de trámites que se deberían de realizar para su aprobación, pues al pertenecer a una entidad del estado, se debe seguir una serie de procesos que demanda tiempo y recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- Castañeda Santos, V. (2004). *Manual para la administración de bienes patrimoniales*. Centro de Producción, Edición, Asesoramiento, Consultoría y Capacitación en Sistemas Administrativos.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F., España: McGraw Hill.
- Diez del Castro, García del Junco, & Jimenez, M. (2005). *Administración de empresas*.
- Jiménez Murillo, F. R. (2011). *Control patrimonial gubernamental*. Lima: Caballero Bustamante SAC.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. Pearson Education.

ANEXOS



Figura 12. Llenado de encuestas 1
Fuente: Archivo personal

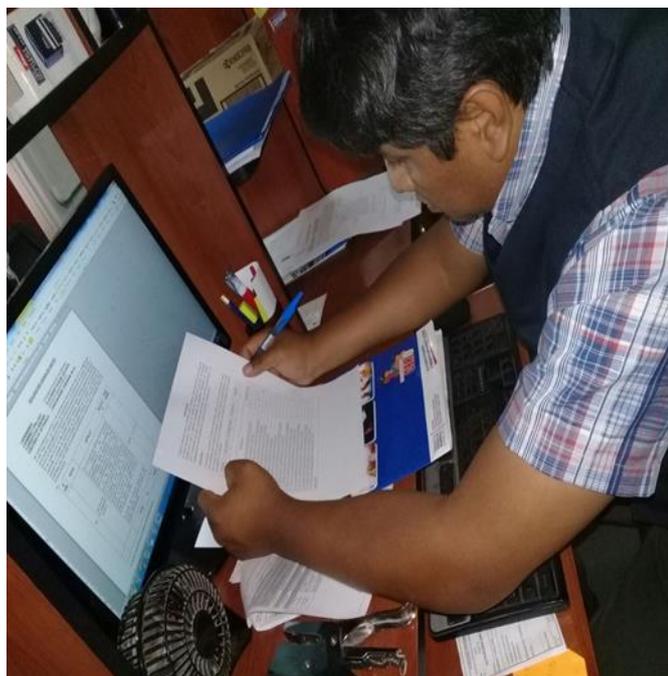


Figura 13. Llenado de encuestas 2
Fuente: Archivo personal

GUIA DE DESPLAZAMIENTO DE BIENES MUEBLES PATRIMONIALES

FECHA: TACNA, 21 NOVIEMBRE DEL 2017

1	DESTINO : OFICINA DE CONTROL PATRIMONIAL		2	ORIGEN: ALMACEN CENTRAL EX OSEM		
Responsable: BACH. ING. WALTER ARROYO PAREJA			Responsable : BACH. ING. WALTER ARROYO PAREJA			
3 DESPLAZAMIENTO INTERNO						
3.1 TEMPORAL:		X	DIAS:	HORAS:	PERIODO: DEL 21/11/2017 AL 21/11/2017	
3.2 DEFINITIVO:						
4 DESPLAZAMIENTO EXTERNO:						
4.1 TEMPORAL				4.2 DEFINITIVO		
				X		
Comision de Servicios				Donacion		
Mantenimiento y Reparacion				Transferencia		
Prestacion de Servicios				Venta por Subasta Publica		
Contrato de Afectacion en Uso				Incineracion		
Apoyo Social				Otros (especificar):		
DIRECCION:						
5 CARACTERISTICAS DE LOS BIENES A DESPLAZAR						
5.1	CODIGO SEN	5.2	CODIGO PATRIMONIAL	5.3	DESCRIPCION	ESTADO
			1503.020301.1270	01	PROYECTOR LCD MODELO: H386A SERIE :PATF140122L COLOR PLOMO	REGULAR
6 RESPONSABLE DEL BIEN						7 RESPONSABLE-RECEPTOR
GOBIERNO REGIONAL DE TACNA WALTER ARROYO PAREJA OFICINA DE CONTROL PATRIMONIAL Firma y Sello				GOBIERNO REGIONAL DE TACNA WALTER ARROYO PAREJA OFICINA DE CONTROL PATRIMONIAL Firma y Sello		
8 JEFE INMEDIATO				9 OFICINA DE CONTROL PATRIMONIAL		
Firma y Sello				 Firma y Sello		
10 SEGURIDAD Y GUARDIANIA (CONTROL SALIDA)				11 SEGURIDAD Y GUARDIANIA (CONTROL RETORNO)		
11:11 21/11/17  Firma y Sello				Firma y Sello		

Figura 14. Formato de desplazamiento de bienes muebles
 Fuente: Archivo personal

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información, para desarrollar la propuesta de mejora denominada “PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE CONTROL DE BIENES MUEBLES EN EL ÁREA DE CONTROL PATRIMONIAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2017”, la información que usted proporcionará será utilizada sólo con fines académicos y de investigación por lo que se agradece por su valiosa información y colaboración.

Instrucciones:

A continuación, se presenta 18 ítems en escala Likert, cada una de las proposiciones tienen cinco alternativas para responder de acuerdo a su Ambiente Laboral. Lea detenidamente cada bien y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de su institución.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
5	4	3	2	1

PREGUNTAS	VALORIZACIÓN				
	1	2	3	4	5
1. Se asigna presupuesto para el mantenimiento de los activos.					
2. Existe un adecuado control de bienes activos fijos					
3. Se informa sobre los saldos de bienes activos fijos mensualmente					
4. Se efectúa la supervisión de los bienes activos fijos asignados					
5. Existe una directiva interna para el traslado de los activos fijos					
6. Existe un programa de mantenimiento de activos fijos					
7. Es oportuno el registro contable de los activos fijos					
8. Existe una directiva para la elaboración de inventarios					
9. Se efectúan los inventarios oportunamente para incluirlos en los EEFF					
10. Se realizan ajustes y reclasificaciones oportunamente					
11. Se concilia mensualmente los activos entre patrimonio y contabilidad					
12. Existe una directiva interna para el tratamiento de altas y bajas					
13. Se cuenta con un análisis de detallado de los activos por rubro.					
14. Los procedimientos para el reconocimiento de activos son adecuados					
15. Se informa oportunamente sobre los saldos de activos fijos.					
16. Considera que la información presentada es oportuna y de calidad					
17. La información indica el estado en que se encuentran los activo					
18. Se presenta la información para la revaluación de activos Depreciados					