

## MEMORIA METODOLÓGICA

### IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS QUE MEJOR SATISFACE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE LA FISCALIA GENERAL DE LA NACIÓN

**Elizabeth Quintero Álvarez**  
[quintero\\_elizabeth@yahoo.es](mailto:quintero_elizabeth@yahoo.es)

**Nindy Melissa Reyes Baquero**  
[meldav1623@hotmail.com](mailto:meldav1623@hotmail.com)

**Luz Miryam Sepúlveda Gómez**  
[miryamsg2@hotmail.com](mailto:miryamsg2@hotmail.com)

Asesor Temático:

**María Isabel Duque Roldan**  
Profesora Universidad de Antioquia

Asesores Metodológicos:

**Carlos Mario Ospina Zapata**  
**Belky Gutiérrez Castañeda**

## **EL PROBLEMA**

Por disposición de la Constitución Nacional, las entidades del sector público en Colombia deben ejercer sus funciones en cumplimiento de los intereses de la nación bajo unos principios que direccionen dichas actuaciones como lo son: la eficacia, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, valoración de costos ambientales, responsabilidad, transparencia; pues un adecuado uso de los recursos les permite ser competentes e implementar mecanismos para autofinanciarse, cumplir con su objeto social y permanecer en el tiempo.

Dentro de las múltiples herramientas que pueden coadyuvar en el logro de los objetivos que tienen trazados las instituciones del Estado, en particular las del sector Justicia, se encuentra los sistemas financieros y de costos que permiten valorar el desarrollo de sus procesos a través de sus actividades optimizando la asignación y ejecución objetiva de los recursos, detectar si se están cumpliendo los objetivos, evaluar el desempeño y mejorar el avance de los procesos de planeación y ejecución presupuestal así como de toma de decisiones.

En la actualidad, la Fiscalía General de la Nación no cuenta con un sistema de costos que le permita valorar sus procesos ni las actividades que materializan los servicios que ofrece, de manera confiable y oportuna, situación que hace necesario el análisis de metodologías de costos, que les permita responder a sus necesidades y cumplir con el sistema normativo y de gestión que exige el Gobierno y la sociedad.

Se formula entonces el problema:

¿Qué metodología de costeo debe ser implementada en la Fiscalía General de la Nación, atendiendo a sus necesidades de información, gestión y cumplimiento de su objeto social?

## **LAS RESPUESTAS TENTATIVAS**

**Hipótesis:** El uso adecuado de un Sistema de Costos, permite a los entes del Estado evaluar su desempeño, controlar el cumplimiento de sus objetivos, realizar análisis en la planeación de su presupuesto, determinar el impacto social de su función; información que contribuye en la fijación de políticas que conduzcan a garantizar la eficiencia y la viabilidad de las mismas para el Estado.

El sistema de costos que mejor se ajusta al esquema organizacional de la institución, según la matriz de interacción de procesos y de acuerdo a los servicios que ofrece a la sociedad, es el sistema de costeo basado en actividades - ABC. Dentro de las falencias observadas se evidencia la necesidad de valorar la prestación de servicios de cada una de las unidades locales adscritas a la seccional Antioquia, aspecto que se ajusta a la metodología ABC que tiene en su componente la evaluación el desempeño de las actividades que consumen recursos, lo cual permite una mejor redistribución de los mismos y valoración objetiva de los costos. De igual manera permite a nivel de gestión tener un mejor conocimiento del ente judicial según las actividades que desarrolla dentro de su objeto social

## LAS VARIABLES

Según las características organizacionales que presenta la Fiscalía General de la Nación y de acuerdo a las necesidades de información sobre la valoración de los servicios que presta, se estimó conveniente ajustar las variables iniciales, dejando aquellas que son de carácter cualitativo, ya que a pesar de que se cuenta con información contable por centros de costos, ésta no es suficiente para evaluar la gestión de la entidad.

Se definieron estas variables teniendo en cuenta que permiten realizar una mejor observación, evaluación y medición del problema objeto de estudio, y contribuye en la construcción de posibles alternativas de solución para el mismo.

A través de la información contable se logró establecer que la Fiscalía General de la Nación no cuenta con un sistema de costos; recopilan información sobre gastos de personal, bienes, insumos y prestación de servicios, mediante acumulación por centros de costos, sin que ello implique que se trate de un sistema que permita tomar identificar y determinar el costo de las actividades y servicios que se prestan.

VARIABLE	DEFINICIÓN	FORMA DE MEDICIÓN	POSIBLE RESULTADO
<b>Información de costos</b>	Calidad de la información contable de costos que se prepara para la toma de decisiones	¿Qué información contable de costos se prepara?	No se prepara información de costos.  Se consolida información sobre los elementos de costo.
<b>Valoración de costos y gastos</b>	Procesos utilizados para la valoración de recursos	¿Qué procedimientos se emplean para determinar los costos y gastos unitarios?	No se tienen definidos procedimientos para determinar costos y gastos unitarios.  Identificación de procedimientos contables y administrativos a través de los cuales se asignan los costos
<b>Sistemas de Costos</b>	Sistemas de costos que podrían ajustarse a las necesidades de la Institución objeto de estudio	¿Qué sistemas de costos se ajustan a las necesidades de las instituciones objeto de estudio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías tradicionales de costos</li> <li>• Costeo Estándar</li> <li>• Costeo basado en Actividades</li> <li>• Otros</li> </ul>

## LOS INSTRUMENTOS

El instrumento utilizado en este proyecto de investigación para la recolección de la información es la entrevista, ya que es la mejor herramienta según la naturaleza de la investigación. Es pertinente dada la temática que se está tratando, la cual requiere de un mayor nivel de descripción y discusión del que podría entregar la encuesta.

Se diseñaron dos tipos de entrevista, teniendo en cuenta el perfil de los funcionarios entrevistados, categorizándolos en nivel directivo, jefe de sección y funcionarios de apoyo a la gestión.

En el desarrollo de las entrevistas, se presentó un obstáculo con los funcionarios de apoyo a la gestión (contabilidad y presupuesto), pues no consideraron pertinente que se les realizara las preguntas diseñadas para su perfil, argumentando que no conocían el concepto de sistemas de costos e indicando que les parecía mejor explicar el proceso a su cargo con el ánimo de prestar un mayor aporte al proyecto de investigación.

Así mismo se presentaron retrasos en el cronograma establecido para el desarrollo de las entrevistas, producto de las múltiples ocupaciones de los funcionarios del nivel directivo y la contadora.

Inicialmente se proyectó una entrevista para los directivos, la cual tuvo que ser modificada dado el poco conocimiento que tenían sobre el concepto de sistema de costos, y luego de contextualizarlos, se replantearon las preguntas con el fin de profundizar en la utilidad y la importancia que podría tener la implementación de un sistema de costos para su gestión.

A continuación se relacionan las entrevistas diseñadas:

### **Entrevista Dirigida A: Nivel Directivo**

1. ¿Qué utilidad podría tener la implementación de un sistema de costos para la toma de decisiones en su rol como (Director Seccional de Fiscalía Antioquia) y (Subdirector Seccional de Policía Judicial del C.T.I Antioquia)?
2. En atención a sus necesidades de información qué áreas o unidades considera importante que sean costeadas y por qué?
3. Cuál sería la utilidad que tendría para la toma de decisiones contar con informes sobre costos que le permitan identificar ineficiencias o capacidad ociosa en las unidades o áreas a su cargo?
4. Cuál sería el aporte para su gestión el contar con información que le permita identificar actividades y procesos que agregan o no valor a la institución?

5. Cuenta con reportes de costos al momento de hacer requerimientos sobre insumos, personal y demás recursos necesarios para el desarrollo de las actividades misionales de cada una de las unidades o áreas de la Seccional Antioquia? Por qué considera que sería importante contar con ellos?

### **Entrevista Dirigida A: Funcionarios Contabilidad Y Presupuesto**

1. ¿Cuáles son las políticas y el marco Legal de la Institución, para el tratamiento de los costos?
2. ¿La entidad cuenta con un sistema de Costos?, de ser afirmativa la respuesta indique cual.
3. Si la respuesta anterior es negativa, ¿Cuál es la metodología o los procesos empleados para el cálculo de los costos?
4. ¿Se realizan análisis periódicos sobre el costo de los recursos consumidos?
5. ¿La institución tiene por costumbre elaborar informes donde se relacione la valoración de costos y gastos?
6. De realizar análisis periódicos sobre el consumo de recursos, ¿cuál es la utilidad de la información?
7. ¿La información con la que se cuenta en materia de costos, satisface las necesidades de los usuarios internos y externos?
8. ¿Qué metodologías de costeo conoce?
9. De las metodologías de costeo conocidas, ¿cuál es la que considera se debería aplicar en la institución?
10. ¿Cuál es la base de costeo empleada para medir y asignar a los productos o servicios, los elementos de costos?
11. ¿Tienen identificada la capacidad ociosa de los recursos?
12. ¿Cuáles son los servicios o productos que más consumen recursos?
13. ¿Qué controles administrativos tiene la entidad que garantice el consumo eficiente de recursos?

## **LAS FUENTES PRIMARIAS Y LAS FUENTES SECUNDARIAS**

Se realizaron rastreos bibliográficos en las bases de datos de la Universidad de Antioquia. La información recopilada fue procesada y compilada en el gestor bibliográfico Mendeley, con el ánimo de compartir las citas y publicaciones encontradas en tiempo real entre los integrantes del equipo de investigación. Igualmente se realizó una búsqueda de material bibliográfico como tesis, trabajos de grado y proyectos de investigación, que estuvieran relacionados con la implementación de un sistema de costos en las entidades del sector público, en universidades de Medellín que tienen en su pregrado el programa de Contaduría: Universidad de Medellín, Universidad Eafit, Universidad Luis Amigó, Universidad Autónoma y Politécnico Jaime Isaza Cadavid. En dicha búsqueda se encontraron muy pocos trabajos que estuviesen orientados a este tema, enfrentando dificultades a la hora de recopilar información, en cuanto a su reproducción a través de fotocopiado y medio magnético.

## **LA NARRACION DE LAS RUTAS SEGUIDAS Y SUS DIFICULTADES**

El desarrollo del trabajo de grado se presentó varias etapas, dentro de las cuales se encuentran:

- Fase 1: Mediante consenso del grupo de trabajo se identificó la línea de investigación y el eje problémico sobre el cual se quería trabajar. En el anteproyecto se estructuró el problema de investigación bajo la tutoría del profesor Carlos Mario Ospina. Allí se desarrollaron los objetivos y el marco de referencia, hipótesis y demás elementos, concretados en Trabajo de Grado I
- Fase 2: Se da inicio a esta segunda fase, con la reunión del grupo de investigación y el asesor temático, donde se establecieron las rutas a seguir y se hace un cronograma tentativo para hacer entrega de los avances del proyecto.
- Fase 3: En esta fase se realiza un rastreo bibliográfico con base en las variables del problema de investigación y se extrae la información necesaria para desarrollar el artículo de investigación.
- Fase 4: Se desarrollan los instrumentos de recolección de información, de acuerdo a la metodología escogida. En esta fase se llevarán a cabo las entrevistas en la muestra seleccionada. El equipo de trabajo acordó las citas con las personas de la muestra y se realizaron las respectivas entrevistas, de acuerdo al diseño que se tenía de la misma.
- Fase 5: Luego tener las entrevistas se procede a la transcripción de las mismas. Esto permite identificar los aspectos más importantes relacionados con las variables del proyecto y su análisis, para la posterior confrontación de los resultados con la hipótesis inicial.
- Fase 6: En esta fase se procede a construir el artículo de investigación, teniendo la información analizada confrontándolo con lo que se plasmó en la hipótesis



## **LA LECTURA Y LA ESCRITURA**

En el desarrollo del proyecto de investigación se realizó lectura del material bibliográfico a través del gestor bibliográfico Mendeley, el cual facilitó esta actividad, debido a herramientas que permitieron clasificar y organizar dicho material.

Durante este proceso se encontraron dificultades respecto a los idiomas en los que se encontraban los documentos, pues sobre los temas que debían ser abordados no se tiene mucha información en castellano. Para las lecturas se hizo división de los documentos de acuerdo a unos grandes temas: Sistemas de costos y su importancia, costos en el sector público y costos en el sector justicia.

Para la escritura, se hicieron reuniones en las cuales se plasmaron en el papel los aportes y la información encontrada respecto a los temas asignados a cada integrante, para compilar lo que finalmente se construyó como el artículo de investigación.

En el transcurso de este proceso, se tuvo el acompañamiento de la asesora María Isabel Duque, quien con sus aportes nos ayudó a lograr la construcción de un escrito con más coherencia y que cumple con las exigencias establecidas para la entrega del mismo.

## LOS ASESORES

En el desarrollo del trabajo contamos con dos asesores metodológicos y un asesor temático. Para la primer parte del trabajo se tuvo la asesoría del profesor Carlos Mario Ospina Zapata, quien nos orientó en la estructuración del proyecto y la metodología a utilizar en el mismo, además en la definición del problema que se quería abordar. Gracias a la metodología de enseñanza utilizada por el asesor, se logró el cumplimiento de lo proyectado; siempre se contó con su apoyo. Para la segunda parte del proyecto se tuvo la orientación de la profesora Belky Gutiérrez, quien nos entrega los elementos requeridos para el desarrollo del artículo y la memoria metodológica, explicando las posibles limitaciones a las cuales nos podríamos enfrentar y que se presentarían en el transcurso del trabajo, así como las posibles estrategias que podrían subsanar dichas dificultades.

La asesora temática para este proyecto fue la profesora María Isabel Duque Roldán, quien gracias a su amplia experiencia en el tema de costos, y más aún en el sector público, nos brindó la asesoría para el desarrollo del proyecto, su alcance, los procedimientos a utilizar, las fases, el refinamiento del instrumento y su aplicación, para la recolección y el análisis de la información, mostrando siempre un apoyo incondicional que fue clave para la solución de dificultades.

Durante la elaboración del artículo y la memoria metodológica, se hizo cada vez más necesaria su colaboración, para la estructuración coherente de cada uno de los productos, avance, revisión, mejoras y consolidación de los mismos. Gracias a sus recomendaciones se cumplió con las dinámicas exigidas en el trabajo de grado.

Se mantuvo muy buena relación con los asesores del proyecto, los cuales compartieron su conocimiento y experiencia, aportando así a la formación profesional como Contadores de la Universidad de Antioquia.

## CONCLUSIONES

- El desarrollo del proyecto de investigación permitió al equipo de trabajo ahondar en un sector que de manera incipiente se aborda desde el Alma Mater, como es el sector público. Permitiendo establecer que parte de la ineficiencia de las entidades del Gobierno se debe a la falta de conexión entre sus diferentes dependencias, fallas en la conciliación de necesidades entre dependencias que desarrollan actividades misionales y aquellas dedicadas al apoyo de la gestión, así como diferencias en la concepción de algunos criterios sobre la ejecución de los recursos, es decir mientras en la empresa privada se evalúa positivamente la gestión del gerente que al final del periodo ha logrado una disminución en los costos de los recursos consumidos frente a lo presupuestado. En las entidades públicas si no se ejecutan todos los dineros que se habían relacionado en el presupuesto, la gestión de los directivos se califica como ineficiente.
- A través del desarrollo de las entrevistas, se dio a conocer tanto a directivos como al personal encargado de preparar la información financiera, la utilidad e importancia de contar con una herramienta de gestión como lo es la contabilidad de costos, si bien aplican principios relacionados con dicha área de la contabilidad como es la valoración de algunos costos fijos y gastos por centros de costos, no se aprovecha todos los beneficios que puede brindar a la gestión, a los programas de mejora continua de la entidad, a los procesos de control y calidad, ya que se encuentran desarticulados entre sí, factor que en algunas ocasiones obstaculiza los procesos de retroalimentación y los resultados esperados.
- En la fase de ejecución del trabajo de campo, se vio la necesidad de reducir a una entidad el análisis y el desarrollo del planteamiento del problema, debido a la gran dimensión del tema en contraste con el tamaño de los organismos gubernamentales que se tenían previstos estudiar, como son los juzgados y la Fiscalía General de la Nación en Medellín; sin embargo los resultados fueron muy interesantes y resaltaron el nivel de incidencia que puede tener en una organización pública o privada, la correcta planeación, ejecución y control de los recursos materiales y humanos, así como su impacto al interior de la organización y en la comunidad.
- En este proyecto de investigación se pudo observar como el sector público ha funcionado sin la aplicación de un sistema de costos, de una forma inapropiada. El propósito de nuestro trabajo fue mostrarle los muchos beneficios que trae utilizar un sistema de costos. Y se orienta que el sistema que mejor se ajusta al sector es ABC, según las necesidades que se detectaron en el transcurso de la investigación.

- Estas son algunas de las dificultades que se encontraron en el desarrollo del proyecto de investigación:
  - En primera instancia, la poca bibliografía encontrada a la hora del rastreo, se tuvo que recurrir más a cibergrafía y al uso de las bases de datos, inclusive al desplazamiento hacia otras universidades que tienen el pregrado de Contaduría para encontrar otros trabajos de grado relacionados con costos en el sector público.
  - Otra dificultad fue poder conciliar las citas con los funcionarios de la entidad sobre la cual realizamos nuestro trabajo de campo, por sus múltiples ocupaciones y alto rango en sus cargos.
  - En cuanto a las entrevistas, se tenían proyectadas una serie de preguntas que tuvimos que rediseñar, debido a que los funcionarios, al no contar con un sistema de costos en la entidad, no manejaban respuestas acordes con las preguntas inicialmente planteadas.
  - La duración del semestre fue corta para el tiempo que requirió hacer este proyecto de investigación, siempre se tuvo una carrera contra el tiempo, ya que contar con la disponibilidad de los funcionarios de la entidad objeto de estudio, fue muy complicado.
  
- La investigación aporta a nuestro crecimiento profesional el área de costos y nos hace conocedoras de la necesidad que maneja el sector público, volviéndonos partícipes de un proceso al mostrarle a la entidad con la que se trabajó, los beneficios que trae tanto en lo misional como en lo administrativo, la aplicación de un sistema de costos.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Actas de seguimiento**

#### **ACTA N.1**

Fecha. 08 de mayo de 2015

Hora. 10:00 am

#### **Asistentes**

Nindy Melissa Reyes Baquero

Luz Miryam Sepúlveda Gómez.

#### **Asesora Temática**

María Isabel Duque Roldán

#### **Tema. Explicación de pautas para empezar el trabajo**

El objetivo de esta reunión es concientizarnos sobre ir trabajando encaminadas en la estructura de lo que lleva la memoria metodológica y el artículo

#### **Aspectos a desarrollar**

- Explicación del marco conceptual por parte de la asesora, como trabajar con la información.
- Buscar en bases de datos sobre de sistemas de costos, que son y que ha pasado con ellos en el sector justicia.
- Comparar la información que se tiene sobre sistemas de costos e identificar como la utilizan en el sector justicia. Luego de la investigación mostrar, si no tienen un sistema de costos, como se pueden beneficiar si lo implementan.

Fecha de entrega. 28 de mayo de 2015

María Isabel Duque Roldan.

Nindy Melissa Reyes Baquero.

Luz Miryam Sepúlveda Gómez.

## **ACTA N.2**

Fecha. 04 de junio de 2015

Hora. 8:00 am

### **Asistentes.**

Nindy Melissa Reyes Baquero.

Luz Miryam Sepúlveda Gómez.

### **Asesora Temática**

María Isabel Duque Roldán.

### **Tema. Trabajo de campo y recopilación de información**

Básicamente se habló sobre el trabajo bibliográfico que se hizo. La asesora nos da la orientación respecto al guion que se va a utilizar para detectar que requieren las entidades del sector justicia.

### **Aspectos a desarrollar**

- Concretar que investigaciones se han hecho no solo en Colombia sino también en el resto del mundo
- Tener para la parte inicial del diagnóstico, todo lo relacionado con la importancia de los costos en el sector público, para así determinar con bases suficientes, porque en este sector se necesita la implantación de un sistema de costos
- Tener el guion de entrevista para ir a realizar el trabajo de campo y enfocarlo más a nivel directivo

Fecha de entrega.20 de junio de 2015

María Isabel Duque Roldan

Nindy Melissa Reyes Baquero

Luz Miryam Sepúlveda Gómez

## **ACTA N.3**

Fecha. 14 de julio de 2015

Hora. 7:00 am

### **Asistentes.**

Elizabeth Quintero Álvarez.

Nindy Melissa Reyes Baquero.

Luz Miryam Sepúlveda Gómez.

### **Asesora Temática**

María Isabel Duque Roldán.

### **Tema. Revisión de los formatos de encuesta**

Se revisó el formato de entrevista que me ayude a identificar la capacidad ociosa que hay en las entidades y también me ayude a ver la eficiencia de los recursos

### **Aspectos a desarrollar**

- Buscar ser más concretas de costos a la hora de diseñar las preguntas, no solo quedarnos en el concepto de costos general, mostrarle que se pueden generar indicadores con resultados para ayudar en la toma de decisiones
- Recomienda hacer rápido la parte de las entrevistas para poder analizar la información que obtengamos a partir de estas.
- Recomienda ir también haciendo el resumen y la introducción y trabajar de lo general a lo particular.
- Profundizar mucho en los costos del sector público de otros países

Fecha de entrega. Muy pronto

María Isabel Duque Roldan

Elizabeth Quintero Álvarez

Nindy Melissa Reyes Baquero

Luz Miryam Sepúlveda Gómez

## **ACTA N.4**

Fecha. 23 de julio de 2015

Hora. 1:30 pm

### **Asistentes**

Luz Miryam Sepúlveda Gómez

### **Asesora Temática**

María Isabel Duque Roldán

### **Tema. Entrevistas**

Se habló de las experiencias en las entrevistas que se han adelantado, y los ejemplos de cómo se manejan costos unitarios de las actividades

### **Aspectos a desarrollar**

- Enviar al correo a la asesora con la transcripción de las entrevistas, para ella revisar y encontrar si sería útil, de acuerdo a lo que responden los entrevistados, la aplicación de un sistema de costos para la entidad.
- Mirar con la información que se tiene, que sistema utilizar de acuerdo a las necesidades de la institución, que al parecer sería ABC
- Tenemos que tener un sustento con el trabajo de campo que muestre las necesidades que ellos tienen.
- Necesitamos documentar muy bien cada uno de los procesos que se identifiquen de la entidad.

Fecha de entrega.30 de julio de 2015

María Isabel Duque Roldan

Luz Miryam Sepúlveda Gómez



## **ACTA N.5**

Fecha. 30 de julio de 2015

Hora. 7:00 am

### **Asistentes**

Elizabeth Quintero Álvarez

Nindy Melissa Reyes Baquero

Luz Miryam Sepúlveda Gómez.

### **Asesora Temática**

María Isabel Duque Roldán

### **Tema. Concretar con las entrevistas que modelo de costos necesita la entidad**

Se debe identificar que necesidades tiene la entidad y a partir de ahí estructurar que modelo de costos le sirve, proponerlo.

### **Aspectos a desarrollar**

- Establecer a nivel directivo, el beneficio que tiene implantar un sistema de costos, mostrar para que es importante y su utilidad.
- Tratar de abrir los archivos con clave.
- Transcribir todas las entrevistas y empezar a encontrar las necesidades y expectativas del sistema de costos. Determinar la importancia para el artículo.

Fecha de entrega.06 de agosto de 2015

María Isabel Duque Roldan

Elizabeth Quintero Álvarez

Nindy Melissa Reyes Baquero

Luz Miryam Sepúlveda Gómez

## **ACTA N.6**

Fecha. 06 de agosto de 2015

Hora. 7:00 am

### **Asistentes.**

Elizabeth Quintero Álvarez

Nindy Melissa Reyes Baquero

Luz Miryam Sepúlveda Gómez

### **Asesora Temática**

María Isabel Duque Roldán.

### **Tema. Extensión del tiempo de entrega del trabajo**

Por los inconvenientes tenidos en cuanto a la hora de realizar las entrevistas se nos ha dificultado un poco el preparar el material para determinar las conclusiones de la investigación.

### **Aspectos a desarrollar**

- Terminar de transcribir las entrevistas.
- Traer las entrevistas para analizarlas. Identificar la información relevante para el análisis de la investigación.

Fecha de entrega. 14 de agosto de 2015

María Isabel Duque Roldan

Elizabeth Quintero Álvarez

Nindy Melissa Reyes Baquero

Luz Miryam Sepúlveda Gómez

## **ACTA N.7**

Fecha. 14 de agosto de 2015

Hora. 8:00 am

### **Asistentes.**

Elizabeth Quintero Álvarez

Nindy Melissa Reyes Baquero

Luz Miryam Sepúlveda Gómez

### **Asesora Temática**

María Isabel Duque Roldán

### **Tema. Revisión de las entrevistas**

Se debió haber tenido la información de forma más resumida para poder analizar la existencia, la importancia y mirar también las coincidencias para poder así sacar las conclusiones finales para el trabajo

### **Aspectos a desarrollar**

- Agregar la memoria metodológica el mapa de procesos, con el fin mostrarla utilidad y la importancia que los directivos ven en los sistemas de costos
- Empezar a identificar las conclusiones para la metodología

Fecha de entrega.17 de agosto de 2015

María Isabel Duque Roldan

Elizabeth Quintero Álvarez

Nindy Melissa Reyes Baquero

Luz Miryam Sepúlveda Gómez

## Anexo 2: Transcripción de entrevistas

### Entrevista 1

#### ENTREVISTA CON EL JEFE DE LA SECCIÓN DE CRIMINALÍSTICA DEL CTI ANTIOQUIA ALBERTO PARDO CONTRERAS.

1. Señor Alberto sabe usted que es la contabilidad de costos?

No, tengo una breve idea, que tiene que ver obviamente como su nombre lo dice con los costos de los elementos, las relaciones con todo lo que tenga que ver en una entidad para comprar suministros y lo que tenga que ver igualmente en nuestro campo con las investigaciones en cuanto a que valor tendría llevar una investigación adelante ya sea en la parte investigativa como en la parte de criminalística, pero no a groso modo no tengo conocimiento más exacto de que se trata.

2. Con base en los conocimientos que usted tiene en la contabilidad de costos considera que es útil para el desarrollo de sus actividades como jefe para la toma de decisiones, pues que le puede ser útil dentro de las actividades que usted realiza como jefe de sección de criminalística?

Yo considero que si, útil en el sentido de poder minimizar gastos, de pronto poder evaluar ciertas actividades, si son prioritarias o no son prioritarias, si se pueden hacer de una forma u otra con tal de que los gastos no sean altos, los costos de esa actividad que se van a desarrollar no superen el mínimo o los máximos que están permitidos dentro de la institución, entonces si considero que debe ser importante.

3. Usted conoce, tiene conocimiento si la institución actualmente cuenta con un sistema de costos o si han utilizado alguna herramienta para costear algunos de los servicios que presta la entidad?

Tengo entendido que no tienen algo así similar, pero en alguna ocasión con el tema de las dosis mínimas de estupefacientes hubo mucho cúmulo de trabajo en las URIS (unidad de reacción inmediata) a nivel nacional se congestionó mucho, precisamente porque estaban recogiendo de las calles a todo aquel consumidor con unas dosis mínimas y entonces se estaba haciendo toda una judicialización a estas personas y a raíz de eso se sacó un estudio, se hizo un estudio de los costos que estaba generando cada investigación desde el momento en que la policía captura la persona con la dosis mínima hasta que un juez de la república, pasando por fiscalía obviamente, un juez de la república dictaba sentencia, y eso fue en el año 2008-2009 y salió unos valores demasiado exagerados más o menos tenía un promedio de 15,000,000 para esa época, lo que costaba judicializar cada una cada persona que traían con la dosis mínima de estupefacientes que era capturado, 15,000,000 entonces se dieron cuenta que era exagerado, exageradísimo, entonces fue cuando comenzaron a tener nuevas políticas criminales de acuerdo a las dosis mínimas y a quienes se debía traer realmente, a quienes se debería capturar, no al

fumador o al consumidor de la calle si no al expendedor o al productor que porque si, no se justificaba seguir cogiendo o seguir capturando a las personas que son consumidoras y con dosis mínima o habitantes de calle que era lo que más se traía.

4. Que entiende por el control de costos al interior de la Entidad?

Pues, que se debe llevar como un control de costos, gastos y todos estos eventos que generan algún valor, entonces se debe tener un control más certero, más preciso, para evitar como decíamos anteriormente, evitar de pronto gastos innecesarios, entonces si es importante tener manejo de costos de todos los datos.

5. Cuentan con informes detallados sobre costos al momento de hacer requerimientos, por ejemplo sobre insumos, personal o demás recursos que necesitan para el desarrollo de la actividad en cada una de las áreas?

No, pues desafortunadamente aquí nosotros como seccionales cuando hacemos algún requerimiento de insumos o de recursos o de personal, siempre se hace a nivel central, a Bogotá. Entonces nosotros simplemente hacemos el requerimiento de lo que necesitamos. Pero en algunas oportunidades cuando se hacen las compras directas por aquí por la seccional de Medellín o de Antioquia, ya lo que es la parte administrativa, que es quien realmente maneja el tema de costos o el tema de presupuesto, nos exigen unas cotizaciones que es hasta donde yo llego, y ya con esas cotizaciones ellos miraran si los costos que ellos tienen presupuestados van para ese elemento que se está pidiendo o esos insumos que se están requiriendo.

- Pero esos requerimientos que se hacen para la adquisición de ciertos insumos, usted lo hace basado en su experiencia, o sea, que el consumo de “x” o “y” insumo o reactivo o químico es basado en su experiencia, en la experiencia de las personas que trabajan directamente con estos elementos, o existe un histórico o informes que soporte ante la administrativa esos requerimientos?

No, eso es basado en la experiencia y en la necesidad del momento. En algunos elementos si se llevan unos históricos sobre consumo, más que todo en aquellos elementos de las áreas de química y en el área de balística. En química que son los insumos, reactivos químicos que se utilizan para cada tipo de prueba, y en el área de balística lo que son la munición que se gasta, también para hacer pruebas con los diferentes tipos de armas que llegan para estudio. Entonces ahí si hay un control para esos consumos y me imagino que obviamente llevaran un control, pues unas planillas y unos informes donde vean lo que se requiere. Entonces así mismo llevarán una especie de costos, pero en valores como tal que nosotros como criminalística o como la parte investigativa no tocamos esos temas. Hay necesidades o requerimientos y se hacen los diferentes pedidos a Bogotá o a quien le corresponda.

6. Cuenta con reportes de costos unitarios de servicios que presta la seccional de criminalística a usuarios internos y externos?

No, precisamente con lo que contaba con la pregunta anterior, no se cuenta con ningún tipo de reporte ni de estadísticas sobre esos temas. Igual como te digo, lo que es parte presupuestal, muy rara vez se manejan esos temas por parte de las secciones de criminalística

o investigativa. Esos son temas netamente de la dirección administrativa y financiera, o de apoyo a la gestión.

- La sección administrativa, cuando van a elaborar los presupuestos para el año entrante, cuenta con ustedes para esa construcción de esos presupuestos?

Desafortunadamente no, nunca nos tienen en cuenta. La institución arma un presupuesto anual y con base en ese presupuesto anual le pide a las diferentes secciones y diferentes departamentos que envíen un informe detallado de las necesidades para el año siguiente, de acuerdo al presupuesto en el año en que se va a utilizar. Entonces ahí es donde se hace... pero que se haga una planeación sobre costos exactamente... no.

7. Considera usted señor que la contabilidad de costos es una herramienta útil para la toma de decisiones?

Yo creo que sí, y más ahora que estamos en una época de austeridad se debe tener... muy importante el tema de costos para evaluar las diferentes necesidades y darle prioridad a lo más urgente.

8. Considera que la contabilidad de costos es una herramienta que permite identificar actividades y procesos que agregan o no agregan valor para la institución?

Yo creo que sí, yo creo que todo lo que venga con el ánimo de poder permitir un buen manejo de los recursos, considero que si debe ser la contabilidad de costos, si se debe aplicar en todo momento. Y no solo para esos temas de la administrativa y financiera, sino también para los temas en cada una de las diferentes áreas de la Fiscalía.

9. Le parecería importante que existieran esos informes? De lo que estamos hablando, le ayudaría a evitar los desperdicios...

Si claro porque ayudaría a tener históricos y con base en esos históricos va uno pidiendo o no pidiendo, que necesidades hay, o mirar igualmente los costos que ha habido de un año a otro, en los mismos elementos, en los mismos materiales. A ver si es por culpa de los proveedores o porque en realidad los insumos han tenido unos valores más altos, pues tener esos históricos ayudaría mucho a evitar o a hacer más gasto en los elementos o del dinero.

10. Y por último, Cual sería la utilidad que tendría para la toma de decisiones si contara con informes sobre costos que le permitieran identificar la capacidad ociosa de cada una de las áreas a su cargo?, es decir, un sistema de costos no solamente permite conocer el valor unitario de los insumos, sino por ejemplo, de toda una investigación, o también le permitiría establecer el costo por ejemplo de un cotejo en balística, de un cotejo en lofoscopia (estudio de los dibujos lineales que se presenta en las caras),o de un cotejo en química. Considera usted que si conociese el costo de cada uno de esos informes, de esas investigaciones, eso sería útil para la institución? Que utilidad se le podría dar?

Útil? Si claro, demasiado. Porque es que donde fuéramos conscientes todos los servidores y más pues los que tienen algún mando de dirección en alguna de las secciones, grupos o dependencias, conocimientos sobre los costos, entonces se reduciría mucho los gastos en la misma entidad y se aprovecharía más el dinero y los presupuestos, porque solo con el

ejemplo sencillo y básico del gasto del papel, cuando la gente es consciente del gasto del papel, de que no se debe malgastar o que se utilizó mal una hoja reciclarla. Si supiéramos nosotros que esa hoja le vale cantidad de dinero seríamos más conscientes en tener ese cuidado de no malgastar los elementos de no gastar tantos insumos o no obstante no dejar la investigación sin llevar a cabo, pero si siendo muy ahorrativos y siendo muy controladores de los gastos de los insumos, para poder sacar adelante eso.

- Tengo conocimiento que recientemente la fiscalía general de la nación estuvo sometida a un proceso de reestructuración en donde se crearon más cargos, considera usted que si se hubiese contado con una herramienta como ese sistema de costos para determinar cuanta planta de personal necesitaba la institución hubiese sido mejor como el proceso de reestructuración, porque tengo entendido que se crearon muchos cargos burocráticos en los que los cargos que ostentan, o sea el salario que van a ganar ciertos cargos que crearon no influyen pues como en el desarrollo de las investigaciones, o sea no impactan la descongestión que se debería hacer dentro de las investigaciones.

Yo me atrevería a decir que si lo debieron haber tenido en cuenta, lo que sucede es que hasta esa parte anterior o previa a la reestructuración de la fiscalía no teníamos conocimiento yo creo que diría del 95% de los servidores, simplemente fue un grupo el que se encargó de hacer esa reestructuración y de ahí si no sabría decirte con base a que sacaron tantos cargos diríamos de pronto inoficiosos que son cargos de alto valor en salario pero que muy inoperantes porque no se les ve como la practicidad si, ni la operatividad, ni el desarrollo de esos cargos en el desenvolvimiento del tema investigativo o de lo que es la visión de la Fiscalía General de la nación, entonces eso lo hacen, lo debieron haber hecho con algún tipo de estudio, entonces pues allí pienso yo que miraron costos, pues si bien para esa reestructuración el gobierno le invirtió mucho dinero a la fiscalía entonces demás que si tuvieron que tener algún tipo de estudio, pero desafortunadamente no se ve reflejado en las necesidades de la institución.

Bueno jefe de la Sección criminalística Antioquia muchísimas gracias x su colaboración y su tiempo.

## Entrevista 2

### **ENTREVISTA CON EL SUBDIRECTOR SECCIONAL DE POLICIA JUDICIAL DEL CTI ANTIOQUIA SARASTI.**

BUENOS DIAS Nuestra entrevista en el día de hoy está orientada a establecer como la utilidad, la importancia que podría tener para su gestión, La implementación de un sistema de costos para la toma de decisiones, entonces primera pregunta.

1. Qué utilidad podría tener para la implementación de un sistema de costos en la toma de decisiones en su roll como subdirector secciona de policía judicial del CTI Antioquia?

Yo pienso que podría traer una utilidad máxima, o sea la idea es que nosotros a nivel directivo en la institución y más en una empresa que tiene que ver con servicios prestados a la comunidad tengamos como las fórmulas para medir cuanto nos van a costar, nos van valer cada uno de esos servicios prestados, entonces la idea es que la utilidad me parece que sería en un nivel máximo en ese sentido porque nos permitiría a la hora de tomar decisiones, tomar decisiones más acertadas en cuanto a la distribución por ejemplo de funcionarios y de prestación de los servicios .

2. En atención a sus necesidades de información que áreas o unidades considera importante que sean costeadas y porque?

Me parece que sería en la unidad que yo manejo que es la subdirección del CTI Antioquia y toda vez que tenemos el manejo de 106 municipios, para nosotros sería muy importante contar por ejemplo cuanto nos vale tener una unidad local abierta y según los servicios que presta cuanto debemos invertir para prestar un buen servicio a la comunidad, adicionalmente tenemos un servicio de peritos en donde pues día a día son requeridos para estudios técnico-científicos en donde sería también muy importante tener un conocimiento amplio y claro de cuanto le vale un perito a la entidad y cuanto de esto que se invierte se ve de pronto revertido en satisfacción a la comunidad.

3. Cuál sería la utilidad que tendría para la toma de decisiones contar con informes sobre costos que le permitan identificar ineficiencias o capacidad ociosa de cada una de las unidades o áreas que usted tiene a cargo.

Yo pienso que esa pregunta va directamente relacionada con la eficacia o la ineficacia que tengan por ejemplo servidores que están subutilizados muchas veces nosotros aquí por la cantidad de personal que manejamos, el tener un centro de costos unificado y saber cuánto nos vale un servidor podríamos de pronto maximizar el servicio en cada una de las unidades, es decir nosotros invertir de pronto un poco más en las oficinas o dependencias donde tienen falencias para prestación de servicios a la comunidad o a la otras entidades que nos solicitan nuestros servicios y vuelvo y enfoco la necesidad primaria en las unidades locales, pues no todas las unidades locales tienen las mismas necesidades y las mismas dinámicas delictivas y teniendo un centro de costo pues me permitiría saber de todas maneras si esa dinámica delictiva es directamente proporcional al costo que se invierte sobre un funcionario, es decir



se tiene que ver esas dinámicas delictivas con el aumento de los costos para la entidad y pongo un ejemplo: si una unidad no presenta dinámicas delictivas tan amplias, pues el funcionario no tiene que tomar por ejemplo unas medidas de seguridad tan amplias tampoco, entonces no habrá que armarlo de una manera especial ni los factores de seguridad se tendrían que ampliar o no se tendría que ampliar de pronto la movilización y planta de personal para que estos funcionarios se movilicen o no habría que dotarlos de especificidades por ejemplo como radios, chalecos y cosas que de todas maneras en una unidad con mayor conflictividad si habría que hacer de manera inmediata. Entonces yo pienso que es ideal pues para la toma de decisiones y en fin todo un conocimiento de un sistema de costos para la subdirección del CTI Antioquia.

- Inclusive esa información le podría por ejemplo permitir conocer si se abre una unidad en algún municipio o si se cierra o si se traslada?

Total, por ejemplo para abrir una unidad local de pronto ahí que tomar muchos factores en cuenta por ejemplo no es solamente mandar los funcionarios que lo que implica un salario, unas prestaciones sociales, sino que hay que tomar unas medidas de seguridad en las que yo he venido pues a lo largo de la entrevista haciéndole mucho énfasis hay que contar también por ejemplo con una sede, depende de cómo se valla a abrir si de pronto el cuerpo técnico de investigación va a prestar los servicios de inspección técnica a cadáver tiene que tener también un centro de costos que nos diga cuánto vale por ejemplo el mantenimiento de una necro móvil, lo que no pasaría por ejemplo con una unidad que no cuente con el servicio a la comunidad de inspecciones técnicas a cadáver aquí en la subdirección tenemos esos dos claros ejemplos, por ejemplo la unidad de Santa Fe de Antioquia que recientemente se creó iniciando se enviaron 5 servidores, no cuenta con el servicio de inspección técnica a cadáver lo que es inversamente contrario a por ejemplo una unidad como Santa Rosa que si tiene ese servicio de inspección técnica a cadáver o presta ese servicio a la comunidad lo que aumenta los costos de sostenimiento por ejemplo a la unidad de Santa Rosa toda vez que si vamos a adquirir una necro móvil, esta necro móvil está alrededor de los 180.000.000 lo que genera costos adicionales por ejemplo en el mantenimiento de estos vehículos e inclusive en el aseo de los mismos que muchas veces esos costos no son tenidos en cuenta por las empresas hablando pues exactamente del cuerpo técnico o la SIJIN que son los que cumplen las funciones de policía judicial, estos vehículos cuando son utilizados en labores de inspección técnica a cadáver tienen que ser sometidos a un protocolo por ejemplo de lavado para que no haya una contaminación hacia el medio ambiente, hacia la comunidad lo que implican unos valores que si serian buenos, pues como tener en cuenta en el momento de pensar en abrir unidades locales eso infla sustancialmente el mantenimiento de una unidad local, lo que hablábamos por ejemplo también del número de personal, no es lo mismo yo abrir una unidad local con 5 personas a prestar actos urgentes inspección a cadáver y todo lo que significa esto que tengo que tener maso menos para que funcione 15 personas a cargo.

4. Cuál sería el aporte para su gestión el contar con información que le permita identificar actividades y procesos que agreguen o no valor a la institución?

Yo pienso que en la vida y más en una función específica como la que nosotros realizamos acá que son servicios directamente encaminados a buscar la verdad y de lograr encontrar presuntos responsables de crímenes y de conductas punibles establecidas en el código penal nosotros tenemos que saber desenvolvernos muy bien con muchos indicadores y no solamente son indicadores cualitativos sino también indicadores cuantitativos y si nosotros tenemos un centro de costos que nos permita ver las falencias que tenemos en cada uno de nuestros servicios pienso que las decisiones se tomarían de mejor manera y no por ejemplo en razón a al calor de una discusión o de una toma de decisiones entre 4 y 5 directivos de los cuales yo hago parte y que de pronto uno no podría tener en cuenta en el momento de decidir qué puede pasar con una u otra sección o dependencia del cuerpo técnico de investigación, entonces yo pienso siempre que ese indicador a nivel de información es supremamente importante y lo que permite también hacer es que a nivel histórico le va sirviendo a uno como para mirar la capacidad de inversión que realmente si puede tener una institución como estas al momento de por ejemplo dar ideas a nivel centrales de si abrir o no más unidades locales o más jefaturas.

- de pronto tercerizar algunos servicios por ejemplo establecer si van a contratar más bien alquiler de vehículos.

Si yo pienso que la institución de todas maneras en un momento determinado por ejemplo con el tema de las empresas de vigilancia pienso que en algún momento determinado tuvo que haber realizado algún análisis de si le salía más barato tener 4 funcionarios para que cubriesen las 24 horas del día esto durante toda la semana o un mes o tercerizar como usted dice los servicios de la vigilancia privada en algunas partes del país no cierto, en ese sentido esas decisiones por eso se deben de tomar en base a un análisis de costos bien detallado y que sirva para ilustrar al servidor que toma decisiones en cuál de estas que tome va a ser la mejor para la fiscalía general de la nación.

5. Cuenta con reportes de costos al momento de hacer requerimientos sobre insumos, personal y demás recursos necesarios para el desarrollo de las actividades misionales de cada una de las áreas, porque considera que sería importante contar con ellos?

Bueno, en los últimos años más o menos hace 3 años para acá a final de año nos ponen a cada una de las seccionales que conforman el cuerpo técnico de investigación a evaluar que hace falta para cumplir con su labor misional en el año que sigue y, pues el ejercicio que se hace, es tener que cotizar por ejemplo elementos que nosotros vamos a utilizar y pues si no es un producto terminado al menos si le sirve a uno como ejercicios y lo hace como concientizar de que todo tiene un valor y que todo tiene un costo entonces yo pienso que en ese orden de ideas al menos la fiscalía ya ha tenido como la inquietud de mirar que ese centro de costos, de mirar cuánto vale un proceso en general, es materia prima fundamental para la toma de decisiones y para la labor misional del cuerpo técnico de investigación sin contar me imagino también que se lo pedirán también al administrativa o a la fiscalía como tal en el cuerpo de sus fiscales. Pero hablando en el cuerpo técnico de investigación hace más o menos como les decía hace 3 años se viene implementando eso y me parece que es un

ejercicio sano, si bien esas cotizaciones no le van a dar a uno un modelo claro de lo que vale moverse por que quedan muchos ítems por fuera, o sea ahí no se mira cuánto vale el servidor día, pero si se puede mirar cuánto vale por ejemplo elementos necesarios para que ese servidor pueda cumplir su labor misional, entonces le da a uno un panorama de que si uno se concientiza de eso pues maximiza todo el trabajo prestado al interior de la institución, entonces yo pienso que si es un 5% un 4% un 3% de lo que debería ser todo un sistema de costos entendido como un valor total pues de lo que le vale a la institución funcionar, si al menos hay un pequeño avance y como una luz de lo que se debería implementar en la institución.

- Doctor. Por ultimo usted quiere agregar algo resaltar alguna importancia.

Sí, yo pensaría que en los tiempos modernos en que nosotros vivimos, ya hay que dejar a un lado por ejemplo el pensamiento de pronto egoísta de que la fiscalía solamente está compuesta por abogados, la fiscalía es un conjunto de personas multidisciplinarias en donde cada uno cumple un roll muy importante para la sociedad, de ahí que cada uno de ellos desde su esquina debe de prestar sus servicios entorno a mejorar de todas maneras la labor misional de esta, la importancia por ejemplo de la contaduría en este campo es indescriptible, a nivel de peritos nosotros tenemos una oficina, una sección que se llama delitos contra la administración pública por ejemplo, y la labor de los peritos allí contadores es, es decir no se podría contar ni siquiera con una buena labor misional si ellos no pudiesen hacer esos peritajes contables, análisis contables que ayudan por ejemplo a discernir delitos tan graves como por ejemplo lavado de activos o testaferrato y todos estos delitos por ejemplo de la corrupción del administración pública y en fin, entonces yo pienso que de todas maneras con la ayuda que prestan todas estas disciplinas sería muy bueno que el trabajo que ustedes estamos haciendo en formular esa necesidad que tiene un centro de costos para la entidad ojala se vea como concretizado o al menos que tenga un buen camino en un futuro que no sea muy lejano.

### Entrevista 3

#### ENTREVISTA CON LA ENCARGADA DE MANEJAR EL PRESUPUESTO DE LA FISCALIA GENERAL DE LA NACION NUBIA CORDOBA

1. ¿Nos puede contar como es el proceso que se realiza para elaborar el presupuesto de los recursos que se consumen tanto en fiscalía como en CTI?

Buenos días, nosotros fiscalía somos una institución que somos ejecutora mas no preparamos el presupuesto, el presupuesto como sabemos lo aprueba el congreso pero entonces las partidas se las dan a la Fiscalía General de la Nación como un todo, nosotros le llamamos nivel central, ese nivel central que hace, a todas las seccionales que estamos repartidas por todo el territorio nacional como: Cundinamarca, Antioquia, Bucaramanga, Cali, Pereira, etc. Le asignan partidas de acuerdo a su tamaño, Antioquia es la segunda más grande del país entonces el presupuesto de nosotros va de segundo con el del nivel central, en el caso de cómo se ejecutan los recursos pues nos lo dan por funcionamiento, inversión y nosotros tenemos en cuenta esa discriminación, el nivel central lo distribuye por cada uno de los gastos, por ejemplo cuanto se va a gastar funcionamiento para los gastos de nómina ahí está incluido lo que son sueldos, vacaciones, primas, etc. al igual que todas las contribuciones que se hacen por planilla para seguridad social y la otra parte del presupuesto de funcionamiento tiene que ver con lo que son los gastos generales, los gastos generales si involucran parte del mantenimiento de las sedes o sea todo lo que es infraestructura viene a estar lo que son pago de servicios públicos compra de papelería e insumos para que todas las unidades de fiscalías teniendo en cuenta CTI y nosotros que somos apoyo, podamos llevar a cabo nuestra labor. Esta la parte de viáticos que es muy importante aquí esa maneja un gran monto ya que este rublo es el que cubre los desplazamientos de todos los servidores cuando van en diligencias judiciales entonces ese rublo se mueve mucho y así también esta comunicaciones y transportes para el pago digamos del acarreo de los bienes incautados de los vehículos que tenemos un patio único en Caldas también esta lo que es impresos y comunicaciones que hace referencia a todo lo que son XXX, servicios de copiado para las unidades que tenemos contacto por el sistema de outsourcing y hay otros que no son una cuantía tan alta pero también hacen parte de gastos generales.

2. Para la ejecución de esos gastos la institución cuenta con informes de costos que le permita planear o prever cuantos recursos se van a destinar por ejemplo para insumos para papelería, es decir se cuentan con histórico o sea con información de costos que permita identificar que se va a consumir el año entrante.

Perfecto terminando el año en el mes más o menos de octubre-noviembre, el nivel central como lo llamamos nosotros que es Bogotá consolida una información de todas sus seccionales solicita que digamos cuales son las necesidades de la seccional eso viene a ser el famoso plan de compras, ese plan de compras está basado en lo que son adquisición de bienes y adquisición de servicios, los bienes son los tangibles, los servicios ya sabemos,

entonces se envía a Bogotá, o sea se coge la información de todos los coordinadores, las subdirecciones se hace un consolidado a nivel seccional ese consolidado se envía a Bogotá, que pasa las necesidades son muchas pero el presupuesto siempre es poco siempre hay déficit entonces lo que son arrendamientos por ejemplo que tenemos que cubrir el arrendamiento de todas las sedes que hay en todos los municipios de Antioquia que son más de 100 municipios entonces eso es prioritario, eso está estipulado por norma, lo que sube el IPC, lo que sube el arrendatario o lo que determine la ley cierto, lo que viene a ser por ejemplo servicios públicos, eso también viene a ser fijo, sagrado eso por ley hay que pagarlo porque sabemos que es vital, entonces si la necesidad esta superior a lo que nivel central digamos tiene ya proyectado que va a incrementar el presupuesto para la vigencia siguiente por que la vigencia quiere decir que inicia el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año eso se llama vigencia fiscal, entonces ejemplo digamos que ellos tienen para la vigencia fiscal de 2016 va haber un incremento del uno punto quien sabe o de acuerdo a como valla manejándose el IPC (índice de precios) pero entonces casi nunca en todos los rublos no los suben lo que es por ejemplo papelería permanecerá constante

- ...y eso es basado en información histórica de lo que ya se ha gastado.

Realmente no es en información histórica porque si vemos el histórico debiera ir subiendo como sube el costo de vida, sube todo pero entonces si se toma lo que tenemos en el año digamos tenemos para este año 2015 que presupuesto nos asignan lo proyectamos con un 2% pero resulta que nivel central hay rublos presupuestarios digamos como el de papelería o lo que es compras lo limitan no lo incrementan ese 2% si no que lo dejan estable pero lo que es arrendamientos, lo que es viáticos sabemos que son rublos que se mueven de acuerdo, arrendamientos de acuerdo a la norma lo que es viáticos de acuerdo a tiquetes aéreos eso no lo controlamos nosotros, entonces nos tenemos que sujetar a ellos todo esos si los incrementan. Mantenimiento de bienes inmuebles también lo limitan mucho o sea hay que tratar de cuidar por eso los bienes y las cosas que nos dan por que no hay presupuesto para que cada año estar comprando lo mismo o estar arreglando la misma silla o estarle cambiando la puerta todos los años a la oficina, entonces esos rublos los limitan mucho.

Ya la parte de inversión que es diferente, esa no la manejamos nosotros en proyección nosotros no decimos la necesidad de esa porque hay una oficina de construcciones que está en el nivel central, que ellos analizan eso es ya muy centralizados, miran a ver dónde se va hacer inversión en que ciudad, si se va a construir una nueva sede si se va a ampliar o a mejorar entonces eso ya no depende directamente de nosotros, se pueden plantear las necesidades halla pero nosotros no decimos cuanto va a costar nivel central es el que ya viene a decir si si o si no porque esos son ya presupuestos muy altos ya cuando se trata de construcciones

3. ¿Según su experiencia usted considera importante el poder contar con una herramienta de costos que permita identificar por ejemplo costos unitarios de cada uno de los servicios que presta la institución para hacer una mejor planeación del presupuesto?

Haber yo considero que nosotros como entidad pública y en el sentido de la fiscalía que presta es más que todo un servicio, no sé hasta qué punto y como se tomaría lo de los costos, por que habrán algunos que si se faciliten, pero hay otros que de pronto se dificulten porque casi todo es servicios entonces esa parte ahí si no sabría.

- Por ejemplo si se pudiese costear cuanto le cuesta a la institución por ejemplo el desarrollo de una investigación por ejemplo en cuanto a homicidio usted consideraría que eso sería útil

A ya veo usted en que va enfocada ejemplo usted dice cuanto le cuesta a la fiscalía investigar digamos un magnicidio allí en la comuna 13 por ejemplo

- Usted considera que eso sería importante que utilidad podría tener?

Si eso podría ser importante porque yo creo que estos costos también se podrían mirar desde el punto de vista de la planeación, porque ejemplo: cuantas veces tiene que viajar un investigador para ver (claro que dicen que eso se les sale de las manos los directores dicen) entonces por eso le digo que esto como es un servicio as como, pues no sé. Que costo tiene que un investigador se desplace “X” veces al lugar de los acontecimientos o sea es mejor delegar en el lugar de los acontecimientos ejemplo que haya sido en Bucaramanga a la fiscalía de Bucaramanga para que lo haga pero entonces ahí que hacen se viaja desde Medellín para Montería para otras ciudades asumiendo todos esos gastos de viáticos y de tiquetes aéreos entonces no se puede en ese costo. Otro costo que se puede mirar los servicios públicos sabemos que tenemos que manejar una austeridad de servicios públicos porque esto va sumado al medio ambiente pero como hacemos, sería bueno interesante este trabajo que ustedes están haciendo, que puede hacer la institución como para que la gente aprenda a ser más consciente de que cuando se salga hay que apagar el computador, hay que apagar el ventilador o que por ejemplo va uno a la cocineta y no hay nadie entonces apague las luces

- de que se haga un uso razonable de servicios públicos

Exacto porque lo que se paga por servicios públicos es mucho de que se hagan las llamadas que realmente se requieran pues entonces eso es complicadito porque siempre

- (Costos internos) entonces usted consideraría que sería de mucha utilidad para por ejemplo hacer una buena planeación...

Esa buena planeación tiene que ir ligada o de la mano de una buena estrategia de venderle la idea a las personas, capacitarlos porque en la institución como muchos de nosotros ya tenemos más de 20 años hay unos que son ya un paradigma no esto ya no cambia pero tenemos otros que pensamos que esto si puede cambiar hay que poner un granito de arena. Pero entonces es más de cultura y de cambiar el chip. En esos costos también esta lo de los insumos, la papelería como se utiliza porque también es otro rublo presupuestal que cada año tiene que incrementarse porque cada día las cosas son más caras, entonces qué pasa si van subiendo y nos dan el mismo presupuesto hay que comprar menos para seguir trabajando con lo mismo y si no, por ejemplo lo del papel como optimizamos el uso del papel, a pesar de que la entidad lo saca con logo de todas formas hay veces creemos que no hay que cuidarlo y eso nos cuesta, porque todo hay que comprarlo, todo hay que comprarlo entonces a veces

la gente no es consciente de eso de ese costo, cual es el costo para que usted pueda funcionar aquí, cuáles son sus insumos, y esos insumos cuánto cuestan, como se programaron esos insumos, si a mí me programaron cuantas resmas al año eso no se sabe, ejemplo sería bueno saber para cada despacho de acuerdo al volumen que cantidad de resmas de papel tamaño carta tamaño oficio se gastan por ejemplo yo sé que la URI (Unidad de reacción inmediata) gastan mucho papel porque reciben muchas declaraciones sacan varias copias, entonces a ver si sí estamos siendo consecuentes, si a mí me programan ejemplo 100 resmas de papel para el año tamaño carta y otras 50 tamaño oficio por que casi no las utilizo en el caso mío un ejemplo, hasta qué punto yo optimizo esos recursos o hasta qué punto si son suficientes o sea no sabemos si realmente lo que se le está entregando es suficiente porque realmente lo necesita o si hay desperdicio o que eso es complicado, siempre vamos a tener la duda a pesar de que en el almacén tengo entendido que haya les llevan un control por ejemplo yo para reclamar otro tóner para esta impresora yo entrego el que ya está vacío y ellos halla llevan un control de que por ejemplo dicen: no si hay tanto apenas se pueden dar, pero lo manejan más que todo de acuerdo a la existencia no de acuerdo a la necesidad, o sea si tengo 6 tóner aunque usted necesite 2 no le puedo sino dar 1.

4. Yo iba a hablar de eso cuando ella menciona los rublos en los que ella tiene que proyectar, digamos en la parte de los viáticos es algo muy difícil de calcular difícil, muy difícil, porque no sabemos los vuelos cuánto valen si fue de urgencia que necesitaron a la persona entonces el vuelo es más caro o si son programados, en cambio en la parte de la papelería si sería más aplicable los sistema de costos, pues el sistema de costos yo pienso seria obsoleto en la parte de los viajes.

Esto está ligado también a la situación de orden público del país, que pasa, hubo una masacre allí o que tienen que viajar, hay veces aquí viajan salen del CTI una comisión 15 personas por que es algo... y solen todos si son 8 días se van todos, no pueden irse 1 solo ni 2 entonces los coordinadores, o el director o subdirector que este halla a cargo nunca nos va a decir para viáticos este año me voy a gastar únicamente \$3.000'000.000 porque como él no sabe cómo va a estar la situación de orden público o si una investigación se les vuelve muy complicada entonces tendrán que seguir investigando, investigando y eso se les va dilatando entonces por ahí es verdad que es difícil.

Pero el más fácil de calcular son la de gastos personales también porque de gastos personales sabemos cuánto se gana usted este año y se proyecta con el incremento que da el gobierno, entonces que pasa eso es fijo a ustedes no les van a pagar más de un peso sabemos también que si todas las personas salen a salir a vacaciones en el año se les calcula un periodo de vacaciones esos costos de lo que son gastos de personal esos gastos si se calculan.

- Por ejemplo en ese caso comparemos, conocemos los costos de personal cierto si contáramos con una herramienta que nos pudiese también dar a conocer los costos por ejemplo de esos viajes de esos o de esos viáticos que usted dice o sea que utilidad tendría por ejemplo que pudiésemos conocer eso?

No fantástico, pero pues el de los viáticos si existiera muy bueno.

- Por ejemplo un promedio aproximado porque yo me imagino que en viáticos o sea el desfase de lo planeado a lo ejecutado es muy grande, pero usted cómo ve por ejemplo el impacto o la importancia de que la institución pudiese contar con una herramienta que le pudiese dar a conocer un promedio por ejemplo de esos costos por ejemplo en el tema de viáticos, cual considera usted es la utilidad de poder contar la institución con una herramienta de esas o sea como se podría ver reflejado como en el funcionamiento de la institución es decir se podrían redistribuir los recursos

Vea es que si existiera la herramienta que permitiera en viáticos decir para este año se gastan ejemplo \$3.000'000.000 y no \$4.000'000.000 sería fantástico porque quería decir que todo está estandarizado, pero los viáticos aquí para estandarizarlos, sabemos que manejamos más o menos un promedio mensual de 220 230 millones mensuales de viáticos, eso lo sabemos porque si se viene manejando y si sacamos las estadísticas de lo que va del año eso nos da pero, si así como usted me lo plantea, si existiera la herramienta para calcular bien esos costos que esos nos diera como  $1+1=2$ .

- un aproximado pues no un desfase tan alto no un margen de error no tan alto sino un promedio que usted considere

Yo creo, yo considero que por el lado de viáticos les quedaría difícil es difícil porque eso no lo manejamos nosotros ni se puede meter como en unos estándares, por que como le digo eso está sujeto al orden público son cosas de fuerzas mayores muchas y otras que son investigaciones que no saben cuánto van a durar, entonces de pronto se podrían planear mejor en el sentido de que no vallan 6 personas sino que vallan 4 o que no vallan 10 veces si no que vallan 5 veces por que el día que van se pueden quedar 2 días más y se ahorrarían el tiquete aéreo de ida y vuelta porque ese día se le amplía la comisión y se quedan halla investigando todo y no tienen que venir y volverse a ir, cierto en ese sentido, en ese pedacito pero de resto complicado.

En la parte de los insumos de oficina de útiles de escritorio en ese considero que sería como un poquito más fácil hacer el cálculo.

- Y que por ejemplo proyectar bien todo lo que es papelería y digamos que lo que sobre destinarlo ya a otra cosa.

A por ejemplo ustedes hablan de optimizar los recursos en este sentido listo: ya sabemos que Bogotá nos va a dar \$1.000 por papelería y entonces según este análisis que ya tenemos de costos únicamente nos vamos a gastar \$800. Entonces nos quedan \$200. Y los vamos a redistribuir, de hecho nosotros redistribuimos el presupuesto que hacemos cuando vemos que salimos con una contratación que puede ser abreviada o del mínimo salimos con una contratación digamos para comprar llantas eso se nos va por subasta entonces si en la subasta nos quedó buen margen por que salimos con \$350, para subastar y nos quedó en \$280, o \$300, nos quedan \$50, o \$70, de diferencia eso lo redistribuimos pedimos que nos hagan traslado para cubrir otras necesidades eso si lo hacemos eso es lo que se hace aquí en la institución estar mirando de lo que se planeó de pronto hay que hacer ajuste entonces al plan de compra pero tampoco se puede hacer mucho porque es una herramienta que el ministerio



establece y no es para estarlo manipulando, y diciendo “no aquí esta plata no, pásela para halla” no así no es sino que ya tiene que ser una necesidad realmente sentida y que bueno como nos cuesta platica la vamos a modificar por acá, entonces pedimos el traslado.

Entonces ese plan de comprar como es que se construye?

De acuerdo a las necesidades que tienen todas las unidades

- A lo que ellos consideren, o sea no existen sistema de costos ni nada como para basarse en eso, es a lo que ellos consideren que se van a gastar? Exacto. Y usted cree que si existiesen esos sistemas se les podría llevar eso más organizadamente?

Si por que se les facilitaría a las unidades saber realmente como que necesidad, porque ellos dicen “hay no aquí como que vamos a necesitar si nos pasan que nos pongan persianas” o no las prevén tampoco, hay veces saben que los van a cambiar pero entonces no saben qué les va a dar el sol entonces llega la temporada del sol, hay esa unidad necesita persianas, no pueden trabajar sin persianas porque cuando se planeó estábamos a fin de año, cuando inicia la otra vigencia en marzo ya ven que le está dando el sol, entonces esa parte, pues hay cosas que siempre se le van a salir a uno de las manos, es como cuando uno va a mericar. Pero si pues yo siempre he considerado que la planeación es una herramienta muy buena para toda esta parte de la gestión.

## Entrevista 4

### ENTREVISTA CON LA CONTADORA DE LA SUBDIRECCION SECCIONAL DE APOYO A LA GESTION DE ANTIOQUIA GLADIS.

- Como a estudiar, a analizar pues, lo que se dice, pero eso no se va a publicar ni nada.

Buenos entonces que les cuento, aquí no manejamos en la entidad como tal no se tiene un sistema de costos, ya les estaba comentando eso, se tiene un proyecto para implementar, tengo entendido que el sistema de costos que se implementaría es el sistema de costos ABC. No manejo mucho el tema de costos, soy honesta con ustedes, porque siempre he trabajado en entidad pública, en esta entidad y no lo tenemos. Aquí lo que hacemos es una distribución del gasto, o sea si ustedes me dicen en este momento cuanto hemos pagado por nómina del área de fiscalías, yo les digo cuanto hemos pagado por nómina del área de fiscalía. Porque que pasa, hay unas interfaces entre la oficina de nómina y contabilidad. Esas interfaces lo que permiten es distribuir la nómina por cada una de las dependencias, dependiendo del número de funcionarios o de los funcionarios que estén adscritos a cada una de ellas. Entonces sabemos que fiscalías es el que tiene el mayor porcentaje de funcionarios que maneja la entidad, entonces fiscalías es la que va a tener mayor costos, en todo, en salarios, en papelería, en insumos, cualquier clase de insumos, en mantenimiento, en servicios públicos, entonces ese es siempre el que nos, por llamarlo de alguna manera, entre comillas nos roba el mayor presupuesto de la entidad. Yo le comentaba también a Melissa ayer que hay una identificación por cada cuenta que se hace en el área de servicios administrativos que ahorita pues ya cambio de nombre, ya no es servicios administrativos sino que es mínima cuantía, nosotros tenemos identificado el centro de costos 2 que es administrativo, el 3 que es fiscalía y el 4 que es CTI. Entonces lo que es servicios públicos, mantenimiento de inmuebles, de vehículos, combustible inclusive, todo lo que son los gastos, las erogaciones que hace la entidad, para el funcionamiento normal de las actividades, están identificados por centro de costos, los que ya les decía. También a través de una automatización, de un enlace que tenemos, entre el área de servicios administrativos o mínima cuantía y contabilidad, entonces permite que cada código que ellos vayan a digitar allá o a elaborar una cuenta de cobro se asocie a un código contable. Entonces que si es el 2 administrativo, entonces aquí listo se va a asociar a un código contable que es una 5111 por decir algo en gastos generales. Si es un código de gasto operacional de fiscalía o de CTI, que serían los gastos operacionales entonces también va asociado a un código contable, tanto el 3 como el 4. Eso en términos generales es lo que nosotros hacemos así, lo que hacemos aquí, que nos permita medir como cuantificar costos por áreas. Melissa me preguntaba por servicios ayer...

- Si, los servicios misionales que presta la institución

Eso no se tiene la forma de identificar el costo de esos servicios que presta la entidad a la comunidad por ejemplo, no.

1. A bueno, hablábamos ayer de la elaboración del presupuesto. Se tiene en cuenta los costos?

Hernán es el de presupuesto, quiere que lo llamemos?

2. Aahh o ahorita le preguntamos a él. Bueno, el presupuesto... cada año las instituciones del estado deben elaborar su presupuesto cierto, por ley. La fiscalía utiliza o emplea algún tipo de informe de estos centros de costos que se tienen para elaborar ese presupuesto?

No, también le comentaba ayer a Melissa, desafortunadamente en las entidades públicas prevalece mucho el sistema presupuestal, prevalece frente a lo contable. Lo contable aporta muy poco para la toma de decisiones, siempre es como el último caso de todo el procedo financiero, los estados financieros salen cuando ya todo ha ocurrido, entonces es muy poco lo que aporta. Frente al tema de presupuesto para la vigencia siguiente, lo que se hace aquí es que se hace una recolección de necesidades, finalizando el último trimestre, por ahí en octubre, más o menos se hace una solicitud a todas las áreas, a todas las dependencias, CTI, fiscalía y todas las unidades a nivel nacional, que envíen las necesidades de insumos, de insumos por papelería, combustible, de mantenimiento, de capacitación inclusive, todas las necesidades que tienen para el próximo año. Entonces de acuerdo a todas esas necesidades ellos ya la cuantifican con cotizaciones y todo y elaboran un nuevo presupuesto para la vigencia siguiente, pero lo contable no es tenido en cuenta, no, honestamente hay que decirlo.

3. Doctora, usted me comentaba ayer que en algunas oportunidades le han pedido información sobre algunos costos que se manejan en cuanto a consumo?

Digamos que papelería, insumos, entonces eso si nos permite medir digamos, hacer un análisis frente el gasto de ese insumo frente al número de servidores que tiene esa dependencia, entonces si permite como medir el grado de desperdicio, como de.... No encuentro como la palabra exacta.

- Si como relacionar el consumo...

O sea estamos desperdiciando mucha papelería por decir algo, porque son muy poquitos funcionarios, el poca la actividad que se realiza en esa oficina para el consumo que están teniendo de papelería, por decir algo, entonces se está desperdiciando digámoslo así muchos insumos en esa área, o la cantidad de insumos que se le está despachando a esa área no son los adecuados para el numero de servidores que trabajan allí y las funciones que están desempeñando. Entonces eso que hace, permite como irnos allí, que pasa, se les entregó tanta papelería, tanto combustible, tanto... bueno no se... cualquier insumo que se le haya entregado y se está observando demasiado gasto, esto si permite hacer un análisis frente a las necesidades de cada una de las áreas. Entonces vienen ya ellos a reducir un poquito la entrega de esos insumos a determinadas dependencias.

- Pero esos análisis solamente tienen, se relaciona el consumo que podría tener por ejemplo tener un funcionario en papel, mas no se analiza por ejemplo la carga laboral por ejemplo que pueda tener ese funcionario, si rinde 20, 30, 40, 50 informes.

Por el número de servidores del área específica. Eso de todas maneras es una opinión, es un punto diferente. Me gustaría de pronto que, si quieres llamamos a María Victoria que es la que maneja el almacén, como hacen ellos para hacer los despachos. Existe la necesidad y uno hace la solicitud, pero veo que hay veces si frenan... a no es que ya les dimos mucho y son más bien pocos funcionarios, entonces vamos a distribuirlos con otras áreas.

- Eso lo he notado porque por ejemplo el área de lofoscopia digamos, antes en Medellín eran 5 funcionarios, se puede ver que son poquitos funcionarios, pero la carga laboral es muchísima. Entonces el volumen en el consumo de papelería es alto por ese...

Pero es que eso no es una camisa de fuerza, que digamos es que no se les va a despachar mucho, porque no, pero si se..... No habría ningún inconveniente pensaría yo y le dicen al almacenista, mire es que estamos teniendo mucha carga laboral, tenemos que hacer demasiados oficios, informes para los fiscales, ya se argumentaría, se justifica y se les entrega lo que requieren. Pero básicamente es eso, como el análisis que se hace. Los informes contables que se solicitan para analizar gastos o consumos por centro de costos, muy poco, casi que nada.

4. Y desde su perspectiva, pues, desde su rol como contadora y desde su conocimiento de la institución usted considera que por ejemplo sería importante para un director de fiscalías o un director de CTI contar con informes que le puedan indicar cuanto le cuesta un servicio, la prestación de un servicio o... a la comunidad?

Pues de todas maneras si sería muy importante, claro que si, porque eso nos permite a nosotros también darnos cuenta cómo va avanzando la entidad, cómo evoluciona la entidad frente a este tema contable y tema de costos, yo diría que sí es muy importante también tener ese conocimiento, a parte que nos permitirá como racionalizar los gastos

5. Eso, desde el punto de vista de control, usted que utilidad le vería?

Pues habría una mejor racionalización de los gastos y una mejor distribución, pues habría más equidad frente al gasto.

- Bueno señora... que otra pregunta...

Es que me da pena con ustedes porque como no lo tenemos y no lo hemos implementado, entonces es poco lo que nos puede afectar, si hubiera estado de pronto involucrada en el proceso que se hizo desde nivel central, sí, pero básicamente lo que ellos me pedían a mí también era eso. Supongamos me decían Gladys, cuanto se ha pagado allá por mantenimiento de bienes inmuebles, entonces yo me entro a un código que me identifica el gasto de mantenimiento de bienes inmuebles y decía mira, se pagó tanto, en este semestre o en el año tal, se pagó tanto. Cuanto se pagó por impuestos, esa fue la información que me estaban solicitando en su momento

6. Por ejemplo ustedes tienen identificado, o sea, a través del sistema que se maneja, costos ociosos o desperdicios, o sea ustedes pueden?

No nada. Yo estuve leyendo también acá que preguntaban sobre...

- Porque por ejemplo la señora de presupuesto nos comentaba que en caldas hay un lote en el que se tienen vehículos que han sido incautados, pero que no se ha definido como su situación jurídica, es decir, no se han, no han sido entregados, son vehículos de alta gama. Por un lado nos contaba que es un costo muy grande el mantener esos vehículos ahí porque tienen que pagar vigilancia, servicios públicos y por otro lado habían muchas demandas contra la fiscalía porque muchos de esos vehículos eran de alta gama, entonces se estaban deteriorando allá en ese punto.

Es para la entidad una obligación la custodia y el mantenimiento de esos vehículos, porque no son de la entidad, nosotros tenemos esa responsabilidad de custodiarlos y de proteger esos bienes hasta que sean entregados a sus dueños o hasta que los dejen a disposición de la entidad. Lo que ahí se podría de pronto para minimizar un gasto es dotar alguna de las sedes que nosotros tenemos, que la verdad si existen algunas sedes que si están, que podrían utilizarse para eso. O sea es un gasto que está teniendo la entidad pero que es una obligación también ellos, para nosotros como entidad, tenemos pues la custodia de esos bienes, protegerlos. Entonces en ese sentido yo no veo que hay algo, un gasto ocioso en ese sentido.

- O de pronto ella lo decía era por el tiempo que se demoran en resolver la situación frente a...

Los fiscales, exacto.

- Ella lo decía era como por ese tiempo. O sea que si de pronto se optimizara más, o sea, si de pronto existiera un informe, por ejemplo de costos donde a los fiscales por ejemplo o a los directores en donde indique, vea, a la institución le está costando tanto por tener esos vehículos ahí, entonces por favor tomen medidas.

Pero en este momento no se hace, es inclusive hay un comité de bienes, donde se manifiestan esas situaciones y se les dice, la doctora y todos tienen muy claro cuánto es el costo de ese inmueble.

- A pero entonces eso si se hace?

En los comités pienso yo que eso es lo que se manifiesta, en los comités, porque hay comité de bienes y comité de almacén de evidencias también. Entonces allí dicen, bueno necesitamos que los fiscales nos gestionen, evacúen, tanto evidencias, porque también tenemos allí una bodega grandísima de evidencias, que es una sede propia, está dentro de la misma sede, como los vehículos que están en el patio único que así lo llamamos, entonces los fiscales tienen que actuar, descongestionar, pero no quiere decir que ellos actúen y descongestionen porque van entrando nuevos vehículos, entonces eso es como una cadena, entonces van descongestionando y van entregando, porque el movimiento mensual ahí, pues es considerable, pero van entrando nuevos vehículos, entonces de todas maneras la sede como tal se requiere para eso y eso en los comités pienso que es lo que se maneja. La

descongestión, le piden mucho a los fiscales, por ejemplo el tema de títulos también pues es un tema que no genera costos o si genera costos porque es que estamos nosotros también perdiendo mucho tiempo con , haciendo y haciendo conciliaciones y ellos no están depurando.

7. Y usted nos podría explicar un poquitico eso de títulos, pues nos podría ampliar un poquito el tema?

El tema de títulos es que los fiscales no están, hay una cantidad de títulos en las unidades o en el banco que los fiscales no han hecho la tarea para la entrega de esos títulos. Entonces nosotros aquí siempre estamos haciendo conciliaciones y tenemos una cantidad pendiente de títulos por entregar o registrados en bancos y que el fiscal no ha hecho la gestión para descongestionar ese tema del título, o sea no ha terminado el proceso, los procesos son archivados ahí.

- Y la institución debe asumir esos costos financieros por el manejo de esos títulos?

Claro.

- Entonces claro ahí hay costos ociosos, eso pueden ser como costos ociosos.

Sí, es como lo que les puedo aportar.

- Doctora muchísimas gracias, muy valioso su aporte, porque ya usted nos da como tipos de cosas que de pronto no habíamos notado, aquí si se está manejando una información sobre costos.

Pero como distribución del gasto básicamente.

- Pero si de una u otra forma si está siendo tenida en cuenta en algunos aspectos.

Pero muy pocos.

- Que debería ser más dinámico.

Si ser más relevante, pero hasta el momento muy poco. Esperemos cuando ya implementen el sistema de costos como tal a ver qué pasa.

- Y la compañera de Bogotá, Claudia, ella sabe por qué se ha determinado o se ha pensado en implementar los costos ABC, de pronto ella no le comento.

No, si quieres yo te doy el número de ella y de pronto la contactas, ella lo que me dijo fue esto,, que es un proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo, que pasaron el proyecto al Banco Interamericano de Desarrollo que es como el encargado del tema de costos en la entidad. Se hizo un trabajo de planeación inicial, ya se solicitaron los recursos para iniciar una segunda fase y que el proyecto fue aprobado y gustado, pero hasta ahí quedamos.

- Ah esta en planeación en este momento el proyecto.

Si, si quieres te doy el número de ella. Yo le digo de todas maneras que hay una niña de acá de la entidad que está haciendo un trabajo sobre el tema de costos entonces, pero ella me dijo Gladys lo que hay en este momento es esto.

- A bueno señora, si por si de pronto necesitamos ampliación de la información.

Pero entonces como ella sí estuvo involucrada ahí como en ese proceso, entonces de pronto les puede aportar un poquito más sobre ese tema. Claudia Patricia Mendoza y la extensión es la 2266 como llamando a Bogotá.

- Doctora Gladys muchísimas gracias por su tiempo.

Con mucho gusto.

## Entrevista 5

### **ENTREVISTA CON EL JEFE DE PRESUPUESTOS DE LA SUBDIRECCION SECCIONAL DE APOYO A LA GESTION DE ANTIOQUIA HERNANDO.**

Cada año la seccional realiza una proyección de necesidades en base a requerimientos de las diferentes usuarios adscritos a cada dirección, por la época de octubre se canaliza esa información a través de las direcciones, para que a su vez las mismas direcciones soliciten a cada una de las unidades la información de los elementos, bienes y servicios, que se pretenden adquirir para la presente vigencia, salvo que, en esas recomendaciones que se realizan para este plan de compras, se hacen unas series de recomendaciones, en la cual se establecen prioridades para determinar exactamente los elementos, bienes y servicios.

#### 1. Y quien hace las recomendaciones?

Cuando uno envía ese formato para canalizar la información se le dice exactamente que deben ser bienes y servicios de prioridad 1a, que es que muchas veces los usuarios piden por pedir, piden cosas que no se deben de pedir, entonces lo que hace uno después es empezar a quitar porque eso va a canalizar una inflación del índice de inflación que también nos indica a nosotros a través de la dirección nacional, a nosotros nos dicen mire este año se va a trabajar con un porcentaje del tanto por ciento, 3%, 4%, dependiendo de lo que haya establecido el banco de la república. Entonces ya una vez se tiene eso claro, se le envía a las direcciones para que remitan la información. Que hacemos nosotros después? Recibimos la información y empezamos a hacer una clasificación de todos los elementos, bienes y servicios. Ahora es más, cuando se envía este formato, porque es un formato establecido, va clasificado en agrupaciones de acuerdo al concepto de gastos generales, por decirlo así, hay elementos que están clasificados como materiales y suministros, dentro de ese están combustibles, papelería y demás elementos incluyentes dentro de este grupo. Mantenimiento igual, mantenimiento de carros, mantenimiento de equipos de oficina, mantenimiento de impresoras, si, etc., etc. El otro grupo está arrendamientos para todos los contratos de los inmuebles que la fiscalía tiene en arrendamiento en diferentes municipios del departamento, en el cual hay unidades que tienen fiscalía prestando este tipo de servicio. Esta también el de comunicaciones y transporte, que dentro de este grupo solamente se maneja la parte de embalaje que es para el servicio de transporte de mercancía y recoge de vehículos puestos a disposición por los diferentes fiscales a la dirección de apoyo a la gestión, que son ubicados y trasladados a patio bonito, que yo creo que usted ha escuchado, en el municipio de caldas. El otro componente de gastos generales esta impresos y publicaciones que entre esos están la publicación de edictos, el servicio de fotocopiado para las diferentes unidades que nosotros manejamos aquí cuando las personas vienen a fotocopiar expedientes, está la suscripción de periódicos que son solamente los cuatro que se manejan de las 4 direcciones en este momento, el periódico



el Mundo y el periódico El Colombiano. Está la clasificación de otros elementos que se pueden utilizar de pronto dentro de ese concepto, por ejemplo la impresión de planos u otro tipo de edición de señalización, si?. Está el rubro de servicios públicos que es todo lo que tiene que ver con el pago de energía, acueducto, teléfonos, telefonía celular de cada una de las unidades de fiscalías. El otro rubro es el de viáticos y gastos de viaje, que se utiliza para pago de gastos de viaje de los servidores y para la adquisición de pasajes aéreos para poder atender el apoyo logístico de los diferentes servidores  
(Llamada telefónica)

Bueno entonces continuando pues, en esa parte le decía que estaba de acuerdo al rubro de servicios públicos, viáticos y de pronto se me escapa otro componente de la clasificación de los gastos generales. En ese componente está clasificado el presupuesto, de acuerdo pues a las necesidades que se vayan a hacer, pues. Una vez se tenga la información, que se hace aquí, se consolida, se hace reclasificación, se revisa y también dependiendo de los elementos que estén solicitando por lo general uno sabe que cada año es más o menos parecido, en qué sentido, en que siempre que se va a pedir se pide papelería, se piden los arrendamientos, se piden servicios públicos, lo fijo pues, ya lo que uno vea que de pronto sea algo así que, mire esto son gastos que realmente no requieren, de momento no se pueden pedir, lo que hace uno es quitarlos. Además porque también nos dicen a nosotros, tenemos que someternos al porcentaje establecido, entonces de acuerdo al porcentaje del año inmediatamente anterior, nos dan un porcentaje de crecimiento para poder tomar el dato. Entonces si a mí me dieron 3 pesos yo no voy a poner el 10 cuando me están diciendo que trabaje con el 3, entonces ellos nos dicen: ustedes no me pueden mandar esa proyección de necesidades superior a lo que yo les estoy indicando, entonces también si yo lo llego a mandar, allá también lo quitan de una y devuelven el plan. Entonces una vez se tenga ya ajustado de acuerdo a las directrices que nos indican, nosotros mandamos con la aprobación de la subdirectora, que también igualmente se revisa con ella, de hecho inclusive los directores están incluidos también ahí, para que ellos también aprueben que es lo que se está pidiendo y que es lo que supuestamente se ha mandado a pedir de acuerdo a lo que nos indican en nivel central. Entonces una vez ya se haya revisado y se haya aprobado por parte de ellos, se envía a la dirección nacional, y la dirección nacional que hace?, revisa también nuevamente si está ajustado, simplemente lo aprueban. Cuando inicia el año 1 de enero, ya el presupuesto está aprobado, ya sabemos que nos van a dar lo que mandamos a pedir, de acuerdo pues a lo que se indicó, el presupuesto más o menos incrementado en el porcentaje que ellos establecieron, aprueban, hacen un acto administrativo y lo envían a cada seccional. Estamos hablando a nivel nacional, cierto? Pero cada seccional maneja su presupuesto para sus gastos de funcionamiento. Una vez se tenga ya ese acto administrativo empezamos a hacer ya las programaciones de los procesos contractuales de acuerdo a lo que se vaya a hacer. Se distribuyen igualmente como estábamos diciendo y cada proceso de lo que nosotros durante toda la vigencia vamos haciendo. Ese plan de compras, porque también una vez se tiene esa distribución hay que publicarlo en la página del SECOP, que es la obligación para

todas las entidades oficiales por parte del gobierno y que nos obliga a publicar que es lo que la entidad va a hacer en el transcurso de la vigencia, que es lo que va a comprar, en que se va a utilizar el recurso. Entonces allá está establecido que es lo que nosotros vamos a hacer y están indicados los valores para cada proceso y de cada más o menos en agrupación, no se muestra individual porque quedaría muy dispendioso decir que vamos a comprar un lápiz , no , nosotros los agrupamos y de las agrupaciones lo que va haciendo en el transcurso del año.

2. Señor Hernando usted hace parte del comité de bienes?

No, hacia parte, ya no.

3. Pero usted tiene conocimiento por ejemplo si en ese comité de bienes utilizan información de costos para establecer alguna política, por ejemplo, nos decía la doctora Gladys que identificaron un consumo muy alto, por ejemplo en el manejo de títulos, entonces desde la dirección de la gestión de apoyo se solicitó a los fiscales que hicieran descongestión de esos procesos, que le dieran prioridad a ese tipo de procesos porque le estaba costando el mantenimiento pues, el costo financiero de esos títulos a la institución que estaba asumiendo la institución eran altos, usted conoce de pronto si existe...

No en esa parte aquí en la sección donde estoy que es la parte de gestión presupuestal no tenemos ninguna relación con esa parte de costos, porque son completamente diferentes en la incidencia. Por ejemplo en títulos judiciales no tiene nada que ver con la parte contractual, nosotros no la adquirimos ningún bien y servicio para ello. No sé si de pronto va relacionado es con la parte de un proceso contractual que la entidad hace para la adquisición de sustancias químicas, que tenga que ver más o menos con la parte que usted me está comentando, que es todos aquellos elementos que los fiscales decomisan o que tienen dentro de sus expedientes, elementos que son factible de hacer distribución, droga, botellas, tapas, en fin, ahí si hay un proceso contractual que incide costos de presupuesto, pero de resto no.

4. Y usted considera por ejemplo que sería importante que la institución contara con una herramienta que le permitiera conocer los costos de ciertas actividades, de ciertos procesos, de ciertos servicios para estructurar mejor el presupuesto?

No, de hecho existe, es que cada que nosotros hacemos ejecución de acuerdo a al presupuesto se va mostrando en que se va utilizando el recurso, el porcentaje, en que se ha gastado, ya sea año a año de acuerdo al comportamiento histórico que se vaya dando en cada uno de esos conceptos. O sea hay forma de determinar que costos son los que inciden en momento dado, por ejemplo servicios públicos, nosotros podemos determinar en qué unidad o en qué dirección, en que rubro se está consumiendo más teléfono, más agua, mas acueducto.

- Ustedes tienen ese informe?

Si claro hay tipo de cosas que se pueden determinar a través de este tipo de información que nosotros manejamos

5. Usted conoce de pronto que políticas toman, o sea si esa información ustedes se la comunican a algún nivel directivo?

Toda la información que se hace aquí es de interés público y es además una información nacional. Además porque las entidades nos tienen que remitir informes a la dirección nacional, entonces ahí muestran valores o muestran costos, se muestra exactamente el presupuesto que se da, lo que ha ejecutado y lo que supuestamente está incidiendo en el recurso presupuestal o sea todo eso se determina, o sea no hay forma de decir que no se hizo, todo tiene su forma de determinar costos.

A bueno don Hernando muchísimas gracias por su tiempo, mucho gusto en conocerlo.

De todas maneras si necesita más información me dice.

No, ya usted nos recreó muy bien como es ya todo el proceso y nos quedó claro que era, pues lo que nosotros abordar.

Si requieren de pronto información en cuestión de formatos, también les puedo dar, porque ahí es donde se está mostrando que es lo que les estoy diciendo, como se maneja eso, en que está distribuido y como se va ejecutando cada uno de los gastos

A bueno señor le vamos a preguntar a nuestra asesora, muchas gracias que este bien, hasta luego.

## Entrevista 6

### ENTREVISTA CON EL DIRECTOR SECCIONAL DE FISCALIA Y SEGURIDAD DE ANTIOQUIA CARLOS JAIME TABORDA TAMAYO.

1. Doctor Carlos Jaime, que utilidad podría tener la implementación de un sistema de costos para la toma de decisiones, en su rol como director seccional en la Fiscalía Antioquia?

La utilidad Meli con las buenas tardes y Miryam con las buenas tardes, es absoluta y total, y es de capital importancia, en la medida de que implementar un sistema de costos, que hoy podríamos decir, desde la institución que represento en Antioquia, en buena parte sería o tendría relación con SGI (Sistema de Gestión Integral), y posibilitaría tener un conocimiento acabado o completo y permitiría prever el desarrollo misional de las actividades de la seccional de cara en que en cada una de las unidades se pudiera utilizar los recursos, no solamente desde lo material sino también desde lo humano. Eso me podría permitir a mi hacer un pronóstico de una mejor gestión conociendo lo que tengo y que es lo que puedo tener para optimizar los recursos.

2. Bien si señor. En atención a sus necesidades de información, que áreas o unidades considera importante que sean costeadas y por qué?

Todas, porque un sistema de costos me permite medir. Cuando yo puedo medir, puedo verificar misionalmente el cumplimiento de las metas, que efectivamente una institución como la Fiscalía General de la Nación debe rendir. De hecho estuvimos este lunes todos los directivos del país con unos subdirectores, en la evaluación que nos hizo el señor Fiscal General de la Nación, y créeme que el análisis que se hizo seccional por seccional, en términos de gestión, en términos de calidad, en términos de información, en término de cumplimiento de directivas, en términos de operatividad, entre otros ítems, tiene que ver con lo que efectivamente estamos analizando. En ultimas llámesele como se le llame, el sistema de costos como un procedimiento contable que me permite a mi optimizar recursos, no solamente desde el punto de vista de los bienes y desde los recursos materiales y también los humanos, nos permite medirnos y saber cómo estamos y cómo podemos estar. En otras palabras la utilidad de un sistema de costos, es total en todas las áreas y podría decir que en todas las subdirecciones que están a mi cargo: Subdirección Fiscalía Seguridad Ciudadana, y el (no entendí que dijo 02:35), tengo yo posibilidad de poder ubicar subregiones, en donde hay más criminalidad, donde hay menos criminalidad, donde necesito tener más fiscales, más asistentes, más investigadores, más operatividad. En donde puedo con base en ese sistema de costos, con base en ese conocimiento desde lo humano y desde lo material optimizar los recursos para hacer los movimientos de personal que se necesita. Donde puedo por ejemplo cerrar una unidad de CTI o cerrar una unidad de Fiscalía, porque sobraría dentro

del punto de vista de lo que contablemente me reporte esa unidad allá, en términos económicos de un lado y en términos operacionales del otro. Eso con la subdirección de Fiscalía de seguridad ciudadana, dígame lo mismo con la subdirección del CTI policía judicial. Si yo advierto que necesito partir fraccionar una unidad porque tiene más hombres de los que debiera en razón a los delitos que se están investigando allá, para crear otra en otra subregión o municipio que tiene más delincuencia de la que debiera, entonces puedo con un sistema de costos, poder efectivamente optimizar y minimizar esa situación. Y ni se diga con la subdirección de apoyo a la gestión, que es la encargada de todo el tema de recursos, nomina, personal, contratación, etc., es decir, es la que me maneja la plata. Con mayor razón en una subdirección como estas un sistema de costos se tiene que implementar. Esto me permitiría a mí, a mis subdirectores conocer como estamos, como podemos mejorar, como podemos en ese proceso de actualización de lo misional y de la gestión administrativa y financiera, desde el punto de vista de la última subdirección, saber cómo optimizamos los recursos. Hoy por hoy, y ya desde el punto de vista de lo institucional y de lo que tiene que ver con toda la Fiscalía General de la Nación, desde lo misional de la fiscalía, hay una nueva forma de investigar que toca en la entraña con un sistema de costos y es la directiva 0001 del 4 de octubre de 2012 que hace referencia al nuevo modelo de investigación, que es sobre priorización. Cuando priorizamos la priorización es un resultado de unos insumos investigativos que se ponen, categorizar para anotar, para asociar y para contextualizar hechos y dinámicas delincuenciales, que me permitan atacar estructuras delincuenciales y no personas individuales y concretas, que la mayoría de las veces lo único que hacemos es capturar sin tener claro el contexto de lo que es la dinámica delincencial. Con esa forma de investigar que tiene que ver con un sistema de costos porque estamos optimizando recursos ya no tenemos a 30 fiscales investigando 30 homicidios descontextualizados, sino un fiscal o dos fiscales a lo sumo, con un grupo de tareas especiales, asociando a hechos y a eventos, para investigar a un asesino en serie, a una estructura criminal, y eso nos permite optimizar recursos y obviamente mejores resultados.

3. Bueno, doctor como tercera pregunta: cuál sería la utilidad que tendría para la toma de decisiones contar con informes sobre costos que le permitan identificar ineficiencias o capacidad ociosa en las unidades o áreas que tiene a su cargo?

Como acabamos de decir, esa implementación del sistema de costos, me permite a mí, al tener conocimiento cabal y completo de cómo va el proceso de gestión en lo que tiene que ver con lo misional, con los fiscales o programas metodológicos con los investigadores si es del CTI, o con lo misional o con todo lo que hacemos en la fiscalía, eso me permite a mi saber si efectivamente hay personas que no están cumpliendo con sus labores, desde lo que se tiene efectivamente dispuesto para ellos, eso me permitiría a mi entonces saber que hay personal, que hay funcionarios que están haciendo menos de lo que otro par con las mismas cargas laborales podría estar haciendo. Entonces me permitiría a mi saber obviamente hacer consejos, comités técnicos jurídicos para jalonar misionalmente a esto funcionarios y

decirles: en este seguimiento de actividades veo que usted está quedado en estos programas o en estas metas por estas y estas razones. Usted se me está quedando aquí porque por lo que veo se está quedando más de lo que debiera en algunas audiencias. Él tiene un costo, si una audiencia puede hacerse en media hora, porque se hace en tres. Eso tiene un costo para la institución, esas dos horas de más podría estar trabajando otros casos, sacando otros resultados, para poner un ejemplo en una relación clara entre costo beneficio desde lo personal y desde lo monetario

4. Cuál sería el aporte para su gestión el contar con información que le permita identificar actividades procesos que agregan o no valor a la institución?

El aporte sería inmenso, porque teniendo claro ese proceso de costos yo podría conocer mucho mejor mi institución, mucho mejor mi dirección, mucho mejor mis subdirecciones y por supuesto los empleados que en cada una de ellas laboran. Eso me permitiría a mi entonces jalonar modelos de gestión mucho más eficientes y eficaces de cara a unos mejores resultados operacionales desde lo misional.

5. Y por último doctor, cuenta con reportes de costos al momento de hacer requerimientos sobre insumos, personal, y demás recursos necesarios para el desarrollo de las actividades misionales de cada una de las unidades o áreas de la seccional Antioquia? Por qué considera que sería importante contar con ellos?

Si contamos con ellos, la subdirección de apoyo a la gestión tiene implementado un sistema de costos no solamente aplicable desde el punto de vista de los recursos físicos como tales sino también desde lo operacional en relación con el número de fiscales que puede haber en unidades. De hecho los subdirectores deben decirme a mí por los resultados que se están dando, que se deben estar dando, mensualmente, trimestralmente, semestralmente, en los seguimientos que se hacen si allá sobra o no sobra personal, si hay necesidad de mantener esa unidad allá o no para enfocarme en lo que tiene que ver con las unidades del CTI policía judicial o de unidades de fiscalías en los municipios y es fundamental que así operemos porque de no hacerlo así, nos impediría tener un conocimiento cabal y completo de las seccionales. A ver yo quiero aclarar: como tal técnicamente, sistema de costos no creo que tengamos en la entidad implementada como lo debe de tener una empresa del sector financiero, por ejemplo. Pero que tenemos unos sistemas que paralelamente podrían cumplir con los mismos objetivos más allá de que de que hacia allá debamos propender para implementar un sistema de costos, indudablemente que es así.

6. Y cómo funciona?

Por ejemplo un sistema de gestión integral. Transversalmente tiene que ver con todo lo que se hace en la Fiscalía General de la Nación tiene que ver con un sistema de calidad, tiene que ver con que nosotros cumplamos con las directivas como son, las circulares como son, que evidenciamos, que efectivamente corroboremos lo que se hace, que lo que digamos los directivos y subdirectores efectivamente se cumpla, que hay un proceso de seguimiento a la

labores a los roles a los papeles a las funciones, al manual de funciones de cada uno. Si no se hace eso hay unos costos que la entidad termina pagando. Errores administrativos que se traducen en malas prácticas y que pueden generar privaciones de la libertad injustificada, eso va a generar una demanda, esa demanda va a tener un gasto para la nación y obviamente repetir contra el funcionario que incurrió en el error. Si nosotros tenemos un sistema de costos que no solamente controle el gasto como tal, desde lo físico, lo tangible, en el tema de contratación por ejemplo se ve muy claro, pero también aplicaría para la gestión humana. Desde esa óptica yo entiendo que técnicamente, contablemente el sistema de costos es probable que no lo tengamos implementado en la Fiscalía General de la Nación, pero hay otros mecanismos que nos permiten a nosotros tener conocimiento y poder verificar y controlar lo que hacemos, sin que ello signifique que no es muy importante técnicamente implementar un sistema de costos en la institución.

- Doctor usted quiere agregar algo, recalcar algo...

Que me parece muy importante esta entrevista porque nos ponen a pensar estratégicamente en modelos que uno pudiera pensar que no aplicarían porque es más lo humano que lo maneja que lo que podría manejarse desde la empresa privada, por ejemplo una entidad financiera, donde un sistema de costos es vital. Sin embargo y no obstante ello, con la entrevista que ustedes me hacen, entiendo que un sistema de costos puede tener tanta utilidad y aplicación, en unas entidades como en otras y en particular en la nuestra.

- Doctor muchísimas gracias por su tiempo.