

**HACIENDA
PÚBLICA**

1. SITUACIÓN ACTUAL

a. Identificación

El Macroproceso de Hacienda tiene como finalidad el de gestionar y administrar los diversos recursos económicos y financieros que les corresponda resguardar, a fin de asegurar la que los mismos se asignen correctamente entre las diferentes dependencias designadas, contribuyendo a la equidad, al progreso, desarrollo económico y mejoramiento en diferentes aspectos en los que les toque intervenir.

b. Rol Institucional

De conformidad con el Decreto 304 de 2003, la secretaría de Hacienda cumple varios objetivos y funciones. Teniendo en cuenta el estudio técnico, este arrojó las siguientes conclusiones con respecto al cumplimiento de las funciones.

- Asesorar al alcalde en la formulación de la política financiera del Distrito y ejecutarla, administrando los recursos financieros de la Administración Distrital.
- Asesorar en la dirección y vigilar la ejecución de la política de los entes Descentralizados.
- Dirigir y coordinar el recaudo y administración de los impuestos, tasa, rentas, tarifas, participaciones, servicios y multa del Distrito.
- Programar las actividades tendientes a prevenir el fraude de las rentas y el no pago de las mismas.
- Determinar, gestionar y obtener en coordinación con la secretaría de Planeación, los recursos de crédito interno y externo.

- Dirigir y controlar la aplicación de normas y evaluar los procedimientos del orden Contable, Presupuestal, Tesorería y en general del sistema financiero adoptado por el Distrito.
- Dirigir y controlar la elaboración del proyecto de presupuesto y presentarla a consideración del Concejo Distrital.
- Servir de órgano de comunicación del Gobierno Digital con el Honorable Concejo Distrital, en materia de competencia.
- Administrar la política de Hacienda Pública del Distrito.
- Conservar, custodiar, registrar y negociar los títulos valores y demás documentos de propiedad del Distrito.
- Las demás que le señalen las leyes y reglamentos pertinentes.

En virtud de que se están cumpliendo las funciones del decreto y adicionales se proponen modificar la redacción de algunas funciones y adicionarlas quedando de la siguiente forma:

- Diseñar los instrumentos de planificación financiera en el marco del Plan de Desarrollo Distrital y el Plan de Ordenamiento Territorial de acuerdo con el Marco Fiscal de Mediano Plazo y las demás políticas financieras del Distrito.
- Dirigir, organizar y preparar la elaboración del proyecto de presupuesto anual de rentas y gastos y presentarlo a consideración del Concejo Distrital.
- Definir las estrategias y políticas para prevenir y reducir la evasión de los impuestos y el fraude de las rentas distritales.
- Determinar, gestionar y obtener en coordinación con la Secretaría Distrital de Planeación, los recursos de crédito interno y externo.
- Asesorar a la Administración Distrital en la organización y priorización de los recursos y su correspondiente distribución del gasto.
- Asesorar a la Administración Distrital en materia financiera y vigilar la ejecución de la política financiera de los entes descentralizados.

En lo que respecta al Departamento de Valorización es necesario remitirse al Decreto 304 de 2003 en su artículo 15, con el fin de identificar cuales son las funciones que se están cumpliendo, dentro de las cuales se tienen:

- Elaborar estrategias de inversión ajustadas al plan de desarrollo y diseño de estrategias de inversión financiera.
- Elaborar y ejecutar de políticas de captación de recursos, planeación y coordinación de recuperación de cartera, supervision y control de recaudos.

- Coordinar y gestionar programas de publicidad recuperacion de cartera.
- Diseñar y ejecutar políticas y proyectos de obras recursos recaudados por valorización.
- Elaborar de diagramas de predios y zonas aplicables a valorización.
- Actualizar bases de datos de predios parte de la cartera de valorización.
- Evaluación económica y financiera de propuestas de empresas para la interventoría de obras.
- Realizar y hacer seguimiento, supervisión, interventoria y seguimiento técnico de obras en ejecución.
- Realizar convenios de pago.
- Adelantar acciones de cobro coactivo contribuyentes, determinando los contribuyentes a los que le será aplicado.
- Revisión de legalizacion de cuentas de cobro.
- Controlar y actualizar bases de datos contribuyentes.
- Hacer vigilancia, control de fiduciarias y administradora de proyectos cedidos.
- Elaborar presupuesto de ingresos y gastos.
- Hacer vigilancia, ejecución y control del presupuesto.
- Diseñar políticas, planes y controles de egresos de la entidad.
- Manejar, controlar y actualizar la bases de datos de los contribuyentes.
- Coordinar y controlar cuentas por pagar por estudios de obras públicas.
- Realizar actualización contable y control de actividades de contabilización.
- Hacer análisis y propuestas a sistemas de información para funcionamiento de la entidad.
- Revisar firmas de disponibilidades presupuestales.
- Reportar actividades a la secretaría de hacienda y tesorería.
- Coordinar y supervisar el programa de facturación mensual.
- Suministrar informe de recaudos a secretaría de hacienda/ Rendición de informes financieros y contables.
- Participar y adelantar procesos de licitaciones o contratar obras públicas, ejecución de actividades requeridas por licitación o contratación de obras públicas, obras por concesión.
- Vistos buenos y firmas de paz y salvo que expide la oficina de contribuyentes.
- Establecer control ,custodia de actas, libros y contratos adjudicados de obras.
- Asumir delegaciones para ejecucion de obras de valorización.
- Supervisión de diseños técnicos y elaboración de presupuesto de obras en el marco de proyectos y planes de valorización.
- Realización de estudios técnicos para la elaboración de proyectos.

- Apoyo a otras dependencias para emisión de actos financieros y jurídicos.
- Atención, redacción de respuestas de solicitud de reclamaciones por la contribución de valorización y actos administrativos por recursos de reposición por contribuyentes.
- Supervisión de cobros prejurídicos a los contribuyentes.
- Impartir instrucciones sobre la sustanciación de proyectos de acuerdo ante el Concejo Distrital.
- Ordenar y elaborar proyección de contratos de consultoría para elaboración de estudios y diseño de obras.
- Vistos buenos registros instrumentos públicos.
- Trámites de acuerdos o decretos para adquisición de predios para ejecución de obras públicas.
- Actos administrativos expropiación de inmuebles.
- Revisión de actuaciones concesionarios relativos a la adquisición de predios.
- Atender requerimientos de diversas entidades.
- Finalmente la única función que actualmente no está cumpliendo el departamento de valorización de conformidad con el artículo 15 del decreto 340 de 2003, es Seguimiento convenios Distrito-INVIAS.

c. Estructura Administrativa actual



Ilustración 112. Estructura Administrativa actual de Hacienda Pública

d. Análisis de capacidades

Capacidad directiva: la Secretaría de Hacienda cuenta actualmente con varios niveles directivos. En cabeza está el despacho de la Secretaría, quien lidera y dirige los asuntos relacionados con la entidad. El segundo nivel

directivo está representado por los directores de dependencia, que son de Tesorería, Presupuesto y Contabilidad. La dependencia de Impuestos está bajo el liderazgo de un nivel asesor. En cuanto a la capacidad directiva, estos cargos actualmente desempeñan las funciones de las dependencias.

Capacidad del talento humano: actualmente la Secretaría de Hacienda reporta una nómina de un total de 100 trabajadores en planta de personal, en contraste con 240 contratistas de prestación de servicios.

Capacidad tecnológica: actualmente la Secretaría de Hacienda cuenta con cuatro sistemas de información. El SIGOB para la gestión de información que ingresa a la administración distrital, el PREDIS para la gestión de la información presupuestal, el sistema MATEO para la gestión tributaria y LIMAY para la gestión contable.

Capacidad técnica: una de las herramientas de trabajo principales en la gestión de hacienda es el estatuto tributario, actualmente vigente a través del Acuerdo 041 de 2006. La capacidad técnica de la Secretaría se mide a través de la gestión del estatuto tributario, así como de otras normas distritales y nacionales para la gestión de los tributos.

Capacidad competitiva: la Secretaría de Hacienda lidera la gestión de los ingresos para sostener la ejecución del gasto público de la administración distrital. Su capacidad competitiva se mide por el esfuerzo fiscal para lograr el incremento sostenido de los ingresos propios a partir de la gestión de cobro de los impuestos distritales.

e. Análisis de procesos

Proceso	Bien / Servicio	Grupos de Interés
PROCESOS ESTRATÉGICOS		
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección ejecutiva de la SHD ▪ Revisión del Sistema de Gestión 	Administración distrital
DESARROLLO ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de instrumentos de planificación financiera ▪ Gestión de estudios e investigación económicas ▪ Gestión de metas de empleabilidad, empresarismo y competitividad 	Secretaría de Hacienda Población desempleada o en informalidad
ADMINISTRACIÓN DEL SGC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de análisis y mejora del sistema de gestión ▪ Gestión de auditorías y planes de mejoramiento ▪ Gestión documental 	Secretaría de Hacienda
PROCESOS MISIONALES		
GESTIÓN TRIBUTARIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de ingresos tributarios 	Administración distrital
GESTIÓN PRESUPUESTAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de planeación, ejecución y seguimiento del presupuesto distrital 	Administración distrital Entes de control
TESORERÍA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de pagos, de deuda pública y administración de recursos financieros 	Administración distrital
CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de informes contables ▪ Gestión de activos y de pasivos 	Administración distrital Entes de control
PROCESOS DE APOYO		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de soporte tecnológico ▪ Gestión de talento humano 	Secretaría de Hacienda
GESTIÓN LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de PQRS ▪ Gestión de adquisición de bienes y servicios 	Secretaría de Hacienda
PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN		
N/A	N/A	N/A

Tabla 95. Identificación General de los procesos actuales de Hacienda.

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del Macroproceso de Hacienda está compuesto por el número de procesos y subprocesos que anteriormente se señalaron (9 procesos y 26 subprocesos). El Área de Calidad de la Secretaría General de la Alcaldía proporciona este inventario de procesos y subprocesos, que hacen parte de un Mapa Mental de organización interna de Hacienda y que tiene un desarrollo institucional avanzado debido a que cuenta con la certificación de ICONTEC en la Norma ISO 9001:2015.

El Macroproceso que lidera la SHD es la Gestión de Hacienda, que es un Macroproceso de Apoyo dentro del mapa de procesos de la Alcaldía Mayor de Cartagena. Es decir que este Macroproceso dentro de la cadena de valor de la Macro organización (Alcaldía) está clasificado como de apoyo. No obstante, el diagnóstico de los procesos da cuenta de que en la SHD es posible que se configure un mapa de procesos propio. Es decir, la configuración de una cadena de valor propia para la SHD.

En términos generales se percibe una evolución en materia de operación por procesos en la SHD, dadas sus dimensiones organizacionales. Este fenómeno se da en administraciones públicas de gran dimensión, ya sea por tamaño de población, por ingresos fiscales, o por importancia

estratégica a nivel país, como la tiene hoy en día el Distrito de Cartagena. Las administraciones públicas de las grandes ciudades del país atraviesan por procesos de desconcentración y descentralización (por servicios o territorialmente) que hace que sus asuntos públicos sean manejados por diversas organizaciones públicas.

f. Análisis de procesos por opciones prioritarias

Dependencia	Proceso	¿Se requiere el proceso?	¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿Se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaría de hacienda	Direccionamiento estratégico	Sí	Sí	No	Se mantiene
	Desarrollo económico	Sí	Sí	No	Se requiere modificar
	Administración del SGC	Sí	Sí	No	Se requiere modificar
	Gestión tributaria	Sí	Sí	No	Se mantiene
	Gestión presupuestal	Sí	Sí	No	Se mantiene
	Tesorería	Sí	Sí	No	Se mantiene
	Contabilidad	Sí	Sí	No	Se mantiene
	Gestión administrativa	Sí	Sí	No	Se mantiene
	Gestión legal	Sí	Sí	No	Se mantiene

Tabla 96. Análisis de Procesos por opciones prioritarias - Secretaría de Hacienda

g. Mapa actual de procesos



Ilustración 113. Mapa actual de Procesos de la Secretaría de Hacienda Distrital.

h. Diagnóstico por procesos

A continuación, se relacionan una serie de argumentos que dan cuenta del diagnóstico de los procesos de la Secretaría de Hacienda Distrital - SHD:

PROCESO	DIAGNÓSTICO
Direccionamiento Estratégico	<p>Para la realización del diagnóstico del Proceso de Direccionamiento Estratégico se contó con la participación del líder del Proceso de Desarrollo Económico, dado que la SHD estaba en una etapa de cambio de Dirección durante la fase de diagnóstico de los procesos. La elección de este Proceso se dio particularmente porque es el que ejecuta productos y servicios que el Direccionamiento Estratégico debería hacer.</p> <p>En la caracterización del Subproceso del Direccionamiento Estratégico no se visualizan salidas que dieran cuenta de los instrumentos de planificación financiera del la SHD y del Distrito, como son la construcción del Plan Financiero del PDD, elaborar el presupuesto de inversión y funcionamiento de la SHD, elaborar el POAI, entre otros. Por tanto, se hace necesario que haya una adecuada distribución de los productos y servicios entre ambos procesos y que vayan en correspondencia con el objetivo de estos.</p>
Desarrollo Económico	<p>De acuerdo con el anterior diagnóstico, el Proceso de Desarrollo Económico tiene una alta responsabilidad en ofrecer no sólo los bienes y servicios en correspondencia con su objetivo, sino que además asume los bienes y servicios del Direccionamiento Estratégico, como se señala en el anterior recuadro. Por tanto, se requiere distribuir adecuadamente los bienes y servicios entre ambos procesos para que queden oficialmente incluidos en el Sistema de Gestión de Calidad.</p>
Administración del SCC	<p>El Proceso de Administración del SCC cuenta con 2 subprocesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento Análisis y Mejora: el cual cuenta con 4 procedimientos • Gestión Documental: el cual cuenta con 2 procedimientos <p>El procedimiento Gestión Documental más que una descripción de actividades muestra generalidad o parametros que se deben tener en cuenta para que cada líder gestione la documentación de su proceso, por lo tanto se considera necesario que este se una al procedimiento de Control de Documentos como aspectos a tener en cuenta.</p> <p>Durante el diseño de la cadena de valor, el líder del proceso y el equipo de trabajo participaron activamente. Como resultado de CANVAS y Cadena de valor se pudo identificar que el proceso cuenta con 1 persona de planta (líder del proceso) y 7 personas vinculadas a través de contrato de prestación de servicio (personal de apoyo), así mismo se logró tener una apuesta de valor orientada a la optimización de procesos, donde el proceso de administración del SCC actúe como asesor y proponga mejoras de procesos de tal manera que estos sean más efectivos.</p> <p>Teniendo en cuenta que el subproceso de Gestión Documental esta orientado a establecer los lineamientos para el manejo de la documentación que produce cada proceso y adicionalmente maneja las Tablas de Retención Documental, se considera necesario darle un enfoque mas profundo de tal manera que la entidad dé cumplimiento a la normatividad archivística con la creación de un Proceso separado de la administración del SCC y que funcione de manera transversal. Finalmente, algunos procedimientos están desactualizados por tanto se hace necesario revisarlos.</p>

PROCESO	DIAGNÓSTICO
Contabilidad	<p>Dentro del Sistema de Gestión de Calidad, el Proceso de Contabilidad tiene asociado un solo Subproceso que tiene por nombre también Contabilidad. Hecho que genera un primer planteamiento acerca de lo innecesario que tanto el Proceso como el Subproceso tengan el mismo nombre, puesto que los sistemas de gestión se basan en la teoría del <i>“Todo es la sumatoria de las partes”</i> .</p> <p>Por otro lado, este Subproceso de Contabilidad, tiene asociado un solo procedimiento, que tiene por nombre Archivo y Custodia, que tiene como fin, definir las actividades para el tratamiento de los archivos que se generan dentro del proceso; y que por ende no guarda relación con el objetivo de la Contabilidad. No obstante, a pesar de que el proceso está vacío y no tiene desarrollo de Subprocesos, Procedimientos, Indicadores o Instructivos de manera oficial dentro del SGC; éste tiene un Manual de Procesos y Procedimientos Contables, adoptado mediante Resolución 9564 de 2019, en donde se definen un total de 26 procedimientos para llevar a cabo los objetivos de la Dirección de Contabilidad.</p>
Gestión Tributaria	<p>El diagnóstico del Proceso de Gestión Tributaria da cuenta de un mejor desarrollo dentro de las políticas del SGC. Tiene nueve Subprocesos asociados, de los cuales ocho (8) son indispensables para cumplir el objetivo del proceso, a excepción de uno solo, que tiene por nombre Dirección de Impuestos y que observado detalladamente, tiene un procedimiento asociado que tiene como fin mantener y preservar los documentos producidos dentro del proceso para aplicar la respectiva norma de gestión documental, pero este no guarda relación alguna con un objetivo de dirección del proceso.</p> <p>En el diseño de la cadena de valor de los Subprocesos no se detectó que era necesario mejorar la cadena de entrega de los bienes y servicios ofrecidos por el proceso. Los líderes de los Subprocesos participaron activamente en la definición de la cadena de valor y del CANVAS en donde la mayoría de los casos hicieron propuestas de mejora hacia una mayor eficiencia y competitividad del proceso.</p> <p>Particularmente, el Subproceso Atención y Cultura Tributaria solo tiene 1 persona en la planta de personal. Los demás trabajadores, son contratados por prestación de servicios profesionales y que históricamente han sido alrededor de 40 personas en el área y su contratación no coincide con las fechas de incentivos tributarios de principio de año, cuando se recauda el mayor porcentaje de impuestos del Distrito.</p>
Presupuesto	<p>Este proceso consta de 4 Subprocesos en los que se centra todo el presupuesto del Distrito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El primero es Programación del Presupuesto, el cual está a cargo de personal contratado con modalidad prestación de servicios profesionales. • El segundo es Ejecución del Presupuesto, el cual está a cargo de personas que desempeñan cargos de profesional y técnicos, pero su preparación y competencias profesionales, están por encima de estos perfiles. • El tercero es Dirección de Presupuesto, a cargo, esencialmente, del Director del área. • El cuarto Subproceso es Control Presupuestal, el cual está a cargo de personal de planta y contratistas; en este, se elaboran informes requeridos por entes de control (interno y externo). <p>Con respecto a los documentos de calidad, se sugiere hacer ajustes a los procedimientos para actualizarlos.</p>

PROCESO	DIAGNÓSTICO
Tesorería	<p>Este proceso consta de 4 Subprocesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de Pagos: Subproceso y Procedimientos actualizados. ● Administración de Recursos: Subproceso y procedimientos actualizados. ● Deuda y Crédito Público: Se hizo difícil la toma de datos durante el acercamiento a este subproceso (meses noviembre y diciembre). La persona responsable no estaba familiarizada con el cargo ni con los procedimientos. En el mes de enero el responsable renuncia y a la fecha no se completa el diagnóstico de este subproceso pues carece de responsable. ● Cobro Coactivo: En este Subproceso, se encontró que históricamente han tenido hasta 40 personas vinculadas a través de contratación de prestación de servicios profesionales y una sola persona de planta (el Director del área). <p>Las personas contratadas para esta área, también ejecutan labores de otras unidades, por lo que su dedicación no era del 100%.</p> <p>Adicionalmente, cada año el personal contratado es diferente, lo que dificulta darle continuidad a los expedientes que se han recibido, causando prescripciones, cuellos de botella y reprocesos.</p> <p>Los expedientes jurídicos que han llegado al área en anualidades anteriores, se han visto represados en más de un 90% por los factores expuestos (labores a cargo de personal contratista y a la fecha no han sido contratados).</p> <p>En lo que ha transcurrido de 2021 y hasta la fecha de este informe, este subproceso solo contaba con 4 personas de planta (2 profesionales universitarios, 1 profesional especializado y el Director del área).</p>

Tabla 97. Diagnóstico de Procesos de la Secretaría de Hacienda Distrital.

i. Diagnóstico de personas

Varias de las actividades para la entrega de bienes y servicios de los Subprocesos de la SHD están siendo ejecutadas por profesionales contratados bajo la modalidad de prestación de servicios. Es bien sabido que esta modalidad de contratación de personal es temporal de acuerdo con las necesidades del servicio de la entidad, pero la excepción se convirtió en la regla general para el funcionamiento de la SHD y esto acarrea dificultades a la hora de mantener la continuidad de la ejecución de las actividades que afectaría la calidad de la prestación de los servicios; así como otras consecuencias como periodos de tiempo en los que por ausencia de los contratistas baja el rendimiento y la productividad de los procesos debido a que quedan en manos de los empleados de planta de persona, que es una proporción mucho menor en el total de empleados, y se compromete la calidad y la oportunidad de la prestación de los servicios. Si bien podría afirmar que la SHD depende de la contratación de prestación de servicios para el funcionamiento de los procesos, es importante mencionar que a lo largo del tiempo las entidades territoriales municipales

han asumido mandatos y competencias derivadas de las normas y que consecuentemente para asumirlas debió recurrir a la modalidad de contratación de prestación de servicios, en ausencia de una planta de personal insuficiente.

Por otro lado, es necesario que los servidores públicos de la SHD atraviesen por un proceso de cambio en la cultura organizacional para adoptar las políticas del Sistema de Gestión de Calidad y de la Gestión Documental (control de títulos valores). Los procesos empiezan a fallar si las personas que los ejecutan no conocen cuáles son sus proveedores, sus insumos, sus actividades y las salidas (Bienes y Servicios) del Sistema de Gestión de Calidad de la SHD. Por su parte, la SHD tiene debilidades para implementar correctamente el Sistema de Gestión Documental, aun tratándose no de documentos físicos o digitales sino de documentos que representan títulos valor y que constituyen patrimonio público; de allí que sea la Gestión Documental para la SHD un asunto estratégico.

Para terminar, el Sistema de Gestión de Calidad también debe pasar por un proceso de adaptabilidad y de transformación frente a las oportunidades de mejora que tiene dentro de la Modernización institucional de la SHD para que la operación por procesos se haga de acuerdo con una nueva estructura administrativa y a una planta de personal que buscan simultáneamente dar cumplimiento a las políticas, normas y objetivos de cada la organización.

j. Diagnóstico de tecnologías

En la SHD existen tres sistemas de información misionales: LIMAY, para manejar los procesos contables; PREDIS, para manejar el presupuesto de la Administración Distrital; y MATEO para el manejo de los impuestos distritales. La dificultad tecnológica de la SHD radica en que no existe una interoperabilidad entre estos sistemas que permita mejorar la eficiencia en la ejecución de las actividades misionales. Estos procesos misionales tienen entradas y salidas mutuamente, por tanto, en ausencia de una interoperabilidad que permita una mayor eficacia del uso de la información, dependen de acciones manuales para lograr resultados, a costa de una menor productividad.

Por otro lado, ciertas actividades de los procedimientos de los procesos misionales de la SHD pueden mejorar sustancialmente al incorporar tecnología para automatizar los procesos y disminuir los tiempos de entrega de los servicios. Logrando una automatización de los procesos, se podría lograr una mayor productividad laboral, reemplazando actividades

manuales que en la actualidad son desgastantes, y también un mayor aprovechamiento del intelecto del capital humano de la SHD para incorporar análisis y conocimiento en la ejecución de los procesos. De esa manera se pueda aprovechar mejor el conocimiento en los puestos de trabajo para fortalecer la prestación de los servicios.

2. PROPUESTA

a. Canvas del Macroproceso

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS MACROPROCESO: HACIENDA PÚBLICA PROCESO/SUBPROCESO: N/A MODELO DE OPERACIÓN CANVAS	
	
Aliados Clave <ul style="list-style-type: none"> Gobierno Nacional – Ministerio de Hacienda y Departamento Nacional de Planeación y DANE Rama Legislativa Banco de la República órganos de control Contaduría General de la Nación DIAN Gobernación de Bolívar Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC Oficina de Instrumentos Públicos Cámara de Comercio – Empresa y gremios económicos Universidades públicas y privadas; y centros de investigación distrital y regional Despacho del alcalde Concejo Distrital Secretarías de Despacho y entes descentralizados por servicios Macroprocesos y procesos de la administración distrital Oficina Asesora Informática Banca financiera nacional e internacional 	Procesos y Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> Gestión Tributaria Gestión Presupuestal Gestión de Tesorería Gestión Contable Gestión de cobranzas
Propuesta de Valor Formular, coordinar, dirigir, ejecutar y orientar las políticas tributaria, presupuestal, tesorería y contable para gestionar los recursos necesarios para la ejecución de las políticas y planes distritales; garantizando el cumplimiento de la política fiscal, tributaria y contable; a partir de información, estadísticas e indicadores económicos confiables.	Relación del Beneficiario <ul style="list-style-type: none"> Crear una cultura de pago de los contribuyentes y crear confianza en la inversión pública de los recursos Promover la actualización de pagos de impuestos en mora de los contribuyentes
Recursos y Apoyo Clave <ul style="list-style-type: none"> Administración y/o Desarrollo de Software Servicio de Internet Herramientas de comunicación virtual Soporte técnico y mantenimiento de equipos Papelaría y útiles de oficina Muebles de Oficina, Hardware (Computadores, Impresoras, Escáner) Capital humano y contratos de prestación de servicios y externos 	Beneficiarios <p>INTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Despacho del alcalde y Concejo Distrital Secretarías de Despacho Procesos y subprocesos de las SHD <p>EXTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> Pequeños, medianos y grandes contribuyentes Contribuyentes pendientes de pago de impuestos Contratistas
	Canales de comunicación <ul style="list-style-type: none"> Bandéja de SIGOB LIMAY PREDIS IMATCO Página Web y Redes Sociales Comités o Consejos de la SHD y de la administración distrital Reuniones virtuales o presenciales Correo electrónico y servicio de correo Llamadas telefónicas Gaceta Distrital Plataforma SUIT, CHIP y FU Plataforma MUISCA de la DIAN SIA-Observa de la Contraloría Distrital SGPR y FONPET del Ministerio de Hacienda

	ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
	MACROPROCESO: HACIENDA PÚBLICA
	PROCESO/SUBPROCESO: N/A
	MODELO DE OPERACIÓN CANVAS

	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas bancarias • WhatsApp 																
<p>Presupuestos /Costos</p> <p><input type="checkbox"/> Presupuesto apropiado de inversión y funcionamiento del Distrito</p>		<p>Salidas e Impactos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Resultados</th> <th>Impacto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Políticas y planes de gestión financiera territorial</td> <td>Plan financiero Plan plurianual de inversiones Plan operativo anual de inversiones Marco fiscal de mediano plazo</td> <td>Planificación financiera territorial</td> </tr> <tr> <td>Liquidación y determinación de impuesto predial</td> <td>Facturas de impuesto predial expedidas</td> <td rowspan="2">Aumentar de manera eficiente el recaudo de impuestos</td> </tr> <tr> <td>Sistematización de pagos de impuestos</td> <td>Reporte diario de pagos</td> </tr> <tr> <td>Investigación y fiscalización de contribuyentes</td> <td>Actos administrativos de fiscalización</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Producto	Resultados	Impacto	Políticas y planes de gestión financiera territorial	Plan financiero Plan plurianual de inversiones Plan operativo anual de inversiones Marco fiscal de mediano plazo	Planificación financiera territorial	Liquidación y determinación de impuesto predial	Facturas de impuesto predial expedidas	Aumentar de manera eficiente el recaudo de impuestos	Sistematización de pagos de impuestos	Reporte diario de pagos	Investigación y fiscalización de contribuyentes	Actos administrativos de fiscalización	
Producto	Resultados	Impacto															
Políticas y planes de gestión financiera territorial	Plan financiero Plan plurianual de inversiones Plan operativo anual de inversiones Marco fiscal de mediano plazo	Planificación financiera territorial															
Liquidación y determinación de impuesto predial	Facturas de impuesto predial expedidas	Aumentar de manera eficiente el recaudo de impuestos															
Sistematización de pagos de impuestos	Reporte diario de pagos																
Investigación y fiscalización de contribuyentes	Actos administrativos de fiscalización																

	ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS	
	MACROPROCESO: HACIENDA PÚBLICA	
	PROCESO/SUBPROCESO: N/A	
	MODELO DE OPERACIÓN CANVAS	

	Actuaciones procesales sobre discusión de impuestos	Actos administrativos de discusión	
	Campañas de Cultura Tributaria	Acuerdos de pagos de impuestos	
	Ventanilla de atención operando	Contribuyentes atendidos	
	Informes financieros elaborados	Informes financieros reportados	
	Cruce de información bancaria	Conciliaciones bancarias	Hechos económicos transparentes y confiables
	Reportes contables elaborados	Reportes contables reportados a CHIP	
	Revisión de cuentas por pagar	Autorizaciones de pago	
	Informe de encargo fiduciario elaborado	Informe de encargo fiduciario	Cumplimiento de las políticas de tesorería y pagos oportunos
	Informe PAC elaborado	Informe PAC reportado	
	Cierre de tesorería	Cierre presupuestal de la vigencia	Cumplimiento del ciclo presupuestal
	Cierre presupuestal		
	Cierre fiscal		
	Preparación del presupuesto anual	Presupuesto anual formulado	Cumplimiento de las políticas de ejecución presupuestal
	CDP y RP expedidos	CDP y RP reportados a las Dependencias	
	Expedientes de cobro persuasivo	Actuaciones de cobro persuasivo y coactivo	Recuperar la cartera de impuestos
	Expedientes de cobro coactivo		

b. Oportunidades de mejora

Teniendo en cuenta el Diagnóstico de los Procesos de la SHD y tomando como punto de partida un cambio en el Sistema de Gestión de los Procesos, en cuyo caso la SHD, a pesar de ser en el Mapa de Procesos de la Alcaldía un proceso de Apoyo, ésta en sí misma contiene procesos estratégicos, misionales y de apoyo, que constituirían el inicio hacia una administración especializada hacia la operación por procesos; se proponen las siguientes oportunidades de mejora de los procesos desde la perspectiva de la cadena de valor en el Nivel 1 de proceso:

- **Procesos Estratégicos:** Comprenderían dos (2) procesos de tipo estratégico: 1) Direccionamiento Estratégico y 2) Comunicación Estratégica.
 - **Direccionamiento estratégico:** Con tres subprocesos que hoy existen en la cadena de valor, que son: i) Planeación Institucional, ii) Análisis Financiero y iii) Administración del SGC.
 - **Comunicación estratégica:** Con dos subprocesos, uno llamado Cultura Tributaria que guarda relación con una estrategia de ciudad que busca cambiar los hábitos y comportamientos tributarios de los contribuyentes a través de campañas ciudadanas; y por otro lado, la Atención al Contribuyente como un asunto estratégico de la SHD. Los Subprocesos son: i) Cultura Tributaria y ii) Atención al Contribuyente.

- **Procesos Misionales:** Comprenderían cuatro (4) procesos de tipo misional: 1) Gestión Tributaria, 2) Gestión Presupuestal, 3) Tesorería y 4) Contabilidad.
- **Procesos de Apoyo:** Comprendería un solo proceso llamado Gestión Administrativa, que absorbería tanto los Procesos de Gestión Legal y de Gestión Administrativa.

-

En resumen, la propuesta de mejora para la SHD a nivel de Inventario de Procesos sería la siguiente:

PROCESO	SUBPROCESO
Direccionamiento Estratégico	Planeación Institucional
	Análisis Financiero
	Administración del SGC
Comunicación Estratégica	Atención al Contribuyente
	Cultura Tributaria
Gestión Tributaria	Liquidación de Impuesto Predial
	Determinación de Impuesto Predial
	Gestión Jurídica Tributaria
	Sistematización Tributaria
	Cobro Persuasivo
	Fiscalización Tributaria
	Impuesto de Industria y Comercio
Gestión Presupuestal	Programación Presupuestal
	Ejecución Presupuestal
	Control y Seguimiento Presupuestal
Tesorería	Gestión de Pagos
	Administración de Recursos
	Deuda y Crédito Público
	Cobro Coactivo
Contabilidad	Gestión de Activos
	Gestión de Pasivos
	Gestión de Informes
Gestión Administrativa	Enlace con Talento Humano
	Enlace Soporte Informático
	Gestión Documental
	Adquisición de Bienes y Servicios
	PQRS y Actos Administrativos

Tabla 98. Procesos propuestos para la SHD

Desde esta perspectiva, se presentan a continuación las oportunidades de mejora para cada uno de los procesos señalados en el diagrama anterior:

Direccionamiento estratégico

- Adoptar una Caracterización del Proceso que incluya en su ciclo PHVA los bienes y servicios que son consustanciales al funcionamiento y dirección de cualquier entidad pública como es la Planeación Institucional y el Sistema de Gestión de Calidad.
- En concordancia con lo anterior, incorporar los bienes y servicios que son propios de su objetivo general, como son especialmente los instrumentos de planeación financiera de la entidad y del Distrito de Cartagena y que actualmente están en el Proceso de Desarrollo Económico.
- Incorporar en el Proceso de Direccionamiento Estratégico, el Subproceso de Desarrollo Económico, como un subproceso que apoye

la toma de decisiones financieras de la SHD, bajo un nuevo nombre: **Análisis Financiero**, en cuyo caso tendrá una cadena de entrega de bienes y servicios con los que actualmente ofrece el Proceso de Desarrollo Económico.

Administración del Sistema de Gestión de Calidad

- Incorporar este proceso como Subproceso al Direccionamiento Estratégico para que esté bajo la dirección de éste desde la perspectiva de los objetivos institucionales y de calidad, y que así mismo, realice el seguimiento y control de las metas de gestión y de calidad.
- Orientar el subproceso de Gestión Documental al cumplimiento de la normatividad archivística colombiana (Ley 594 de 2000) y que sea liderado por el Proceso de Gestión Administrativa, quien será responsable de aplicar las normas y políticas de la gestión documental en toda la organización. Por tanto, revisaría anualmente la información documentada de los procesos con el fin de establecer diagnóstico que permita mantener actualizada la documentación.
- Implementar procedimiento de gestión del conocimiento que permita mantener la memoria institucional.
- Documentar procedimiento de gestión o administración del riesgo.
- Asociar los procedimientos *Seguimiento de Indicadores de Gestión (GHADI01-P001)* y *Revisión por la Dirección (GHADI01-P003)* al proceso de administración del sistema de gestión de calidad, puesto que el 90% de las actividades realizados en estos dependen de este proceso.
- Actualizar procedimientos del proceso manteniendo coherencia entre el deber y el hacer.
- Garantizar la contratación oportuna del personal de apoyo de tal manera que el proceso pueda desarrollar efectivamente todas las actividades de planeación.

Desarrollo Económico

- Transferir al Proceso de Direccionamiento Estratégico los servicios que ofrece de planificación financiera, debido a que allí guardan coherencia con el objetivo de la planeación institucional.
- Incorporar el Proceso de Desarrollo Económico al Proceso de Direccionamiento Estratégico, como un Subproceso con el objetivo de apoyar la toma de decisiones financieras de la SHD, bajo el nombre de **Análisis Financiero**.
- Transferir los bienes y servicios de Gestión de la Inclusión Productiva y Social, y de Competitividad e Innovación a la nueva institucionalidad creada para tal fin, como es el proceso Desarrollo Económico.

Gestión de Impuestos

- Para el Subproceso Industria y Comercio se sugiere:
 - Depurar el registro de contribuyentes de Industria y Comercio para tener una base real de la cantidad de contribuyentes activos; esto, además, redundaría en un trabajo más eficiente del área de Fiscalización tributaria.
- Para el Subproceso de Fiscalización Tributaria se sugieren los siguientes puntos:
 - Considerar un capital humano (abogados tributarios) exclusivamente para el proceso de Fiscalización Tributaria, para garantizar eficiencia y eficacia en los requerimientos y respuestas al contribuyente y resolver los procesos jurídicos del área.
 - Software que controle la trazabilidad y recorrido de cada expediente y genere alertas de vencimientos de términos para controlar los procesos tributarios.
 - Software para liquidar sanciones a contribuyentes inexactos y omisos.
 - Se sugiere software para cruzar la información de MATEO con las bases de datos exógenas, con el fin de determinar más eficientemente la población a fiscalizar.
 - Fortalecer los procesos y personal del área de cobranzas para garantizar que los procesos jurídicos encaminados a recuperar dineros de tributos al Distrito puedan surtirse con éxito y no prescriban por falta de atención, como hasta la fecha ha sucedido.
 - Revisar los procesos de selección ante los concursos de carrera administrativa; se encontraron varias personas ocupando un cargo de menor nivel que su preparación académica, sin posibilidades de crecimiento laboral. Esta situación podría estar generando o generaría insatisfacción en los colaboradores a muy corto plazo, lo que no permitiría una ejecución eficiente ni eficaz de sus funciones.
- Para el Subproceso de Atención y Cultura Tributaria se sugieren los siguientes puntos:
 - Considerando la importancia estratégica que tiene para la ciudad el cambio en los comportamientos y en los hábitos de las obligaciones tributarias, se sugiere que este proceso sea concebido como estratégico para la Secretaría de Hacienda.
 - Garantizar los contratos de los colaboradores oportunamente, para atender a los contribuyentes y

desarrollar campañas robustas de cultura tributaria al iniciar cada anualidad, debido a que, generalmente, el cobro de impuestos y los incentivos tributarios son al iniciar cada año y en ocasiones su contratación no coincide con las fechas de estos incentivos.

- Para el Subproceso de Sistematización Tributaria se sugiere lo siguiente:
 - Incorporar automatización de actividades que actualmente demandan mucho tiempo porque se ejecutan de manera manual, como es el caso de lectores de códigos de barras para mantener al día el volumen de desempeño del Subproceso.
- Para el Subproceso de Dirección de Impuestos se sugiere lo siguiente:
 - Es innecesario que exista una caracterización a nivel de Subproceso para las funciones de la División de Impuestos. Se debe adoptar una Dirección (Dependencia) propiamente dicha dentro de la estructura administrativa de la SHD, para que el Director (a) asuma la dirección y coordinación de esta dependencia de acuerdo con las funciones que se establezcan para esta dependencia, que en la actualidad no es una dependencia en estricto sentido debido a que está siendo liderada por un Nivel Asesor.

Contabilidad

- Incorporar los Procesos y Procedimientos Contables que están adoptados mediante Resolución al Sistema de Gestión de Calidad, para que se mida el desempeño con indicadores asociados a estos procedimientos. Y por consiguiente adoptar el mapa de riesgos, los instructivos y demás documentos que sean necesarios. Los Subprocesos propuestos por la Dirección de Contabilidad son: i) Gestión de Activos, ii) Gestión de Pasivos y iii) Gestión de Informes.

Presupuesto

- Se sugiere revisar las competencias del personal con respecto a las funciones que están ejerciendo. Se encontró que varios colaboradores ejercen labores de menor nivel que su preparación académica.
- Revisar la distribución de labores del área, con el fin de que las labores de mayor peso para el proceso no sean ejecutadas únicamente por personal de contratación externa.

- Generar dinámicas de rotación de funciones que garanticen la conservación de la memoria institucional de la ejecución de las actividades.
- Es innecesaria la existencia de un Subproceso de Dirección Financiera de Presupuesto puesto que las funciones de esta dependencia están determinadas por la norma que regula la estructura de la SHD.

Tesorería

- Se sugiere a la Alta dirección de la SHD tomar una decisión con respecto a la pertinencia del Subproceso de Cobro Coactivo en el Proceso de Tesorería. Actualmente este Subproceso pertenece a la Tesorería debido al artículo 421 del Estatuto Tributario vigente del Distrito de Cartagena, que dice: “Competencia funcional de cobro. Para exigir el cobro coactivo de las deudas, por los conceptos referidos en el artículo anterior, son competentes el Tesorero General y los funcionarios de estas oficinas a quienes se les deleguen tales funciones.”
- Fortalecer el subproceso Cobro Coactivo.
 - Se sugiere ampliar la cantidad del personal del área y garantizar de empleados a la planta de personal con dedicación 100% a este subproceso.
 - Se sugiere invertir en mejoras locativas de las oficinas de esta área para garantizar un mejor rendimiento en la productividad del personal.
 - Se sugiere invertir en herramientas, software, hardware y personal de otras áreas que son claves para el normal desarrollo de este subproceso, como archivo, tesorería, jurídica y otros.
- Implementar medidas que garanticen el personal necesario para el desarrollo de las tareas propias del proceso.
- Garantizar las herramientas administrativas (fotocopias, servicio de mensajería, etc.) para el desarrollo de las tareas propias del proceso.
- Disminuir la rotación del personal con el fin de preservar la memoria histórica de los procesos.
- Capacitar y sensibilizar a contratistas y empleados de planta en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Fortalecer y modernizar la gestión documental.

Gestión Administrativa y Gestión Legal

- Asociar los Procesos de Gestión Administrativa y Gestión Legal bajo una misma perspectiva debido a que representan la gestión corporativa de la SHD y no se ven las diferencias para que sean dos procesos separados. Además, este proceso asumiría la aplicación de los

lineamientos y políticas que lideran las demás Secretarías de la Administración, como son la Secretaría General (Talento Humano, Gestión Documental y Apoyo Logístico), la Oficina Asesora de Informática y la Dirección Jurídica.

- Fortalecer el Subproceso de Enlace Talento Humano con el fin de aplicar las políticas y planes de talento humano en la SHD bajo la dirección y coordinación de la Dirección de Talento Humano con el fin de capacitar a los servidores públicos y ofrecerles un plan de prevención de seguridad y salud en el trabajo.

A continuación, se muestra el mapa de procesos propuesto para este macroproceso

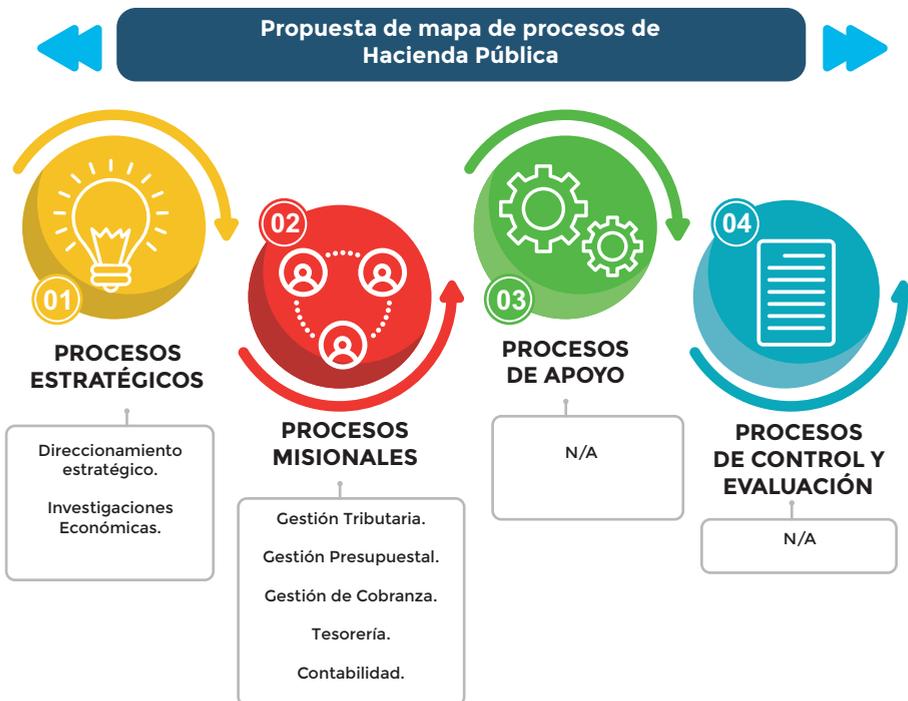


Ilustración 114. Mapa de procesos To Be de Hacienda Pública

c. Conclusiones

Las oportunidades de mejora de la Secretaría de Hacienda que se presentaron antes, buscan mejorar la organización interna de los procesos y subprocesos de hacienda, para que permita un mejor entendimiento de las entradas y salidas que se deben ofrecer. Varios servicios fueron

organizados de manera que correspondan con el objetivo del proceso, que deben ser objeto de observación por parte de quienes dirigen el sistema de gestión de calidad a la hora de definir las caracterizaciones de los subprocesos.

Por otro lado, los resultados de medición de cargas de trabajo dan cuenta de una necesidad de personal para la ejecución de los objetivos de los procesos, siendo los más relevantes los procesos misionales, y así como se requiere de un número específico de trabajadores en planta, se da un paso en el mejoramiento de los servicios cuando estos están siendo liderados y ejecutados por empleados fijos. En la actualidad, la ejecución de actividades misionales por parte de contratistas está causando debilidades en la prestación de los servicios, a raíz de la discontinuidad de su vinculación laboral.

Para terminar, el proyecto de Modernización propone los cambios que se requieren para la eficiencia de la organización, mejorando procesos y determinando necesidades de personal. Si bien esto comprende una parte de la modernización de una entidad como es la Secretaría de Hacienda, la eficiencia también se lograría con la modernización de los sistemas de información y de los instrumentos fiscales, que en ambos casos se requiere de una inversión importante en la modernización de los sistemas de información y de una revisión de la estructura fiscal en las normas sobre impuestos distritales.