



INFORME DE GESTIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA

(EMPALME PARA LA ADMINISTRACIÓN ENTRANTE)

CONTENIDO

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN	3
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	3
1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	3
1.3 MISIÓN	5
1.4 VISIÓN	5
1.5 FUNCIONES DE LA SDH.....	5
1.6 LOGROS Y METAS ALCANZADAS 2016-2019	6
1.7 MARCO NORMATIVO Y DE POLÍTICA PÚBLICA.....	18
CAPÍTULO 2. GESTIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	19
2.1 TALENTO HUMANO	19
2.2 INTEGRIDAD	20
2.3 PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	23
2.4 GESTIÓN PRESUPUESTAL Y EFICIENCIA DEL GASTO	26
2.5 GESTIÓN CONTRACTUAL	28
2.6 RECURSOS FÍSICOS E INVENTARIOS	30
2.7 GOBIERNO DIGITAL Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	31
2.8 FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL	32
2.9 DEFENSA JURÍDICA	32
2.10 MEJORA NORMATIVA.....	34
2.11 SERVICIO AL CIUDADANO.....	37
2.12 GESTIÓN DOCUMENTAL.....	40
2.13 TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACION.....	43
2.14 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	46
2.15 CONTROL INTERNO	47
CAPÍTULO 3. RECOMENDACIONES PARA UNA BUENA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	49
3.1 IMPLEMENTACIÓN Y ESTABILIZACIÓN DEL SISTEMA BOGDATA.....	49
3.2 SISTEMA DE SERVICIO AL CIUDADANO Y AL CONTRIBUYENTE	50
3.3 DIRECCIÓN DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ (DIB).....	53



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE HACIENDA

3.4	DIRECCIÓN DISTRITAL DE TESORERÍA - DDT	55
3.5	SUBSECRETARÍA GENERAL	56
3.6	DIRECCIÓN DISTRITAL DE CONTABILIDAD.....	59
3.7	DIRECCIÓN DISTRITAL DE PRESUPUESTO.....	59



CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA

La organización y funcionamiento de la Administración Distrital se estableció mediante el Acuerdo Distrital 257 del 30 de noviembre de 2006, el cual definió la organización administrativa del Distrito Capital en doce (12) sectores cada uno en cabeza de una Secretaría Distrital.

En cabeza del Sector Hacienda quedó la Secretaría Distrital de Hacienda (SDH) de Bogotá (art. 61), integrado además por dos entidades adscritas: la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital (anterior Departamento Administrativo de Catastro Distrital, art. 59), y el Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías, y Pensiones (anterior Fondo de Ahorro y Vivienda Distrital –FAVIDI-, art. 60), y una entidad vinculada: la Empresa Industrial y Comercial del Estado, Lotería de Bogotá. Como cabeza de sector tiene como misión el responder por la planeación fiscal en el Distrito con el fin de garantizar la sostenibilidad de las finanzas distritales orientada al financiamiento de los planes y programas de desarrollo económico, social y territorial.

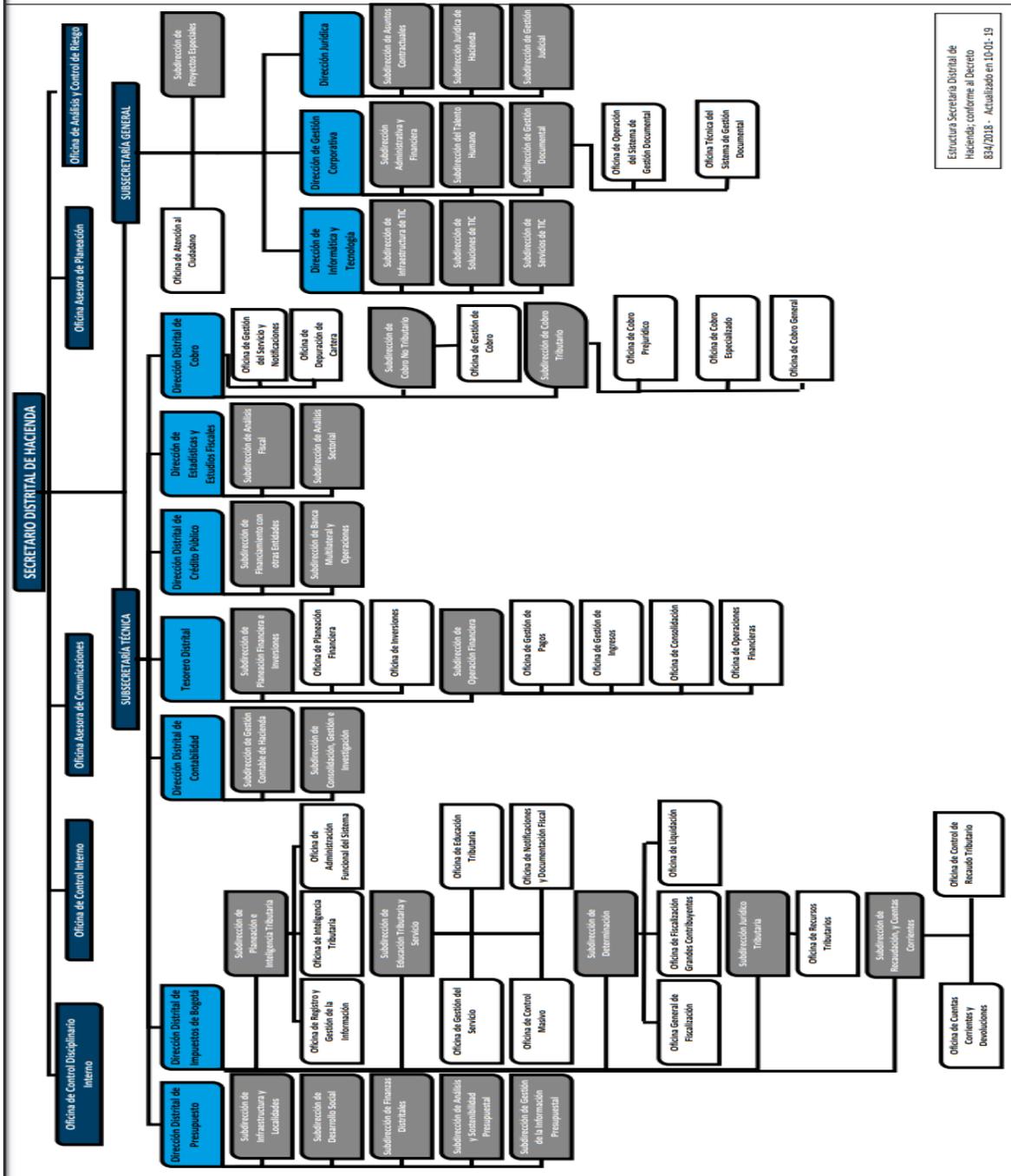
En cuanto a su naturaleza, la Secretaría Distrital de Hacienda es un organismo del Sector Central con autonomía administrativa y financiera que tiene por objeto orientar y liderar la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas hacendarias y de la planeación y programación fiscal para la operación sostenible del Distrito Capital y el financiamiento de los planes y programas de desarrollo económico, social y de obras públicas. Su estructura interna y funcional se adoptó mediante el Decreto 545 del 29 de diciembre de 2006, el cual ha sido objeto de modificaciones hasta encontrar en la actualidad los Decretos Distritales 601 de 2014, 364 de 2015 y 834 de 2018, este último crea la nueva Dirección Distrital de Cobro.

1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

De acuerdo con lo antes enunciado, la estructura organizacional de la Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá define el conjunto de relaciones jerárquicas, administrativas y funcionales, que permiten desarrollar su misionalidad y actualmente está conformada por las siguientes dependencias:



ESTRUCTURA ORGÁNICA 2019



Estructura Secretaría Distrital de Hacienda, conforme al Decreto 834/2018 - Actualizado en 1-01-19



1.3 MISIÓN

La Secretaría Distrital de Hacienda tiene la misión de gestionar recursos y distribuirlos entre los sectores de la Administración Distrital, para cumplir con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo, bajo el principio de sostenibilidad fiscal.

1.4 VISIÓN

Para 2020 la Secretaría Distrital Hacienda facilitará el recaudo y administración de los recursos a través de la ampliación de canales de atención, el uso de tecnologías de la información y un talento humano comprometido con un servicio amable y eficiente de cara al ciudadano.

1.5 FUNCIONES DE LA SDH

Con la estructura dada con el Decreto 601 de 2014, la Secretaría de Hacienda tiene como función garantizar la sostenibilidad de las finanzas del Distrito Capital, es decir, asegurar que Bogotá cuente con los recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones y hacer las inversiones necesarias en la ciudad. Adicionalmente es la responsable de:

- a. Formular la política del Distrito Capital en materia fiscal, tributaria, presupuestal, contable, de tesorería y de crédito público.*
- b. Formular y orientar las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos del Sector Hacienda de acuerdo al Plan de Desarrollo, bajo las directrices del Alcalde o Alcaldesa Mayor y de los Consejos Superiores de la Administración Distrital.*
- c. Coordinar el desarrollo de planes, programas y estrategias de los organismos y entidades que integran el Sector Hacienda.*
- d. Orientar, coordinar y controlar la gestión de las entidades adscritas y vinculadas del sector Hacienda.*
- e. Diseñar y organizar, en conjunto con los organismos y las entidades que integran el Sector Hacienda, los mecanismos de evaluación de gestión y de resultados.*
- f. Servir de órgano de comunicación con el Concejo Distrital en las materias de competencia de la Secretaría.*
- g. Presentar anualmente ante el Concejo Distrital, y dentro del plazo señalado en las respectivas normas, el proyecto de presupuesto anual de rentas y gastos, y colaborar con el mismo en su respectivo trámite, suministrando datos e informaciones y coordinando las labores de la Administración y del Concejo.*
- h. Coordinar la elaboración del Proyecto de Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital y formular las Estrategia Financiera del Plan.*
- i. Asesorar en el señalamiento de las políticas Distritales en materia de planes y programas de desarrollo económico, social y de obras públicas, en materia presupuestal y de endeudamiento público.*

j. Formular parámetros para la planeación y el control de las actividades relacionadas con la investigación, determinación, recaudación, cobro y discusión de los impuestos distritales y establecer las metas de recaudo.

k. Coordinar la emisión de títulos y demás documentos de deuda pública y la compra de títulos valores del Distrito Capital.

l. Formular políticas de financiamiento interno y externo del Distrito Capital y de las entidades descentralizadas, registrar y controlar su ejecución y servicio.

m. Dirigir la consecución de recursos provenientes de donaciones, cooperación y aportes voluntarios, cuando así se requiera con el fin de financiar el presupuesto distrital.

n. Dirigir la consecución de préstamos, empréstitos y créditos de recursos de la banca multilateral y extranjera cuando así se requiera con el fin de financiar proyectos de inversión para el Distrito Capital.

o. Establecer las políticas generales de la Secretaría Distrital de Hacienda, velar por el adecuado y oportuno cumplimiento de sus funciones, organizar el funcionamiento de la entidad, y proponer ajustes a la organización interna y demás disposiciones que regulan los procedimientos y trámites administrativos internos.

p. Responder por la implementación y el desarrollo del Sistema de Control Interno en la Entidad.

q. Conocer y fallar en segunda instancia las investigaciones disciplinarias que se adelanten contra los servidores y ex servidores de la Secretaría Distrital de Hacienda, conforme a lo estipulado en las normas vigentes.

r. Aplicar las sanciones impuestas, respecto de los servidores y ex servidores públicos dentro de los términos establecidos en el Código Único Disciplinario.

s. Dirigir los procesos de enajenación de acciones que se encuentren administradas por la Secretaría Distrital de Hacienda y autorizadas por el Concejo Distrital.

t. Suscribir los actos administrativos de competencia de la Secretaria Distrital de Hacienda donde constituya Gobierno Distrital con el Alcalde Mayor, en virtud del artículo 53 del Decreto Ley 1421 de 1993.

u. Expedir los actos administrativos que le correspondan y decidir sobre los recursos legales que se interpongan contra los mismos.

1.6 LOGROS Y METAS ALCANZADAS 2016-2019

Dentro de los logros alcanzados por parte de la Secretaría Distrital de Hacienda durante este periodo, se puede destacar los siguientes:

- **Optimización de los procesos de la entidad y adoptar sistemas de información modernos, seguros, ágiles y bajo estándares internacionales que contribuyan a la efectividad del servicio**

Con referencia a la optimización de procesos, se priorizó la revisión integral de los procesos y procedimientos de la Dirección de Impuestos de Bogotá, teniendo en cuenta que impactan uno de las actividades misionales más importantes, como es el recaudo de ingresos tributarios para financiar el Plan de Desarrollo de Bogotá, las recomendaciones y hallazgos de este análisis en materia de riesgos, sirvieron de fundamento a la adquisición de un nuevo sistema de información (BOG DATA), el diseño del nuevo modelo de servicio al ciudadano, y el fortalecimiento de la política de seguridad de la información.

El modelo utilizado para la revisión y actualización de procedimientos es la norma ISO 9001 versión 2015, y la implementación de la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que se adoptó mediante el Decreto 591 de 2018.

Adicionalmente, en desarrollo de este objetivo la Secretaría Distrital de Hacienda estableció, a través de la Dirección de Informática y Tecnología, a su vez tres (3) objetivos para el área, que son:

- Proveer servicios tecnológicos de calidad, de manera oportuna y eficiente a los usuarios internos y externos, dentro del marco normativo vigente.
- Gestionar los recursos tecnológicos mediante la adopción de mejores prácticas, estándares y tendencias de TIC.
- Fortalecer las competencias profesionales del recurso humano a cargo de la DIT.

Para cumplirlos, se establecieron dos (2) grandes metas apoyadas en proyectos que son:

Actualización de la solución tecnológica de gestión tributaria de la SDH:

- Diagnosticar e implementar 100% Solución tecnológica para gestión de impuestos; rediseño o adquisición nueva herramienta. (CORE)
- Mantener 100% un aplicativo para trámites de impuestos medios móviles (APP)

Modernización tecnológica de la SDH: Consiste en la implementación de las siguientes iniciativas para el mejoramiento institucional de la infraestructura tecnológica que soporta la operación de la entidad, entre las que se destacan:

- Implementar una solución ERP (*Enterprise Resource Planning*) estándar del mercado e integrada a la solución de gestión tributaria, que soporte de manera integral y eficiente las necesidades de la SDH.
- Modernización, estandarización, consolidación y racionalización de costos de la infraestructura tecnológica de la SDH, que incluye consolidación de licenciamiento específico de oficina y un piloto de servicios de colaboración en la nube.
- Mantenimiento de la actual solución SICapital para facilitar la transición y el cambio a un nuevo sistema de información

- Estandarización de esquema de desarrollo de software
- Implementación de políticas de seguridad de la información – SGSI
- Implementar la metodología ITIL para mejorar la gestión y entrega de servicios tecnológicos

Con el apoyo en estas iniciativas, el gran logro de esta Administración ha sido la puesta en ejecución del proyecto *BogData* que integra el CORE tributario, y el ERP.

Otros logros asociados al gobierno digital han sido:

- Diseñar, montar y operar el grupo de seguridad de la información para la SHD.
- Fortalecimiento de los controles de seguridad de la información como son entre otras, campañas de sensibilización, gestión de vulnerabilidades técnicas, pruebas de ethical hacking y control sobre medios potenciales de fuga de información.
- Cumplimiento de la normativa sobre protección de datos personales mediante el registro de las bases de datos sujetas a vigilancia especial.
- Ser reconocido con la entidad líder en la generación de datos abiertos para la ciudadanía y partes interesadas.
- Avanzar en la certificación de servicios de información entre diferentes entidades con el estándar establecido por el MINTIC.

El gran reto a futuro es la consolidación de este nuevo Sistema de Información al interior de la Secretaría Distrital de Hacienda, y en dejar sentadas las bases para la implementación del ERP en las demás entidades del Distrito Capital.

- **Cumplimiento de la Estrategia Financiera del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para todos” y de las metas anuales de recaudo por concepto de ingresos tributarios**

Dentro de los grandes logros alcanzados por la Secretaría Distrital de Hacienda, a través de la Dirección de Impuestos Bogotá (DIB), se resalta el cumplimiento de las metas anuales de recaudo por concepto de ingresos tributarios, así como de la Estrategia Financiera del Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para todos”. En 2016, se recaudaron \$7,9 billones con un cumplimiento del 104 % de la meta, mientras que el 2017 cerró con \$8,4 billones alcanzando una ejecución del 102 %; el año 2018 se obtuvo un recaudo acumulado de \$9,1 billones y un 102.4 % de ejecución de la meta para este año. A 30 de noviembre de 2019 ya se ha alcanzado el 102 % de la meta con un recaudo que supera los \$9,5 billones. También es importante indicar el crecimiento en el recaudo. Para el periodo 2017/2016 el recaudo tributario creció a una tasa nominal del 6,5 %, en 2018/2017 se registró un crecimiento del 8 % y en lo corrido del 2019 se observa una tasa del 8,53%.

El cumplimiento oportuno de los impuestos Predial, Vehículos e ICA se mantiene en niveles altos. A pesar de que, en 2018, los indicadores de cumplimiento oportuno en Predial y Vehículos mostraron una leve caída, la cultura tributaria de pago de los bogotanos se mantiene. Para el año 2019 el indicador de cumplimiento oportuno para el impuesto predial se ubicó en un 88,53% y el de Vehículos

en el 69,14%. Sin embargo, dadas las acciones de control persuasivo de la Administración Tributaria, estos indicadores de cumplimiento, al corte de la vigencia 2019, se ubican en 91% para predial y en 74,09% para Vehículos. En ICA la medición más reciente del indicador de cumplimiento oportuno se ubicó en un 88,89 %.

Por último, se observa que los niveles de evasión se han reducido o se mantienen en niveles estables. Para el caso del impuesto Predial Unificado, el porcentaje de evasión pasó de 15,33% en 2017 a 15,32% en 2018; en el impuesto sobre vehículos, el índice de evasión fue de 13,68% en 2017 y se incrementó levemente al 14,54% en 2018, mientras que la evasión en el impuesto de industria y comercio ICA pasó de un 22,8% en el año 2016 a ubicarse en un 22,5% en 2017.

De otra parte, en los últimos años, las administraciones tributarias, particularmente en América Latina, han puesto su mayor esfuerzo para modernizarse e incorporar las mejores prácticas internacionales en el campo de la administración y gestión de los tributos, con el objetivo de mejorar su eficacia y eficiencia, y asegurar así los recursos financieros necesarios que coadyuven al cumplimiento de sus planes de inversión. La administración tributaria de Bogotá no ha sido ajena a estas buenas prácticas recomendadas a nivel internacional para el mejoramiento de sus procesos de cara a la ciudadanía y; en tal sentido, en los últimos cuatro años ha propendido por la virtualización de sus trámites para entrar en la era de la digitalización tributaria. Varios factores han influenciado este proceso, los cuales van desde sucesos internos, como los económicos y políticos, hasta aquellos que operan en el ámbito mundial, como la globalización y el desarrollo tecnológico.

Teniendo en cuenta el informe producido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 1998, en el que detallan los grandes retos de las administraciones tributarias para consolidarse como administraciones tributarias modernas, se presentan los grandes retos de la DIB en el corto y mediano plazo, a partir de los resultados de los indicadores del Plan de Desarrollo Distrital vigente, así como de los resultados de la gestión de los últimos 4 años.

- **Gestión de Sedes Administrativas**

En cumplimiento del Artículo 120 del Plan Distrital de Desarrollo, el cual señala que dicha gestión debe realizarse *“bajo criterios de unificación de sedes, mejoramiento del servicio al ciudadano, eficiencia administrativa y el aprovechamiento de los activos disponibles”*; se realizó la concentración de la operación de la Dirección de Impuestos de Bogotá en la sede del Centro Administrativo Distrital – CAD, quienes ejercían sus funciones en instalaciones arrendadas en la calle 13 con carrera 68 , logrando el traslado de alrededor de 495 funcionarios, mejorando las condiciones de seguridad, sentido de pertenencia y apropiación con la entidad, facilitando la gestión administrativa y de talento humano, y la atención a la ciudadanía en temas tributarios.

Para realizar esta concentración, fue necesario que la Secretaría Distrital de Hacienda liderara la concertación y el traslado del IDPC, UMV y Secretaría de Desarrollo Económico y la adecuación de los espacios físicos de los pisos 3, 14 y 16 del CAD donde se ubicaban las mismas.

El análisis de viabilidad realizado para este proyecto sirvió como insumo para la conceptualización del nuevo Centro Administrativo Distrital en que el que participó la Secretaría Distrital de Hacienda en conjunto con la Secretaría Distrital de Planeación y la Secretaría General.

Actualmente, en el Centro Administrativo Distrital CAD operan seis entidades del Distrito, incluida la Secretaría Distrital de Hacienda, a quien mediante Decreto 519 de 2011 le fue designada la responsabilidad de ejercer la gestión administrativa del edificio; dentro sus funciones, se encuentran la de impulsar los trámites para legalizar y ejecutar los contratos o los convenios para el mantenimiento del Centro Administrativo Distrital C.A.D.

Esta gestión comprende las áreas comunes de la Torre A y las cubiertas, zona perimetral y ascensores de la Torre B, por lo que es importante mencionar que la ejecución de las actividades de infraestructura física institucional en la SDH y el CAD, generaron beneficios e impactos para la entidad y demás convivientes del Centro Administrativo Distrital, resaltando los siguientes:

- Se renovaron y cambiaron los nueve (9) ascensores del CAD, en motores electromagnéticos correspondientes a 8 cabinas destinadas para el transporte vertical de pasajeros y 1 cabina para el manejo de cargas, obteniendo un sistema moderno, estético y amigable en el consumo energético.
- Se adecuó físicamente el piso 9 costado occidental de la torre A del edificio del CAD, para el proyecto denominado Bogdata, en estos ajustes se instalaron mesas de trabajo, sillas, iluminación, pintura y se ajustes de oficinas para las personas que hacen parte del proyecto.
- En la sede de la Carrera 32 – Archivo Central, se adecuaron espacios y módulos de trabajo para instalar a 26 funcionarios de Gestión Documental, este espacio tuvo remodelación de pisos, pintura, iluminación, la instalación de mobiliario, instalaciones de redes eléctricas, voz y datos.
- Se suscribió comodato con FONCEP, para la utilización de la Sede Social de esta entidad para contar con espacios necesarios para las capacitaciones de la entidad, en esta sede se realizaron adecuaciones de pintura, iluminación e instalación de accesorios para brindar un espacio más cómodo a los funcionarios y capacitadores.
- Se atendieron todos los imprevistos que se generaron durante el periodo, como rompimiento de tuberías, de bajantes, de cielo raso, sondeo de tubería sanitaria del CAD, mantenimiento de persianas y puertas de vidrio, mantenimiento de lavamanos y sanitarios en todos los pisos de hacienda y sus sedes, así mismo se han atendido todas las solicitudes de la mesa de servicios que han solicitado los funcionarios (cambio de chapas, cajoneras, ajustar divisiones de puesto de trabajo, iluminación entre otros).
- Se trabajó conjuntamente con la Dirección Distrital de Contabilidad en la implementación de Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, aplicables a la gestión de inventarios a través de la depuración y actualización de información sobre inventarios de almacenes y bienes muebles e inmueble.

- Se adquirieron 15 vehículos automotores modelos 2018, originales y no re-manufacturados renovando el 100% del parque automotor de la SDH.
- En ocasión a la creación de la Dirección Distrital de Cobro y para atender las nuevas necesidades de espacios físicos para puestos de trabajo, áreas de archivo, correspondencia y atención a la ciudadanía, se suscribió en el primer semestre del 2019 un contrato de arrendamiento para el uso del inmueble ubicado en el Edificio Condominio, Carrera 6 No. 14-98, Bloque 1 piso 3; y se recibió mediante comodato con el DADEP, en el segundo semestre de 2019, las oficinas ubicadas en el Edificio el Condominio el piso 4 del Bloque 2, realizando las adecuaciones necesarias para la instalación de puestos de trabajo.
- Se contrató el suministro e instalación del sistema de detección de incendios de las sedes CAD (torre A y torre B), Archivo Central - Carrera 32 y Calle 54 y todas las zonas comunes del CAD. La adecuación del sistema permite disponer de condiciones óptimas de seguridad frente a posibles riesgos de siniestros asociados a incendios en las sedes de la SDH. Actualmente en ejecución se encuentra el contrato.
- Se contrató el suministro e instalación del sistema de control de acceso de funcionarios y visitantes para las sedes CAD (torre A y torre B), Archivo Central - Carrera 32 y Calle 54 y todas las zonas comunes del CAD, lo que contribuye a que la entidad y el edificio cuenten con un mecanismo que permita mejorar las condiciones de seguridad tanto de los bienes y enseres, del personal que labora en él y de los visitantes dentro de las instalaciones de la SDH y demás entidades que están en el CAD. Actualmente en ejecución se encuentra el contrato.
- Se contrató el suministro e instalación el Sistema de Gestión de Edificios (Building Management System – BMS) para la integración del sistema de control de acceso, ascensores, detección de incendios y alarma, que permite controlar el acceso de personas, efectuar el control de activos, controlar y monitorear equipos de agua potable, bombas eyectoras, plantas eléctricas y generando las alarmas mediante el sistema de detección de incendios desde una única plataforma integrada. Actualmente en ejecución se encuentra el contrato.
- En marco del Contrato 150326 de 2015 el cual diagnosticó el sistema eléctrico de las sedes de la SDH, se ejecutó la intervención del sistema eléctrico del Centro Administrativo Distrital y de las sedes de la SDH con la empresa ENEL-Codensa como operador autorizado, teniendo como beneficio disponer de información detallada y actualizada del estado de las instalaciones eléctricas, así como la identificación de los circuitos eléctricos; la actualización de planos eléctricos y el diagnóstico del estado de los componentes que hacen parte de las subestaciones eléctricas del CAD tanto en media, como en baja tensión. Trabajos de mejora que garantizan la energía estable cumpliendo las normas RETIE.
- Se tiene un mejoramiento continuó en el mantenimiento preventivo y correctivo a las subestaciones y planta eléctricas del Centro Administrativo Distrital CAD, llevando a cabo el primer mantenimiento.

- Actualmente está en fabricación y ensamble de plantas eléctricas, tableros, acometidas eléctricas, adicional se está trabajando en la zona donde se instalará la planta eléctrica con el fin de tenerla 100% adecuada al momento de la llegada de los equipos.
- Está pendiente el segundo mantenimiento preventivo de las plantas eléctricas y subestaciones según cronograma de actividades.
- Se encuentra en ejecución el Contrato 190461-0-2019, suscrito con el CONSORCIO HACIENDA 2019, que tiene como finalidad el suministro con instalación de elementos y materiales necesarios para la optimización de las áreas y espacios físicos de la SDH. En el momento se encuentra adecuando las duchas y baños del sótano de la sede CAD.

En cuando a la Gestión Ambiental, se tienen los siguientes beneficios:

- En este cuatrienio entró en funcionamiento el sistema de recuperación de aguas lluvias del Centro Administrativo Distrital – CAD, lo que permite tener un uso de agua lluvia para baterías sanitarias, minimizando el uso de agua potable.
- La implementación del uso de dispositivos de iluminación con una mayor eficiencia ha permitido migrar de luminarias ahorradoras de mercurio a dispositivos LED., lo cual llevó a la implementación del Sistema de control de iluminación para el Centro Administrativo Distrital – CAD, que permite controlar el encendido y apagado de la iluminación en horarios diarios preestablecidos, además cuenta con control de encendido manual desde botoneras inalámbrica.
- Mediante charlas, foros, cine, acciones lúdicas, socializaciones y publicaciones en la intranet se ha informado sobre la importancia de la separación en la fuente, para fortalecer la recuperación de residuos reciclables, disponiendo de canecas y con el apoyo de la Oficina Asesora de Comunicaciones se diseñaron avisos que contribuyeron a la recuperación de residuos.
- Se implementó el Programa Integral de Promoción de la Movilidad Sostenible en la Entidad y en el CAD.
- Se mejoró el CICLOPARQUEADERO interno del CAD, ampliando el cupo a 115 parqueaderos, ubicándolo en un sitio cubierto, con señalización y registro de huella lo que facilita el ingreso y la captura de información de manera ágil y rápida.
- Así mismo, se amplió el cupo para el parqueo de carros oficiales y particulares a 402 espacios y también para motos en 15 cupos.
- Se implementó y mejoró el CICLOPARQUEADERO externo para los visitantes del CAD, principalmente el Super CADE, el cual cuenta con vigilancia lo que promociona el uso de la bicicleta por parte de la ciudadanía, brindando al usuario un parqueo seguro.
- En marco de contar con la optimización de espacios, se implementó el nuevo Reglamento para el uso de Parqueaderos Internos y Externos del CAD, siendo un cambio importante la disposición de todos los espacios de parqueadero por demanda, logrando la mejor y mayor disposición de espacios de estacionamiento, dando prioridad al uso de alternativas de movilidad sostenible.

- La Entidad fue reconocida por la Secretaría Distrital de Movilidad y la Secretaría Distrital de Ambiente como impulsora de los temas de movilidad sostenible los años 2016, 2017, 2018 y 2019.
- También, fue reconocido el uso del sistema de recuperación de aguas lluvias del CAD, como la mejor práctica en materia de uso de agua, en el año 2018, entre todas las entidades del Distrito.

El Uso Eficiente de los Recursos ha fomentado el aprovechamiento adecuado de los recursos empleados en la entidad, aplicando estrategias efectivas para su ahorro que han conducido a la conservación de los recursos naturales y a la optimización de los recursos monetarios para la Entidad.

La supervisión técnica, administrativa, financiera y ambiental de las obras de infraestructura física realizadas en la SDH y el Edificio CAD, ha permitido ejercer un adecuado y especializado control al desarrollo de estas, garantizando así a la entidad la verificación del cumplimiento de los criterios y especificaciones contratadas.

Se resalta y con el fin de mejorar las condiciones de convivencia y comodidad de los funcionarios de las diferentes entidades del edificio Centro Administrativo Distrital – CAD, se renovó e implementaron nuevos espacios para el consumo de alimentos en las instalaciones del CAD y también en las demás sedes de la SDH, así:

- Ampliación y renovación del comedor del sótano de la torre A. Se amplió y renovó del comedor del sótano de la torre A, generando una capacidad para 215 nuevos espacios en el comedor, además se duplicó el número de hornos, de 12 a 24, para así reducir los tiempos de espera en calentar los alimentos, renovando todo el mobiliario y la iluminación.
- Zona verde. Se habilitó la zona verde costado sur del edificio para uso de esparcimiento y descanso de los funcionarios del edificio, en horario de 11:30 am a 2:30 pm, para lo cual se instalaron 40 nuevos espacios para la toma de alimentos con mobiliario entregado por parte del DADEP a título de donación y se acondicionó la puerta de ingreso, el camino de acceso y el cerramiento del espacio con una cerca de plantas sembradas en el perímetro de la zona.
- Sede Calle 54, mejoramiento y aumento de la capacidad del comedor en 10 espacios.
- Sede Carrera 32: se instalaron de carpas y sillas aumentando la capacidad instalada en 12 puestos adicionales.
- **Concentración de la actividad de cobro de las acreencias a favor del Distrito. Creación de la Dirección Distrital de Cobro**

Uno de los objetivos que se trazó en el Plan de Distrital de Desarrollo “*Bogotá Mejor para todos 2016-2020*”, previsto en artículo 121 del Acuerdo 645 de 2016 fue concentrar la actividad de cobro de las acreencias a favor de las entidades distritales del sector central y de las localidades en una sola área que se encargara de adelantar el proceso administrativo de cobro de las obligaciones tributarias y no tributarias, actividad que debía desarrollarse de manera gradual y selectiva.

Fue así como el 9 de noviembre de 2017 se expidió el Decreto Distrital 607 por medio del cual se creó la Dirección Distrital de Cobro como una dependencia de la Subsecretaría Técnica. Esto con el objeto

de establecer y coordinar las políticas, lineamientos, programas y proyectos que permitieran recuperar los créditos a favor de las entidades del nivel central y las localidades cuya competencia no haya sido asignada a otra dependencia en relación con el cobro de obligaciones no tributarias, quedando pendiente la realización de un estudio que permitiera establecer la viabilidad de pasar el cobro tributario a esta nueva Dirección.

Durante el primer semestre del 2018, la Secretaría Distrital de Hacienda realizó los estudios técnicos y jurídicos de que trata el Decreto 607 de 2017, concluyéndose en estos documentos que era viable concentrar la actividad de cobro de las acreencias tributarias en la Dirección Distrital de Cobro. Producto de ello, se evidenció la necesidad de fortalecer la Dirección Distrital de Cobro con la creación de nuevas dependencias, cuyas funciones estarían asociadas a los procesos de atención a los ciudadanos, notificación de actos administrativos, depuración de cartera y cobro.

En este sentido, el 28 de diciembre de 2018 se expidieron las siguientes normas:

- Decreto Distrital 834 de 2018 “Por el cual se modifica la estructura organizacional de la Secretaría Distrital de Hacienda y se dictan otras disposiciones”, estableciéndose en su artículo 20 un periodo de transición de un año,
- Decreto Distrital 835 de 2018 “Por medio del cual se modifica la planta de empleos de la Secretaría Distrital de Hacienda y se dictan otras disposiciones” creándose 69 empleos permanentes y
- Decreto Distrital 836 de 2018 por el cual se crean 132 cargos temporales en la planta de personal de la Secretaría Distrital de Hacienda por un periodo de tiempo que vence el 30 de junio de 2020.

Ahora bien, durante el primer semestre del año 2019 y estando dentro del período de transición que se concedió en el Decreto Distrital 834, la Secretaría Distrital de Hacienda realizó los ajustes requeridos por la Dirección Distrital de Cobro en términos de procedimientos, consecución de espacios físicos, adecuación tecnológica, primera entrega de la documentación por parte de la Dirección de Impuestos de Bogotá e incorporación de personas.

Posteriormente, la Secretaría de Hacienda expidió la Resolución 114 del 21 de junio de 2019 en la que autorizó dar inicio al cobro de las obligaciones tributarias por parte de la Dirección Distrital de Cobro, acorde con la estructura definida en el Decreto Distrital 834 de 2018 a partir del 25 de junio de 2019.

Para el segundo semestre del año 2019, la Dirección Distrital de Cobro inicia un período de estabilización de procesos y ajustes de los indicadores del área, revisión de los procedimientos, formatos e instructivos que integran el Sistema de Gestión de Calidad y comenzará a desarrollar las funciones que el Estatuto Tributario establece en torno al cobro coactivo de las acreencias que se han generado desde la Dirección Distrital de Impuestos a favor del Distrito Capital.

Finalmente, es importante mencionar que durante el 2018 el recaudo producto del cobro de obligaciones no tributarias fue de \$ 12.903.517.617; se depuró el 70 % de la cartera de obligaciones no tributarias correspondiente a procesos de cobro iniciados entre 1993 y 2012, se disminuyó el tiempo de inicio de procesos provenientes de las secretarías y las localidades, en algunos casos tenían

tiempos superiores a 1 año y se logró disminuirlos a dos meses, contados a partir del momento en que se reciben los documentos y se logró que 2998 procesos que corresponden al 59% de la totalidad de la cartera de obligaciones no tributarias se ubicaran en una etapa avanzada del proceso de cobro.

- **Gestión tesoral de los recursos del Distrito Capital**

La Dirección Distrital de Tesorería brindó apoyo técnico en la formalización de documentos indispensables para la financiación de la Primera Línea Metro Bogotá, en cuanto a la garantía Nación y créditos de banca multilateral: Convenio Cofinanciación; Pignoración Rentas y Contragarantías. En apoyo de proyectos estratégicos como la Primera Línea Metro Bogotá, Troncales Transmilenio, Hospitales Usme y Santa Clara, la DDT estableció el servicio de administración tesoral delegada. Destacamos además la mejora en el servicio a ciudadanos, implementando recaudos en corresponsales bancarios y tarjeta de crédito, consultas web para pagos y certificaciones, entre otros.

Logros gestión de la Dirección Distrital de Tesorería

En el cuatrienio 2016 - 2019 (proyectado al cierre), la gestión de inversiones de la DDT arrojó óptimos resultados en favor de las finanzas distritales, con rendimientos generados por \$1,21 billones, superando nuestra meta de \$971 mil millones en un 24.6% para el cuatrienio (\$240.000 millones adicionales). Pero además esa gestión fue positiva en términos comparativos, ya que obtuvimos una rentabilidad promedio del portafolio de 6.01% Efectivo Anual, superior en 50.5 puntos básicos a la obtenida por nuestro portafolio Benchmark (conformado por las 5 mayores carteras colectivas que en Colombia operan con las mismas restricciones normativas).

Adicionalmente, se contrató el servicio integral de Custodio de Valores, que nos permitirá operar en mercados primario y secundario de valores, con mayor control y reducción de riesgos. También actualizamos las políticas y lineamientos de inversión y riesgos para la gestión tesoral de los Estapúblicos, y modernizamos la Planeación Financiera sistematizando procesos y agilizando respuesta, con nuevos modelos para flujo de caja de recursos ordinarios y simulación de escenarios.

En materia regulatoria de directa incidencia en la optimización de nuestra gestión, implementamos la nueva Política Distrital de Pagos Electrónicos, priorizando los abonos en cuenta y reduciendo al mínimo el manejo de cheques, con mejoras en control, gestión de riesgos, reducción de costos, seguridad y servicio. Además, se actualizaron conceptos jurídicos que permitieron evitar el cobro del GMF a transferencias a Estapúblicos y convenios interadministrativos. Por demás, logramos que la Junta del Banco de la República nos autorizara a efectuar pagos en divisas en nombre de las entidades del Presupuesto Anual a través de nuestra cuenta de compensación.

La gestión de Pagos Distritales presentó significativos avances en cuatro aspectos: En primer lugar, implementamos el pago directo a proveedores y contratistas de Estapúblicos, con valores promedio de \$3.19 billones/año representados en 179 mil pagos, mejorando la rentabilidad de los recursos, su seguridad, la información, el control y tiempos de giro y facilitando la ejecución presupuestal en línea. Por otro lado, asumimos el pago directo de la nómina de educadores distritales con recursos SGP, vinculando a 29.584 nuevos beneficiarios por mes, sin contar los giros de descuentos de nómina. Celebramos nuevos convenios bancarios para pagos a proveedores y contratistas sin costo para DDT,

agilizando pagos, generando opciones en contingencias y flexibilizando nuestra operación. Y finalmente, respondimos al reto de implementar y fortalecer las Cuentas Maestras para el manejo y pago con recursos nacionales de los Sistemas Generales de Participaciones y de Regalías, sumando al control, la rentabilidad y la información detallada y oportuna.

En la gestión de Recaudos Distritales, en primer lugar la DDT ofreció a los contribuyentes nuevas opciones de pago de impuestos utilizando tarjeta de crédito y a través de corresponsales bancarios. Para el recaudo de 625 “Conceptos Varios”, avanzamos con el recaudo con código de barras, con nuevos canales atención y mejoras en procesos, para un menor riesgo operativo y mejor servicio. Frente al banco recaudador se eliminó la reciprocidad y se lograron mejores reportes para legalizar el recaudo y digitalización de las declaraciones. Para Multas y Comparendos, se implementó el pago por botón PSE, se abrió una ventanilla bancaria en el Supercade de Fontibón y con los bancos recaudadores se redujo e igualó la respectiva reciprocidad.

Como soporte al notorio crecimiento en volumen y complejidad de nuestra gestión tesoral, elevando el servicio a entidades y ciudadanos, logramos implementar importantes mejoras en nuestros Aplicativos Informáticos: Destacamos la implementación de la firma electrónica para órdenes de pago, permitiendo a los responsables firmar desde diferentes dispositivos, eliminando el costo de certificados y facilitando la continuidad de negocio. En otro frente, para el giro de devoluciones no tributarias, facilitamos a la Secretaría de Movilidad radicar directamente en nuestro aplicativo de tesorería las Órdenes de Devolución de Multas, rubro que constituye el 80% de las ODVs No Tributarias, simplificando trámites y operación, reduciendo tiempos, mejorando el servicio y atención al ciudadano. Dispusimos de un nuevo aplicativo para anulación y reenvío de pagos por la Web Hacendaria, disminuyendo tiempos, costos y cargas operativas a las entidades y la DDT, con aporte a Cero Papel. Por último, se logró generar por Web los Certificados de Pago de Embargos de Proveedores y Contratistas.

- **Transformación del régimen de contabilidad pública**

Durante el cuatrienio, la generación y presentación de información contable sufrió cambios derivados de la transformación del Régimen de Contabilidad Pública, en el cual se incorporaron diversos marcos normativos que convergen hacia la implementación de estándares internacionales de contabilidad pública. Así las cosas, los entes y entidades distritales, iniciaron su proceso de convergencia a estándares internacionales, atendiendo el marco regulatorio de contabilidad pública observable, expedido por la Contaduría General de la Nación y bajo la coordinación y orientación de la Dirección Distrital de Contabilidad.

Estos hechos hicieron que cambiara el proceso contable distrital, lo que implicó que la Dirección Distrital de Contabilidad, atendiendo su función de liderar la implementación de técnicas y procedimientos necesarios para el manejo de la información contable distrital, iniciara acciones para enfrentar el cambio, garantizando la implementación de la nueva regulación contable y la sostenibilidad de este.

Durante el proceso de convergencia, la Secretaría Distrital de Hacienda fue modelo para las demás entidades distritales, y a través de la DDC realizó aportes importantes para la emisión de normas

por parte de la CGN y se consolidó como referente para las demás entidades de gobierno a nivel nacional, a tal punto que Bogotá Distrito Capital fue reconocida y exaltada por la Contaduría General de la Nación mediante Resolución N. 204 de 2019, en el marco del XI Congreso Nacional de Contabilidad Pública 2019.

Para adelantar este proceso, la Secretaría conformó en la Dirección Distrital de Contabilidad un equipo de trabajo de funcionarios y contratistas con formación en normas internacionales de contabilidad y conocimiento del sector público, para adelantar las actividades establecidas en los planes de acción formulados para la implementación; entre otras se pueden enumerar las siguientes: capacitar y fortalecer en aspectos técnicos a las áreas contables y de gestión distritales a través de clases magistrales, mesas de trabajo y reuniones; emitir lineamientos, procedimientos y conceptos; coordinar trabajo conjunto con varias entidades y concertar la definición de políticas para el reconocimiento de los recursos físicos y monetarios distritales. Así las cosas, el Distrito Capital realizó con éxito la implementación y hoy aplica la nueva normatividad en convergencia con el contexto internacional.

Para finalizar, es preciso resaltar que Bogotá ha presentado y divulgado su información contable de manera oportuna e integral, acorde con la normatividad vigente y a los requerimientos de órganos de control y demás partes interesadas.

Durante el cuatrienio de esta Administración, de acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación de la “Matriz de Calificación de la Gestión Fiscal”, la Contraloría de Bogotá, feneció la gestión fiscal de la Secretaría de Hacienda, por encontrar que en cumplimiento de su misión, objetivos, planes y programas, se ajustó a los principios de eficacia, eficiencia y Economía.

- **Simplificación tributaria del Distrito Capital**

Es también importante mencionar lo que la Secretaría Distrital de Hacienda logró mediante el Acuerdo 648 de 2016 al simplificar el esquema tributario de la Ciudad así:

- Se simplificó la liquidación del impuesto predial unificado, al eliminar el ajuste por equidad tributaria, el ajuste por tarifa y el estrato socio económico como una variable para determinar el impuesto. Para los contribuyentes, es más fácil calcular su impuesto a cargo, sin requerir de tablas y hacer cálculos complejos.
- Se adoptaron nuevas tarifas del impuesto predial, que hacen más equitativo el impuesto, al distribuir mejor la carga tributaria. Quien tiene más, paga más. Los contribuyentes de los estratos bajos ven reducida su carga.
- Se establecieron en la liquidación del impuesto predial unos nuevos toques de crecimiento anual para la liquidación del año gravable 2017 y siguientes, que la normativa fijaba en porcentajes del 100%, 65% para predios residenciales y del 70% para predios no residenciales pasando ahora a crecimientos máximos del 25% para predios no residenciales y del IPC, 10%, 15%, 18% y hasta un 20% para predios residenciales dependiendo del valor catastral.

- Se adoptó el Sistema de Pago Alternativo por Cuotas Voluntario –SPAC- para el impuesto predial unificado, fijando una declaración inicial a comienzo del año – para el año gravable 2017 hasta el 31 de marzo- y difiriendo el impuesto en 4 cuotas en el año sin intereses de mora.
- Se implementó el sistema mixto de declaración y facturación de los impuestos distritales. Esto facilita y simplifica la declaración y pago, ya que la Administración al comienzo de cada vigencia puede emitir las facturas respectivas para los impuestos: predial unificado y sobre vehículos automotores. Beneficia a los contribuyentes al darles seguridad sobre sus obligaciones. Las facturas no son objeto de procesos de verificación que generen sanciones por corrección y son títulos ejecutivos para el cobro.
- Los incentivos para el pago de los impuestos: predial unificado y sobre vehículos automotores se fijaron en un tope de hasta del 13%. Para el año 2017, además del incentivo del 10% por pago oportuno en estos impuestos, se implementa el incentivo adicional del 1% por actualización de datos y notificación electrónica.
- Se simplificó la declaración y pago del impuesto de industria y comercio y se reducen los costos de cumplimiento. Los contribuyentes que, a partir del 1 de enero de 2017, su impuesto a cargo no exceda las 391 UVT (\$11.6 millones de pesos de 2016) declararan el tributo anualmente. Esto significa, para cerca de 165.000 contribuyentes, un ahorro en costos de cumplimiento, al pasar de 6 declaraciones anuales a sólo una en el año. Los contribuyentes que excedan las 391 UVT se mantienen con declaraciones bimestrales.

1.7 MARCO NORMATIVO Y DE POLÍTICA PÚBLICA

Dentro de la estructura administrativa establecida en el Decreto Ley 1421 de 1993, la Secretaría Distrital de Hacienda hace parte del Sector Central del Distrito Capital. A través del Acuerdo Distrital 257 de 2006, por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, se organizó el Distrito por sectores administrativos, correspondiéndole a la Secretaría Distrital de Hacienda ser cabeza del Sector Hacienda, sector que debe responder por la planeación fiscal en el Distrito con el fin de garantizar la sostenibilidad de las finanzas distritales orientada al financiamiento de los planes y programas de desarrollo económico, social y territorial.

En ese orden de ideas, la Secretaría Distrital de Hacienda orienta y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas hacendarias y de la planeación y programación fiscal para la operación sostenible del Distrito Capital y el financiamiento de los planes y programas de desarrollo económico, social y de obras públicas.

Por lo anterior, la Secretaría Distrital de Hacienda tiene a cargo las funciones de administración tributaria, recaudador y pagador del Distrito Capital, elaborar el Presupuesto, coordinar el crédito público, formular, coordinar y ejecutar las políticas: Pensional, de obligaciones contingentes, tributaria, fiscal, contable y de tesorería. fundamentándose en el siguiente marco normativo:

En materia presupuestal y tesorera: el Decreto Nacional 111 de 1996, DUR 1068 de 2015, el Decreto Distrital 714 de 1996 Estatuto Orgánico de Presupuesto Distrital, el Decreto 216 de 2017.

En materia tributaria: Artículos 95-9, 150-11, 150-12, 286, 287-3, 294, 313-4, 317, 322, 324, 338, 345, 362 y 363 de la Constitución Política de Colombia, Decreto Ley 1421 de 1993, Estatuto Tributario Nacional, Estatuto Tributario Distrital Decreto 807 de 1993 Decreto 352 de 2002.

En materia de crédito público: Ley 358 de 1997, DUR 1068 de 2015, Decreto 714 de 1996 y Decreto 216 de 2017.

En materia contable: Resolución No. 354 de 2007 "Por la cual se adopta el Régimen de Contabilidad Pública, estableció su conformación y definió su ámbito de aplicación; Resolución No. 156 de 2018, *"Por la cual se modifica la Resolución 354 de 2007, que adoptó el Régimen de Contabilidad Pública, estableció su conformación y definió su ámbito de aplicación"*; Resolución No. 037 de 2017 *"Por la cual se regula el Marco Normativo para Empresas que Cotizan en el Mercado de Valores, o que Captan o Administran Ahorro del Público"*; Resolución No. 414 de 2014 *"Por la cual se incorpora, en el Régimen de Contabilidad Pública, el marco normativo aplicable para algunas empresas sujetas a su ámbito y se dictan otras disposiciones"*; Resolución No. 533 de 2015 *"Por la cual se incorpora, en el Régimen de Contabilidad Pública, el marco normativo aplicable a entidades de gobierno y se dictan otras disposiciones"*

Ahora bien, a la Secretaría Distrital de Hacienda le corresponde asignar la cuota global de gasto y realizar las transferencias del caso a las diferentes entidades distritales, las cuales, distribuyen sus respectivos presupuestos y en cumplimiento de sus funciones son directamente responsables de priorizar en el mismo, las acciones y recursos necesarios, entre otros, para la implementación y cumplimiento de lo dispuesto en las políticas públicas distritales.

La Secretaría Distrital de Hacienda no realiza inversión directa en las políticas públicas distritales.

CAPÍTULO 2. GESTIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

2.1 TALENTO HUMANO

En el contexto de la gestión estratégica, la Secretaría Distrital de Hacienda se comprometió en la actual administración a orientar el talento humano para lograr los objetivos institucionales, fortaleciendo las competencias, la calidad de vida laboral y afianzando el sentido de pertenencia para mejorar el servicio. En este sentido, se recomienda continuar incluyendo dentro de los objetivos estratégicos de la entidad, uno que esté asociado al desarrollo del talento humano, en el marco de una política de gestión estratégica del Talento Humano y en concordancia con la dimensión *Talento Humano* señalada como el corazón del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

La Secretaría Distrital de Hacienda ha logrado un nivel de madurez significativo en la gestión estratégica del talento humano que debe continuar siendo tema de especial atención porque representa el motor del desempeño institucional. Este nivel de madurez se evidencia en logros que se destacan a continuación:

- Estrategia de desarrollo del talento humano que integra y articula los planes de Capacitación y Bienestar con el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Rediseño institucional que logró la creación y el posterior fortalecimiento de la Dirección Distrital de Cobro, a través de un estudio técnico que permitió la gestión de nuevos empleos y las correspondientes vinculaciones en la planta de cargos de la Secretaría.
- Fortalecimiento y reestructuración de la Subdirección de Gestión Documental de la Dirección de Gestión Corporativa, como una estrategia dirigida a la concentración y consolidación de la administración documental en la entidad.
- Desarrollo del plan piloto e implementación del teletrabajo como una forma de organización laboral en la entidad.
- Gestión incluyente que fue reconocida con el primer lugar que obtuvo la Secretaría Distrital de Hacienda en el Ranking PAR Colombia 2018, como entidad que a través de la equidad de género y la diversidad, promueve condiciones y oportunidades laborales equitativas para hombres y mujeres, mediante el desarrollo de sus capacidades y su libertad. En la presente vigencia 2019, se obtuvo el tercer puesto en el Ranking PAR Colombia de equidad de Género.
- Diseño y ejecución del Plan de Gestión del Cambio en el marco del desarrollo del proyecto de modernización tecnológica Bog Data, en las líneas de sensibilización, comunicaciones, entrenamiento y evaluación.
- Implementación en curso del Módulo HCM de la solución tecnológica SAP, en el marco del Proyecto Bog Data.
- Desarrollo de un programa de Liderazgo Transformador con el equipo directivo de la entidad que definió un modelo de liderazgo en la entidad.
- Consolidación del Plan de Integridad concretando acciones innovadoras transversales para la vivencia de los valores éticos por parte de los servidores(as) públicos(as) de la SDH.
- Gestión para la optimización del proceso de cobro de incapacidades antes las entidades promotoras de salud (EPS) y la ARL.

Anexo: La tabla 1 se encuentra en la carpeta denominada "Capítulo 2. Anexo 1. Talento Humano"

2.2 INTEGRIDAD

El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano es un instrumento de tipo preventivo para el control de la corrupción, su metodología incluye cinco (5) componentes autónomos e independientes, que contienen parámetros y soporte normativo propio y un sexto componente que contempla iniciativas adicionales.

La obligación para que las entidades formulen un Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (PAAC) surge del Estatuto Anticorrupción, que propone estrategias dirigidas a combatir la corrupción mediante mecanismos que faciliten su prevención, control y seguimiento.

La consolidación del PAAC está a cargo de la oficina de Planeación; su apropiación debe darse desde la alta dirección de la entidad; contempla los parámetros básicos que deben atender las

dependencias encargadas de la gestión de peticiones, quejas, sugerencias y reclamos; se debe socializar antes de su publicación para que actores internos y externos formulen sus observaciones y propuestas; contiene la apuesta institucional para combatir la corrupción; y la oficina de control interno verifica tres veces al año el cumplimiento de sus acciones con cortes a 30 de abril, 31 de agosto y 31 de diciembre. Para los tres casos, la publicación del informe deberá surtir dentro de los diez (10) primeros días siguientes a la fecha de corte.

En la Secretaría Distrital de Hacienda la publicación del plan se realiza en el enlace de "Transparencia y Acceso a la Información pública" del sitio web oficial. Antes de la publicación es socializado a todos los servidores públicos y contratistas de la entidad. Así mismo, se socializa con la ciudadanía y los interesados externos.

Un aspecto fundamental en la formulación del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano es la Gestión de los Riesgos de Corrupción. El cumplimiento del artículo 73 del Estatuto Anticorrupción, dispone que el Mapa de Riesgos de Corrupción hace parte del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano; está política es liderada por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, cuyos lineamientos están desarrollados en el documento "Guía para la gestión del riesgo de corrupción".

La Secretaría Distrital de Hacienda, en cumplimiento de lo establecido en los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011, reglamentados por el Decreto 1081 de 2015, Título 4, Sustituido por el decreto 124 de 2016 el cual estableció como metodologías para la elaboración del Plan la contenida en los documentos "Estrategia para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano, versión 2" y "Guía para la gestión del riesgo de corrupción", estructuró su plan de acción con base en la misión, funciones y actividades que desarrolla la entidad. Esto para fortalecer los mecanismos para evitar los actos de corrupción y mejorar el servicio al ciudadano.

En cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto 124 de 2016, la Oficina de Control Interno de la Secretaría Distrital de Hacienda publica el seguimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, igualmente, se incluye el Mapa de Riesgos de Corrupción, elaborado por la Oficina de Análisis y Control de Riesgos de la Entidad, para conocimiento de la ciudadanía en general.

Otro de los componentes del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano es la Estrategia de Racionalización de Trámites orientada a simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar trámites y procedimientos administrativos, para facilitar el acceso de la ciudadanía a sus derechos, reduciendo costos, tiempos, documentos y procesos, lo anterior, alineado al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Adicionalmente, la Estrategia de Rendición de Cuentas de la Secretaría Distrital de Hacienda va desde la generación de contenidos informativos en diferentes formatos de comunicación, que están a disposición de los ciudadanos en el portal web y en las redes sociales de HaciendaBogotá, hasta el desarrollo de actividades presenciales en colegios, universidades, gremios, centros comerciales y barrios de las 20 localidades de Bogotá. Sus principales grupos de interés son los ciudadanos, contribuyentes, servidores públicos, medios de comunicación, entes de control y demás personas

interesadas en hacer seguimiento a los temas hacendarios y contempla el desarrollo de los elementos de Información, Diálogo e Incentivos de participación en los espacios de interacción.

Con el fin de contribuir al fortalecimiento de un Estado transparente y eficiente, y con el compromiso de brindar un servicio de excelencia, la Secretaría Distrital de Hacienda busca afianzar la implementación de los lineamientos de las políticas públicas y la normatividad asociada al Servicio al Ciudadano, a través de la ejecución de acciones orientadas al fortalecer el relacionamiento con los ciudadanos y grupos de interés; generando confianza, mejorando los niveles de satisfacción y fomentando una cultura de servicio e inclusión en los servidores públicos de la Entidad enmarcados dentro del MIPG.

Incluye de igual manera el Plan de Gestión de Integridad de la Entidad que tiene por objetivo desarrollar actividades que interioricen y hagan propio el comportamiento integral del Servidor Público Hacendario.

Recomendaciones para la Administración Entrante:

La entidad debe continuar con el diseño, implementación y fortalecimiento de las actividades establecidas dentro del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y al interior de cada uno de los componentes. Asimismo, debe seguir realizando campañas para prevenir la presentación de conductas asociadas a corrupción y que posteriormente se puedan convertir en cualquiera de los delitos que están establecidos en el Código Penal Colombiano.

De otra parte, es pertinente dar continuidad al fortalecimiento de la cultura de gestión de riesgos, toda vez que la entidad es referente como cabeza de sector y también a nivel distrital, dado su grado de avance y conocimiento en términos de la identificación, medición, control, monitoreo, reporte y tratamiento de riesgos en el macro de la implementación de las mejores prácticas a nivel internacional y de la normativa aplicable, trabajando de forma conjunta con la Oficina Asesora de Planeación y la Oficina de Control Interno.

Fomentar y hacer seguimiento a la transparencia activa para que haya disponibilidad de información en el sitio web de la entidad dando cumplimiento a lo establecido en establecido en la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a Información Pública, así como el fortalecimiento de los espacios de rendición de cuentas y participación ciudadana.

Con la implementación del proyecto BogData continuar mejorando el proceso de recepción, gestión y seguimiento continuo a los trámites y servicios, y resolviendo oportunamente las PQRS y la gestión de los procesos.

Continuar con las diferentes actividades que interioricen y hagan propio el comportamiento integral del Servidor Público Hacendario, interiorizando los valores de la casa conforme al código de integridad adoptado por la SDH.

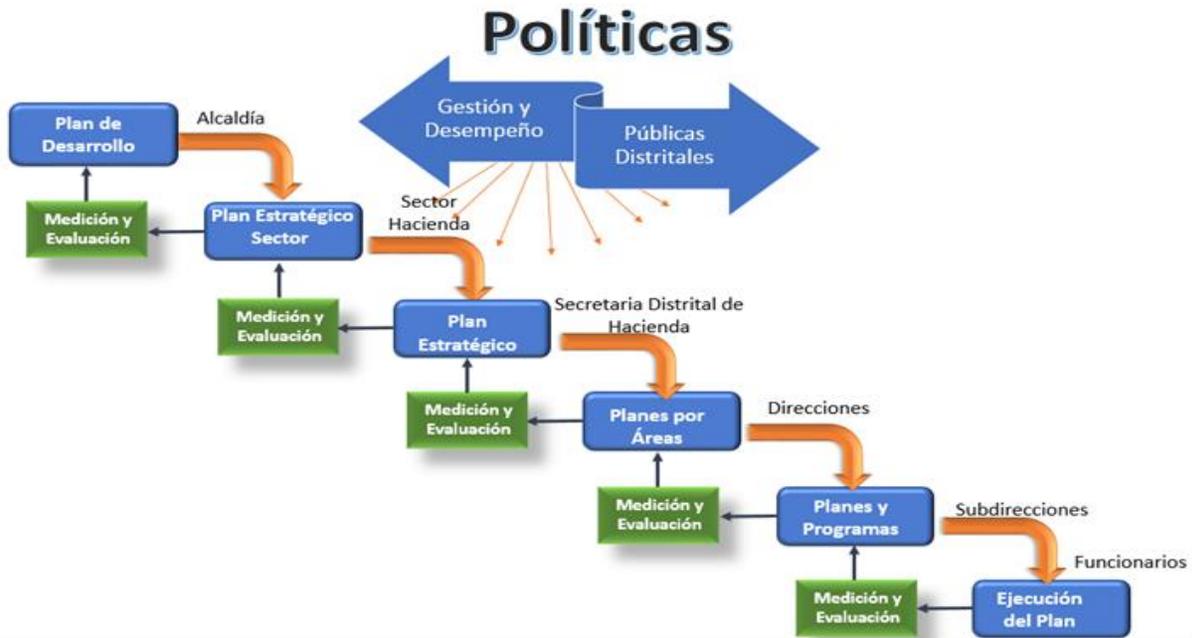
En cuanto al mejoramiento continuo de Servicio al Ciudadano:

- Consolidar el nuevo modelo de servicio de la entidad centrado en los diferentes usuarios (ciudadanos y otros actores definidos en el desarrollo de la Fase 1 de caracterización de usuarios de la entidad), especialmente en lo que se refiere a los cuatro pilares del servicio: a. Compromiso y actitud de los funcionarios con el servicio utilizando estrategias de cualificación y fortalecimiento de competencias de servicio; b. Optimización y mejora continua de los procesos y protocolos de servicio en especial los de los canales virtuales de atención y trabajo permanente en la racionalización y virtualización de trámites según los lineamientos establecidos en el Decreto 2106 del 22 de Noviembre de 2019 del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP); c. Impulso del proceso de gestión de conocimiento en la entidad como pieza angular de la innovación; d. Utilizar las nuevas plataformas tecnológicas como apoyo a los pilares anteriores y para repensar continuamente la experiencia del servicio a partir de las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen.
- Implementar el Plan Institucional de Analítica de Datos, el cual debe articular todas las fuentes de información, desde aquellas que describen el comportamiento tributario hasta aquellas que revelan la forma en que los ciudadanos interactúan con la entidad a través de los diferentes canales. Este plan debe ser el eje articulador de la Gestión del Conocimiento en la Secretaría Distrital de Hacienda, para así convertir la información organizacional en verdadero conocimiento organizacional.
- Ampliar la aplicación de las capacidades de Customer Relationship Management (CRM) de BogData para que se consolide una verdadera visión 360 y omnicanal de todos los usuarios de la SDH, no solo de los contribuyentes.
- Fortalecer la nueva estructura de gobernabilidad de la SDH, especialmente la nueva Subdirección de Servicio y Proyectos Especiales para que sea quien coordine los esfuerzos de servicio de la entidad y la que vele por el efectivo desarrollo de las diferentes estrategias de servicio de las áreas.
- Continuar con las siguientes fases del proceso de caracterización de usuarios de la entidad (priorización de variables a poblar - poblamiento de variables priorizadas - segmentación) con el fin de sentar las bases para que cada usuario o grupo de valor de la SDH tenga la posibilidad de contar con estrategias de servicio personalizadas.

2.3 PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

En el marco de lo dispuesto en la Ley 152 de 1994, los decretos nacionales 1499 de 2017 y 612 de 2018 y el Acuerdo 257 de 2006, las Políticas Públicas Distritales y los decretos distritales 600 y 601 de 2014, la Secretaría Distrital de Hacienda (SDH) actualiza el Plan Estratégico y formula los Planes de Acción, con base en el siguiente modelo:

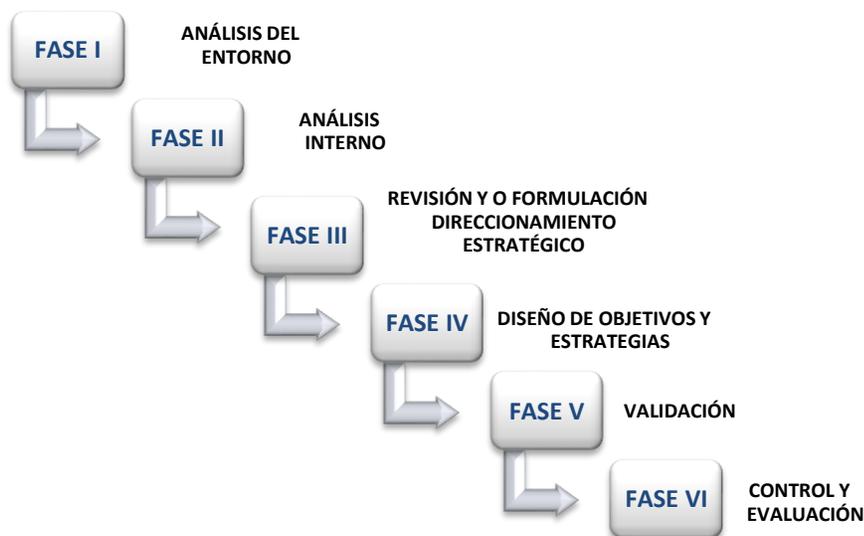
Modelo de Planeación Estratégica



El direccionamiento estratégico y la planeación son ejercicios que tienen como propósito permitirle a una entidad pública definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer las necesidades de los ciudadanos a quienes dirige sus productos y servicios, así como fortalecer su confianza y legitimidad.

Para un adecuado ejercicio de formulación de Plan Estratégico, se deben tener en cuenta las siguientes fases, así:

Fases de la Planeación Institucional



Fase I: Análisis del Entorno

El análisis incluye variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas y culturales, que pudieran afectar el desarrollo de la entidad en el corto, mediano y largo plazo.

Fase II: Análisis Interno

El análisis interno hace relación con la eficiencia y la eficacia de los procesos internos que le generan valor agregado, tanto a clientes internos como a los externos. Esta fase incluye la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la entidad.

Nota 1: La fase I y II se surte con la formulación del documento de contexto de la entidad. ISO 9001:2015¹

Fase III: Revisión y/o Formulación del Direccionamiento Estratégico

Es la revisión y/o formulación del direccionamiento estratégico que corresponde al análisis de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la SDH y su relación con el Plan de Desarrollo de la Ciudad y el Plan Estratégico de Desarrollo Administrativo Sectorial².

Fase IV: Diseño de Objetivos y Estratégicas

Se formula el Plan Estratégico como tal y corresponde a la identificación de los siguientes aspectos: Objetivos Estratégicos, Objetivos Específicos, Planes de Acción.

Fase V: Validación del Plan Estratégico

Esta fase corresponde a la validación de la formulación de los objetivos establecidos en el Plan, siguiendo la metodología en cascada, esto es a todos los niveles de la entidad.

Fase VI: Control y Evaluación

Corresponde al seguimiento sistemático del proceso estratégico de acuerdo con los indicadores de la planeación. Estos proveerán la información para la toma de decisiones estratégicas.

Recomendaciones para la Administración Entrante:

- Institucionalizar metodologías para la formulación y seguimiento de los proyectos de inversión; así como generar una cultura enfocada a la gestión de proyectos.
- Apropiación de los sistemas para la planeación y seguimiento de proyectos (módulos IM-PS de SAP).

¹ El Sistema de Gestión de la Calidad de la Secretaría Distrital de Hacienda cuenta con la Certificación ISO:9001 2015 de los ocho (8) servicios misionales de alcance distrital, desde el 10 de agosto de 2018, la cual se debe mantener, como evidencia de la mejora continua.

² La relación del Plan de Desarrollo de la Ciudad y el Plan Estratégico de Desarrollo Administrativo Sectorial con la Planeación Institucional tiene como preceptos articuladores la implementación de las políticas de gestión y desempeño, así como las políticas públicas distritales.

- Acciones que generen sinergias entre las entidades del edificio CAD y del Sector Hacienda, para mejorar la eficiencia en aspectos como en los procesos de contratación conjunta, identificando necesidades semejantes y lograr optimizar los recursos asignados a cada entidad.
- Formular proyectos con enfoque tecnológico y de aplicación a Gobierno Digital, así como proyectos que generen un enfoque de Servicio y satisfacción al usuario.
- Programar las partidas presupuestales para el Rol Out de BogData, en las entidades de la Administración Distrital, por ser un proyecto estratégico para la ciudad.

A este informe se anexa documento en el que se describe el estado de avance de la entidad en materia de planeación institucional, de acuerdo con MIPG.

2.4 GESTIÓN PRESUPUESTAL Y EFICIENCIA DEL GASTO

La Secretaría Distrital de Hacienda, específicamente la Dirección de Gestión Corporativa, tiene entre sus funciones la programación, ejecución y cierre presupuestal de las unidades ejecutoras denominadas 01 - Dirección de Gestión Corporativa y 04 - Fondo Cuenta Concejo de Bogotá, esta unidad fue fusionada a la entidad mediante el Acuerdo 59 de 2002.

Así las cosas, la programación del presupuesto para la vigencia 2019 continuó con una asignación del gasto encaminada a reflejar criterios presupuestales realistas con el fin de realizar más eficiente, equitativo y responsablemente el manejo de los recursos; continuar con la ejecución y continuidad de los proyectos de inversión que permita el cumplimiento de las metas programadas en el Plan de Desarrollo para el período 2016 – 2019 y que contribuya a la sostenibilidad de las finanzas públicas en el mediano y largo plazo.

Igualmente, la Secretaría Distrital de Hacienda ha encaminado la programación del presupuesto fortaleciendo su proceso de planeación (Plan Anual de Adquisiciones), garantizando que los recursos programados se ejecuten de conformidad con las necesidades bajo criterios de oportunidad y eficiencia que requiere cada área de la Entidad en cumplimiento de los objetivos propuestos.

A continuación, se detallan los puntos determinados en el informe de empalme así:

Pago de Sentencias y Conciliaciones

Por este concepto de gastos, se han ejecutado a la fecha un valor de \$ **5.373.840.000**. en cumplimiento al fallo de fecha 21 de febrero de 2019, proferido por el Consejo de Estado, Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Cuarta, dentro de la Acción de Nulidad y Restablecimiento del Derecho No. 2014-00688 instaurada por ALLAINZ SEGUROS DE VIDA S.A. con NIT 860027404-1, contra la Secretaría Distrital de Hacienda para la devolución de los intereses corrientes y moratorios causados hasta la fecha en que se efectuó el pago.

Igualmente se señala, que para la vigencia 2020 no se programan recursos para el pago de sentencias de acuerdo con la política distrital que este rubro se apropia y se ejecuta en la medida en que ocurra el hecho, es decir, cada vez que se condene a la entidad por devolución de impuestos u otro tipo de situaciones administrativas.

Diagnóstico Financiero

Ejecución de gastos del cuatrienio anterior y del plan de desarrollo actual

Variación ejecución presupuestal planes de gobierno

Plan de gobierno	Bogotá Humana	Bogotá mejor para todos	Variación (%)
Concepto / Vigencia	2012-2015	2016-2019	
Funcionamiento	532.316.283	721.855.481	36%
Inversión	118.367.279	158.292.569	34%
Total	650.683.562	880.148.050	35%

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Ejecuciones presupuestal del sistema de información presupuestal PREDIS
Corte: 30 de noviembre de 2019.

La variación presupuestal sobre la ejecución presupuestal del período 2012-2015 versus el período del actual gobierno, 2016-2019³, se presenta en un 36% frente a los gastos de funcionamiento y en un 34% frente a los gastos de inversión. La variación en gastos de funcionamiento está centrada principalmente en el aumento de la planta de personal de la Secretaría Distrital de Hacienda, lo que generó una ampliación de 278 cargos; es decir, de una planta (permanente + temporal) a 2014 de 1371 cargos, ahora se tiene una planta total de 1653 cargos.

La ampliación de la planta de personal consistió en la creación de la Dirección Distrital de Cobro, el fortalecimiento de Gestión Documental con la creación de dos oficinas y una planta temporal de 75 cargos para la Dirección de Impuestos de Bogotá para el cumplimiento del proyecto de enrolamiento de los contribuyentes.

Con respecto a los gastos de inversión, este será tratado en el capítulo de cumplimiento Plan de Desarrollo.

Reservas y Cuentas por Pagar

En relación con la constitución de reservas presupuestales 2018 para ser canceladas durante la vigencia 2019, presenta el siguiente comportamiento:

Variación ejecución presupuestal planes de gobierno

CONCEPTO	VALOR
Reservas presupuestales definitivas vigencia 2018	28.207.943
Giros de reservas	18.342.297
% ejecución giros	65%

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Ejecuciones presupuestal del sistema de información presupuestal PREDIS
Corte: 30 de noviembre de 2019.

³ Fecha corte para el año 2019 es el 30 de noviembre de 2019.

Del cuadro No. 2 se puede extraer que la ejecución de reservas constituidas a 31 de diciembre de 2018 y canceladas en la presente vigencia, presenta una ejecución del 65%, que representa un valor de \$18.342 millones.

Igualmente, se constituyeron en la vigencia 2018 un valor de \$1.395 millones por el concepto de cuentas por pagar, que a la fecha se encuentran todas pagadas.

Anexo: La tabla 4 se encuentra en la carpeta denominada “Capítulo 2. Anexo 4. Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público”

2.5 GESTIÓN CONTRACTUAL

La Gestión Contractual en la Secretaría Distrital de Hacienda se desarrolla con la plena aplicación de la normatividad vigente (Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007 y sus decretos reglamentarios), así como bajo los principios de la contratación estatal y de la función pública. La Subdirección de Asuntos Contractuales es la oficina encargada de liderar y asesorar a las dependencias de la SDH para la contratación de bienes, obras o servicios con el fin de suplir las necesidades de cada área, y, por ende, del cumplimiento de los fines de la contratación estatal.

Desde la Subdirección de Asuntos Contractuales (SAC) se proyectan, revisan, corrigen y aprueban los documentos precontractuales que permiten la elaboración, perfeccionamiento y legalización de cada uno de los contratos que se requieran en la entidad, conforme con la normativa vigente. Cabe destacar que la estructura asumida por la Dirección Jurídica - Subdirección de Asuntos Contractuales a partir de la expedición del Decreto 601 de 2014, integra en la Subdirección todas las actividades del proceso de contratación desde la construcción de los estudios y documentos previos hasta la legalización del contrato. Teniendo en cuenta esta nueva función que asumió el área, la SAC ha proyectado su plan de acción con miras a optimizar el proceso contractual por medio de bases de datos que sirvan de repositorios para agilizar las compras recurrentes, siendo importante mencionar que con la construcción de estas bases se trabaja en la consolidación de precios unitarios de bienes y servicios recurrentes, así mismo, este repositorio de documentación hace parte de estudios previos como: análisis del sector, estudio de mercado, justificación de la necesidad y matrices de riesgos para cada necesidad a contratar; también se trabaja en la creación de documentos macro sobre análisis del sector y conjunto de riesgos para los diferentes tipos de contratación; documentos que la Dirección Jurídica pondrá a disposición de otras entidades estatales como referente a través de la correspondiente publicación en la página WEB de la entidad.

Toda esta información se consolida en un entorno de servidor colaborativo (sharePoint) que apoya la gestión de la Subdirección y sirve a las áreas de origen para proyectar sus nuevas necesidades con base en las anteriormente contratadas. Se recomienda a la Administración Entrante continuar con estas acciones dado que en la práctica se ha determinado que los procesos de contratación se han agilizado, en especial los procesos adelantados por la modalidad de contratación directa, pues se cuenta con matrices definidas para ciertos documentos precontractuales.

Otra buena práctica que se tuvo en esta Administración sobre la gestión contractual fue la autorización de vigencias futuras en el 2017, lo cual permitió que se realizaran 25 contrataciones con

vigencia futuras, práctica que disminuye la carga operacional del área, facilita el control de gasto y permite que las necesidades y algunos proyectos se desarrollen con visión de largo plazo.

Uno de los proyectos contratados con vigencias futuras fue: *“Adquirir e implementar el CORE Tributario y el ERP para la Secretaría Distrital de Hacienda con el fin de optimizar los procesos de la Entidad”*, el cual se efectuó en cumplimiento del proyecto 1084-Actualización de la solución tecnológica de gestión tributaria de la SDH - Meta: 2. Diagnosticar e implementar una (1) Solución Tecnológica para Gestión de Impuestos de Bogotá.

Con fundamento en lo anterior, la Subdirección de Asuntos Contractuales adelantó en la vigencia 2017 el proceso de licitación pública No. SDH-LP-05-2017, del cual se derivó el contrato No. 170351-0-2017 que proveerá una solución integral que permitirá garantizar la trazabilidad en tiempo real de todas las operaciones y proporcionará una interacción ágil, confiable, y efectiva con los contribuyentes capitalinos. En esta solución tecnológica se contará con un módulo de contratación (compras) que se encuentra en desarrollo y cubrirá los requerimientos necesarios para gestionar la contratación de manera ordenada, confiable, segura y eficiente. La Dirección Jurídica ha puesto todo su empeño en este desarrollo aportando para que el proceso contractual se efectuó en el módulo de manera integrada con los demás procesos de la entidad; por tal razón se recomienda a la Administración entrante mantener la implementación de este nuevo aplicativo.

De igual manera, atendiendo a las necesidades administrativas de la Secretaría que generan un impacto en la prestación del servicio y en el bienestar de sus servidores, se consideró necesario implementar de manera permanente acciones tendientes a fortalecer el desempeño Institucional, con el fin de prestar con oportunidad y calidad los servicios y satisfacer la demanda y atención de los ciudadanos. Uno de estos aspectos fue la evaluación que se hizo acerca de que la gestión misional tributaria de la Secretaría se encontraba desagregada en dos sedes aumentando los costos operacionales. Por ello, se suscribió el contrato 170086-0-2017 cuyo objeto es *“Proveer una solución integral para el traslado de la operación tecnológica, administrativa, técnica y operacional de la Dirección de Impuestos de Bogotá al edificio del Centro Administrativo Distrital-CAD, fase 2”*. El contrato está enmarcado en el proyecto 714 que contribuye al fortalecimiento de la función administrativa y de la gestión de la Secretaría Distrital de Hacienda -SDH-, suministrando mejores condiciones a los servidores públicos de la Entidad, con el fin de incrementar los niveles de motivación, sentido de pertenencia y de responsabilidad social frente a sus visitantes, redundando en un mejoramiento del desempeño institucional.

Por otra parte, es de resaltar que la Secretaría Distrital de Hacienda apoya la contratación necesaria para el financiamiento de diferentes proyectos del actual Plan de Desarrollo – “Bogotá Mejor para Todos”- el cual adelantó, entre otras acciones, una estrategia de gestión, sustitución y optimización de activos, que financiarán programas de inversión social y de infraestructura en el corto y mediano plazo. El Acuerdo 651 de 2016, autorizó a Bogotá Distrito Capital a enajenar 1.836.235.403 acciones ordinarias de su propiedad a través de un programa de democratización de acciones, en los términos del Artículo 60 de la Constitución Política de Colombia y la Ley 226 de 1995, con pleno cumplimiento de los principios y los procedimientos fijados por la Ley 226 de 1995. La Secretaría Distrital de Hacienda con fundamento en la facultad asignada por el Alcalde Mayor sobre la dirección de los

procesos de enajenación de acciones que se encuentran administradas por la misma entidad y autorizadas por el Concejo Distrital, ampliada mediante el Decreto 286 de 2016, llevó a cabo el proceso para la democratización de 1.836.235.403 acciones que posee el Distrito Capital en la EEB; lo cual se materializó con la suscripción del contrato No. 170017-0-2017 cuyo objeto fue *“Instrumentar la colaboración armónica entre la Secretaría y la Empresa de Energía de Bogotá, para que esta última ponga a disposición sus conocimientos técnicos, jurídicos y administrativos al servicio de LA SECRETARÍA, con la finalidad de organizar, gerenciar y llevar hasta su culminación el proceso de Democratización de hasta 1.836.235.403 acciones ordinarias de propiedad de Bogotá Distrito Capital, bajo la coordinación y supervisión del Comité Directivo que se constituye en el presente Acuerdo”*; este contrato fue terminado por mutuo acuerdo el 21 de diciembre de 2018.

Aunado a lo anterior, la Secretaría Distrital de Hacienda en el marco de la Ley 226 de 1995 celebró un contrato cuyo objeto es *“Realizar el Fairness Opinion sobre la valoración de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. E.S.P. realizada por J. P Morgan”*, toda vez que en el año 2016, la Secretaría realizó la suscripción del contrato No. 160290-0-2016 cuyo objeto fue el asesoramiento financiero y asistencial para la enajenación de la propiedad accionaria de Bogotá D.C. y de cuatro entidades públicas descentralizadas en la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. ESP. A través de este contrato, se buscó contar con una banca de inversión con acceso a los principales actores del sector de las telecomunicaciones a nivel mundial, experiencia en el sector de fusiones y adquisiciones en el sector telecomunicaciones, con el fin de lograr maximizar el valor de las acciones de la ETB, cumpliendo con lo señalado en el artículo 7 de la Ley 226 de 1996.

Además de la contratación como objetivo principal de la Subdirección de Asuntos Contractuales, se han realizado grandes esfuerzos para llevar a cabo los trámites de liquidación y cierre de los expedientes de contratos dentro de los términos legales, tarea que se ha realizado por medio de la generación de alertas en el sistema SISCO a los supervisores para efectúen el trámite a tiempo y realicen el cierre de los contratos una vez vencidos los plazos de las garantías.

Cabe resaltar que la Secretaría Distrital de Hacienda realiza la contratación del Concejo de Bogotá por mandato del decreto 260 de 2002 que modificó el Decreto 714 de 1996. En este sentido, el anexo 5 del informe incluye la contratación que se realiza tanto para la Secretaría Distrital de Hacienda y para el Cabildo Distrital.

Lo anterior, más otras tareas anexas hacen parte del diario acontecer de la Subdirección de Asuntos Contractuales que ha adoptado procedimientos claros para responder de manera eficiente y eficaz a todas y cada de las funciones encomendadas, con el fin de ser un área de apoyo en el cumplimiento de la misión de la Entidad.

Anexo: La tabla 5 se encuentra en la carpeta denominada “Capítulo 2. Anexo 5. Gestión Contractual”

2.6 RECURSOS FÍSICOS E INVENTARIOS

La Secretaría Distrital de Hacienda cuenta con un inventario de 36.780 elementos entre activos fijos y control administrativo, los cuales se administran y controlan mediante el aplicativo Sistema de Administración de Inventarios (SAI).

Los elementos de consumo se manejan con el Sistema de Administración de Elementos (SAE) en el que se registran los ingresos de todo tipo de bienes que adquiere la SDH.

De otra parte, la Entidad cuenta con el aplicativo Tu Inventario que le permite a cada uno de los funcionarios estar revisando y controlando el inventario que tiene a cargo.

El levantamiento del inventario físico se realiza con lectoras de código de barras y equipos portátiles de cómputo y de manera física.

Durante el periodo 2016-2019 se han trasladado a otras entidades o rematado 10.732 bienes entre activos fijos y control administrativo.

En el anexo 6 del informe, se presentan los inventarios en detalle con corte a 30 de noviembre de 2019, estos inventarios están registrados en la suma \$135.384.774.797.

Anexo: La tabla 6 se encuentra en la carpeta denominada “Capítulo 2. Anexo 6. Recursos Físicos e Inventarios”

2.7 GOBIERNO DIGITAL Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La entidad atraviesa un proceso de transformación digital, en el cual se desarrollan los componentes de TIC para estado y TIC para sociedad, el primero de ellos ya que la solución (denominada BOGDATA) tiene carácter transversal al distrito, lo cual permitirá estandarizar y optimizar la arquitectura tecnológica convirtiéndose en el motor de integración y optimización tecnológica del distrito capital. Respecto al componente de TIC para sociedad, el proyecto ya mencionado, apalancará los servicios tributarios que la entidad ofrece, los cuales se construyen aplicando principios como el de facilidad de uso, cubriendo en primera instancia los tramites y servicios de mayor demanda por parte de los contribuyentes.

Por otra parte, la entidad ha alcanzado resultados satisfactorios en la aplicación del propósito de *toma de decisiones basada en datos*, contemplado en esta política, ya que somos reconocidos como entidad líder en el distrito en la generación y publicación de datos abiertos, aspecto que contribuye significativamente a la transparencia.

Finalmente, tanto en la operación actual como futura se aplican los habilitadores transversales que hacen parte de la política, principalmente el de seguridad de la información, como estrategia para mantener la confianza de la ciudadanía en el uso de las TICS por medio de la identificación y gestión de los riesgos, lo que ha permitido fortalecer los controles para la protección de la información y los recursos tecnológicos.

Anexo: la tabla se encuentra en la carpeta denominada “Capítulo 2. Anexo 7. Gobierno digital y sistemas de información”

2.8 FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

La información correspondiente a este ítem se encuentra consolidada en el numeral 2 “Integridad” de este capítulo.

2.9 DEFENSA JURÍDICA

La Gestión de Defensa Jurídica en la Secretaría Distrital de Hacienda se desarrolla atendiendo a las competencias delegadas y asignadas en la normatividad vigente (Decreto 601 de 2014 y Decreto 212 de 2018). La Subdirección de Gestión Judicial es el área encargada de ejercer la representación legal, en los procesos y trámites de carácter judicial, extrajudicial y/o administrativos que se promuevan contra los actos o hechos de la Secretaría Distrital de Hacienda y en aquellos en los que tenga interés, gestión que inicia desde la recepción de la demanda, la solicitud de conciliación extrajudicial (prejudicial) y/o solicitud de trámite administrativo por parte de la Subdirección de Gestión Judicial y va hasta el cumplimiento del fallo judicial, la ejecutoria de la decisión del despacho administrativo de conocimiento o comunicación de la terminación del proceso.

Asimismo, la Subdirección de Gestión Judicial asesora jurídicamente al Director Jurídico y a las dependencias en la formulación, coordinación, ejecución y control de las políticas y planes generales relacionados con la gestión judicial; coordina la elaboración de los proyectos de actos administrativos, las respuestas a los derechos de petición de su competencia e informes y demás actividades relacionadas con los asuntos inherentes a la Subdirección; propone al Comité de Conciliación de la Entidad, orientaciones para la adecuada defensa de los intereses del Distrito Capital - Secretaría Distrital de Hacienda, en procura de la prevención del daño antijurídico, absuelve consultas, proyecta conceptos y presta asistencia jurídica en los asuntos que correspondan a la naturaleza del área, controla, mide y analiza la eficiencia de los procesos a cargo de la Subdirección dando aplicación al Sistema Integrado de Gestión de la Entidad. De acuerdo con estas funciones y con el objetivo de fortalecer la defensa jurídica de la entidad y prevenir el daño antijurídico, la SGJ ha realizado las siguientes actividades:

- La elaboración de un modelo de gestión judicial que parte del diagnóstico de la actividad litigiosa de la entidad, a través de la caracterización de los procesos, la priorización de estos por su cuantía, impacto, y complejidad, la determinación de las causas y subcausas de las demandas (impuesto afectado, elementos del tributo, aspectos procedimentales, entre otros.
- El fortalecimiento de la defensa jurídica a través de la especialización de los equipos de trabajo: atendiendo al conocimiento, la experiencia de los abogados de la SGJ, el reparto efectuado de conformidad con las cargas de trabajo, la creación de equipos para la defensa judicial de los impuestos más demandados (Ica, predial), para la representación en los procesos concursales de acuerdo con la autoridad que conoce de los mismos y la atención de acciones de tutela.
- Para contribuir a la gestión del conocimiento, la transmisión de información y la continuidad en el desarrollo del proceso de defensa jurídica: La creación de repositorios de información los cuales se actualizan constantemente, en los cuales se depositan contenidos (conceptos, normas, jurisprudencia, fichas técnicas de contestación de demandas, formatos, bases de control de reparto, seguimiento a actividades como atención de audiencias, tiempo de contestación de

demandas, atención de tutelas, presentación de acreencias, cumplimiento de fallos, análisis del daño antijurídico, entre otros) en ambiente de archivos compartidos (SharePoint).

- De igual manera, con el objetivo de fomentar el desarrollo de habilidades y competencias de los funcionarios que ejercen representación judicial, extrajudicial y administrativa de la entidad, se desarrollan clínicas jurídicas y capacitaciones, especialmente en lo que se refiere a los temas relacionados con los procesos de alto impacto en virtud de la cuantía o la frecuencia, los cambios normativos y jurisprudenciales, así como la participación en actividades organizadas por esta Secretaría y la Secretaría Jurídica Distrital relacionadas con la con la defensa jurídica, que contribuyen a la formación permanente y continua actualización, especialmente en lo que se refiere a competencias de actuación en los procesos orales, derecho procesal y probatorio, acciones contenciosas, atención de acciones de tutela, entre otros.
- Se adelantan mesas de trabajo entre las áreas cuyos administrativos son demandados y la Subdirección de Gestión Judicial, así como otras entidades distritales con las que exista unidad inescindible respecto del derecho sustancial en debate, que permitan establecer de manera conjunta y coherente acciones encaminadas a fortalecer la gestión de defensa jurídica.
- Para la prevención del daño antijurídico con base en el diagnóstico de la actividad litigiosa de la entidad, causas primarias y subcausas generadoras del daño antijurídico durante los años 2016, 2017 y 2018, esta Subdirección ha proyectado lineamientos para la prevención del daño relacionadas con los principales impuestos demandados (Ica y predial).
- Con el propósito de procurar la salvaguarda y defensa de los intereses del Distrito Capital, y atendiendo al principio de colaboración armónica, la Subdirección de Gestión Judicial ha brindado el apoyo requerido por la Secretaría Jurídica Distrital en la defensa judicial de los asuntos de alta relevancia para el Distrito Capital, relacionados con la misionalidad de esta Secretaría.
- De otra parte, la Subdirección de Gestión Judicial tiene a su cargo la representación judicial e procesos de importancia jurídica y económica para el Distrito, como la acción de reparación directa que tiene como demandante a la Federación Colombiana de Municipios, relacionada con el cumplimiento de los preceptos normativos contenidos en la Ley 769 de 2002 y el Sistema Integrado de Información sobre las Multas y Sanciones de Tránsito (SIMIT), así como la formulación y defensa de los asuntos penales derivados de esta controversia, así como la gestión de defensa jurídica de otros procesos de alto impacto, referidos a las acciones de nulidad y restablecimiento del derecho iniciados por la Secretaría Distrital de Hacienda contra la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca- CAR relacionadas con las transferencias del porcentaje ambiental de los gravámenes a la propiedad inmueble, previstas en el artículo 44 de la Ley 99 de 1993.

A su vez, esta Subdirección ejerce la representación de la Secretaría Distrital de Hacienda en el proceso de simple nulidad que versa sobre la pretensión de nulidad del Acuerdo 542 de 2015 expedido por la CNSC *“Por el cual se convoca a concurso abierto de méritos para proveer definitivamente los empleos vacantes pertenecientes al Sistema General de carrera administrativa de la Secretaria Distrital de Hacienda – SDH, Convocatoria N°328 – 2015 – SDH”* y de la Resolución SDH 000101 de 2015 proferida por la SDH *“Por el cual se establece el manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos de planta de la Secretaria Distrital de Hacienda”*.

Otra de las líneas de acción de esta área se encuentra relacionada con la representación jurídica en todos los procesos, diligencias y actuaciones que se adelanten con ocasión de los procesos concursales – Acuerdos de reestructuración, Régimen de Insolvencia Empresarial, Insolvencia de Persona Natural no comerciante y Liquidación Administrativa, en los cuales las entidades de la Administración Central del Distrito Capital y del sector de las Localidades tengan interés, exceptuando las liquidaciones voluntarias.

Aunado a lo anterior, esta Subdirección ejerce la representación de esta Secretaría en la atención y respuesta oportuna de las acciones de tutelas interpuestas contra la entidad, obedeciendo las normas legales vigentes aplicables, los parámetros fijados por la Secretaría Jurídica Distrital y los lineamientos y procedimientos del área.

La implementación de estas actividades y el cumplimiento de la funciones legales ha contribuido al mejoramiento de la defensa judicial de la Secretaría Distrital de Hacienda, por tal razón se recomienda a la Administración entrante mantener la implementación de estas actividades, propender por su optimización, para contribuir de manera eficiente, oportuna y eficaz en la defensa de los intereses litigiosos de esta Secretaría y la cultura de prevención del daño antijurídico, en el marco de las competencias delegadas y asignadas, como área de apoyo jurídico en el cumplimiento de la misión de la Entidad.

Anexo: la tabla 9 se encuentra en la carpeta denominada “Capítulo 2. Anexo 9. Defensa Jurídica”

2.10 MEJORA NORMATIVA

En el periodo de gobierno 2016 a 2019 hemos estado articulados con el Plan de Desarrollo de la ciudad vigente, Acuerdo 645 de 2016 “Bogotá Mejor para todos”, primordialmente en el acompañamiento permanente desde el marco de competencia de esta Secretaría a los proyectos incluidos en la estrategia financiera del Plan de Desarrollo, el cual requiere de un alto nivel de inversiones, así como de una gerencia pública eficiente y transparente que ejecute adecuadamente estos recursos públicos. En ese sentido, se han apoyado desde el punto de vista legal los siguientes temas:

Proyecto Metro de Bogotá

En cumplimiento de la Ley 310 de 1996 y teniendo en cuenta que en el Plan Distrital de Desarrollo definió el proyecto de la Primera Línea del Metro como un proyecto de infraestructura de transporte estratégico para Bogotá, se apoyó jurídicamente desde su inicio la constitución de la sociedad por acciones que ejercería la titularidad del sistema Metro, la Empresa Metro de Bogotá creada por el Acuerdo Distrital 642 de 2016, estructuración legal de la solicitud de vigencias futuras para el proyecto Metro de Bogotá Acuerdo 691 de 2017, acompañamiento para la revisión convenio de cofinanciación para comprometer los recursos en varias vigencias fiscales para la Primera Línea del Metro, firmado el 9 de noviembre de 2017. Con posterioridad se atendieron las respuestas a las solicitudes y acciones administrativas y judiciales interpuestos por terceros, con ocasión de los Actos administrativos arriba citados que permitieron sustentar financieramente el Proyecto Metro.

En Materia Presupuestal

En las vigencias fiscales 2016, 2017 y 2018 se ha apoyado a la Dirección Distrital de Presupuesto en conceptos en materia presupuestal, en actos administrativos como el Acuerdo Anual de Presupuesto de rentas e ingresos y de gastos e inversiones de Bogotá, Distrito Capital y su correspondiente decreto de liquidación de presupuesto, Manual Operativo Presupuestal Distrital, decretos de reducción de presupuesto, decreto de categorización de Distrito Capital, Decreto 662 de 2018 Estatuto de Presupuesto de empresas distritales, Acuerdos para pago de subsidios de los acueductos veredales a través del fondo de Solidaridad y Redistribución del Ingreso.

En Materia Tributaria

Revisión y aprobación del Paquete Normativo Tributario Distrital vigencias 2016 a 2018.

- Decreto aportes voluntarios
- Decreto bases presuntas minimas
- Resolucion ajuste a multiplos de mil
- Resolucion lugares, plazos y descuentos
- Resolucion formularios oficiales de liquidacion sugerida
- Resolucion formularios oficiales electronico y litográfico
- Resolucion promedio diario por unidad de actividad ICA

Gestión de Cobro y Depuración de Cartera

Para fortalecer la gestión de cobro, la Administración Distrital podrá concentrar la actividad de cobro coactivo, en relación con las acreencias a favor de las entidades distritales del sector central y sector descentralizado por servicios. Esta concentración se realizará de manera gradual y selectiva, se apoyó la estructuración de la nueva Dirección Distrital de Cobro a través de los documentos técnicos y el decreto de creación Decreto Distrital 607 de 2017, y de planta de personal respectiva.

En Materia Tesoral

Se apoyado a la Dirección Distrital de Tesorería en la expedición de actos administrativos y conceptos que le permitan garantizar y optimizar la gestión de los recursos financieros del Distrito Capital, a través del recaudo, registro y legalización de ingresos, la gestión de pagos, la inversión de los excedentes se destaca de manera especial la expedición del Decreto 216 de 2017 reglamentario del Estatuto Orgánico Presupuestal del Distrito Capital.

Conceptos Jurídicos

Se destaca en este ítem los conceptos unificadores expedidos desde el año 2018 en temas relevantes para la ciudadanía y las entidades públicas cuyo objeto es dar a conocer la posición jurídico hacendaria de la entidad como autoridad doctrinal distrital en la materia, documentos que contribuirán a resolver las inquietudes legales que se tengan sobre estos temas (Conceptos Unificadores):

- Rendimientos financieros
- Facilidades de pago en materia tributaria
- Recursos endógenos
- Precios públicos
- Cobro coactivo de obligaciones tributarias y no tributarias
- Ordenación de gasto y de pago - Giro de recursos
- Aspectos presupuestales de la contratación
- Saneamiento contable de cheques anulados y no reclamados
- Gravamen a los movimientos financieros
- Reservas presupuestales

Se han expedido conceptos jurídicos que han permitido no solo a los directivos de la Entidad, sino también a las entidades distritales la toma de decisiones que inciden en las finanzas de la ciudad o en el manejo adecuado de los recursos públicos, vale destacar los siguientes:

- Levantamiento medidas cautelares procesos de reorganización.
- Liquidación algunos conceptos de nómina sobre la liquidación de algunos conceptos en nómina, en razón a la nueva normatividad relacionada con la liquidación de salarios y prestaciones sociales de los servidores públicos.
- Contribución Obra Pública.
- Importancia de las calificaciones internas para Bogotá D.C.
- Tasa Representativa del Mercado en la Contratación Estatal
- Ejecutoria actos administrativos para el cobro persuasivo y coactivo de obligaciones no tributarias
- Gravamen a Movimientos Financieros – Excepciones.
- Cobro persuasivo y coactivo contra deudores en proceso de liquidación.
- Creación Fondo para préstamos de vivienda.
- Liberación de saldos de contratos liquidados en los Fondos de Desarrollo Local.
- Competencia Juntas Directivas Empresas Sociales del Estado.
- Intereses sobre sanciones infractores normas higiénico – sanitarias.
- Facultades de cobro coactivo Empresas Sociales del Estado.
- Implicaciones para la Junta Directiva por falta de aprobación de estados financieros.
- Competencia para realizar el cobro de acreencias de entidades distritales.
- Cobro servicios prestados por el Archivo Distrital de Bogotá.

- Condonación de intereses cartera castigada.
- Naturaleza de los recursos que se giran a terceros por órdenes de pago de entidades distritales.
- Naturaleza de los recursos de la Cuenta Especial abandono de vehículos.
- Contrato de Donación Alcaldía San Cristóbal.
- Registro embargos.
- Contribución Especial Obra Pública suscritos por la RAPE.
- Contratos de concesión, APP y aprovechamiento económico del espacio público
- Apuestas hípcas, administración del juego, entidades concedentes.
- Base gravable aporte al sistema seguridad social.
- Cobro administradoras del sistema de seguridad en salud y pensiones

Anexo: La tabla 10 se encuentra en la carpeta denominada “Capítulo 2. Anexo 10. Mejora Normativa”

2.11 SERVICIO AL CIUDADANO

La propuesta central con respecto a la atención a la ciudadanía es la consolidación del nuevo modelo de servicio de la entidad centrado en los diferentes usuarios (tanto ciudadanos como otros tipos definidos en la Fase 1 de Caracterización), y basado en las acciones a las que se hará referencia más adelante en el punto 2.

A continuación, se presentan algunos de los aspectos más importantes desarrollados para fortalecer el servicio y cerrar las brechas con relación a la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, y las cuales se deben continuar para mejorar la confianza y satisfacción de la ciudadanía y los demás grupos de valor, con el servicio y la atención recibidos de parte de la SDH.

Cualificación.

En cumplimiento de la política pública de atención al ciudadano, y en coordinación con la Secretaria General de la Alcaldía Mayor y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, la Oficina de Atención al Ciudadano lidera el proceso de cualificación de servidores y servidoras de atención ciudadana, que consiste en el desarrollo de un ejercicio teórico práctico que facilita herramientas conceptuales y comportamentales dirigidas al mejoramiento de una cultura organizacional basada en buenas prácticas que se materialicen en un servicio eficiente al ciudadano.

El proceso inicio en el 2017 y a la fecha se encuentran certificados por la norma 210601020 de Competencias Laborales del SENA, 100 funcionarios en la Secretaria Distrital de Hacienda.

La importancia de continuar con el proceso de cualificación obedece no solamente al cumplimiento de la mencionada política pública de atención al ciudadano, sino que permitirá la mejora real y efectiva en los niveles de satisfacción de la ciudadanía, y es un componente fundamental para la exitosa implementación del nuevo modelo de servicio de la S.D.H., promoviendo la actualización en todos los temas de servicio.

El reto es articular con las entidades distritales que proveen la capacitación y cualificación en temas de servicio, de modo que se unifiquen y alcancen estándares satisfactorios en la calidad y calidez de la atención. Por otra parte, extender la capacitación sobre temas de servicio a toda la entidad con el fin de permitir la movilidad del recurso humano en la atención de la ciudadanía cuando las necesidades del servicio así lo requieran, manteniendo los niveles de satisfacción de la ciudadanía durante los picos de atención.

Nuevo Modelo de Servicio.

Comprende el fortalecimiento, cualificación y la articulación del front office de la SDH, que actualmente se encuentra atomizado en varias direcciones. Incluye entre otras el uso de las mejores prácticas de procedimientos de atención como la radicación inteligente, que busca realizar una atención óptima en todas las interacciones con la ciudadanía, mejorando la confianza y satisfacción ciudadana y reduciendo el volumen de radicación de PQRS. Los pasos a seguir con respecto al modelo son:

- Consolidar el nuevo modelo de servicio de la entidad centrado en los diferentes usuarios (ciudadanos y otros definidos en la Fase 1 de Caracterización), especialmente en lo que se refiere a los cuatro pilares del servicio: a. Compromiso y actitud de los funcionarios con el servicio utilizando estrategias de cualificación y fortalecimiento de competencias de servicio; b. Racionalización de trámites y optimización continua de los procesos y protocolos de servicio en especial los de los canales virtuales de atención; c. Impulso el proceso de gestión de conocimiento en la entidad como pieza angular de la innovación; d. Potenciar lo anterior con las nuevas plataformas tecnológicas y repensar continuamente el servicio a partir de las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen.
- Unificar el servicio de la SDH en una sola área, teniendo en cuenta que actualmente está atomizado entre la Oficina de Atención al Ciudadano, la Subdirección de Educación Tributaria y Servicio, y la Dirección Distrital de Cobro, sin contar con la prestación del servicio que ofrecen otras Direcciones Distritales como Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Estadísticas y Estudios Fiscales, que proveen información esencial para el ejercicio del control social y de los derechos civiles de la ciudadanía en Bogotá y para la toma de decisiones del Alcalde Mayor.
- Aprovechar las funcionalidades de BogData para realizar inteligencia de negocios, analítica de datos e implantar un sistema integral de CRM (Customer Relationship Management) para brindar una experiencia de servicio homogénea y omnicanal a todos los usuarios de la SDH, no solo a contribuyente. Así mismo, expandir los servicios a estadísticas financieras y fiscales distritales en tiempo real, formación y educación tributaria de la ciudadanía, rendición de cuentas, participación ciudadana y control social.
- Continuar con la racionalización, optimización y virtualización de trámites en la SDH.
- Implementar el Plan Institucional de Analítica de Datos, el cual debe articular todas las fuentes de información, desde el comportamiento tributario hasta las interacciones de los usuarios a través de los diferentes canales. Este plan debe ser el eje articulador de la Gestión del Conocimiento para convertir la información organizacional en verdadero conocimiento organizacional.

- Fortalecer la nueva estructura de gobernabilidad del servicio en la SDH, específicamente la nueva Subdirección de Servicio y Proyectos Especiales y el Comité Técnico MIPG de Servicio, para que sean los definidores, articuladores y coordinadores del servicio en la entidad.
- Continuar con las siguientes fases del proceso de caracterización de usuarios de la entidad (priorización de variables a poblar-poblamiento de variables priorizadas-segmentación) con el fin de sentar las bases para que cada usuario o grupo de valor de la SDH tenga la posibilidad de contar con estrategias de servicio personalizadas.
- Implementar los servicios ciudadanos digitales, conforme los lineamientos y estándares formulados por MINTIC en la política de Gobierno Digital y el decreto de Ciudadanos Digitales.
- Certificar los tramites digitales de la entidad bajo el sello de excelencia de Gobierno Digital.
- A nivel distrital, continuar con la integración, estandarización y fortalecimiento del Servicio a la Ciudadanía, a través de la implementación del Conpes que actualiza la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, aprovechando la escalabilidad del proyecto BogData implementado por la SDH, para gestionar un portafolio unificado de servicios distritales, que incorpore y controle la totalidad de la oferta y demanda de servicios públicos gestionados por el sector central de la administración, realizando la expansión o roll out del CRM y unificando un gestor documental distrital.

Profundización en el Análisis Comprensivo de las PQRS

La implementación de la nueva plataforma tecnológica Bog Data se espera se convierta en una fuente de información que ayude a complementar los análisis que se hacen actualmente a las PQRS.

Identificando tipologías que permitan hacer cambios de fondo y lograr una respuesta acertada en la atención.

Con la implementación de la herramienta se pretende en cuanto a PQR se refiere, realizar un análisis integral desde el punto de vista de caracterización y tipologías, con el fin de realizar analítica de datos que permitan contar con insumos para desarrollar estrategias personalizadas de servicio.

Armonización de los Canales de Servicio

En coordinación con la Oficina Asesora de Comunicaciones y la Subdirección de Gestión Documental lograr la armonización de los canales de atención existentes en la entidad, para optimizar su utilización por la ciudadanía.

Entre las actividades relacionadas con este punto se encuentran:

- Completar la articulación entre el Sistema Distrital de Quejas y Soluciones Bogotá te Escucha , y el sistema de gestión documental de la SDH, que estará incorporado en Bog Data. Fortalecer la atención telefónica con la implementación de un sistema robusto que permita brindar una atención eficiente a través de audio respuesta con autenticación personalizada.

- Articulación de canales y redes como parte de los canales de atención, recepción de peticiones a través de los diferentes canales., con el uso de efectivo del Bogdata se llegue a desarrollos requeridos para sistematización e integración de todos los canales de atención

Actualización y Verificación de Protocolos de Servicio y Atención

A partir de la implementación de BogData en la entidad y la adopción del nuevo modelo de servicio, se generan la necesidad de actualización de los protocolos de servicio y de atención a la ciudadanía que requieren continuidad durante las fases de implementación.

Finalmente, con el lanzamiento del nuevo manual de servicio de la SDH se deben activar estrategias de gestión del cambio con todos los funcionarios de la entidad. Este proceso intencionado de administración del cambio debe tener continuidad en el tiempo para garantizar que las mejoras obtenidas con la implementación del BOG DATA y del nuevo modelo de servicio sean sostenibles para el bienestar de la ciudadanía.

Anexo: La tabla 11 se encuentra en la carpeta denominada “Capítulo 2. Anexo 11. Servicio al ciudadano”

2.12 GESTIÓN DOCUMENTAL

Con el objetivo de contextualizar en la Secretaría Distrital de Hacienda el proceso de Gestión documental, se destaca que el mismo es liderado por la Dirección de Gestión Corporativa a través de la Subdirección de Gestión Documental (SGD), en cumplimiento del Decreto Nacional 1080 de 2015, los acuerdos generados por el Archivo General de la Nación, las circulares y guías generadas por el Archivo Distrital de Bogotá y el proceso CPR-43 que se encuentra documentado al interior de la entidad, el cual define la forma de operar en los archivos de gestión y central de la entidad, que son soportados tecnológicamente en tres herramientas, Cordis (sistema de correspondencia), WCC (Sistema de Gestión de Documentos Electronicos de Archivo), Eyes and Hands (Sistema de Digitalización y reconocimiento de caracteres).

En este mismo sentido; a continuación, se realiza una breve reseña de los nueve (9) instrumentos archivísticos que se han desarrollado en la entidad y su estado actual:

Cuadro de Clasificación Documental (CCD): es el esquema que refleja la jerarquización de toda la documentación producida por la SDH, registrando las secciones y subsecciones; y las series y subseries documentales. En la actualidad la entidad cuenta con los CCD pertenecientes a la estructura del Decreto 545 de 2006 y 601 de 2014, el cual debe ser actualizado por los nuevos cambios estructurales de la entidad.

Tablas de Retención Documental (TRD): Actualmente la entidad tiene aprobadas, convalidadas y publicadas las TRD de las estructuras del Decreto 545 de 2006 y Decreto 601 de 2014 que reflejan la conformación de las series y subseries de las áreas creadas en cada periodo.

Es importante destacar que debido a los cambios estructurales que ha sufrido la entidad, se encuentran en proceso de actualización las TRD bajo el decreto 601 – 607 y 834 que traen como

consecuencia la creación, supresión o modificación de áreas y por consiguiente necesidad de ajustes a las TRD actuales. El proceso se encuentra en aprobación a nivel de entidad y se debe dar continuidad en la nueva administración del proceso de convalidación, publicación e implementación.

El Programa de Gestión Documental (PGD): este se conformó en una primera versión para el periodo 2014-2017, contemplando el conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por la entidad; posteriormente, en el marco de la estrategia IGA+10, se realiza una actualización, con el acompañamiento del ADB dando como resultado el PGD para la vigencia 2017-2020 y se encuentra publicado y actualizado al 10 de enero de 2019.

Se sugiere para su actualización en la próxima administración 2020 – 2024, la realización de un diagnóstico integral de archivos, que permita identificar el estado actual e incluir las nuevas tendencias y normatividad para expedientes electrónicos y posicionamiento del modelo de centralización de la operación que se está adelantando.

Plan Institucional de Archivos de la Entidad (PINAR): la formulación del PINAR contempla el conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por la entidad, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

De acuerdo con lo anterior la SDH actualiza el PINAR en el primer trimestre de cada año, conformando así las líneas de trabajo para cada una de las vigencias, el cual se encuentra publicado en la página web de la entidad.

Inventario Documental: considerando que el inventario se constituye como el Instrumento de recuperación de información que describe de manera exacta y precisa las series o asuntos de un fondo documental, la SDH cuenta con el Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo (SGDEA). Este permite registrar la información de acuerdo con la estructura del FUID establecida por el AGN, asociando cada carpeta a su serie/subserie teniendo en cuenta las TRD de cada una de las dependencias. La actualización de FUID se tiene como un indicador de medición trimestral que permite realizar el seguimiento y control para su cumplimiento.

Se debe destacar que la actualización es un proceso iterativo, que debe continuar en la entidad para la administración 2020, el cual es adelantado por los funcionarios, conforme al acuerdo 038 de 2002 del AGN, la circular externa 001 de 2019 y el procedimiento que se tiene establecido.

Modelo de requisitos para la gestión de documentos electrónicos: La entidad cuenta con la SGDEA, el cual funciona bajo la plataforma Web Content Center – WCC, el cual fue configurado bajo la estructura del modelo de requisitos propuesto por la ISO 15489 y la norma de Descripción archivística ISADG, lo cual permite que se puedan gestionar los documentos electrónico de archivo garantizando su disposición, recuperación y preservación a largo plazo, asociado a una estructura de clasificación documental y aplicando los tiempos de retención de acuerdo con lo dispuesto en las TRD.

Este gestor documental mejoró la disponibilidad y la eficiencia del aplicativo, lo cual se ha reflejado en la disminución de tiempos de procesamiento de la información que se ingresa y la capacidad de concurrencia de usuarios que utilizan el sistema, así como la configuración de los flujos de consultas al archivo central y transferencias primarias con el líder técnico del aplicativo. Así mismo, se han venido realizando ajustes a las configuraciones de las series documentales que se evidencia en los formularios para el cargue de documentos electrónicos y creación de carpetas físicas.

Banco terminológico de tipos, series y subseries documentales: la SDH cuenta con este instrumento archivístico, cuyo alcance corresponde al estudio descriptivo de los términos documentales presentes en las series y subseries documentales, permitiendo cuantificar el total de términos generales y específicos para las series misionales y transversales, describiendo las características más relevantes de cada concepto ligado a las actividades propias de cada área. Se encuentra publicado en la página web de la entidad y actualizado al 11 de enero de 2019.

Tablas de Control de Acceso: la SDH contiene este instrumento dentro de la estructura del SGDEA, permitiendo llevar el control del acceso a los documentos que se producen en la entidad, por medio de una estructura de roles y permisos que contempla la lectura, lectura y escritura y/o los permisos de administración dentro del sistema, documentado en los procedimientos y políticas de operación de la SGD.

Los mapas de procesos, flujos documentales y la descripción de las funciones de las unidades administrativas de la entidad: El proceso y procedimientos que han sido identificados y documentados en el SGC, responden a las funciones de la SGD, así:

- Un (1) proceso CPR-43 Gestión Documental
- Nueve (9) procedimientos: 43-P-06 Planeación Gestión Documental, 43-P-07 Administración de Comunicaciones Oficiales, 43-P-08 Digitalización, 43-P-09 Gestión y Trámite de Documentos (Consultas y Préstamos), 43-P-13 Organización Documental, 43-P-14 Transferencias Primarias y Secundarias, 43-P-16 Disposición Final, 43-P-17 Conservación de documentos físicos y electrónicos, 43-P-19 Elaboración y actualización de TRD.

La implementación de BogData generará cambios en los procesos y procedimientos de la Secretaría Distrital de Hacienda.

Por otra parte y con miras a consolidar y centralizar la función de administración documental, la Secretaría modificó la estructura funcional de la Subdirección de Gestión Documental dando origen a dos nuevas oficinas, lo cual se enmarca en el Decreto 834 de 2018 Artículos 13° Oficina de Operaciones del Sistema de Gestión Documental, cuya función principal es planear, controlar, administrar y coordinar las actividades de la gestión documental, relacionadas con los procesos de producción, gestión y trámite y organización en las áreas de gestión que le sean asignados, de acuerdo con la normatividad vigente y los actos administrativos establecidos por la entidad. Y el Artículo 14°, Oficina Técnica del Sistema de Gestión Documental, que tendrá a cargo la función de orientar, implementar proponer y gestionar procesos y mecanismos técnicos de la gestión documental, relacionados con los procesos de transferencia, disposición y preservación de la

información de acuerdo con los lineamientos de gestión documental establecidos por la entidad y la normatividad vigente.

Anexo: la tabla 12 se encuentra en la carpeta denominada “Capítulo 2. Anexo 12. Gestión Documental”

Anexo: Documento estado de la administración de los archivos (Circular Externa 001 de 2019).

2.13 TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACION

El gran reto de la Secretaría Distrital de Hacienda, en la presente Administración, era conseguir recursos por \$96,1 billones para financiar el Plan Distrital de Desarrollo más ambicioso de Bogotá durante la última década.

Además de recaudar los impuestos: Predial, Vehículos e ICA, entre otros, y gestionar los recursos de la Nación, debía tramitar cupos de endeudamiento, buscar créditos con la banca internacional, apoyar a las demás entidades en la búsqueda de Asociaciones Público Privadas para hacer las obras, aportar los análisis y conceptos para estructurar el cobro de valorización y presentar ante el Concejo de Bogotá, junto con los demás funcionarios del gabinete, la importancia de vigencias futuras para garantizar la ejecución de importantes proyectos para la ciudad. Todo esto, bajo el principio de sostenibilidad fiscal.

El estimado por recaudo era de \$ 47,2 billones; por transferencias de la Nación, \$ 16,2 billones y por recursos de capital: Administración central y establecimientos públicos \$18,3 billones. Los recursos faltantes provenían de otras fuentes como la venta de acciones del Grupo de Energía de Bogotá, que le permitieron a la ciudad obtener ingresos por \$ 1,92 billones, el cupo de endeudamiento presentado y aprobado en el Concejo de Bogotá por \$ 6,9 billones y otras herramientas financieras como el convenio de cofinanciación para la Primera Línea del Metro, Tramo 1, por un monto de \$22,3 billones y para las troncales alimentadoras de \$4,71 billones.

Toda esta información, comunicada oportunamente a las audiencias de Secretaría de Hacienda, en espacios públicos, en los canales de comunicación de la entidad y a través de los medios de comunicación, han permitido garantizar durante el cuatrienio que la ciudadanía tenga acceso a la información pública y puedan hacer seguimiento del estado de las finanzas de la ciudad.

Gracias a los impuestos de los bogotanos y a la gestión realizada en sustitución de fuentes de financiación (recursos de capital y mayor ahorro corriente), se logró la totalidad de los recursos para financiar el Plan Distrital de Desarrollo, que incluye más de 2500 frentes de obra -entre iniciadas y entregadas- y para atender las necesidades básicas de la población en términos de salud, educación, seguridad y cultura, y recreación y deporte, entre otras.

La ciudad es reconocida por su buen desempeño fiscal

La Secretaría de Hacienda sobrepasó la meta de financiación para la inversión de la Administración Central con un porcentaje de cumplimiento del 100 % frente a la meta inicial de recaudo por \$ 32,6

billones establecidos en el Plan Distrital de Desarrollo y siempre cumplió las metas anuales de recaudo tributario.

En materia de ejecución presupuestal, la Administración ha ejecutado \$64 billones en los últimos tres años, superando en \$ 9,7 billones la realizada entre 2012 y 2014.

Actualmente, la ciudad es reconocida por su buen desempeño fiscal. La capital colombiana mantiene el primer lugar en el Índice de Desempeño Fiscal entre ciudades capitales, según el *ranking* del Departamento Nacional de Planeación (DNP), mostrando fortalezas en la generación de recursos propios, la baja dependencia de las transferencias y alta capacidad de ahorro. En esta evaluación, sobresale por la autofinanciación de gastos de funcionamiento, respaldo de la deuda, menor dependencia por transferencias y generación de recursos propios.

La ciudad tiene calificación AAA en el nivel interno y grado de inversión igual al de la Nación a nivel internacional.

Otro de los aspectos que hicieron que la ciudad se destaque por su buen desempeño es que con el 10,66 % de los ingresos corrientes anuales de la ciudad se pagaría el saldo de la deuda, que al 30 de noviembre de 2019 asciende a \$2,59 billones. La deuda al 30 de noviembre de 2019 como proporción del PIB proyectado 2019 (\$267,9 billones) equivale a 0,97%.

Financiación gestionada para obras estratégicas de la ciudad:

La Secretaría Distrital de Hacienda brindó, de manera permanente, el apoyo técnico necesario para la consecución de recursos para las inversiones del sector Movilidad, donde se incluyen entre otros la construcción de la Primera Línea del Metro, nuevas vías, troncales de TransMilenio, ciclorrutas y recuperación vial, para ampliar la cobertura en la ciudad y mejorar la prestación del servicio. Cabe señalar que la financiación de estas obras se previó principalmente con recursos del cupo de endeudamiento, el convenio de cofinanciación con la Nación y recursos de enajenación de activos. También, se logró la adquisición de nuevos buses, que soportarán la modernización y ampliación del Sistema Integrado de Transporte Público en Bogotá, con tecnologías amigables con el medio ambiente.

Con el apoyo de la Secretaría Distrital de Hacienda, se logró también el cierre financiero para la construcción de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales *PTAR Canoas* y de \$ 1,6 billones para la construcción y adecuación de parques y senderos ambientales.

De igual forma, los recursos asignados para los Sectores de Cultura, Recreación y Deporte e Integración Social, permitió cumplir con el propósito de brindar a los ciudadanos espacios dignos para desarrollar competencias físicas en un ambiente recreativo y cultural, mediante la construcción de Centros Felicidad; junto con jardines infantiles y centros Adulto Mayor; canchas de futbol, entre otros.

En el sector de Educación, se obtuvieron los recursos para la construcción de nuevos colegios, a través de la gestión de ingresos del nivel central, cupo de endeudamiento, así como las transferencias del Sistema General de Participaciones. De igual manera con recursos del crédito y esfuerzo de ingresos del nivel central se asignaron mayores recursos para el sector de seguridad para infraestructura tecnológica (videocámaras) y física (nuevo comando de la Policía), entre otros.

De otra parte, para el Sector Salud se gestionaron los mecanismos necesarios para adelantar la construcción de los Hospitales de Usme, Nuevo San Juan de Dios y Bosa, de acuerdo con los cronogramas del proceso contractual y el ciclo de obra del proyecto.

La Secretaría de Hacienda acompañó técnicamente el análisis de la información financiera y de riesgos para el desarrollo de proyectos mediante Asociaciones Público-Privadas (APP), que incluyen Accesos Norte, Salitre Mágico, Parqueaderos, la ALO Sur, el Hospital de Bosa y el Nuevo CAD.

Se colocaron bonos por 1,4 billones, la mayor emisión en la historia de Colombia para un emisor diferente a la nación.

Los logros de la Administración Distrital, los rendimientos alcanzados y las estrategias para conseguirlos son el resultado de una buena gestión de la Secretaría Distrital de Hacienda y de un apropiado trabajo de coordinación con todas las entidades del Distrito.

Pagar los impuestos nunca había sido tan fácil

cinco hitos importantes se dieron en esta Administración para facilitar el pago de los impuestos. El primero de ellos es que los contribuyentes, por primera vez, tuvieron la posibilidad de pagar el **Predial en cuatro cuotas iguales y sin intereses**. Este hito fue ampliamente divulgado por los medios de comunicación masiva, en espacios públicos y en canales internos y externos de la Entidad. Hoy, alrededor de 40.000 personas pagan el impuesto Predial por cuotas y más del 85 % paga en una sola cuota antes de la primera fecha de vencimiento, para así ganarse el descuento de 10 %.

El segundo hito es que esta Administración le puso **tope al incremento del impuesto Predial** de hasta 20 % para predios residenciales y de 25 % para los no residenciales, lo que permitió alivios importantes para los contribuyentes. Antes los topes eran del 60% para todos los predios que superarían el valor de \$200 millones de pesos.

El tercer gran hito fue **la puesta en marcha de la Oficina Virtual**, de la **aplicación móvil** de la Secretaría de Hacienda y la **ampliación de los corresponsales bancarios**. Actualmente, los contribuyentes cuentan con más de 20.000 corresponsales bancarios en todo el país.

Con base en la Oficina Virtual se dio un cuarto hito que benefició a 130.652 contribuyentes de ICA. Por primera vez, en esta Administración, fue posible **liquidar y pagar en línea el impuesto de Industria y Comercio**. Antes, los empresarios podían liquidar a través del portal web, pero debían ir a una sucursal bancaria para realizar el pago.

El quinto y último hito es que, por primera vez, los contribuyentes pudieron **pagar los impuestos con tarjeta de crédito**. El recaudo por este medio le ha permitido ingresos a la ciudad, a la fecha, por más de \$ 103.179 millones. Bogotá cuenta hoy con todas las herramientas y canales para liquidar y pagar virtualmente.

Anexo: La tabla 13 se encuentra en la carpeta denominada “Capítulo 2. Anexo 13. Transparencia y acceso a la información”

2.14 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En el contexto de la gestión estratégica, la Secretaría Distrital de Hacienda se comprometió con establecer un modelo de atención que facilite la interacción con los grupos de interés, y brinde soluciones oportunas, claras y eficientes, así como, con la optimización de los procesos de la entidad y adopción de sistemas de información modernos, seguros, ágiles y bajo estándares internacionales que contribuyan a la efectividad del servicio.

Estos dos objetivos se materializaron en la implementación de la solución tecnológica SAP mediante el proyecto Bog Data y en acciones encaminadas al mejoramiento del servicio al ciudadano y corresponden a herramientas para la utilización y apropiación del conocimiento. Con el desarrollo de SAP se busca obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información, lo cual, desde el componente CORE de SAP se enfoca en prestar un mejor servicio a la ciudadanía en la gestión tributaria.

Desde el punto de vista de la analítica institucional, como eje de la gestión del conocimiento y la innovación, la estructura de consolidación de la información en SAP se convertirá en información esencial para la toma de decisiones a través de su análisis. En este sentido, se recomienda continuar incluyendo dentro de los objetivos estratégicos de la entidad, planes y programas que se enfoquen en la gestión del servicio al ciudadano y la consolidación de la implementación tecnológica no solo a nivel de la Secretaría Distrital de Hacienda, sino a nivel distrital.

De igual manera, la virtualización de cursos en la plataforma PAO del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, en particular con el lanzamiento del curso Virtual de Presupuesto Público, también se traduce en una herramienta para la apropiación del conocimiento.

Esta recomendación también tiene fundamento en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, en especial en las siguientes dimensiones que lo componen:

- Dimensión de direccionamiento estratégico y planeación: Que tiene por objetivo permitir la definición de la ruta estratégica que guiará la gestión de la entidad con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad.
- Dimensión de gestión con valores para resultados: La cual agrupa un conjunto de políticas, prácticas e instrumentos que tienen como propósito realizar las actividades que conduzcan a logro de los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación estratégica, en el marco de los valores del servicio público.

- Dimensión de información y comunicación: Propende por garantizar un adecuado flujo de información interna, así como de la información externa, esto es, aquella que le permite una interacción con los ciudadanos; a través de canales de comunicación acordes con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.
- Dimensión de control interno: Desarrollada a través del Modelo Estándar de Control Interno – MECI, el cual fue actualizado en función de la articulación de los Sistemas de Gestión y de Control Interno.

La Secretaría Distrital de Hacienda participa a través de la Subsecretaría General en el Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública, que tiene como función “*coordinar la gestión de los organismos y entidades distritales y promover el desarrollo institucional con calidad en el Distrito Capital y fortalecer la función administrativa distrital y el servicio al ciudadano*”, se hace necesario promover a través de este Comité, la concentración de la gestión del conocimiento, capacitación y difusión de mejores prácticas en el distrito en cabeza de la Secretaría General (Dirección de Desarrollo Institucional) y el Departamento del Servicio Civil Distrital, con el fin de mejorar y expandir la oferta de capacitación, estandarizando el conocimiento en temas transversales a la administración, optimizando los recursos, y ampliando la oferta a todos los actores involucrados con la administración distrital, contratistas, proveedores, ciudadanía, partes interesadas, entidades del orden nacional y regional que deseen conocer y/o adoptar las mejores prácticas aplicadas en Bogotá.

Anexo: La tabla 14 se encuentra en la carpeta denominada “Capítulo 2. Anexo 14. Gestión del conocimiento”

2.15 CONTROL INTERNO

Con la adopción del Decreto 601 de 2014, “el cual modifica la estructura interna y funcional de la Secretaría Distrital de Hacienda, y se dictan otras disposiciones”, y en el ejercicio de las funciones de la Oficina de Control Interno través de las diferentes auditorias, seguimientos y evaluaciones realizadas al Sistema de Control Interno se ha podido identificar el mejoramiento continuo en la gestión realizada por parte de cada una de las dependencias para el cumplimiento de los objetivos y metas, resaltando:

- Las progresivas revisiones y seguimientos de las políticas de operación, las cuales están establecidas tanto a nivel operacional como administrativo,
- El proceso de Gestión documental, el cual demuestra un nivel de madurez en las medidas de seguridad y control.
- La gestión del riesgo, involucrando los objetivos de control y variables que permiten determinar el nivel de eficiencia.
- El fortalecimiento de las estrategias de información como por ejemplo los comunicados permanentes difundidos en la página oficial de la entidad: www.haciendabogota.gov.co, así como la remisión de información por los diferentes medios de comunicación. El robustecimiento de la intranet y página web de la Entidad, en donde se amplían espacios con

información relevante sobre los servicios ofrecidos por la entidad, incorporando estrategias para la participación ciudadanía.

- La implementación de las evaluaciones de eficacia y eficiencia a las capacitaciones realizadas durante la vigencia, y la aplicación de encuestas de satisfacción.
- El fortalecimiento en la formulación de los planes de mejoramiento, dando aplicación a las actividades que ha hoy permiten un cumplimiento en la evaluación del plan de mejoramiento por parte del Ente de control de 95% de cumplimiento.

Asimismo, se resalta que, para el mantenimiento y sostenibilidad del Sistema de Control Interno, se encontraron diferentes retos, a los cuales se les debe seguir dando prioridad:

- La unidad de criterio para la inclusión de lineamientos sobre el alcance de las diferentes políticas, teniendo en cuenta las competencias de la entidad, como por ejemplo los Riesgos de desastres naturales y cambio climático; así como la ausencia de un órgano consultivo en materia de riesgos no financieros dado que actualmente el Comité de Política de Riesgo, da mayor énfasis al riesgo financiero.
- Una de las mayores dificultades presentadas es el miedo al cambio, donde se percibe al interior de la entidad que el control se realiza para encontrar el error y no la gestión de una mejora en la continua.
- La rotación de personal, así como la pérdida de conocimiento en las actividades y servicios de la entidad.
- Carencia de herramientas fuertes en la medición, seguimiento o evaluación del autocontrol y autoevaluación institucional.
- Se cuenta con una estructura administrativa paquidérmica, de lenta evolución, que requiere un rediseño que le permita evolucionar tan rápido como cambia y evoluciona el quehacer de la Institución.
- Finalmente, y con el fin de dar continuidad a la efectiva de la gestión que demuestra la Secretaría Distrital de Hacienda, la Oficina de Control Interno menciona los siguientes aspectos a tener en cuenta en la administración entrante:
 - Fortalecer a la formulación y monitoreo de planes, proyectos y programas establecidos en la vigencia, tanto por dependencias como a nivel general.
 - Impulsar los cambios estructurales que se vienen adelantando al interior de la Secretaría Distrital de Hacienda, formalizando adecuadamente las tareas y responsables.
 - Consolidar los desarrollos tecnológicos y de seguridad de la información que permiten garantizar el activo más importante de la entidad; que es la información de hacienda pública.
 - Empoderar las políticas, lineamientos y metodología de control interno.
 - Continuar con el fortalecimiento de la cultura de control interno, contribuyendo al cumplimiento de las estrategias y la gestión de la Secretaría de Hacienda.

- Fortalecer las herramientas que permitan una adecuada autoevaluación del control para la toma oportuna de correctivos.
- Fortalecer la formulación eficaz de los planes de mejoramiento para atacar las causas con el fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Anexo: La tabla 15 se encuentra en la carpeta denominada “Capítulo 2. Anexo 15. Control Interno”

CAPÍTULO 3. RECOMENDACIONES PARA UNA BUENA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En este capítulo se emiten recomendaciones para la administración entrante y se exponen aquellas temáticas que se consideran de atención inmediata y así mismo algunas temáticas que desde cada Dirección se recomienda dar continuidad.

Iniciaremos con aquellas temáticas que son transversales a la entidad, para luego presentar algunas específicas por cada área.

3.1 IMPLEMENTACIÓN Y ESTABILIZACIÓN DEL SISTEMA BOGDATA

Consolidación del Sistema de Información Tributario. Implementación y Estabilización del CORE Tributario – BOGDATA-

Uno de los principales retos de la administración tributaria es el mejoramiento de la información que sirve como insumo para la detección de sujetos incumplidos, y a partir de la cual se adelanta el proceso de determinación de obligaciones que inicia con la fiscalización y termina con la liquidación de actos oficiales. En la medida en que esta información sea lo más precisa posible, se reduce en primer lugar el riesgo antijurídico de la entidad, y se genera mayor seguridad jurídica en los títulos ejecutivos a partir de los cuales se adelanta el proceso de cobro.

En cumplimiento de los lineamientos plasmados en el Plan de Desarrollo de la Ciudad “Bogotá Mejor Para Todos” y teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la Secretaría Distrital de Hacienda, identificó la necesidad de proveer e implementar una solución tecnológica robusta para la gestión tributaria de la ciudad.

Una de las razones que motivó a la administración tributaria distrital a adquirir una nueva solución tecnológica está relacionada con que en el sistema actual (SIT II) de la Secretaría Distrital de Hacienda, se encuentran altos volúmenes de información de los contribuyentes dispersos en diferentes formatos, fuentes y repositorios, que impiden su análisis integral para la toma de decisiones, generando así pérdidas de integridad, prescripción de cartera y confiabilidad de la información. Por lo anterior, la SDH demandó proveerse de una solución tecnológica de carácter integral que garantice la trazabilidad en tiempo de real de todas sus operaciones y permita una interacción ágil, confiable, segura y efectiva con los contribuyentes capitalinos. Actualmente esta solución se encuentra en etapa de pruebas integrales y se espera esté culminada a 31 de diciembre de 2019 por lo que se recomienda su estabilización para poder soportar la operación de la DIB.

3.2 SISTEMA DE SERVICIO AL CIUDADANO Y AL CONTRIBUYENTE

Desde el 2017, con la puesta en producción de la Oficina Virtual, los quioscos y la unidad móvil, la administración tributaria ha venido avanzando para que el servicio sea más racional, fácil y cómodo, así como para disminuir la atención presencial que en 2018 alcanzó los 638 mil contribuyentes en los diferentes SuperCades de la ciudad. Hoy se encuentran registrados en la Oficina Virtual más de 730 mil contribuyentes. Así mismo, se recomienda el cambio de las facturas físicas enviadas a los contribuyentes por electrónicas para aquellos contribuyentes registrados en la Oficina Virtual; cambio que ya fue comunicado con la entrega de la factura física en el 2019. Se espera tener ahorros y eficiencias al no enviar físicamente 1.5 millones de facturas y avanzar en la presentación de la declaración electrónica de los impuestos a la propiedad -Predial y Vehículos- gradualmente. Actualmente todos los contribuyentes de ICA, aprox. unos 205 mil ya tienen la obligación de declarar de manera virtual.

Dentro del proceso de modernización institucional de la Secretaría Distrital de Hacienda en el presente cuatrienio (2016-2019), y liderado desde el Despacho del Subsecretario General, se diseñó un nuevo modelo de servicio que optimizará y articulará todas las actividades de servicio desarrolladas en la entidad con el fin de entregar a los ciudadanos y demás usuarios una experiencia más acorde a sus necesidades y expectativas.

En este sentido, se buscó la articulación con las entidades rectoras de la materia a nivel distrital y nacional, participando en la expedición y actualización las políticas públicas relacionadas con el servicio a la ciudadanía, como son la de Transparencia, Integridad y no Tolerancia a la Corrupción adoptada mediante el CONPES 01 de 2019, el Conpes Distrital 03 de Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, así como el Manual Distrital de Servicio a la Ciudadanía.

Actualmente promovemos y participamos adicionalmente en la expedición de la Política Pública de Ciencia, Innovación y Tecnología que se encuentra en fase de pre CONPES, y que es liderada por la Alta Consejería de las TIC. Se espera su expedición al finalizar esta vigencia. Se incluyeron tres productos que se asocian con el nuevo modelo de servicio, el centro de excelencia de Bog Data, el centro de infraestructura tecnológica distrital compartida, y el centro de servicios compartidos distrital.

El desarrollo del nuevo modelo de servicio en la Secretaría Distrital de Hacienda contempla varias fases. En la primera de ellas, se realizó un completo diagnóstico del estado actual del servicio, utilizando no solo herramientas internas sino también de la Veeduría Distrital, del Departamento Nacional de Planeación y del SENA, logrando identificar brechas de servicio que empezaron a ser intervenidas mediante acciones puntuales o cuyo cierre fue contemplado dentro de las estrategias propuestas en el nuevo modelo. Simultáneamente, se realizó la búsqueda de referentes distritales, nacionales e internacionales que sirvieron de insumo para la conceptualización del modelo. Las actividades mencionadas se desarrollaron durante el año 2017 y en el primer trimestre del 2018, coordinadas desde la Subsecretaría General y contando con la participación de diversas áreas de la entidad involucradas en el servicio.

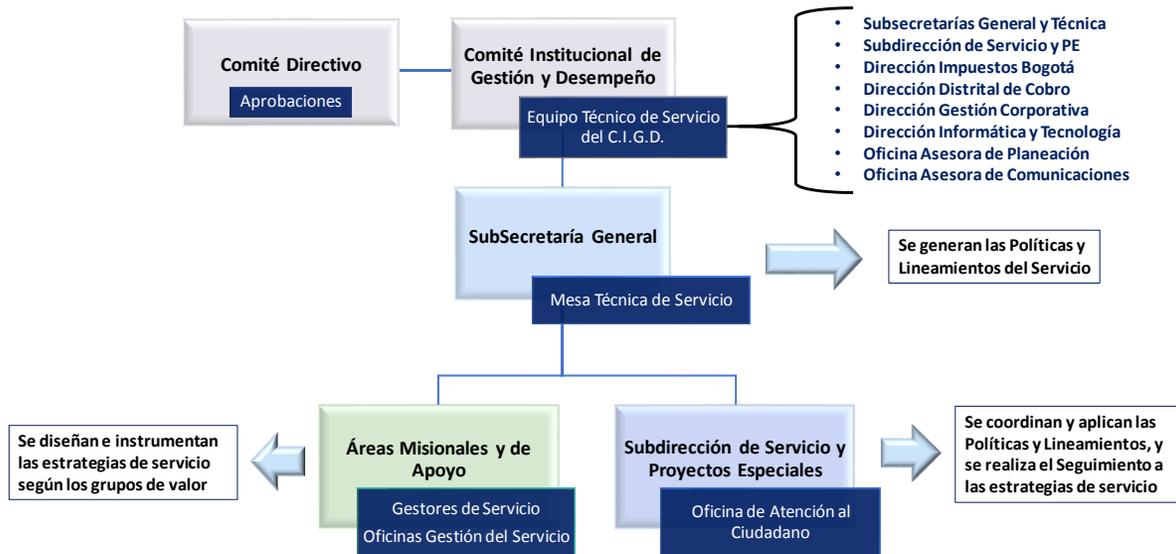
En la segunda fase, se realizó la conceptualización del nuevo modelo, que inició con el desarrollo de un ejercicio de Caracterización de Usuarios, en donde se identificaron cada uno de los grupos de usuarios de los trámites y servicios de la entidad y las variables más relevantes que los describen. Se realizó también una identificación de las necesidades y expectativas clave de los diferentes grupos de usuarios. Posteriormente, en esta fase se procedió a definir, como parte del modelo:

Posteriormente, en esta fase se procedió a definir, como parte del modelo:

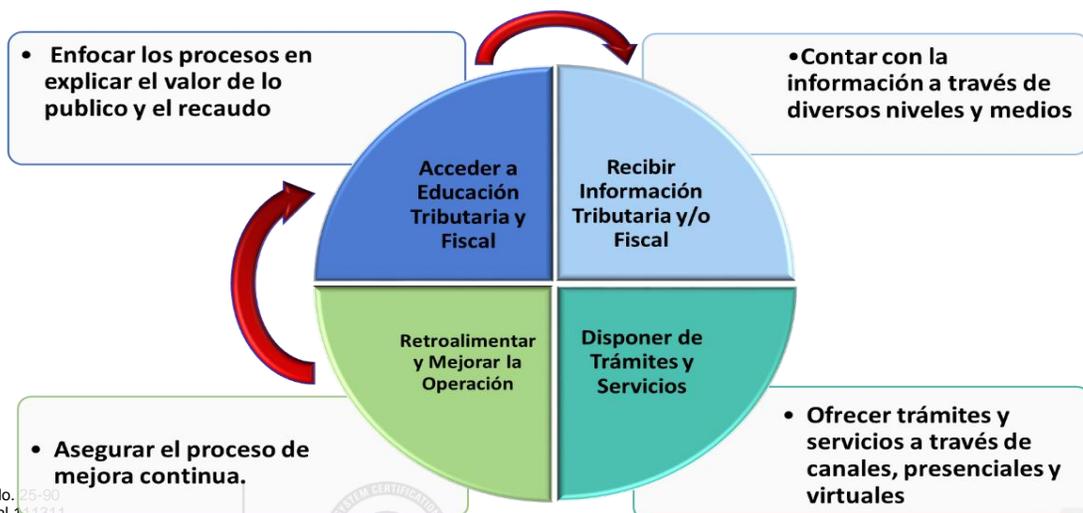
- Un nuevo marco conceptual y los pilares para la Gerencia del Servicio en la Secretaría Distrital de Hacienda, que fueran coherentes con los lineamientos del Conpes 3785 del 2013 “Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano” y alineados con el Decreto 197 de 2014, que definió la Política Pública Distrital de Servicio al Ciudadano, y con lo establecido en el Decreto 1499 de 2017 donde se sientan las bases del nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG-.
- Se diseñó y adoptó la estrategia de participación ciudadana, y su plan institucional, con la participación y apoyo de la Secretaría de Hacienda y el Comité Directivo en pleno, labor que requirió la comprensión del papel que juega la información financiera distrital, y las actividades de otras Direcciones de distritales diferentes a la Dirección de Impuestos de Bogotá en la garantía del ejercicio efectivo de la participación ciudadana y el control social en Bogotá.
- Una nueva Estructura del Servicio y su respectivo esquema de gobernabilidad, con el fin de asegurar la exitosa adopción y puesta en marcha del nuevo modelo de servicio.
- Un nuevo esquema de Atención y Experiencia de los usuarios de la Secretaría de Hacienda en Super Cades, con el fin de alcanzar altos estándares de satisfacción de los usuarios con el servicio, en concordancia con lo establecido en el Sistema de Gestión de Calidad de la entidad y certificado ISO 9001:2015.
- Un nuevo esquema para la Gestión del Conocimiento en la Secretaría Distrital de Hacienda, entendiendo este ejercicio como un pilar fundamental del servicio para lograr una prestación homogénea del mismo a través de los múltiples canales de atención y la forma de generar a futuro alternativas innovadoras de atención.
- Un nuevo Manual de Gerencia del Servicio y Atención al Ciudadano de la Secretaría Distrital de Hacienda, que sirva de referencia y consulta para el cumplimiento y desarrollo de las políticas de servicio y de atención al ciudadano.

Como se menciona arriba, la adopción de un nuevo modelo de servicio y la implementación de las estrategias asociadas al mismo, requieren de un equipo de trabajo fortalecido y comprometido. Por esta razón, se tomó la decisión de integrar un área lo suficientemente robusta y con poder de decisión, para impulsar, coordinar y realizar el seguimiento adecuado y necesario, a las estrategias requeridas para la Gerencia del Servicio y la Atención al Ciudadano.

El esquema de gobernabilidad que se definió se ilustra a continuación:



Finalmente, hay que entender el ciclo de servicio de la Secretaría Distrital de Hacienda, dentro de un contexto más amplio del que tradicionalmente se ha utilizado. En este sentido, se considera que dicho ciclo comienza desde el momento en que algún usuario potencia del portafolio de trámites y servicios de la Entidad, recibe algún tipo de educación tributaria o fiscal, relacionado con el entendimiento, comprensión, o utilización de dichos trámites y servicios. El ciclo continúa con un punto de contacto entre el usuario y la entidad a través de cualquiera de los canales disponibles por la entidad, ya sea para requerir información, utilizar un servicio, o realizar un trámite; y termina, cuando el usuario considera que ha resuelto su inquietud o necesidad a cabalidad. El proceso es recurrente y se reinicia cada vez que el ciudadano o usuario requiere un nuevo servicio en la entidad.



Como siguientes pasos, es importante que en el ciclo de servicio, se identifiquen los diferentes momentos de verdad, en los que los ciudadanos/usuarios interactúan con la entidad, generalmente al realizar un trámite o recibir un servicio. Conocer, analizar y medir la satisfacción con estos momentos permitirá diseñar una experiencia de servicio mucho mejor y de esta manera se puede agregar valor a los usuarios, redefiniendo o innovando en varios de estos momentos.

3.3 DIRECCIÓN DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ (DIB).

En relación con las perspectivas para los siguientes años, se recomienda continuar con el fortalecimiento del modelo de gestión tributaria, basado en el riesgo, calificación y gestión por contribuyentes. Este modelo de priorización de la gestión permite acciones diferenciadas y consistentes con el ciclo tributario y enfocadas en el cumplimiento oportuno mediante el control persuasivo y extensivo; acciones costo-beneficio positivas y a bajo costo. Esta práctica es mucho más eficaz que la intervención a través de costosos procesos de cobro y determinación. Según recomendaciones del Banco Mundial, el modelo en su primera versión es robusto y está bien estructurado, pero requiere ajustes permanentes en el tiempo, que involucren mejor y más información de los contribuyentes y que pueda migrar de un modelo de comportamiento histórico a uno de probabilidades de incumplimiento.

Reducir la evasión de los principales impuestos.

Otro de los grandes retos de la administración tributaria consiste en reducir las tasas de evasión de los principales impuestos distritales. Particularmente, reviste especial importancia el entendimiento a profundidad de la dinámica del impuesto de Industria y Comercio a partir de la digitalización de la economía, y, en consecuencia, de los nuevos patrones de evasión que adoptan los contribuyentes en este nuevo entorno económico. Para este efecto, la Dirección de Impuestos ha adelantado en los últimos años dos estudios de evasión para medir las tasas de evasión a nivel de actividad económica, y los resultados han planteado la necesidad de adelantar una revisión de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de actividades económicas adoptada por la Secretaría Distrital de Hacienda mediante resolución para efectos de las declaraciones presentadas por los contribuyentes, así como para el control.

Dentro del modelo de gestión tributario y dado los índices de evasión para el 2018 del 22,5 % en ICA, 15,32 % Predial y 14,54 % en vehículos; se recomienda fortalecer la gestión de los impuestos empresariales sobre los cuales no se tienen bases de referencia para determinar las obligaciones, lo que hace que la gestión sea costosa en términos de auditorías de fondo. Por esto es necesario consolidar la transformación del control a los impuestos empresariales, asegurando: el registro tributario como primer acto de control, las acciones preventivas, el análisis de las actividades económicas, la utilización eficiente de la información exógena, así como el control sobre deducciones, descuento, exportaciones, etc. Que disminuyen las bases gravables; la introducción de esquemas de actos oficiales sobre omisión en el territorio, la aplicación de reglas de priorización en

la decisión de apertura de expedientes en fondo y finalmente el fortalecimiento del talento humano que efectúa las auditorías especializadas avanzando en su capacitación especializada.

Así mismo, se debe mantener y consolidar la Inteligencia Tributaria como parte del entendimiento del comportamiento de los contribuyentes bogotanos ¿Por qué no pagan ¿Cuáles son las causas de la evasión?, incrementar la presencia en lo local desarrollando programas articulados de registro empresarial y ciudadano e integrando a los contribuyentes en la formalización empresarial y laboral mediante el SIMPLE, instrumento desarrollado por la Ley 1943 de 2018.

Incrementar la cultura tributaria.

La literatura sobre evasión tributaria reseña que son muchas las causas que tiene un contribuyente para evadir sus responsabilidades fiscales. Estas pueden variar según el tipo de impuesto, y en general, por las características socioeconómicas del individuo, o de la firma que incumple la obligación tributaria. Las administraciones tributarias modernas buscan garantizar su recaudación mediante la optimización del cumplimiento voluntario, y la generación de riesgo de detección de la evasión que eventualmente se materialice en acciones de fiscalización o cobro. En tal sentido, es necesario disponer de la mayor cantidad de información posible de los contribuyentes en relación con las motivaciones que influyen sobre las decisiones de cumplir o incumplir. Lo anterior, permite segmentar las acciones preventivas que adelante la administración tributaria para garantizar el cumplimiento voluntario de las obligaciones de la vigencia, y posteriormente tomar decisiones en relación con la selección de casos de fiscalización que reporten una mayor probabilidad de cumplimiento una vez iniciadas las acciones de control intensivo.

En línea con lo anterior, el incremento de la cultura tributaria de la ciudadanía con ocasión de la entrada en vigor del Acuerdo 648 de 2016 y el sistema mixto de facturación y declaración para impuestos ciudadanos. Se observa que a partir del 2017 los indicadores de cumplimiento (oportuno y de la vigencia) han experimentado una leve caída a pesar de la gestión que adelanta la Oficina de Educación Tributaria para mantener los comportamientos de cumplimiento en el universo de obligados. Por tal razón, en el 2019, la Secretaría, a través de la DIB se encuentra en proceso de contratar un estudio que determine las causas de la evasión en los impuestos distritales, y subsecuentemente, establezca líneas estratégicas generales contra la evasión que incorporen los hallazgos de dicho estudio en el Plan de Servicio y Control Fiscal de la DIB a partir de 2020.

La cartera cobrable a 31 de diciembre de 2018, por concepto de impuestos distritales, alcanzaba los 3.4 billones de pesos. El cambio del sistema de declaración a uno mixto con el Acuerdo 648 de 2016, ha significado un incremento sustancial de la cartera producto de la causación de las facturas. En este sentido, a partir del 25 de junio de 2019, entró en operación la Dirección Distrital de Cobro, área que se va a especializar en la gestión de cobro tanto de las obligaciones tributarias como no tributarias del Distrito Capital por lo que esta área fortalecida en recurso humano deberá responder por unos mejores indicadores de recuperabilidad de la cartera, así como continuar con los procesos de depuración permanente. Se recomienda continuar con la gestión de cartera basada en la priorización aprobada por el Comité de Dirección en el 2015 y con la depuración de ésta.

Consolidación del procedimiento de inteligencia tributaria.

Uno de los grandes retos de la administración tributaria en términos del control de cumplimiento es la utilización de analítica avanzada para la detección de sujetos incumplidos de los distintos impuestos distritales. En este sentido, el Banco Mundial ha recomendado avanzar en la construcción y puesta en ejecución de modelos de detección de incumplidos basados en la probabilidad, esto es, modelos que califican al sujeto incumplido en función de su comportamiento histórico y que pronostican la probabilidad de recuperación de los valores del incumplimiento luego de una determinada gestión por parte de la Dirección de Impuestos.

Asimismo, es necesario avanzar en el uso de la tecnología para mejorar el control tributario a partir de herramientas de grandes volúmenes de datos, así como de información tomada de internet. Los grandes datos permiten tener la imagen completa de la red del contribuyente, incluyendo los accionistas, clientes, proveedores y activos, entre otros. Por su parte, las redes sociales se utilizan para detectar inconsistencias entre lo que se reporta en las declaraciones de impuestos y la realidad. Los datos de fuentes abiertas se utilizan para rastrear los activos. No obstante, si bien esta información no es 100% precisa, sí permite establecer patrones de conducta de incumplimiento en el universo de sujetos omisos, inexactos y morosos.

Reforma Tributaria Territorial.

La Secretaría Distrital de Hacienda viene liderando con Asocapitales los lineamientos y estudios para la Comisión de Expertos creada por la Ley 1943 de 2018, para que ésta presente en el 2020 una propuesta de reforma estructural a los ingresos de los entes territoriales. Se requiere gestionar y realizar seguimiento ante el Congreso de la República de las iniciativas derivadas de las recomendaciones de la Comisión de Expertos y su incidencia en la Dirección de Impuestos de Bogotá.

3.4 DIRECCIÓN DISTRITAL DE TESORERÍA - DDT

Ante todo, para Bogotá D.C. es crucial seguir gestionando sus inversiones en forma directa, manteniendo la calidad que desde 2008 ostenta como intermediario de valores no vigilado y única entidad territorial con membresía en el Autorregulador del Mercado Valores – AMV, logrando independencia, mayor transparencia y profesionalización, mejor gestión riesgos, mayor seguridad y rentabilidad del portafolio distrital.

En materia tecnológica, la DDT seguirá liderando dentro del proyecto BogData la implementación funcional, modelación del negocio y definición de componentes de procesos y módulos de tesorería.

Además, los crecientes retos y tareas tesorales exigen fortalecer nuestra capacidad operativa con la plena implementación del estudio de Cargas Laborales para procesos de la Subdirección de Operación Financiera.

Hacia futuro, la continua optimización de la gestión tesoral distrital exigirá, primero, lograr la salida a producción de los módulos DDT en BogData y posterior estabilización; además, implementar el recaudo con tarjeta crédito y botón PSE para otros recaudos distritales. La constante innovación financiera exigirá a la DDT buscar nuevas oportunidades para facilitar la operación tesoral distrital

utilizando servicios financieros (ej. domiciliación pagos servicios), teniendo en cuenta su viabilidad jurídica y técnica, así como explorar mecanismos técnicos para que los contribuyentes puedan pagar a través de cuentas bancarias sin importar en cuál entidad financiera tienen cuenta. Todo ello, enmarcado en la implementación de servicios ciudadanos digitales, conforme a los lineamientos y estándares formulados por MINTIC en la política de Gobierno Digital.

3.5 SUBSECRETARÍA GENERAL

Para mejorar la administración pública distrital, se recomienda continuar promoviendo y construyendo iniciativas de innovación y modernización que propendan por la optimización de recursos humanos, financieros e infraestructura física y tecnológica a nivel Distrital, en los siguientes aspectos entre otros:

Gestión Documental y Archivo

Centralización de la administración y custodia de los archivos de las entidades centralizadas, estandarizando las condiciones de producción, validación y custodia de los mismos y optimizando costos. Este punto se relaciona con lo señalado en SERVICIO A LA CIUDADANÍA con respecto a la unificación del gestor documental distrital y el CRM.

Gestión de Sedes

Ejecutar el proyecto CAD II, que permitirá concentrar las entidades del sector central que aún no cuentan sede propia y pagan arriendos, reducir costos, y mejorar la articulación interinstitucional, la prestación de servicios y compartir y optimizar gastos como mantenimiento de infraestructura, vigilancia, aseo, cafetería, entre otros.

Como actividad puntual para la Secretaría, se requiere finiquitar el proyecto de integración de la Dirección Distrital de Cobro para que la sede única sea en el actual CAD.

Gestión Tecnológica

En relación con la siguiente vigencia, en materia de gestión tecnológica, se recomienda en forma prioritaria dar continuidad a la implementación de la solución tecnológica del CORE Tributario y ERP, denominada *BogData* en la Secretaría expandiendo su uso a las funcionalidades de inteligencia de negocios, analítica de datos y atención a la ciudadanía (CRM).

Esta solución se adquirió y está implementándose en la entidad, basada en los resultados de la revisión de los procesos y procedimientos de la Dirección de Impuestos de Bogotá, el nivel de satisfacción, utilidad y cobertura que la plataforma Si Capital ofrecía para la gestión tributaria, la próxima obsolescencia de los programas sobre los cuales se construyó a la medida Si Capital, y la evaluación técnica y funcional del Banco Mundial (IFC) que tuvo como objetivo principal analizar fortalezas y debilidades para poder identificar oportunidades de mejora. Los resultados de la evaluación confirmaron que la Secretaría Distrital de Hacienda cuenta con capital humano competente y en general comprometido, goza de una infraestructura adecuada y una estructura administrativa formal que pueden satisfacer la mayor parte de las mejores prácticas internacionales

en materia de gobernabilidad y capacidad técnica. Por otra parte, se encontró que la organización podría mejorar algunas de sus limitaciones en particular en materia de Gestión de Procesos, Gestión de la calidad, Prácticas de ingeniería de software, Integración de sistemas, interoperabilidad e intercambio de datos, Gestión de realimentación, Gestión de Gobernabilidad y prácticas gerenciales.

La evaluación del Banco en este punto destacó como fortaleza que la organización define procedimientos y procesos en casi todas las áreas de acción, tiene un centro de procesamiento de datos que cumple con los estándares establecidos en las mejores prácticas, y posee una visión clara sobre la funcionalidad que se debe implementar para lograr la virtualización de los servicios de la SHD y la utilización inteligente de datos en los procesos de asistencia al contribuyente y reducción de la brecha tributaria.

Del mismo modo resaltó que la entidad, consta con procesos de desarrollo bien definidos, un área de análisis de riesgo, un ciclo de desarrollo que incluye a las áreas funcionales como dueños de los requerimientos de desarrollo, un sistema de gestión de recursos humanos que garantiza la institucionalización, un sistema de desarrollo humano asociado al sistema de servicio civil, procesos operativos bien definidos, una mesa de ayuda y personal que en general está capacitado para lograr desarrollar sus funciones.

En este sentido, la Secretaría Distrital de Hacienda tomó la decisión de adquirir un Core Tributario COTS (*Commercial Off-The-Shelf* o Enlatado) que implemente de forma integrada los procesos relacionados a la gestión tributaria, incluyendo los módulos y componentes que se proyectan para lograr una administración tributaria inteligente y completamente electrónica, que adicionalmente esté integrada con una solución para gestionar los procesos administrativos y financieros de la institución, lo que se denomina un ERP (*Enterprise Resource Planning*), y que este a su vez sea replicado por todas las entidades del Distrito Capital, optimizando así recursos de todo tipo.

Actualmente esta solución integrada desarrollada bajo la plataforma SAP, se encuentra en etapa de pruebas integrales y se espera que este culminada a finales del presente año, por lo que se hace una fuerte recomendación para su mantenimiento y estabilización con el fin de soportar la operación de la entidad.

Teniendo en cuenta que el impacto de este proyecto se contempló a nivel Distrital, razón por la cual se estableció un convenio con la Secretaría General de la Alcaldía Mayor, mediante el cual se transfirieron recursos para financiar el proyecto, se requiere para aprovechar las oportunidades que ofrece Bog Data como factor de innovación en la gestión pública distrital, apoyar desde la DSH el diseño e implementación de una arquitectura tecnológica integrada a nivel Distrital, el empoderamiento de la Alta Consejería de Tics como líder a nivel distrital, que le permita ejecutar los productos registrados en la Política Pública Distrital de Transparencia, Integridad y no Tolerancia con la Corrupciónⁱⁱ, que comprenden la expansión del Bog Data (ERP) en las demás entidades distritales (sector central), la implementación de un centro de servicios tecnológicos compartidos, que incluyen infraestructura, soporte, mantenimiento y capacitación, para optimizar los recursos invertidos en tecnología, estandarizar precios por este tipo de servicios reduciendo costos de funcionamiento, promoviendo la eficiencia y transparencia en la prestación de servicios, y facilitando el intercambio

de conocimientos y experiencias entre entidades distritales y la integración de la información financiera, administrativa, contractual, de nómina y servicios entre otros.

Servicio a la Ciudadanía

Unificar el servicio de la SDH en una sola área, teniendo en cuenta que actualmente está atomizado entre la Oficina de Atención al Ciudadano, y la Subdirección de Educación Tributaria y Servicio, sin contar con la prestación del servicio que ofrecen otras Direcciones Distritales como Presupuesto, Contabilidad, Estadística y Estudios Fiscales de carácter distrital que proveen información esencial para el ejercicio del control social y de los derechos civiles de la ciudadanía en Bogotá y para la toma de decisiones del Alcalde Mayor.

Continuar la racionalización, optimización y Virtualización de tramites en la SDH, aprovechando las funcionalidades de BogData como inteligencia de negocios, analítica de datos y atención a la ciudadanía (CRM) y expandiendo los servicios a estadísticas financieras distritales en tiempo real, formación de la ciudadanía, rendición de cuentas, participación ciudadana y control social.

A nivel distrital, continuar con la integración y estandarización del Servicio a la Ciudadanía a través de la implementación del Conpes que actualiza la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía, aprovechando la escalabilidad del proyecto BogData implementado por la SDH, para gestionar un portafolio unificado de servicios distritales, que incorpore y controle la totalidad de la oferta y demanda de servicios públicos gestionados por el sector central de la administración, realizando la expansión o roll out del CRM y unificando un gestor documental distrital.

Un aspecto indispensable para la Secretaría con miras a la implementación del nuevo Código General Disciplinario es lograr la adecuación de la sala de audiencias para el trámite de los procesos disciplinarios en la etapa de juicio, en cumplimiento de la Ley 1952 de 2019, cuya entrada en vigencia se encuentra prevista para el 1 de julio de 2021, de acuerdo con lo establecido en el artículo 147 del Plan Nacional de Desarrollo.

Gestión del Conocimiento

Concentrar la gestión del conocimiento, capacitación y difusión de mejores prácticas en el distrito en cabeza de la Secretaría Generalⁱⁱⁱ (Dirección de Desarrollo Institucional) y el Departamento del Servicio Civil Distrital, para mejorar y expandir la oferta, estandarizando el conocimiento en temas transversales a la administración, optimizando los recursos, y ampliando la oferta a todos los actores involucrados con la administración distrital, contratistas, proveedores, ciudadanía, partes interesadas, entidades del orden nacional y regional que deseen conocer y/o adoptar las mejores prácticas aplicadas en Bogotá.

Gestión de Personal

Unificación y estandarización de la planta de personal, uniformando requisitos y salarios, la facilitando la movilidad de recursos humanos cuando las necesidades del servicio así lo requieran, promoviendo la difusión y adopción experiencias y conocimiento entre entidades.

3.6 DIRECCIÓN DISTRITAL DE CONTABILIDAD.

Principales Retos:

- Bog Data. Estabilización, uso, mantenimiento y empoderamiento por parte de los grupos de trabajo, de las funcionalidades del nuevo sistema de información.
- Consolidar y afianzar los lineamientos para la sostenibilidad del nuevo marco de regulación contable del Sistema Contable Público Distrital; y para la evaluación y depuración permanente de las cifras y demás datos contenidos en los estados financieros, informes y reportes contables emitidos por los entes y entidades distritales.

3.7 DIRECCIÓN DISTRITAL DE PRESUPUESTO.

La Dirección Distrital de Presupuesto, en el marco de las competencias establecidas en el Decreto 714 de 1996 “Estatuto Orgánico del Presupuesto Distrital” y artículo 11 del Decreto 601 de 2014⁴, presenta los siguientes temas a tener en cuenta en 2020:

Aspectos Jurídicos, Contractuales y Otros Relacionados con Gobierno Nacional

- **Catálogo de clasificación presupuestal – CCP (Plan de Cuentas Presupuestal)**

El Gobierno Nacional, atendiendo lo consignado en el Manual de Transparencia Fiscal del Fondo Monetario Internacional, promulgado en 2007 y el Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas (MEFP) del 2014, entre otros, consideró necesario adelantar una actualización integral de la clasificación presupuestal que guarde consistencia con los estándares internacionales de clasificación del gasto público y con otros sistemas de cuentas macroeconómicas y fiscales. Esto contribuyó con los requisitos exigidos para el ingreso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE.

Por lo anterior, y acorde con el Estatuto Orgánico de Presupuesto (EOP), se promulgó el Decreto 412 de 2018⁵ mediante el cual se faculta al Ministerio de Hacienda y Crédito Público-MHCP para expedir y actualizar el Catálogo de Clasificación Presupuestal para Entidades Territoriales y sus Descentralizadas - CCPET, que detalle los ingresos y los gastos en armonía con estándares internacionales y con el nivel nacional.

En concordancia con este Decreto nacional, mediante Resolución 0010 del 07 de marzo de 20186, la Dirección General del Presupuesto Público Nacional estableció el Catálogo de Clasificación Presupuestal para las entidades del orden nacional, con sujeción al Estatuto Orgánico del Presupuesto, utilizando distintos clasificadores presupuestales por concepto de ingreso (tipo, base gravable y naturaleza), objeto de gasto (bienes y servicios), económico (determinación de resultados

⁴ Por el cual se modifica la estructura interna y funcional de la Secretaría Distrital de Hacienda, y se dictan otras disposiciones.

⁵ “Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1068 de 2015 en el Libro 2 Régimen reglamentario del sector Hacienda y Crédito Público, Parte 8 del Régimen Presupuestal, Parte 9 Sistema Integrado de Información Financiera - SIF Nación y se establecen otras disposiciones”.

⁶ “Por la cual se establece el Catálogo de Clasificación Presupuestal y se dictan otras disposiciones para su administración”.

económicos, financieros y fiscales), funcional (análisis de la política de gasto público social), programático (entrega de productos) y fuente de financiación, entre otros. Además, utiliza la “Clasificación Central de Productos” establecida por el DANE como clasificador auxiliar que sirve como norma internacional para acumular la categorización completa de productos en las que se incluyen bienes y servicios.

Con base en la mencionada Resolución, el MHCP a través de la Dirección de Apoyo Fiscal, estableció de manera preliminar el Catálogo de Clasificación Presupuestal para Entidades Territoriales, el cual iniciaba su aplicación a partir de la vigencia 2019 por algunos entes territoriales, entre ellos Bogotá, D.C., por hacer parte del plan piloto de implementación.

Durante la vigencia 2018 el Ministerio de Hacienda y Crédito Público –DAF y el Distrito Capital - Secretaría Distrital de Hacienda SDH, con base en las normas nacionales expedidas, desarrollaron conjuntamente mesas de trabajo con el fin de estructurar el nuevo catálogo de clasificación presupuestal (Entidades del Presupuesto Anual y Fondos de Desarrollo Local), el cual fue implementado por el Distrito a partir de 2019 como entidad territorial piloto.

Durante el primer semestre igualmente se realizaron acercamientos entre ambas entidades, con el propósito de avanzar en posibles ajustes al catálogo preliminar para entidades territoriales piloto, así como la revisión del proyecto de plan de cuentas para Empresas Industriales y Comerciales y Empresas Sociales del Estado. Sin embargo, en el mes de septiembre el Ministerio publicó para comentarios el Proyecto de Resolución “Por la cual se expide el Catálogo de Clasificación Presupuestal para Entidades Territoriales y sus Descentralizadas – CCPET”, en donde no sólo modificó la versión definida de manera conjunta con la SDH en 2018 para entidades del Presupuesto Anual y Fondos de Desarrollo Local, sino también incluyó las imputaciones presupuestales de ingresos y gastos para Empresas sin haber podido tener las mesas de trabajo previas para este otro catálogo.

En el marco del ejercicio conjunto realizado durante el año 2018, en el que Bogotá participó como entidad territorial piloto ante el MHCP para el nuevo catálogo de clasificación presupuestal para entidades territoriales, y considerando el proyecto de resolución publicado en 2019 por el MHCP, Bogotá remitió nuevamente las observaciones al Ministerio, con el fin de retomar los acuerdos a los que se habían llegado en el marco del trabajo conjunto, sin embargo, dichas observaciones no fueron acogidas en su totalidad, y como resultado el MHCP expidió la Resolución 3832 de 2019⁷, la cual define en el artículo 5° su implementación para el proceso de programación y ejecución del presupuesto a partir de la vigencia 2021.

Frente a este tema, la Dirección Distrital de Presupuesto recomienda retomar los acercamientos con el Ministerio, en procura que conservar la clasificación adoptada por Bogotá en el CCP 2019, debido al esfuerzo realizado al interior de la Dirección y la articulación lograda con las entidades del Distrito.

⁷ Por el cual se expide el Catálogo de Clasificación Presupuestal para Entidades Territoriales y sus Descentralizadas-CCPET.

En sentido similar, es necesario revisar nuevamente la propuesta dirigida a Empresas Industriales y Comerciales y Empresas Sociales del Estado.

En el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, estas mesas de trabajo fueron realizadas con la Dirección de Apoyo Fiscal, en cabeza de los asesores Arcesio Valenzuela y Julián Chávez.

- **Sistema General de Participaciones - SGP**

Considerando que los recursos del SGP, son asignados por la Nación con base en los datos suministrados por la entidad territorial y criterios de distribución determinados en la Ley, se sugiere que exclusivamente para este ingreso, en caso de requerirse una adición de recursos (asignación superior a apropiación) se tramite una iniciativa normativa en el siguiente sentido:

“Incorporación al presupuesto de mayores recursos del SGP. Los recursos adicionales a los previstos en el presupuesto aforado por concepto de recursos del balance de la vigencia anterior o mayor valor asignado en cada vigencia provenientes del SGP, constituyen recursos de destinación específica y serán adicionados e incorporados directamente en los presupuestos de gastos de inversión mediante acto administrativo expedido por la administración de cada entidad territorial certificada.

La Secretaría de Hacienda o quien haga sus veces, informará de estas operaciones a la Comisión de Presupuesto de la Asamblea o Concejo, dentro de los quince días siguientes a la incorporación de dichos recursos”.

Lo anterior, con fundamento en los principios de eficacia, economía y celeridad de la Función Administrativa.

De otra parte, considerando el artículo 188 de la Ley 1955 de 2019, Plan Nacional de Desarrollo, que establece:

“Artículo 188. Comisión para la revisión del sistema general de participaciones. Créase una Comisión de alto nivel, que se instalará dentro de los dos (2) meses siguientes contados a partir de la expedición y entrada en vigencia del presente Plan Nacional de Desarrollo, y sesionará durante los seis (6) meses siguientes, para elaborar una propuesta de acto legislativo que incremente real y progresivamente los recursos del Sistema General de Participaciones.

La Comisión estará bajo el liderazgo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación, y harán parte de ella: el Ministerio de Educación Nacional, el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, el Ministerio del Interior, la Federación Colombiana de Trabajadores de la Educación, la Federación Colombiana de Municipios, Asocapitales y la Federación Nacional de Departamentos, agremiaciones, organizaciones y sectores sociales involucrados en las transferencias del Sistema General de Participaciones.”

Se recomienda estar presentes y participar en las sesiones de Asocapitales o la federación Nacional de Departamentos o cualquier otra instancia en donde Bogotá pueda participar de las mesas para estar atentos a cualquier modificación con el fin de evitar impacto en las finanzas del Distrito.

- **Contratos de Transferencia del Fondo de Solidaridad y Redistribución del Ingreso**

La Secretaría Distrital de Hacienda, a través de la Unidad Ejecutora 02 – Dirección Distrital de Presupuesto, efectúa el giro de la transferencia al Fondo de Solidaridad y Redistribución del Ingreso, para cubrir en nombre de la entidad territorial la diferencia entre aportes solidarios y subsidios aplicados en el marco de la Ley 142 de 1994 sobre servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo. Igualmente, esta función la realiza la Dirección Distrital de Presupuesto en el marco de la Resolución SDH 000432 de 2016 “Por la cual se adopta el Manual de Contratación de la Secretaría Distrital de Hacienda y se realizan unas delegaciones”.

Para este fin, es importante tener en cuenta los antecedentes que se mencionan a continuación:

- El artículo 87 de la Ley 142 de 1994 consagró los criterios que orientan el régimen tarifario, y en el numeral 3 de manera explícita contempló el criterio de solidaridad y redistribución. Además, el artículo 89 de la precitada Ley fijó la aplicación del referido criterio e impuso en cabeza de los concejos municipales la obligación de crear los Fondos de Solidaridad y Redistribución de Ingresos, y definió la destinación de sus recursos.
- El numeral 99.8 del artículo 99 de la citada ley precisa que las entidades señaladas en el artículo 368 de la Constitución Política podrán conceder subsidios en sus respectivos presupuestos, cumpliendo con determinadas reglas como la celebración de contratos entre las personas prestadoras y la entidad territorial, para que pueda hacerse la correspondiente transferencia a las empresas prestadoras de los servicios de agua, alcantarillado y aseo, sin que en tal actuación se apliquen los procesos de contratación regulados por la Ley 80 de 1993, ni haya lugar a la presentación de propuestas ni selección del contratista, razón por la cual, estos contratos no se deben publicar en el SECOP (Sistema Electrónico de Contratación Pública).
- El inciso 2 del artículo 2.3.4.1.2.11 del Decreto Nacional 1077 de 2015, “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio”, dispone que para asegurar esta transferencia, los recursos destinados a otorgar subsidios, y que provengan de las tesorerías de las entidades territoriales, deberán ceñirse en su manejo a lo que se estipule en el contrato que para el efecto debe suscribirse entre el municipio, distrito, o departamento y las entidades encargadas de la prestación de los servicios públicos, en el que, entre otros, se establecerán los intereses de mora.
- Mediante el Acuerdo Distrital 31 de 2001, adicionado por el Acuerdo Distrital 285 de 2007, el Concejo de Bogotá creó el Fondo de Solidaridad y Redistribución de Ingresos como una cuenta especial dentro del presupuesto del Distrito sin personería Jurídica y con contabilidad separada, adscrito a la Secretaría Distrital de Hacienda.
- El artículo 5º del Acuerdo Distrital 31 de 2001, adicionado por el artículo 4º del Acuerdo Distrital 285 de 2007, especificó que “Las empresas de acueducto, alcantarillado y aseo girarán a la

Secretaría de Hacienda, dentro de los treinta días calendario siguientes a la fecha en que ésta les notifique el resultado de la validación, el superávit de la suma de los aportes solidarios y las transferencias sobre los subsidios, que se hubiere producido de acuerdo con dicho resultado, acompañado de los rendimientos financieros generados por ese superávit a partir del momento en que se cause. En el evento de que el giro no se realice oportunamente, se causarán intereses de mora a la tasa definida por las leyes tributarias”.

- El artículo 4º del Acuerdo Distrital 31 de 2001 fue modificado por el artículo 72 del Acuerdo Distrital 645 de 2016, “Por el cual se adopta El Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2016 - 2020 “Bogotá Mejor para Todos””, en los siguientes términos:

“ART. 4º—Fondo de solidaridad y redistribución de ingresos: La Secretaría Distrital de Hábitat realizará, previa su remisión a la Secretaría Distrital de Hacienda, la revisión de los requisitos legales de las entidades prestadoras de servicios públicos y de los actos administrativos que se deben suscribir para el giro de los recursos de subsidios del Fondo de Solidaridad y Redistribución de Ingresos, así como de las cuentas de cobro presentadas por dichas entidades.

De igual manera, la Secretaría Distrital de Hábitat solicitará a las entidades prestadoras que presenten superávit, la información a que haya lugar para realizar el respectivo control sobre los recursos girados a la Dirección Distrital de Tesorería, por este concepto”.

- El artículo 5º del Decreto Distrital 362 de 2003, “Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo de Solidaridad y Redistribución de Ingresos creado por el Acuerdo 31 de 2001 y se dictan otras disposiciones” consagra que para trasladar los recursos presupuestados diferentes a los aportes solidarios del Fondo de Solidaridad y Redistribución de Ingresos a las entidades prestadoras de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, deberá contarse con la autorización del Concejo Distrital para conceder los subsidios y la determinación de la forma y el medio de asignación y el contrato entre el Distrito y la respectiva entidad prestadora del servicio público, con el objeto de desarrollar la asignación de los subsidios a nombre del Distrito Capital.
- Así mismo, ordenó que, para la celebración del mencionado convenio, la entidad prestadora deberá presentar el equilibrio financiero entre aportes solidarios y subsidios, con sostenibilidad no menor a un año y comprometerse a establecer un plan de ajuste tarifario e implementar, cuando se requiera, los respectivos ajustes tarifarios, con el fin de evitar desequilibrios financieros.
- El Decreto Nacional 1013 de 2005, adicionado por el Decreto Nacional 4784 de 2005 y compilado en los artículos 2.3.4.2.1 y 2 3.4.2.2. del Decreto Nacional 1077 de 2015, detalla la metodología para la determinación del equilibrio entre los subsidios y las contribuciones para los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo.
- La Ley 1450 de 2011, “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014”, indica en el parágrafo 1º del artículo 125, que los factores de subsidios y contribuciones aprobados por los respectivos concejos municipales tendrán una vigencia igual a cinco (5) años, no obstante, estos factores podrán ser modificados antes del término citado, cuando varíen las condiciones para garantizar el equilibrio entre subsidios y contribuciones. Esta norma mantiene su vigencia de conformidad con lo establecido en el artículo 267 de la Ley 1753 de 2015.

- El Concejo de Bogotá expidió los acuerdos distritales 483 de 2011, “Por medio del cual se establecen los factores de subsidio y los factores de aporte solidario para los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo en Bogotá, Distrito Capital” y 659 de 2016, “Por medio del cual se establecen los factores de subsidio y los factores de aporte solidario para los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo en Bogotá, Distrito Capital, para el período 2017-2021”. Por lo anterior, solo hasta el año 2021 se debe volver a presentar el proyecto de acuerdo que establece los factores de aportes y subsidios.

Por lo anterior, y con el fin de incluir los valores en el proceso de programación presupuestal de la siguiente vigencia, antes del 15 de julio de cada año, todas las personas prestadoras de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, de acuerdo con la proyección de usuarios y consumos, la estructura tarifaria vigente, y el porcentaje o factor de Aporte Solidario aplicado en el año respectivo, deberán presentar ante la Secretaría Distrital de Hacienda – Dirección Distrital de Presupuesto la solicitud del monto necesario para la determinación del equilibrio entre subsidios y aportes solidarios de cada servicio.

A continuación, se presenta la relación de los contratos de transferencia suscritos con los diferentes prestadores en los tres servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo.

Pago mensual: para servicios de acueducto y alcantarillado, previa presentación de cuenta de cobro, según está establecido en cada uno de los contratos.

Pago bimestral: servicio de aseo, previa presentación de cuenta de cobro, según está establecido en cada uno de los contratos.

Contratos:

Los contratos reposan en la Dirección Jurídica de la Secretaría Distrital de Hacienda. Son firmados en representación de la Secretaría Distrital de Hacienda por el Director Distrital de Presupuesto en el marco de la Resolución SDH 000432 de 2016, y la supervisión está en cabeza de la Subdirectora de Análisis y Sostenibilidad Presupuestal de la Dirección Distrital de Presupuesto. No tienen plazo definitivo ni cuantía determinada, pues se suscriben en el marco de la Ley de servicios públicos domiciliarios.

Servicio de Acueducto: 20 contratos en ejecución, 3 en proceso de suscripción (minutas fueron remitidas el pasado 14 de noviembre a la Secretaría Distrital de Hábitat).

Servicio de Alcantarillado: 2 contratos en ejecución

Servicio de Aseo: 1 contrato en ejecución con 5 prestadores, para esquema de aseo de la ciudad actual. 1 contrato en proceso de liquidación con 2 prestadores para esquema de aseo transitorio comprendido entre diciembre 2012 y febrero de 2018.

Contratos en ejecución Fondo de Solidaridad y Redistribución de Ingreso – Dirección Distrital de Presupuesto

SERVICIO	ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIO	SIGLAS	FECHA INICIO	NIT
ACUEDUCTO	Asociación de Servicios Públicos Comunitarios San Isidro I y II, San Luis y La Sureña - ACUALCOS.	ACUALCOS	07/12/2018	800126880-9
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios Acueducto Aguas Claras Vereda Olarte - ASOAGUASCLARASOLARTE.	ASOAGUASCLARAS OLARTE	07/12/2018	900121724-8
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios de Acueducto Arrayanes Argentina.	ARGENTINA	07/12/2018	900142618-5
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios de Acueducto de la Vereda Agualinda Chiguaza - ASOAGUALINDA E.S.P.	ASOAGUALINDA	07/12/2018	900029263-1
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios de Acueducto de la Vereda Las Margaritas de la Localidad de Usme Santa Fe de Bogotá D.C.	ACUAMARG	07/12/2018	900014734-3
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios de Acueducto de la Vereda Mochuelo Alto Asoporquera E.S.P. - ASOPORQUERA E.S.P.	ASOPORQUERA	07/12/2018	830123458-9
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios de Acueducto de la Vereda Quiba de la Localidad de Ciudad Bolívar - ASOQUIBA E.S.P.	ASOQUIBA	07/12/2018	830102452-5
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios de Acueducto de las Veredas La Unión y Los Andes Picos de Boca Grande - ASOPICOS DE BOCAGRANDE E.S.P.	ASOPICOS DE BOCAGRANDE	07/12/2018	900031795-4
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios de Acueducto de Las Veredas Peñaliza, Raizal, Betania, El Carmen e Istmo Tabaco de la Localidad de Sumapaz Bogotá E.S.P. Distrito Capital - ASOPERABECA E.S.P.	ASOPERABECA	07/12/2018	900387367-3
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios de Acueducto de las Veredas Requilina y El Uval Aguas Doradas E.S.P.	AGUAS DORADAS	07/12/2018	830131388-5
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios de Acueducto Manantial de Aguas Cerro Redondo y Corinto E.S.P.	REDONDO Y CORINTO	07/12/2018	900097840-1
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios de Acueducto y Alcantarillado de la Vereda Pasquilla Centro - AAPC.	AAPC	27/12/2018	830102527-9
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios de la Vereda Los Soches Aguas Cristalinas Los Soches E.S.P.	LOS SOCHES	07/12/2018	900230294-1
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios del Acueducto Comunitario Aguas Calientes - AUACACT.	AUACACT	07/12/2018	900375428-2
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios del Acueducto de las Veredas de Pasquillita y Santa Rosa - AACUPASA.	AACUPASA	07/12/2018	830004573-8
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios del Acueducto de Piedra Parada - ACUEPIEDRAPARADA E.S.P.	ACUEPIEDRAPARADA	07/12/2018	830105457-5
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios del Acueducto Las Ánimas, Las Auras y Nazareth - ASOUAN.	ASOUAN	07/12/2018	830072977-1
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios del Servicio de Acueducto y Alcantarillado del corregimiento de San Juan Localidad Sumapaz E.S.P. - ASOAGUAS CLARAS SUMAPAZ E.S.P.	ASOAGUAS CLARAS SUMAPAZ	07/12/2018	830138027-3
ACUEDUCTO	Junta Administradora Acueducto Veredal El Destino Usme.	DESTINO USME	07/12/2018	800085579-9

SERVICIO	ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIO	SIGLAS	FECHA INICIO	NIT
ACUEDUCTO	Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P.	EAAB	07/12/2018	899999094-1
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios del Servicio de Agua Potable de la Floresta de la Sabana	ACQUAFLORESTA	14/11/2019	830061466-0
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios de Acueducto y Alcantarillado del Barrio Bosques de Bellavista	ACUABOSQUES	14/11/2019	830122985-4
ACUEDUCTO	Asociación de Usuarios del Acueducto de la Zona media de la Parcelación Floresta de la Sabana	ASOAGUAS DE LA SABANA	14/11/2019	800071847-7
ASEO	Ciudad Limpia Bogotá S.A. E.S.P	CIUDAD LIMPIA	10/08/2018	830048122-9
ASEO	Limpieza Metropolitana S.A. E.S.P	LIME	10/08/2018	830123461-1
ASEO	Bogotá Limpia S.A.S. E.S.P	BOGOTA LIMPIA	10/08/2018	901144843-9
ASEO	Promoambiental Distrito SAS ESP	PROMOAMBIENTAL	10/08/2018	901145808-5
ASEO	Area Limpia Distrito Capital S.A.S ESP.	AREA LIMPIA	10/08/2018	901146434-9
ALCANTARILLADO	Asociación de Servicios Públicos Comunitarios San Isidro I y II, San Luis y La Sureña - ACUALCOS.	ACUALCOS	07/12/2018	800126880-9
ALCANTARILLADO	Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P.	EAAB	07/12/2018	899999094-1

Contrato de transferencia en proceso de liquidación - servicio público de Aseo por esquema transitorio de ciudad diciembre 2012 a febrero 2018: En la actualidad el convenio suscrito el 27/04/2017 entre la Secretaría Distrital de Hacienda, la Secretaría Distrital del Hábitat, la UAESP, la Empresa de Acueducto y Alcantarillado y Aseo de Bogotá y la Empresa Ciudad Limpia, del esquema de aseo transitorio para la prestación del servicio de que fue adoptado mediante el Decreto Distrital 564 de 2012⁸, se encuentra pendiente de liquidación debido a la falta de los soportes que evidencien el cobro correspondiente.

La sugerencia, es continuar con los acercamientos respectivos para obtener dentro de los términos legales la liquidación correspondiente. Es importante precisar que, durante la vigencia del contrato, la Secretaría Distrital de Hacienda no recibió ninguna cuenta de cobro para cubrir la diferencia entre aportes solidarios y subsidios. No obstante, en el proceso de liquidación han surgido observaciones verbales por parte de los prestadores, en las que manifiestan que si se generó un posible déficit en dicho período. Por esta razón desde el mes de septiembre 2019 se han venido realizando mesas de trabajo con la Secretaría Distrital de Hábitat, la UAESP y los prestadores para que las empresas prestadoras remitan la información en el marco de los contratos de transferencia. El plazo de este contrato está asociado al plazo del contrato del esquema de ciudad, el cual terminó en febrero de 2018. Aún está en términos el plazo para la liquidación, acorde con las normas vigentes y la directiva de la Secretaría Jurídica distrital frente a la liquidación de contratos.

⁸ Por medio del cual se adoptan disposiciones para asegurar la prestación del servicio público de aseo en el Distrito Capital en acatamiento de las órdenes impartidas por la Honorable Corte Constitucional en la Sentencia T-724 de 2003 y en los Autos números 268 de 2010, 275 de 2011 y 084 de 2012".

- **Convenio con EAAB - Río Bogotá PTAR Canoas**

Con el fin de llevar a cabo el cierre financiero de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Canoas y en cumplimiento de la sentencia del Río Bogotá, la Secretaría Distrital de Hacienda suscribió el Convenio 830 de 2019 suscrito entre la EAAB y la SDH que definió proyecciones y condiciones para el giro de los aportes de la SDH en representación del Distrito Capital para el cumplimiento de la sentencia del RÍO BOGOTÁ para construcción de PTAR Canoas.

Los recursos actualmente son girados por la Dirección Distrital de Presupuesto en cumplimiento de la sentencia, a la cuenta del Río Bogotá que administra la Dirección Distrital de Tesorería para tal fin. De acuerdo con el convenio, el primer giro de recursos desde la cuenta bancaria a la Empresa de Acueducto se realizaría en 2020 previa solicitud de la Empresa y con visto bueno de la Dirección Distrital de Presupuesto.

De otra parte, en cumplimiento de la sentencia Río Bogotá la Dirección Distrital de Presupuesto y la Dirección Distrital de Tesorería, emiten mensualmente una certificación con destino al Tribunal Administrativo de Cundinamarca el cual es enviado por conducto de la Secretaría Jurídica Distrital en los informes de seguimiento a la sentencia en la Comisión Intersectorial de Río Bogotá de la cual la Dirección Distrital de Presupuesto hace parte. La última certificación se expidió el 15 de noviembre de 2019.

- **Convenio Cofinanciación Primera Línea del Metro**

En cumplimiento del Acuerdo 691 de 2017 y del Convenio de cofinanciación suscrito entre el Distrito Capital, la Nación, la Empresa Metro de Bogotá, la Dirección distrital de Presupuesto efectúa el giro de la transferencia para la cofinanciación.

En el marco y cumplimiento de lo estipulado en el numeral 2.3 *“Aportes del Distrito”* del Convenio de Cofinanciación para el Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros de Bogotá, del 9 de noviembre de 2017 y el Acuerdo 691 de 2017 *“Por medio de la cual se autoriza a Bogotá D.C., para que a través de la Secretaría Distrital de Hacienda asuma obligaciones para garantizar el aporte del Distrito Capital a la cofinanciación del Sistema Integrado de Transporte Masivo para Bogotá – Primera Línea del Metro – Tramo 1 con cargo a vigencias futuras ordinarias del periodo 2018-2041.”*

Las transferencias se apropian en el rubro de *“Cofinanciación – Sistema Integrado de Transporte Masivo”* del presupuesto de la SDH – Unidad Ejecutora 02, a la Empresa Metro de Bogotá S.A., como beneficiario de dichos recursos.

Es importante tener en cuenta el flujo establecido en el convenio y los pagos semestrales, y en observancia al inciso cuarto del numeral 2.3 del convenio de Cofinanciación para el Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros de Bogotá, del 9 de noviembre de 2017, que estipula: *“Los aportes del Distrito se ajustarán a pesos corrientes, utilizando para ello el IPC certificado por el DANE para el mes inmediatamente anterior a cuando se lleve a cabo el desembolso.”*

Otros Aspectos de la Operación de la Dirección Distrital de Presupuesto

- **Actividades prioritarias con incidencia distrital a realizar durante el primer semestre**

La Dirección Distrital de Presupuesto recomienda tener presente estas principales actividades del primer semestre de 2020:

Actividad	Fecha
Elaboración de la Estrategia Financiera del Plan de Desarrollo Económico, Social y Obras Públicas.	Enero – Junio 2020
Decretos de incremento salarial (coordina Servicio Civil con apoyo de la SDH)	Segunda semana de enero 2020
Dirigir el Cierre presupuestal de las entidades distritales (EP, ESES, FDL)	Enero y febrero de 2020
Elaboración de los lineamientos de política de Programación Presupuestal	Marzo 31 de 2020 (Deben estar firmados por la Alcaldesa Mayor y comunicados al Distrito antes del 1 de abril de 2020)
Armonización presupuestal del Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital	Junio –Julio Fase I- Traslados internos. Julio – agosto Fase II - Presentar a más tardar en las sesiones ordinarias del mes de agosto a consideración del Concejo de Bogotá el respectivo Proyecto de Acuerdo, si requiere hacer ajustes entre entidades.
Elaboración del Proyecto de Presupuesto Anual del Distrito Capital 2021	Febrero – octubre de 2020

- **Reportes de ejecución presupuestal distrital y otros, que se transmiten a entes de control nacionales y distrital**

A continuación, se presentan los principales reportes que la Dirección Distrital de Presupuesto transmite en nombre de Bogotá Distrito Capital a entes de control. Se presenta la fecha de primer semestre, pero se debe en cuenta la periodicidad para todo el año.

Entidad a la cual se reporta: Contraloría General de la República

INFORME	PERIODICIDAD	NORMATIVIDAD	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
CGR - Presupuestal - Informe de la ejecución Presupuestal de	Trimestral	Resolución Reglamentaria Orgánica No. 0007 de 2016.				30-abr		



INFORME	PERIODICIDAD	NORMATIVIDAD	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Ingresos y gastos y Reporte de información y categorización de los departamentos, distritos y municipios.	Anual	Resolución Reglamentaria Orgánica No. 0007 de 2016.		20-feb				
Personal y Costos. Categoría CGR Personal y Costos.	Anual	Título VI, Capítulo II Artículo 43 de la Resolución Reglamentaria Orgánica No. 0007 del 9 de junio de 2016			31-mar			
Ejecución de las Transferencias de la Nación- Sistema General de Participaciones	Anual	Resolución Orgánica No. 7350/2013, artículo 17.			14-mar			
Informe de Sistema General de Regalías. Categoría CGR SGR. A partir de octubre se modifica a Informe de Regalías Contratos y Proyectos y se reporta solo mensualmente se elimina el trimestral.	Trimestral	Resolución Orgánica No. 7350 de 2013, artículo 17.	16-ene			30-abr		
	Mensual	Resolución Orgánica No. 7350 de 2013, artículo 17. Resolución Reglamentaria Orgánica 0033 del 2 de agosto de 2019 "Por la cual se modifica la Resolución Orgánica 7350 del 29 de noviembre de 2013.		14-feb	14-mar	12-abr	15-may	17-jun

Entidad a la cual se reporta: Contraloría General de la República, Departamento Nacional de Planeación y Ministerio de Hacienda

INFORME	PERIODICIDAD	NORMATIVIDAD	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Información Presupuestal de Ingresos y Gastos FUT.	Trimestral	Dec. Nacional 3402 de 2007, Decreto 1536 de 2016 y Resol. Contaduría Gral. Nación N° 714 de 2016				30-abr		



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE HACIENDA

<p>Servicio de la Deuda. Reservas. Vigencias futuras. Cuentas por Pagar. Ejecución Presupuestal del Fondo de Salud. Tesorería Fondo de Salud. Registros Presupuestales para el sector Agua Potable y Saneamiento Básico. Excedentes de Liquidez. Víctimas. Deuda Pública y Cierre Fiscal.</p>	<p>Anual</p>	<p>Dec. Nacional 3402 de 2007, Decreto 1536 de 2016 y Resol. Contaduría Gral. Nación N° 714 de 2016</p>	<p>15-feb</p>	<p>22-jun</p>
<p>Evaluación del desempeño integral.</p>	<p>Anual</p>	<p>Circular DNP 06-4 de 12 de Abril 2019.</p>		

Entidad a la cual se reporta: Contraloría de Bogotá y Concejo

INFORME	PERIODICIDAD	NORMATIVIDAD	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Informe para la certificación de las Finanzas (situación Fiscal, Excedentes Financieros y Utilidades de las Empresas Industriales y Comerciales)	Anual	Resolución Reglamentaria 011 de 2014, artículo 33 de la Contraloría de Bogotá. Resolución Reglamentaria 004 de febrero 11 de 2016: Por la cual se modifica parcialmente la Resolución Reglamentaria No. 011 del 28 de febrero de 2014.				30-abr		
Ejecución presupuestal de gastos e Inversiones vigencia y Ejecución de reservas Presupuestales de la vigencia anterior.	Mensual	Resolución Reglamentaria 011 de 2014. Resolución Reglamentaria 004 de febrero 11 de 2016: Por la cual se modifica parcialmente la Resolución Reglamentaria No. 011 del 28 de febrero de 2014.	16-ene	14-feb	14-mar	12-abr	15-may	17-jun
Informe de Productos, Metas y Resultados - PMR	Anual	Decreto 826 de 2018, Artículo 38.				30-abr		
Informe Ejecución de Vigencias Futuras	Semestral	Decreto 826 de 2018, Artículo 32.	31-ene					
Indicadores de Gestión Ingresos y gastos Presupuesto Anual y Administración Central	Semestral	Acuerdo 67 de 2002. Modificado por el Acuerdo Distrital 405 de 2009. Reglamentado por el Decreto Distrital 508 de 2010. Decreto 371 de 2011.			30-mar			

- **Libro de normas presupuestales**

La Dirección Distrital de Presupuesto en la actualidad cuenta con el libro de normas presupuestales versión 2013. Esta herramienta es de gran utilidad para los funcionarios no sólo de la Dirección, sino también para los usuarios externos, por permitir tener consolidado en un solo documento las principales normas en materia presupuestal, permitiendo una consulta ágil y oportuna.

- **Proceso de Armonización presupuestal**

Considerando el desarrollo del proceso de armonización que se llevará a cabo en el primer semestre de 2020, se sugiere evaluar la posibilidad de incluir los recursos generados en los cierres fiscales, previo a la determinación de la cuantía de los excedentes financieros por parte del Confis Distrital.

- **Estatuto Orgánico de Presupuesto- Decreto 714 de 1996**

En atención a la actualización de las disposiciones nacionales en sus planes de desarrollo y en el Decreto 1068 de 2015, Único del Sector de Hacienda y Crédito Público y distritales en materia presupuestal, esta Administración encontró necesario modificar el Estatuto Orgánico de Presupuesto para lograr un mayor acercamiento a la realidad institucional y racionalizar y simplificar el ordenamiento jurídico. Para ello, en la vigencia 2018 radicó propuesta de modificación elaborada conjuntamente con la Dirección Jurídica de la SDH.

La recomendación es retomar dicha propuesta e impulsar su aprobación.

- **Manual Operativo Presupuestal**

Mediante Resolución SDH - 000191 del 22 de septiembre de 2017, se adoptó y consolidó el Manual Operativo Presupuestal- Manual de Programación, Ejecución y Cierre Presupuestal del Distrito Capital, en cuatro módulos: Entidades que conforman el Presupuesto Anual del Distrito, Empresas Sociales del Estado E.S.E, Fondos de Desarrollo Local FDL y Empresas Industriales y Comerciales del Orden Distrital. Este Manual es una herramienta que articula y unifica los procedimientos, prácticas e instrumentos en materia presupuestal para las entidades distritales. Así mismo, permite el manejo coordinado de las herramientas gerenciales de planeación y presupuesto, con la finalidad de lograr el uso eficiente de los recursos y, en consecuencia, un mayor impacto social en la atención de las necesidades de la población.

Si bien esta herramienta fue generada recientemente, es necesario que el próximo año sea actualizada teniendo en cuenta los cambios normativos, la implementación próximamente del nuevo sistema de información presupuestal y la expedición del Estatuto Presupuestal de Empresas Distritales (Decreto 662 de 2018.)

- **Nuevo Sistema de Información**

Por efecto de la implementación del nuevo sistema de información presupuestal, la Dirección Distrital de Presupuesto requiere ajustar los diferentes procedimientos e instructivos de la operación de la Dirección, necesidad asociada igualmente a utilización de conceptos no contemplado en dichos documentos.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE HACIENDA

- **Capacitación Funcionarios nuevos**

Con ocasión de la reactivación de la convocatoria de 2015, se espera que a la Dirección Distrital de Presupuesto lleguen alrededor de 24 personas nuevas, equivalentes al 40% del total de funcionarios, siendo necesario fortalecer las actividades de capacitación en temas presupuestales.

ⁱ Dirección Distrital de Desarrollo Institucional.

ⁱⁱ CONPES D.C. 01, Enero 2019.

ⁱⁱⁱ Dirección Distrital de Desarrollo Institucional.