



ALCALDIA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
HACIENDA

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTA

INFORME DE GESTION Y RESULTADOS 2008 SECRETARIA DE HACIENDA

BOGOTÁ, D. C., ENERO DE 2009

Fuente: Direcciones y Oficinas
Elaborado por: Leandro Gómez Zambrano
Profesional Oficina Asesora de Planeación
C.C.79.463.991 Teléfono: 3385283
Myriam Nelly Borda Torres
Jefe Oficina Asesora de Planeación (E)
C.C. 51.660.603 de Bogota. Teléfono: 3385958



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

INTRODUCCIÓN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	5
1. Manejo Razonable del Endeudamiento.....	13
Capacidad de Pago.....	14
1.2. Sostenibilidad de la Deuda	15
1.3. Endeudamiento relativo al PIB.....	16
1.4. Ingresos Corrientes de Libre Destinación para Gastos de Funcionamiento.....	17
2. Gestión de Recaudo de Ingresos Tributarios.....	17
2.1. Fortalecimiento de los ingresos tributarios.....	20
2.2. Gestionar y aumentar los ingresos tributarios	20
2.2.1. Recaudo vegetativo	21
2.2.2. Gestión para reducción de la evasión y la morosidad	23
2.2.3. Impuestos a la Producción:	23
2.3. Impuestos a la Propiedad:.....	24
3. Ingresos obtenidos por Gestión de Rendimientos Financieros.....	27
4. Programa Anual Mensualizado De Caja – Pac.....	29
5. Composición del Portafolio.....	31
6. Recaudo de dividendos y utilidades de la Empresa de Energía de Bogotá EEB.	36
7. Recaudo de dividendos y utilidades de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá ETB.....	37
8. Gestión de Reducción de Capital de Empresas.....	37
8.1. Recaudo por descapitalización de Emgesa.....	37
8.2. Recaudo por descapitalización de Codensa.....	37
8.3. Recaudo por descapitalización de Gas Natural.....	37
9. Consecución de recursos del Crédito.....	38
10. Riesgo de Liquidez.....	38
11. Riesgo de Tasa de Cambio.....	39
12. Riesgo de Tasa de Interés Variable.....	40
13. Pago del servicio de la deuda	41
14. Entidades con Presupuesto Orientado a Resultados (POR) Implementado... 	44
15. Número de Servicios Certificados en el Sistema de Gestión de Calidad.....	46

2





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

15.1.	<i>Recertificados 2007 – 2010.</i>	48
15.2.	<i>Adecuación con la GP 1000:2004.</i>	49
15.3.	<i>Mantener la cultura de calidad (Gestión Estratégica + Gestión de procesos + gestión de la cultura organizacional).</i>	50
15.4.	<i>Modelo Estándar de Control Interno.</i>	50
15.4.1.	<i>Subsistema de Control Estratégico.</i>	50
15.4.2.	<i>Subsistema de control de gestión:</i>	52
15.4.3.	<i>Subsistema: control de evaluación</i>	54
15.5.	<i>Mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.</i>	55
15.5.1.	<i>Auditorias de Calidad</i>	55
15.5.2.	<i>Acciones Correctiva y Preventivas</i>	56
15.5.3.	<i>Revisión Gerencial del SGC</i>	57
15.5.4.	<i>Asesoría y asistencia técnica a los procesos del SGC y acompañamiento personalizado a los procesos.</i>	57
15.5.5.	<i>Medición del nivel de satisfacción de los clientes.</i>	57
15.5.6.	<i>Capacitación de Indicadores, mejoramiento de procesos auditores y SGC.</i>	58
15.5.7.	<i>Comité de calidad.</i>	58
15.5.8.	<i>Otros Retos.</i>	59
16.	<i>Ejecución Física y Financiera del Presupuesto de Inversión 2008.</i>	59
17.	<i>Tiempo Promedio de Pagos.</i>	62
18.	<i>Porcentaje de Pagos Electrónicos</i>	62
19.	<i>Porcentaje de Rechazos por Pagos Electrónicos</i>	63
20.	<i>Ejecuciones Fiscales</i>	64
20.1.	<i>Recaudo</i>	65
20.2.	<i>Gestiones de Saneamiento</i>	67
20.3.	<i>Optimización del Sico</i>	67
21.	<i>Numero de Beneficiarios de las Líneas de Crédito</i>	68

Gráficas

<i>Índice General de la Bolsa de Colombia enero – diciembre 2008</i>	11
<i>Spreads sobre Treasuries</i>	12
<i>Intereses/Ahorro operacional</i>	14
<i>Saldo de la deuda/Ingresos Corrientes</i>	15
<i>Comportamiento de la TRM</i>	16
<i>saldo de la deuda / PIB</i>	16
<i>Ejecución de los ingresos tributarios a 31 de diciembre</i>	19
<i>Ejecución y variación de los ingresos tributarios a 31 de diciembre 2008 -2007</i>	19
<i>Recaudo anual producto de los programas para reducir la evasión y la morosidad</i>	20





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

<i>Rendimientos Financieros 2008</i>	27
<i>Ejecución mensual del PAC 2008</i>	29
<i>Capacitación de Funcionarios en PAC</i>	30
<i>Portafolio Total – Concentración por Porción 2008</i>	33
<i>Portafolio Total – Composición por Calificación 2008</i>	34
<i>Portafolio Total – Riesgo vs. Rentabilidad 2008</i>	34
<i>Portafolio Total – Composición por Plazo 2008</i>	35
<i>Concentración de pagos – Riesgo de liquidez</i>	39
<i>Evolución mensual del indicador - riesgo tasa de cambio</i>	40
<i>Composición del portafolio de la deuda según tipo de interés</i>	41
<i>Créditos contratados en tasa variable</i>	41
<i>Pago del servicio de la deuda</i>	42
<i>Medios de pago</i>	62
<i>Recaudo ejecuciones fiscales</i>	65

Tablas

<i>Tasas de Interés</i>	12
<i>Ejecución y variación de los ingresos tributarios a 31 de diciembre 2008-2007</i>	18
<i>Recaudo por concepto de ingresos tributarios –2008</i>	21
<i>Recaudo por concepto de ingresos NO tributarios 2008</i>	21
<i>Rendimientos Financieros 2008</i>	28
<i>Ejecución del programa anual de caja</i>	29
<i>Estrategia Financiera 2008</i>	32
<i>Composición del portafolio en moneda legal a precios de mercado</i>	33
<i>Composición del portafolio por instrumento a precios de mercado</i>	35
<i>Portafolio a término en moneda extranjera</i>	36
<i>Cupo Disponible a 31 de Diciembre de 2008</i>	38
<i>Ejecución presupuestal 2008</i>	43
<i>Ranking de la ejecución de la inversión por proyecto</i>	60
<i>Rechazos sobre los pagos vía SAP</i>	63





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

INTRODUCCIÓN

La SDH 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. Para cumplir con este objetivo debe diseñar la estrategia financiera y un marco de gasto de mediano plazo, tanto para el Plan de Desarrollo como para el Plan de Ordenamiento Territorial –POT- y preparar el presupuesto anual con base en el plan financiero plurianual del Distrito, así como coordinar los créditos y empréstitos de la banca multilateral y comercial.

De la misma manera se continua manejando el proceso administrativo de la política tributaria, presupuestal, contable y de tesorería de la hacienda pública distrital, que desde el 2007 cambia ante el nuevo esquema de organización sectorial del Distrito Capital, producto de la reestructuración administrativa, en la cual la Secretaría se ha constituido en coordinador del Sector Hacienda de Bogotá.

Hoy día, la Secretaría de Hacienda tiene la responsabilidad de ser recaudador y pagador único del Distrito Capital, así como las funciones relacionadas con la elaboración del Presupuesto y la contratación de recursos de financiación, convirtiéndose en la Entidad rectora de la sostenibilidad financiera pública de la ciudad, en los temas económicos y financieros, en el Distrito. Con la Expedición del Acuerdo No.257 del 2006 y los Decretos 545 y 546 del 29 de diciembre de 2006 se estableció la más reciente reforma administrativa de la SDH y sobre la cual se rige actualmente, en ella le fue asignado el estatus de cabeza de sector de Hacienda¹.

Todo lo anterior se ve reflejado en la gestión de las áreas misionales y de apoyo que cada área en primer instancia monitorea, a través del seguimiento de los indicadores de gestión, lo que es complementado con el informe de gestión integral el cual es elaborado trimestralmente donde confluye el seguimiento de los indicadores operativos, de proceso, producto no conforme entre otros. En donde se establece el avance de la gestión de los objetivos estratégicos, los cuales se controlan a través de los Planes Operativos de cada Dirección y Oficina. Las anteriores acciones, han permitido fortalecer el proceso de planeación de la Organización, dado que en forma anticipada la alta dirección ha propiciado compromisos específicos para el periodo del Plan de Desarrollo.

Dando continuidad al proceso de planeación la Secretaria con la participación de un amplio equipo interdisciplinario, durante el 2008 se dio a la tarea de estructurar la nueva planeación estratégica con un horizonte de mediano plazo hasta el 2012, con la cual se

¹ Esto significa que las políticas fiscales y financieras tienen efecto sobre las entidades que hacen parte del sector Hacienda que son la SDH, Unidad Especial de Catastro, FONCEP fondo de pensiones públicas y cesantías del Distrito y la Lotería de Bogotá como entidad vinculada.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

establecieron nuevos retos con los cuales se busca: i) Lograr mayores ingresos basado en los principios de progresividad y equidad ii) Priorizar y racionalizar el gasto y aumentar la eficiencia en la inversión de las entidades distritales iii) Generar confianza en el ciudadano, los contribuyentes, los inversionistas y las entidades sobre la gestión de la Secretaría Distrital de Hacienda iv) Contar, utilizar y apropiar en la formulación de política hacendaria el conocimiento sobre el comportamiento real de los agentes que afectan la dinámica económica de la ciudad. V) Proveer y consolidar con calidad y oportunidad los recursos que fortalezcan la gestión hacendaria, basados en una cultura del conocimiento y la corresponsabilidad.

Planeación que tiene su concreción a partir del 2009, dado que su estructuración se termino a finales del 2008.

Como parte integral de esta gestión que coadyuva a los logros operativos y estratégicos el Sistema de Gestión de la calidad en la Secretaria, ha proporcionado el método para mejorar continuamente el quehacer diario de la organización El Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta gerencial que permite de una manera metodológica documentar, estandarizar y controlar los procesos y servicios de la Secretaría Distrital de Hacienda, así como su uso y aplicación, estructurando un mecanismo de mejora continua que garantiza la adecuación al cambio y genera cultura organizacional.

En la búsqueda de los estándares más altos de servicio, la Entidad inició la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), bajo la norma ISO 9001, como herramienta de gerencia por procesos, en la cual se asegure el normal desarrollo de los servicios prestados, aplicando estándares de calidad y efectivos sistemas de seguimiento y medición. En el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad, la Entidad apropió la transición de una visión de estructura organizacional / funcional a una por procesos, permitiendo un cambio cultural acorde con la demanda organizacional moderna.

La estructura organizacional, determina la forma de ejecución de la SDH, sin embargo, a través del manual de calidad², se explica como opera el Sistema de Gestión de la Calidad de la Secretaria Distrital de Hacienda, así como las políticas generales que rigen la organización, la manera en que se da cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001 de 2000 y se enumeran las caracterizaciones de servicio documentadas, especificando las interacciones con los servicios y procesos de la Entidad.

Como resultado de la implementación y el buen comportamiento del sistema, con el propósito de mejorar la percepción y confianza en el ciudadano de las actividades de la SDH y con el fin de incentivar a los funcionarios de la Entidad, y fruto de la maduración del

² El manual de calidad es base de la estructura que guía la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en la Secretaría Distrital de Hacienda, especificando las funciones del sistema en la gestión organizacional, reflejando la forma de aplicación de la norma ISO 9001 en el desarrollo de sus actividades, adecuándola a su tamaño, complejidad y cultura, buscando establecer con claridad el mapa sistémico de interrelación de los procesos, clientes, productos, condicionantes de calidad y producto no conforme





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

sistema, en el 2008 La firma Bureau Veritas Certificación, mediante visita de seguimiento verifico el mantenimiento y maduración del Sistema de Gestión de la Calidad.

En el proceso de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad se han reforzado las políticas de adaptación cultural al cambio y a la mejora continua, mediante la elaboración de campañas de sensibilización y elementos de apropiación por la Entidad. Entre los aspectos más relevantes que evidencian la gestión de la cultura en la SDH se encuentran el cambio de percepción de y hacia el cliente, enfocándolo como el eje de las políticas y gestión de la Entidad, adicionalmente se evidencia la apropiación del sistema y la utilización de las herramientas otorgadas para conocer las necesidades de los clientes.

El robustecimiento del sistema de gestión por procesos se esta realizando mediante la armonización del SGC, el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y el sistema de información de la Entidad, con lo cual se busca fortalecer los procesos definidos para la prestación de los servicios, desarrollar las estrategias de administración de la información y establecer las estrategias de seguimiento y control, aunados a los elementos del autocontrol, autogestión y autorregulación.

En un esfuerzo mancomunado se trabaja en el proceso de generar una cultura institucional en torno a la calidad de sus servicios, esto reflejo de nuestro compromiso con la Secretaría y con la ciudad, de hacer las cosas bien, con el uso adecuado de nuestros recursos y el valor agregado de nuestras actividades, que a su vez satisface y cumple con los requisitos definidos internamente, los legales y los de nuestros usuarios.

Es pertinente mencionar que la Secretaria opera el desarrollo de su gestión a través de disposiciones legales, las cuales se cumplen con un alto grado de responsabilidad, materializadas a través del desarrollo metódico del Sistema de Gestión de Calidad. A continuación se desarrolla una relación de las mismas y en cuanto el Sistema Gestión de Calidad se encuentra debidamente documentado y publicado a través de la página de Intranet.

La gestión de la Secretaría está regida por las siguientes normas:

Constitución Política;

Decreto Ley 1421 de 1993;

Ley Orgánica de Planeación (152 de 1994);

Ley 715 de 2001 – Sistema General de Participaciones;

Ley 716 de 2001 (Saneamiento Contable) y Decretos reglamentarios;

Ley 358 de 1997 (Endeudamiento);

Ley 617 de 2000 (Saneamiento Fiscal);

Decreto 819 de 2003 (Transparencia y Responsabilidad fiscal);

Decreto 352 del 15 de agosto de 2002 (Estatuto Tributario Distrital);

Estatuto Orgánico de Planeación del Distrito (Acuerdo 12 de 1996);

Ley Orgánica de Presupuesto y demás normas complementarias;





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Decreto 714 de 1996 y sus reglamentarios;
Estructura interna y funcional de la Secretaría Distrital de Hacienda y se dictan otras disposiciones (Decreto 545 de diciembre de 2006).
Acuerdo No.119 de 2004. Plan de Desarrollo 2004-2008.

ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA

En la actualidad las funciones misionales se cumplen en seis direcciones técnicas, tres direcciones de apoyo, una Oficina Asesora de Análisis y Control de Riesgo, una Oficina Asesora de Planeación una Oficina de Banca Multilateral y Cooperación, y una Oficina de Control Interno Disciplinario

Las direcciones técnicas y de apoyo se constituyen de la siguiente manera: Dirección de Estadísticas y Estudios Fiscales (Subdirección de Análisis Fiscal, Subdirección de Análisis Sectorial), Dirección Distrital de Impuestos (Oficina de Servicio al Contribuyente, Subdirección Jurídico Tributaria, Oficina de Recursos Tributarios, Subdirección de Impuestos a la Propiedad, Oficina de Fiscalización, Oficina de Liquidación, Oficina de Cobro, Subdirección de Impuestos a la Producción y al Consumo, Oficina de Fiscalización, Oficina de Liquidación, Oficina de Cobro, Subdirección de Gestión del Sistema Tributario, Oficina de Cuentas Corrientes, Oficina Control Agentes de Recepción y Recaudo, Oficina de la Información Tributaria) Dirección Distrital de Presupuesto (Subdirección de Competitividad y Gobierno, Subdirección de Desarrollo Social, Subdirección de Finanzas Distritales, Subdirección de Análisis, Ingreso y Sostenibilidad) Dirección Distrital de Tesorería (Oficina de Ejecuciones Fiscales, Subdirección de Planeación Financiera e Inversiones, Oficina de Planeación Financiera, Oficina de Inversiones, Subdirección de Operación Bancaria, Oficina de Pagaduría) Dirección Distrital de Contabilidad (Subdirección de Gestión Contable de Hacienda, Subdirección de Consolidación, Gestión e Investigación) Dirección Distrital de Crédito Público (Subdirección de Financiamiento, Subdirección de Ejecución, Órganos Consultivos - Comité de Desarrollo Administrativo del Sector Hacienda - Comité de Dirección - Comité de Política de Riesgo) Dirección de Sistemas e Informática (Subdirección de Infraestructura Tecnológica, Subdirección de Ingeniería de Software, Subdirección de Gestión de Conectividad, Subdirección de Servicios y Atención al Usuario) Dirección de Gestión Corporativa (Subdirección Administrativa, Subdirección Financiera, Subdirección del Talento Humano, Oficina de Correspondencia, Quejas y Soluciones) Dirección Jurídica (Subdirección de Asuntos Contractuales, Subdirección Jurídica de Hacienda, Subdirección de Gestión Judicial)

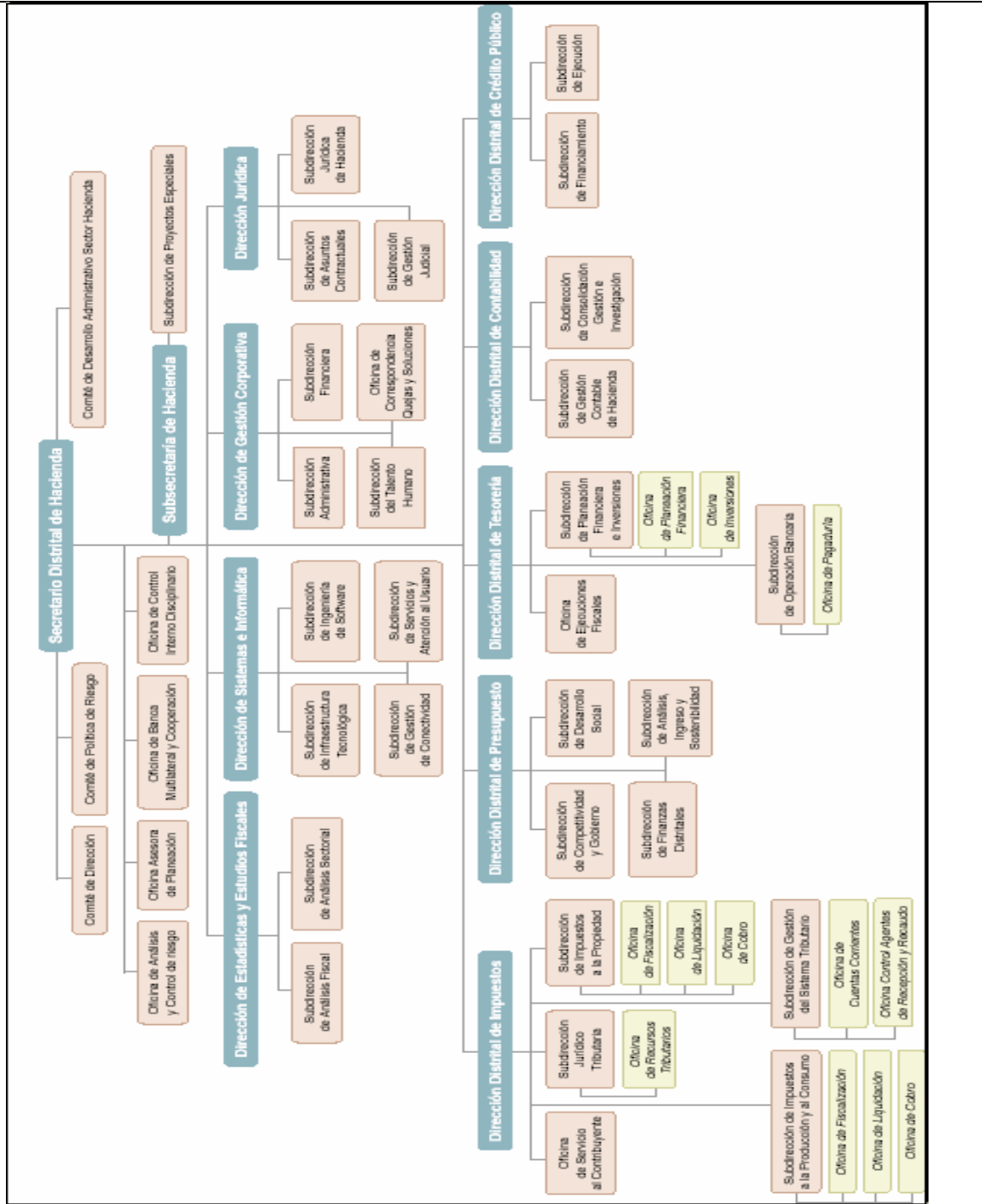




ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

ORGANIGRAMA DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Siguiendo la estructura del informe de indicadores de Gestión, a continuación se presentan los principales logros de la vigencia 2008.

Antes de abordar temas como el manejo razonable del endeudamiento, la capacidad de pago, sostenibilidad de la deuda y el endeudamiento relativo al PIB entre otros, es importante anotar que las variaciones en los indicadores no solamente dependen de las gestiones de las diferentes áreas gestoras-misionales de la Secretaría Distrital de Hacienda y en general del comportamiento de la Administración Distrital. De otra parte, en las decisiones también influyen variables exógenas de tipo político, económico, social, institucional y ambiental, que pueden hacer variar el concepto recibido por parte de las sociedades calificadoras de riesgo, por lo que es procedente abordar el tema del entorno económico.

ENTORNO ECONÓMICO

La administración del portafolio de deuda está condicionada a la evolución de los mercados financieros internacionales y nacionales. Para el 2008 los mercados financieros internacionales se caracterizaron por la profundización de la crisis financiera originada por la “crisis subprime³”. Este hecho se manifestó en la quiebra de varias instituciones financieras, por ejemplo Bear Stearns, que fue adquirido por JP Morgan. A esto se sumó la quiebra de 84 sociedades de crédito hipotecario y la desvalorización de otros grandes bancos como Morgan Stanley y Citigroup. Lo anterior llevó a que se encendieran las alarmas en las bolsas mundiales, las cuales en su inmensa mayoría presenciaron fuertes caídas.

Para afrontar la crisis financiera, la Reserva Federal de Estado Unidos inició un plan de rescate del sistema, el cual incluyó poner a disposición de las diferentes entidades recursos para poder operar, como fue el caso de la aseguradora AIG. Otra medida tomada por la FED fue reducir su tasa de intervención a lo largo del año, la cual pasó de 4.25% a comienzos del año hasta llegar a 0.25%.

En respuesta a esta medida la LIBOR también mantuvo una tendencia descendente y cerró el año 281 pbs por debajo del nivel registrado al inicio del año. Sin embargo, esta tendencia no fue exenta de fuertes volatilidades, en particular entre el 15 de septiembre y el 10 de octubre de 2008. Esto fue el resultado del incremento en la aversión al riesgo y los problemas liquidez que ésta generó en la economía.

Así, los principales mercados financieros se vieron severamente afectados, con caídas en los principales índices accionarios. Tal fue el caso del indicador MSCI⁴, el cual mide el

³ Un crédito subprime es un crédito hipotecario que se otorgó a personas sin calidad crediticia y a unas tasas de interés muy por encima del mercado

⁴ Los índices MSCI (Morgan Stanley Capital Investment) son utilizados como índices de referencia (benchmark). Permiten reflejar la evolución del valor de las compañías que cotizan en las bolsas de los





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

desempeño de los 23 mercados más desarrollados, que registró una caída del 6,9%, la más grande en 21 años. Otra consecuencia fue el descenso generalizado en el precio de las materias primas, incluyendo los energéticos, los metales y los productos agrícolas. Esta dinámica se explica por expectativas de menor demanda futura y por el cambio en las expectativas de inflación.

Como respuesta a este ambiente, los inversionistas trasladaron sus recursos a inversiones más seguras como son los títulos del Tesoro de los EE.UU. (Treasuries). Esto favoreció la apreciación del dólar frente a las demás monedas y acentuó la caída de las bolsas a en el mundo. Colombia no fue la excepción a la aversión al riesgo observada en los mercados de acciones. El índice general de la Bolsa de Colombia mostró una caída como se aprecia en la gráfica 1.

Gráfica
1 Índice General de la Bolsa de Colombia enero – diciembre 2008



Fuente: Bloomberg

Las tasas de interés locales no fueron ajenas a esta situación internacional. La DTF⁵ cerró en niveles superiores a los observados en el inicio de la vigencia, y además registró una alta volatilidad durante el año. El movimiento de esta tasa (ver tabla 1) respondió a las medidas tomadas por el Banco de la República para controlar la inflación, que en 2008 llegó a ser de 7.67%, más de 300 pbs sobre el valor máximo de la meta fijada por el emisor para 2008.

diferentes países. Estos índices son comparables entre sí, puesto que son construidos sobre la base de métodos estadísticos y de las mismas fórmulas.

⁵ El portafolio de la deuda del Distrito tiene una composición del 47% en tasa variable de los cuales el 5,9% está en DTF, 11% en LIBOR y el 74% en IPC.

La DTF, es una tasa de interés calculada como un promedio ponderado semanal por monto, de las tasas promedios de captación diarias de los CDTs a 90 días, pagadas por los bancos, corporaciones financieras, de ahorro y vivienda y compañías de financiamiento comercial. La calcula el Banco de la República con la información provista por la Superintendencia Bancaria hasta el día anterior.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

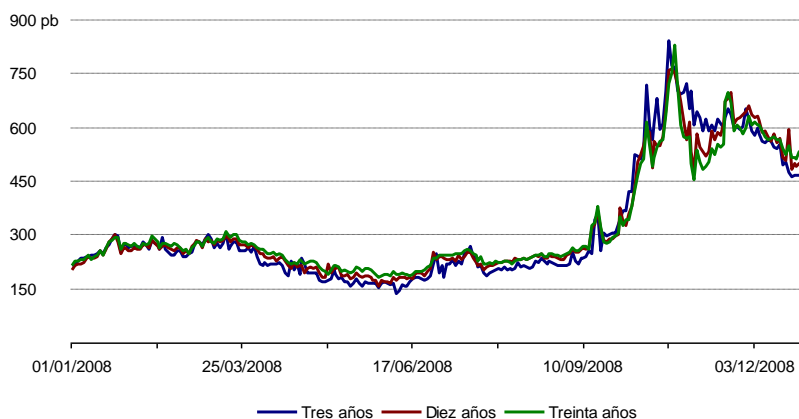
Secretaría
Hacienda

**Tabla
1 Tasas de Interés**

	LB6M	DTF	IPC
31/12/2007	4,60%	9,15%	5,69%
31/03/2008	2,61%	9,82%	5,93%
30/06/2008	3,11%	9,80%	6,65%
30/09/2008	3,98%	9,61%	7,57%
31/12/2008	1,75%	9,82%	7,67%

Por el lado de la deuda pública externa se observó un incremento en las tasas de los títulos emitidos por la Nación en los mercados internacionales. El margen de los spreads de los títulos de la Nación sobre Treasuries⁶ (gráfica 2) llegó a ser de 854⁷ puntos básicos en los títulos a tres años, con un promedio de 412 pbs. El título con menor margen lo presentó el de vencimiento a dos años.

**Gráfica
2 Spreads sobre Treasuries**



Fuente: Bloomberg – cálculos DDCP

Como respuesta a la difícil situación internacional el Banco de la República eliminó el depósito de operaciones de endeudamiento externo, y el Gobierno Nacional hizo lo mismo con el depósito para la inversión de portafolio de capital del exterior. Con estas medidas, las autoridades esperan facilitar el acceso a recursos en moneda extranjera.

⁶ Los bonos del Tesoro son bonos del gobierno, emitidos por el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos a través de la Oficina de la Deuda Pública.

⁷ Estos spread máximos durante el mes de octubre.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Para la presente vigencia, dadas las condiciones de liquidez de la Tesorería Distrital al cierre de 2007 sumado con las estimaciones de recaudos de la presente vigencia contra los compromisos adquiridos y presupuestados, la Secretaría Distrital de Hacienda tomó la decisión de aplazar temporalmente tanto la consecución de nuevos recursos de crédito para el financiamiento del Plan de desarrollo, así como la tramitación de los desembolsos de las operaciones contratadas.

1. Manejo Razonable del Endeudamiento.

En el transcurso del año se recibieron las visitas las firmas calificadoras de riesgo⁸ Duff & Phelps de Colombia y BRC Investor Services, con el fin de revisar el comportamiento de las finanzas Distritales. Estas entidades reconocen el manejo responsable, transparente y sostenible que se ha dado a las finanzas del Distrito Capital por lo cual mantienen la calificación triple AAA otorgada a todas las emisiones de deuda pública interna del Distrito Capital.

Adicionalmente, como emisores de títulos externos, Bogotá debe contar con una Calificación de Riesgo para afianzar su posición y reconocimiento en los mercados internacionales y establecer confianza en los inversionistas. Por ende, se contrataron los servicios de las firmas Fitch Ratings, Standard & Poor's y Moody's Investors Service para que emitieran el concepto respectivo. Esta última otorgó la calificación Baa3⁹ a la deuda a largo plazo, que equivale a grado de inversión. Las firmas Fitch Ratings y Standard & Poors calificaron con BB+¹⁰ con una perspectiva estable.

Como parte de la estrategia de cumplir con el objetivo de Mantener la Calificación Triple A (AAA) de las finanzas distritales y mantener un manejo razonable del endeudamiento se adoptaron los indicadores de la Ley 358 de 1997, Capacidad de Pago, Sostenibilidad de la Deuda y adicionalmente el indicador de Saldo de la Deuda respecto del PIB Distrital. Los cuales pretenden garantizar, que las entidades territoriales mantengan un nivel de endeudamiento manejable financiera y fiscalmente. La Secretaría Distrital de Hacienda – Dirección de Crédito Público, viene definiendo metas conservadoras para estos indicadores

⁸ Es la opinión independiente, objetiva y técnicamente fundamentada acerca de la solvencia y seguridad de un determinado instrumento financiero emitido por alguna empresa u otra entidad.

En los casos de los instrumentos representativos de deuda, la calificación de riesgo está referida a la probabilidad que la empresa emisora pueda cancelarlos oportunamente en las mismas condiciones pactadas (plazos, tasa de interés, resguardos, etc.). Se está midiendo, por tanto, el riesgo de no pago para contrastarlo con otro tipo de riesgo.

⁹ Los títulos calificados "Baa" se consideran de calidad media, no están ni muy protegidos ni poco respaldados. Los pagos de intereses y principal se consideran adecuadamente protegidos, pero algunos elementos de protección pueden no existir o ser poco fiables a largo plazo.

¹⁰ Esta calificación indica que existe la posibilidad de riesgo crediticio resultado de cambios adversos en la economía.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

1.1. Capacidad de Pago¹¹

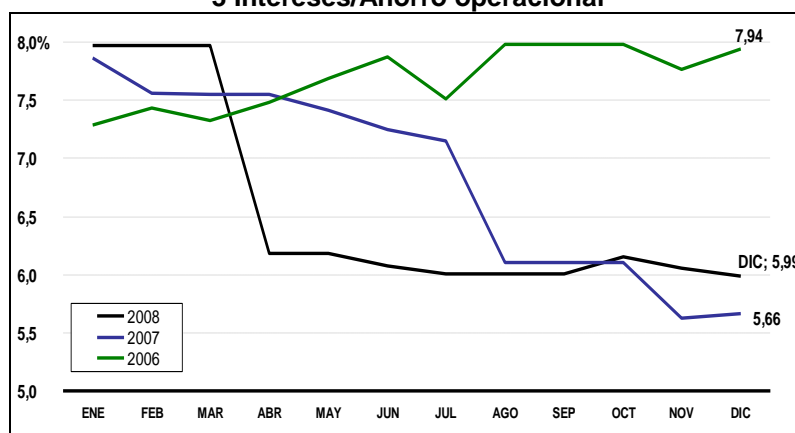
Durante el trimestre, el monto de pago por intereses para la vigencia fue de \$234.561,7 de acuerdo con los giros realizados. El valor que se estimó a 30 de septiembre para el resto de la vigencia presentó variaciones debido a las altas volatilidades de los indicadores macroeconómicos producto de la crisis internacional.

El indicador se mantuvo durante el primer trimestre estable (ver gráfica 3), ya que el nivel de exigibilidad de pagos, sumado con las expectativas de la aprobación y armonización de los Planes de Desarrollo y el comportamiento de las variables macroeconómicas, obligó a mantener el valor estimado de la apropiación presupuestal inicial por \$306 mil millones. A partir del mes de abril, una vez se decidió que no habría desembolsos en el año, se ajustó la estimación de los intereses para la vigencia. En este sentido, también hay que mencionar que el indicador se mantuvo estimado por cuanto el valor del ahorro operacional corregido solamente se pudo establecer cuando se certificó el valor del Gasto de Funcionamiento en Inversión, como lo establece la Ley 358/97.

La diferencia entre el valor de la apropiación y el pago efectivo se destinó para la cancelación anticipada de los créditos BBVA 866 y el del Banco de Crédito, por un monto de \$146 mil millones incluyendo las cuotas correspondientes a la vigencia.

Al comparar el valor de cierre del indicador para el 2008 con el cierre del 2007 se observa un incremento. Éste se explica por el pago del primer cupón correspondiente a la emisión del bono global por \$578 mil millones realizada el 26 de julio de 2007. A esto se suman los mayores costos de los créditos indexados al IPC y la incidencia de la depreciación del peso frente al dólar en el segundo semestre de la vigencia.

Gráfica
3 Intereses/Ahorro operacional



Fuente: SDH- Dirección Distrital de Crédito Público

¹¹ Este indicador mide la relación entre intereses (pagados y causados) sobre el ahorro operacional de la ciudad. Su nivel debe ser inferior a 40%.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

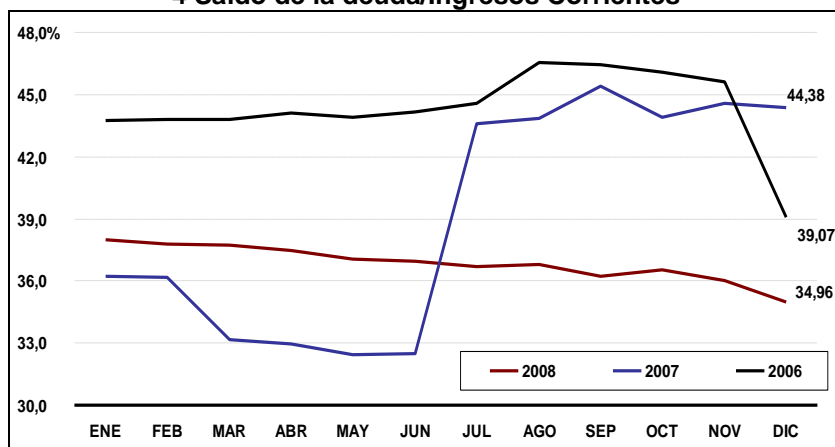
Secretaría
Hacienda

1.2. Sostenibilidad de la Deuda¹²

El saldo de la deuda (gráfica 4) mantuvo una tendencia descendente durante el cuarto trimestre debido a las amortizaciones por \$85 mil millones, que incluyó el prepago del crédito BBVA 866 por \$28 mil millones. Sin embargo, el saldo reflejó una reducción de tan sólo \$78 mil millones a causa del incremento en la tasa de cambio durante el período, la cual pasó de \$2.184,76 por dólar a \$2.243,59 por dólar.

El indicador de Ley permaneció por debajo del 40% lo cual significa que el nivel de gestión de mantener el indicador por debajo del 70% se ha cumplido.

Gráfica
4 Saldo de la deuda/Ingresos Corrientes



Fuente: SDH- Dirección Distrital de Crédito Público

En la vigencia el indicador comenzó 6,39% por debajo del cierre del 2007 debido al cambio de la base de cálculo de los Ingresos Corrientes corregidos, pasando de \$5.2 billones a \$6.1 billones, aumentado un 16,33% respecto a los calculados en la vigencia anterior.

De otra parte, el saldo de la deuda externa fue disminuyendo, no solo como producto del pago a capital de los créditos, sino también por la tendencia de la tasa de cambio durante el primer semestre (gráfica 5). A partir de julio se presentó un cambio de tendencia para finalizar con un incremento de la deuda en \$27 mil millones. En cuanto a la deuda interna, el monto de pagos ascendió a la suma de \$150 mil millones, incluyendo los prepagos realizados durante el segundo semestre.

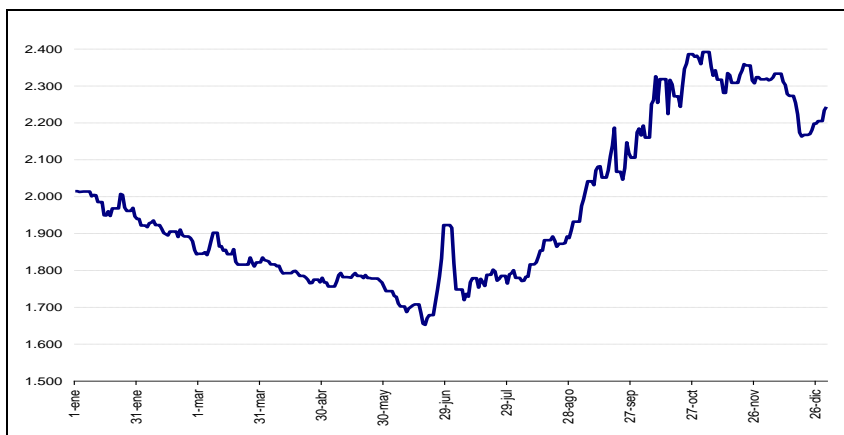
¹² Este indicador mide la relación entre el Saldo de la deuda frente a los Ingresos corrientes y debe ser igual o inferior a 80%.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Gráfica 5 Comportamiento de la TRM 1 de enero a 31 de diciembre de 2008

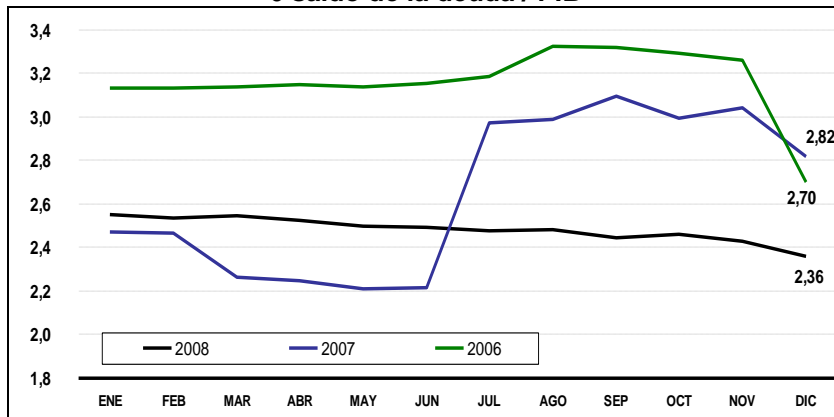


Fuente: Superintendencia Financiera

1.3. Endeudamiento relativo al PIB

Para comienzos del año la Dirección de Estadísticas y Estudios Fiscales de acuerdo con el seguimiento que se realiza a la economía y a las políticas nacionales y regionales estimó un crecimiento del PIB del 5,8%, estimación que se revisó a 4,2% real.

Gráfica 6 saldo de la deuda / PIB



Fuente: SDH- Dirección Distrital de Crédito Público



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

1.4. Ingresos Corrientes de Libre Destinación para Gastos de Funcionamiento.

La meta se cumplió, no obstante la información reportada es de carácter PRELIMINAR, en virtud de lo estipulado en el artículo 66 de la Resolución Reglamentaria 5544 de 2003 que establece como plazo el 15 de febrero para la remisión de la información presupuestal con corte a 31 de diciembre la cuál es soporte para establecer el cumplimiento a los límites de gasto de funcionamiento que expide la Contraloría General de la República conforme a lo consagrado en el parágrafo 5º del artículo 2º de la Ley 617 de 2000.

Se resalta que no se incluye dentro del cálculo de los Ingresos Corrientes de Libre Destinación el monto de los reconocimientos, cuyo valor se establece al determinar la Situación Fiscal de la Administración Central Distrital.

El nivel de participación de los Gastos de Funcionamiento alcanza una reducción del 14.2% con respecto al límite establecido en el artículo 53 de la Ley 617 de 2000 (50%), gracias a la gestión adelantada en el control y monitoreo de los gastos y al alto volumen de recaudo por concepto de Ingresos Corrientes.

2. Gestión de Recaudo de Ingresos Tributarios.

El seguimiento de los ingresos tributarios al cierre del 2008, según el reporte de la Dirección Distrital de Tesorería, muestra una ejecución del recaudo del 114% frente al presupuesto anual aprobado por el Concejo de la ciudad y aforado en \$ 3.391.255.710. Sin embargo es importante precisar que con ocasión del nuevo Plan de Desarrollo, “Bogotá Positiva” las metas de ingresos tributarios en recaudo vegetativo fueron ajustadas, para un total de \$3.786.446 millones de pesos.

Analizados los resultados respecto del presupuesto la tasa de crecimiento del recaudo se ubicó en el 9% nominal (ver tabla 1) respecto de igual periodo de 2007, resultado positivo para las finanzas de la ciudad pues esto equivale a más de \$319 mil millones adicionales a lo recaudado en la vigencia anterior. Medida la tasa de crecimiento en relación con las metas plan de desarrollo el crecimiento se ubicó en el 1.3% real.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Tabla 1.
2 Ejecución y variación de los ingresos tributarios a 31 de diciembre 2008-2007

Cifras en pesos

	PPTO DEFINITIVO 08	ACUM. A DIC 08	CUMPLIMIENTO	ACUM. A DIC 07	INCREMENTO 07/08
TRIBUTARIOS	3.391.255.710.000,00	3.838.755.730.806,52	113%	3.519.982.457.721,27	9%
Predial Unificado	728.020.000.000,00	761.374.094.005,95	105%	736.934.173.926,34	3%
Industria, Comercio y Avisos	1.727.072.000.000,00	2.010.726.184.229,36	116%	1.792.560.967.461,91	12%
Azar y Espectaculos	4.000.000.000,00	8.511.706.788,00	213%	8.983.664.000,00	-5%
Vehiculos Automotores	256.354.800.000,00	289.471.883.904,81	113%	258.127.353.669,44	12%
Delineación Urbana	60.000.000.000,00	112.872.858.394,00	188%	113.611.383.843,00	-1%
Cigarrillos Extranjeros	21.571.044.000,00	19.849.835.000,00	92%	18.677.041.000,00	6%
Consumo de Cerveza	249.559.889.000,00	275.099.866.000,00	110%	256.829.161.000,00	7%
Sobretasa a la Gasolina	298.322.486.000,00	307.114.598.000,00	103%	291.168.394.300,00	5%
Impuesto a la Publicidad Exterior Visual	1.202.518.000,00	1.643.104.900,00	137%	1.809.460.756,00	-9%
Impuesto al Deporte	32.672.973.000,00	30.044.988.579,48	92%	23.393.749.672,38	28%
Estampilla Pro - Cultura	6.240.000.000,00	11.023.381.152,00	177%	8.940.766.847,44	23%
Estampilla Pro Personas Mayores	6.240.000.000,00	11.023.229.852,92	177%	8.940.802.454,96	23%
NO TRIBUTARIOS					
Plusvalía	6.500.000.000,00	14.346.327.501,00	221%	9.921.511.738,00	45%

Fuente: Reporte tesorería a 31 dic 2008; Informes gestión subdirecciones

Nota: La información respecto a los planes operativos puede diferir por la metodología adoptada para el reporte de la gestión tributaria.

La tasa total y por sectores de crecimiento de la economía nacional y bogotana, explica el aumento del recaudo de los impuestos relacionados con la producción y el consumo (ver gráfica 7). El crecimiento real del PIB nacional con relación al mismo trimestre de 2007, evidencia que la economía colombiana, aunque sigue creciendo está llegando al periodo de desaceleración¹³, coincidiendo con los analistas económicos.

Este panorama se replica para Bogotá, considerando que históricamente se ha comportado de acuerdo al crecimiento del PIB nacional, acentuando los comportamientos, es decir, en periodos de expansión crece por encima y en periodos de estancamiento decrece por debajo.

¹³ Teniendo en cuenta que en 2007 se cerró con un crecimiento real del 7,6%, el más alto en los últimos 30 años.

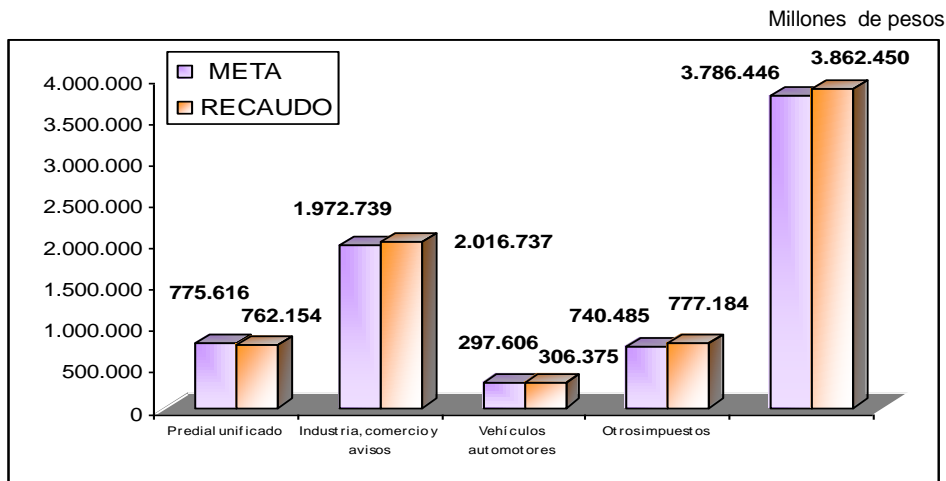




ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

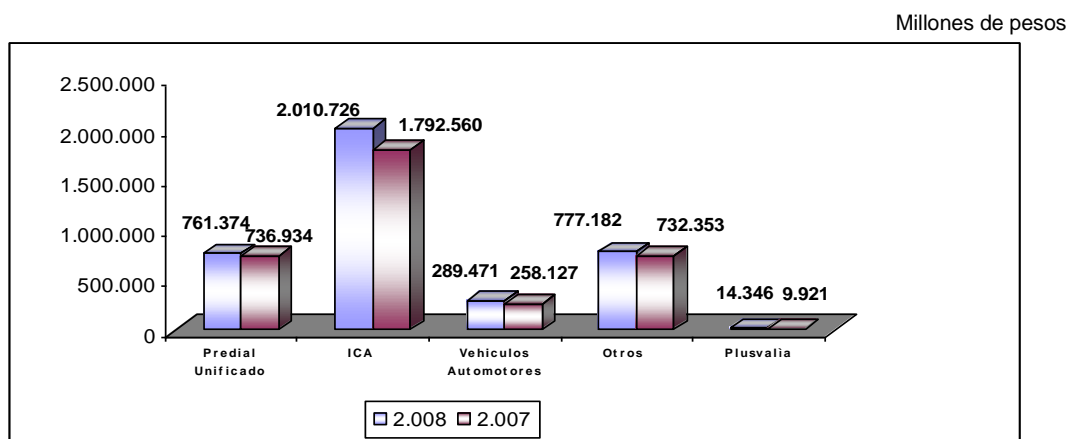
Gráfica
7 Ejecución de los ingresos tributarios a 31 de diciembre



La Administración Distrital, para dar continuidad a las políticas y estrategias del Plan de Desarrollo, aprobó el plan anual de fiscalización y cobro “Un instrumento para la generación de ingresos, la disminución de la evasión y la morosidad y el fortalecimiento de la Administración”. Con este plan se recaudaron en el año \$285.004 millones a través de programas que estuvieron dirigidos a disminuir los niveles de evasión y morosidad en el Distrito.

Es importante mencionar que la Administración Distrital, consciente del esfuerzo por mantener el crecimiento sostenido de los ingresos, (ver gráfica 8) adelantó una serie de acciones para facilitar el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias y reducir los niveles de evasión y morosidad.

Gráfica
8 Ejecución y variación de los ingresos tributarios a 31 de diciembre 2008 -2007





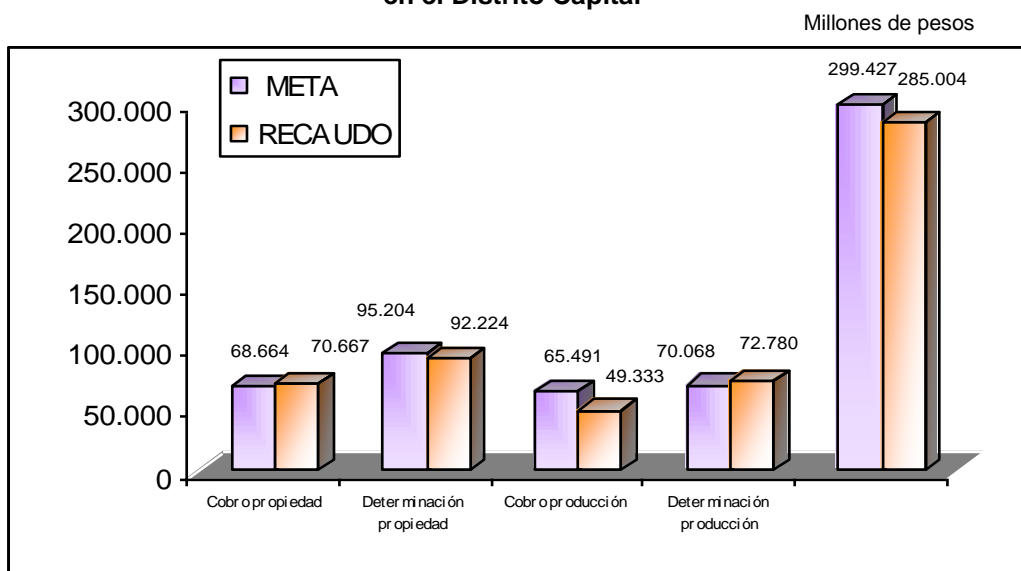
ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

2.1. Fortalecimiento de los ingresos tributarios.

En desarrollo del Plan Anual de Fiscalización y Cobro 2008: “Un instrumento para la generación de ingresos, reducir la evasión y la morosidad y el fortalecimiento de la Administración Tributaria” para el año se observa una ejecución en la meta de recaudo por fortalecimiento de los ingresos del 95%. Este resultado se explica debido a que los programas masivos presentaron un retraso frente a los cronogramas de emisión.

Gráfica
9 Recaudo anual producto de los programas para reducir la evasión y la morosidad en el Distrito Capital



Fuente Planes Operativos

En la gráfica 9 se muestra el recaudo acumulado total por concepto de control tributario. El cumplimiento de las metas previstas alcanzó un 95%. Entre las razones que explican este resultado se encuentra la acumulación de los programas de gestión masiva para el último trimestre del año, razón por la cual se impactará el recaudo del primer trimestre del 2009.

2.2. Gestionar y aumentar los ingresos tributarios

Durante el 2008, la Secretaría Distrital de Hacienda – Dirección Distrital de Impuestos, recaudó recursos de ingresos tributarios por un valor de \$3.862.450 millones de pesos, de los cuales el 93% corresponden a recaudo vegetativo y \$285.004 millones, que representan 7% (ver tabla 3) producto de acciones derivadas de los programas para reducir la evasión y la morosidad en los impuestos de industria y comercio, predial unificado, vehículos automotores y otros impuestos al consumo.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Tabla
3 Recaudo por concepto de ingresos tributarios –2008

	Vegetativo		Gestión		Total	
	META	RECAUDO	META	RECAUDO	META	RECAUDO
Predial unificado	652.734	653.112	122.882	109.042	775.616	762.154
Industria, comercio y avisos	1.850.180	1.914.119	122.559	102.618	1.972.739	2.016.737
Vehículos automotores	256.620	252.526	40.986	53.850	297.606	306.375
Otros impuestos	727.485	757.689	13.000	19.495	740.485	777.184
TOTAL	3.487.019	3.577.445	299.427	285.004	3.786.446	3.862.450
		103%		95%		102%

Fuente: Planes Operativos

Las cifras de recaudo difieren de los reportes de tesorería por la metodología para obtener los recaudos de gestión

Para el mismo periodo la DDI recaudo por ingresos NO tributarios \$15.251 millones de pesos, como se observa en la tabla 4.

Tabla
4 Recaudo por concepto de ingresos NO tributarios 2008

RECAUDO	ACUMULADO
PLUSVALIA VEGETATIVO - RECAUDO	12.073
PLUSVALIA GESTIÓN - META	4.102
PLUSVALIA GESTIÓN - RECAUDO	3.178
Cobro - RECAUDO	1.349
Determinación - RECAUDO	1.829

Fuente: Planes Operativos

Las cifras de recaudo difieren de los reportes de tesorería por la metodología para Obtener los recaudos de gestión

2.2.1. Recaudo vegetativo

En el 2008 se recaudaron \$3.577.445 millones de pesos, es decir el 103% de la meta programada.

Se desarrollaron acciones de mejoramiento orientadas a fortalecer el proceso de atención al contribuyente, disminuir el tiempo de atención al ciudadano, incrementar el nivel de satisfacción general de los contribuyentes con respecto a la Dirección Distrital de

21





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Impuestos y mejorar la calidad técnica del orientador responsable del servicio al contribuyente en puntos de contacto.

Estas acciones se enuncian a continuación:

- **Emisión** de 1.742.052 formularios sugeridos del impuesto Predial Unificado, logrando una aceptación del 77% de los contribuyentes que utilizaron estos formularios para declarar y pagar.
- **Emisión** de 799.846 formularios sugeridos del impuesto de Vehículos, logrando una aceptación de 68% de los contribuyentes que utilizaron estos formularios para declarar y pagar.
- **Diseñar el modelo de atención para contribuyentes no residentes en Bogotá y no bancarizados:** Con base en el diagnóstico realizado se definieron las necesidades de los contribuyentes de Bogotá residentes en otras ciudades, siendo las prioritarias el acceso al formulario (declaración) y el pago de la obligación. En este sentido se adelantó el desarrollo de 3 alternativas virtuales que permita la declaración y pago desde ciudades diferentes a Bogotá.

Continuar con el fortalecimiento del modelo de atención al contribuyente en puntos de contacto presencial: Las cifras de atención al contribuyente se describen a continuación:

- Atención Presencial de 811.000 contribuyentes con un tiempo promedio de atención en época de alta afluencia de 60 minutos y en época de baja afluencia de 15 minutos.
- Atención telefónica de 171.000 contribuyentes por medio de la Línea 195 para la población sujeta de impuestos distritales, con un porcentaje de abandono del 12.4%.
- Participación en 60 Ferias de Servicio al Ciudadano y Acercamientos Tributarios.
- Atención a través del correo electrónico opiniontributaria@shd.gov.co de 6200 contribuyentes, con un tiempo promedio de atención no superior a 4 días.
- Se efectuaron a través de ventanilla 4.450 novedades RIT, y a través del aplicativo web se solicitaron 8.846 novedades.
- Garantizar la transparencia y realizar el seguimiento al proceso en todas las actuaciones de la Dirección Distrital de Impuestos frente a los requerimientos de los contribuyentes: Se desarrolló el diagnóstico del modelo actual de quejas y reclamos de la DDI y la elaboración del plan de acción.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

2.2.2. Gestión para reducción de la evasión y la morosidad

Como complemento a las actividades para garantizar el pago oportuno de los ingresos tributarios, la Dirección Distrital de Impuestos ha venido ejecutando el Plan de Fiscalización y Cobro, el cual contiene las estrategias para recuperar los montos evadidos y por concepto de cartera morosa.

Sobre las acciones de control tributario realizadas durante la vigencia, se resaltan:
En el marco del programa ley 1175 “Déjenos darle una mano”: Las Oficinas de cobro y Fiscalización enviaron:

- En ICA 60.383 comunicaciones y formularios sugeridos a 18,276 deudores. De este universo se realizaron visitas a 371 contribuyentes calificados dentro del grupo de grandes.
- En impuestos a la propiedad: se enviaron 416.206 formularios sugeridos a contribuyentes morosos e incumplidos de los impuestos Predial y Vehículos. De este universo se visitaron directamente 200 contribuyentes calificados como grandes con el objetivo de ofrecer el beneficio concedido por la ley.

2.2.3. Impuestos a la Producción:

En el área de fiscalización:

- En ICA se gestionaron 4.637 inexactos de los cuales justificaron 367, corrigieron sus declaraciones 146, declararon 80 se emitieron 41 requerimientos especiales, 6 emplazamientos para declarar y 2 pliegos de cargos, para una evacuación sobre esta población de 642 contribuyentes quedando un inventario en gestión de 3.995
- En ICA se gestionaron 15.488 omisos, de los cuales 2.418 justificaron, 66 corrigieron, 750 declararon, se profirieron 5 requerimientos especiales, 49 emplazamientos para declarar y 2 pliegos de cargos, para una evacuación de 3.290 contribuyentes, quedando un inventario en gestión de 12.198 contribuyentes omisos.
- En relación con otros impuestos, se gestionaron 301 contribuyentes de azar y espectáculos de los cuales justificaron 131, corrigieron 28, declararon 36 para un total de evacuación de 203 contribuyentes; quedando un inventario final de 102 contribuyentes en gestión. En Delineación Urbana se gestionaron 6.230 contribuyentes, de los cuales justificaron 1.337, corrigieron 1.504, 2 declararon, se profirieron 43 requerimientos especiales, 16 emplazamientos para declarar, para un total de evacuación de 2.902, quedando un inventario en gestión de 3.328 contribuyentes. En publicidad exterior visual se gestionaron 28 contribuyentes, se emitieron 3 emplazamientos para declarar, quedando un inventario en gestión de 25 contribuyentes. En consumo de cigarrillos y cervezas se gestionaron 29 contribuyentes, de los cuales justifico 1, quedando un inventario de 28 contribuyentes

23





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

en gestión. En sobretasa a la gasolina motor y ACPM se gestionaron 12 contribuyentes. Finalmente en loterías foráneas se gestionaron 29 contribuyentes de los cuales corrigieron 2, declararon 5, se profirieron 2 emplazamientos para declarar, para un total de evacuación de 9 contribuyentes, quedando un inventario en gestión de 20 contribuyentes.

En el área de liquidación:

- Se profirieron 687 actos oficiales definitivos; 79 autos de archivo
- Se cerraron 9.102 investigaciones de fondo.

En la gestión de cobranza.

- Se gestionaron 4.125 contribuyentes del segmento de grandes y medianos deudores de forma personalizada y directa, cumpliendo la meta anual en un 105%
- Se profirieron 2.204 mandamientos de pago.
- Se gestiona la cartera de ICA vigencia 2008 de manera persuasiva sobre 5054 contribuyentes a quienes se les enviaron oficios persuasivos y se les efectuaron contactos telefónicos.
- Se realizaron dos envíos masivos de formularios sugeridos a 32.052 contribuyentes representados en 112.000 deudas. Para un total de 64.000 formularios sugeridos logrando un cumplimiento del 200% de la meta anual para este programa.
- Se cancelaron 783 expedientes con 3.553 registros en proceso coactivo. Obteniendo un cumplimiento del 39% sobre la meta planeada.

2.3. Impuestos a la Propiedad:

En el área de fiscalización:

Vehículos:

- Inexactos 2006: Se produjeron 17.650 emplazamientos para corregir lográndose un cumplimiento del 235% en relación con la meta prevista para el año.
- Omisos 2007: Se realizaron 155.267 llamadas a contribuyentes y se emitieron 48.220 emplazamientos para declarar. Sobre esta población se profirieron 48.220 emplazamientos para declarar, sobre una meta estimada de 119.166 actos, lográndose un cumplimiento del 40.46% de los previsto, que corresponde al 100% de los registros que fue posible gestionar de forma masiva.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

- Omisos vigencias 2004, 2005 y 2006 rezago de gestión masiva años anteriores: Se emitieron 119.497 emplazamientos para declarar obteniéndose un resultado del 500% sobre la meta prevista para el año, esto por cuanto fue posible realizar correcciones de información de forma masiva, situación que permitió mejorar ostensiblemente los retos planteados para el rezago.

Predial:

- Inexactos 2007: Se profirieron 7.833 emplazamientos para corregir, para un cumplimiento de programa del 104%
- Omisos 2007: Se realizaron 81.499 llamadas telefónicas invitando a los incumplidos a declarar.
- Omisos vigencias 2005 y 2006 rezago de gestión masiva años anteriores: Se enviaron 6.949 emplazamientos para declarar lográndose un cumplimiento de programa del 150%
- Adicionalmente de manera puntual en el año se realizaron 547 requerimientos especiales, 37 pliegos de cargos, 3.566 emplazamientos para declarar, 6 emplazamientos para corregir, 120 autos declarativos y 614 autos de archivo.

Plusvalía:

- Se atendieron personalmente 2.115 contribuyentes.
- Se reviso presunta omisión de 4 contribuyentes.
- Se reviso la posible inexactitud de 3 contribuyentes
- Persuasivamente se logró la corrección y/o declaración de 25 contribuyentes

En el área de Liquidación:

Vehículos:

- Omisos vigencias 2004, 2005 Se enviaron 84.078 liquidaciones oficiales de aforo.
- Inexactos: 21.377 liquidaciones oficiales de revisión

Predial:

- Inexactos 2006: Se profirieron 6.613 liquidaciones oficiales de revisión Omisos 2004-2005: Se profirieron 94.288 liquidaciones oficiales de aforo.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

- Omisos vigencias 2005 y 2006 rezago de gestión masiva años anteriores: Se enviaron 6.940 emplazamientos para declarar.
- Adicionalmente de manera puntual en el año se realizaron 5.883 actos de fondo y 10.117 autos de archivo.
- Finalmente, se produjeron 7.425 liquidaciones oficiales de corrección como consecuencia de la decisión de dejar sin efecto el proceso de actualización catastral 2007.
- Con ocasión de la estrategia de aplicación de la ley 1175 se enviaron a contribuyentes omisos e inexactos 50.000 formularios invitándolos al acogimiento a dicha ley.

En la gestión de la cartera:

- Programa persuasivo vigencias 2005 y anteriores, ley 1175 de 2007: Se gestionaron a través de formularios sugeridos, llamadas telefónicas, oficios y visitas 308.132 deudas, cumpliéndose en un 100% lo previsto para la vigencia
- Programa persuasivo vigencias 2004 -2007: Se realizaron 1.589 llamadas y 56 visitas sobre contribuyentes que acumulaban 5.305 deudas. Obteniéndose un resultado del 38% sobre las metas previstas para este año.
- Justo a tiempo persuasivo vigencias 2006 – 2007: masivamente se envió a esta población 50.129 formularios sugeridos cumpliéndose con ello el 100% de lo presupuestado para la vigencia.
- Seguimiento a facilidades de pago: A los contribuyentes con facilidad de pago se les envió 66.088 formularios sugeridos de pago sobre sus cuotas pendientes de cancelación, cumpliéndose en un 100% lo previsto para el 2008

Programas coactivos:

- Cierre procesos 2003-2004: Se gestionaron 1.811 expedientes sobre los cuales se obtuvo 37 facilidades de pago, 56 embargos efectivos, 12 secuestros, 1.706 cancelaciones de proceso, para un total gestionado de 1.811 expedientes, equivalente a un 74% de cumplimiento frente a lo planeado.
- Justo a tiempo: Procesos 2005-2007: Se gestionaron 1.130 expedientes sobre los cuales se obtuvo 49 facilidades de pago, 85 embargos efectivos, 996 cancelaciones de proceso, para un total gestionado de 1.130 expedientes, equivalente a un 25% de cumplimiento frente a lo planeado.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

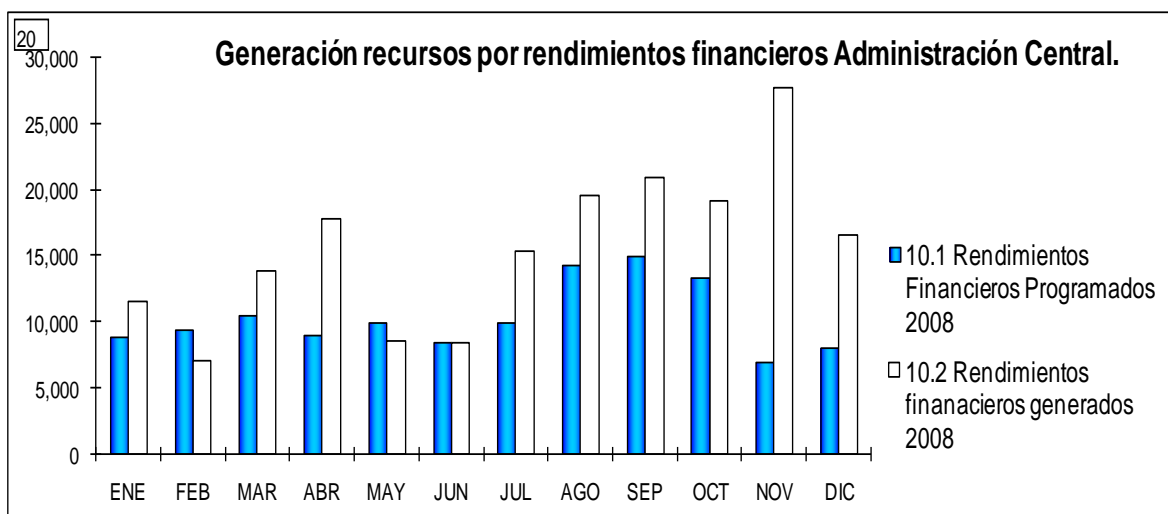
Secretaría
Hacienda

- Se abrieron en el trimestre 3.784 procesos notificando el correspondiente mandamiento de pago. Obteniéndose un cumplimiento del 63% respecto de lo planeado.
- Se cancelaron 248 expedientes catalogados como incobrables lo que equivale a un cumplimiento del 15% de la meta prevista.
- En total en la Oficina de cobranzas se cancelaron 2.941 procesos coactivos

3. Ingresos obtenidos por Gestión de Rendimientos Financieros

Los rendimientos financieros generados con recursos de la Administración Central durante el año 2008 ascendieron a \$186.266 millones lo cual supera en \$62.480 millones a la meta propuesta de \$123.786 millones contribuyendo así con el objetivo de aumentar los Ingresos Distritales. (Gráfica 10)

Gráfica
10 Rendimientos Financieros 2008



Fuente: SPFI / Oficina de Inversiones.

Es importante mencionar que la estrategia financiera durante el año buscó mitigar el riesgo de liquidez toda vez que la DDT propendió por hacer cobertura ascendente de pagos, en el marco del Decreto 1525 del 9 de mayo 2008 y las políticas y lineamientos establecidos por el Comité de Política de Riesgo, de Riesgo y de Tesorería.

La administración del portafolio durante el 2008 estuvo acorde con los factores de mercado, entre los que se destacan:

La Junta Directiva del Banco de la República en sus reuniones mensuales durante el 2008 modificó su tasa de referencia así: inició enero con el 9.50%, incrementó 25pb en febrero

27





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

al 9.75%, entre marzo y junio la dejó estable en el 9.75%, para julio la incrementó en 25pb al 10.00%, en el periodo agosto-noviembre la dejó inalterada en el 10.00% y para finalizar con una disminución de 50pb en diciembre y cerrar el año en el 9.50%.

- En el ámbito internacional la Reserva Federal durante el 2008, modificó su tasa de referencia en repetidas ocasiones, en enero la tasa del FED se ubicó en el 3.00%, en febrero estable, en marzo 2.25%, en abril 2.00%, en el periodo mayo -septiembre estable en el 2.00%, en octubre-noviembre 1.00% y finalmente en diciembre cerró en el 0.25%, todos estos movimientos surgieron como incentivo a la economía y como respuesta a la crisis financiera presentada en el segundo semestre el año.
- Al incremento de la volatilidad de los mercados por la incertidumbre de la evolución de la economía mundial.
- A la continuidad en el incumplimiento de la meta de inflación y las expectativas que esta situación generó. Para el 2008 el rango meta de inflación estaba entre el 3.5% y el 4.5% con un objetivo puntual del 4.0% y finalizó en el 7.67% cifra superior en el 367 puntos básicos.
- Las subastas semanales de TES de Corto Plazo a 90 días en el año 2008 cortaron promedio 10.05% E.A.
- Todo lo anterior en concordancia con la ejecución del PAC.
- En la tabla 5 se detalla el comportamiento de los rendimientos financieros en el 2008:

**Tabla
5 Rendimientos Financieros 2008**

Cifras en millones	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO*	SEP/BRE*	OCTUBRE*	NOV/BRE*	DIC/BRE*	ACUM
A PREC DE MERC LEGALIZ EN CAJA*	6,814	1,773	8,587	12,126	5,229	1,946	6,897	13,347	13,249	13,183	22,474	10,083	115,708
CTAS DE AHORRO	4,471	5,036	5,134	5,478	3,104	6,383	8,396	6,123	7,545	5,795	5,246	6,427	69,139
RECUR EN USD LEGALIZ EN CAJA + FDO IRREGULARES	302	198	87	138	193	58	52	112	57	190	26	6	1,419
TOTALES	11,586	7,007	13,808	17,743	8,526	8,387	15,345	19,582	20,852	19,169	27,745	16,517	186,266

Cifras en millones de pesos.

Fuente caja: Unidad de Registro y Consolidación (no incluye entidades descentralizadas).

Fuente causación: portafolio Alfyn

* A partir del mes de agosto se registran los rendimientos causados por el sistema de Valoración del portafolio ALFYN



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

4. Programa Anual Mensualizado De Caja – Pac

La ejecución del Programa Anual Mensualizado de Caja en el cuarto trimestre del año tuvo un cumplimiento del 96.07%, (ver tabla 6) excluidas de la programación las cuentas por pagar que se ejecutarán en enero del 2009, lo que significa que en términos absolutos se ejecutaron \$1.848.066 millones de los \$1.923.638 millones programados, donde el funcionamiento contribuyó con un 93.97%, el Servicio de la Deuda con el 95.24% y la Inversión con el 96.80%. En cuanto al acumulado para todo el año, las entidades ejecutaron el 96.77% de los recursos programados, lo que significa que al PAC no ejecutado se trasladaron recursos por \$173.877 millones.

**Tabla
6 Ejecución del programa anual de caja**

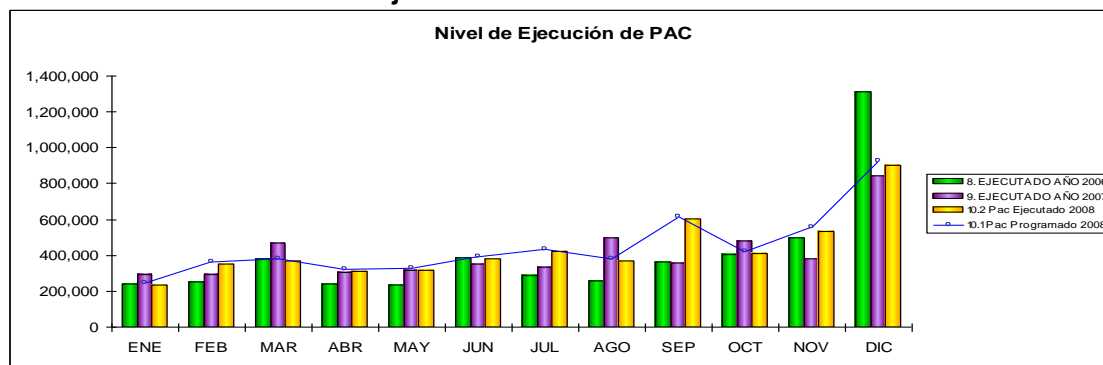
Cifras en Millones de Pesos

Concepto	TRIMESTRE OCTUBRE - DICIEMBRE			ACUMULADO ENERO - DICIEMBRE		
	Programado	Ejecutado	%	Programado	Ejecutado	%
Funcionamiento	404,840	380,422	93.97%	1,234,787	1,184,561	95.93%
Servicio Deuda	167,260	159,294	95.24%	587,843	578,084	98.34%
Inversión	1,351,538	1,308,351	96.80%	3,443,057	3,329,164	96.69%
Total Vigencia	1,923,638	1,848,066	96.07%	5,265,687	5,091,810	96.70%
Cuentas por Pagar	0	0	0.00%	110,101	110,101	100.00%
Gran Total	1,923,638	1,848,066	96.07%	5,375,788	5,201,911	96.77%
LOCALIDADES	141,199	102,741	72.76%	382,272	307,220	80.37%

Fuente: Oficina de Planeación Financiera.

Las Localidades por su parte, mantienen un bajo nivel de ejecución, para el trimestre, su ejecución alcanzó apenas el 72.76%, lo que en términos absolutos significa que de \$141.199 millones programados se ejecutaron \$102.741 millones; lo anterior hizo que el acumulado del año sólo alcanzara el 80.37%, con un PAC no ejecutado de \$75.052 millones, y de las 20 localidades sólo Usaquén y Barrios Unidos superaron la meta propuesta.

**Gráfica
11 Ejecución mensual del PAC 2008**



Fuente: Oficina Planeación Financiera – SPFI.

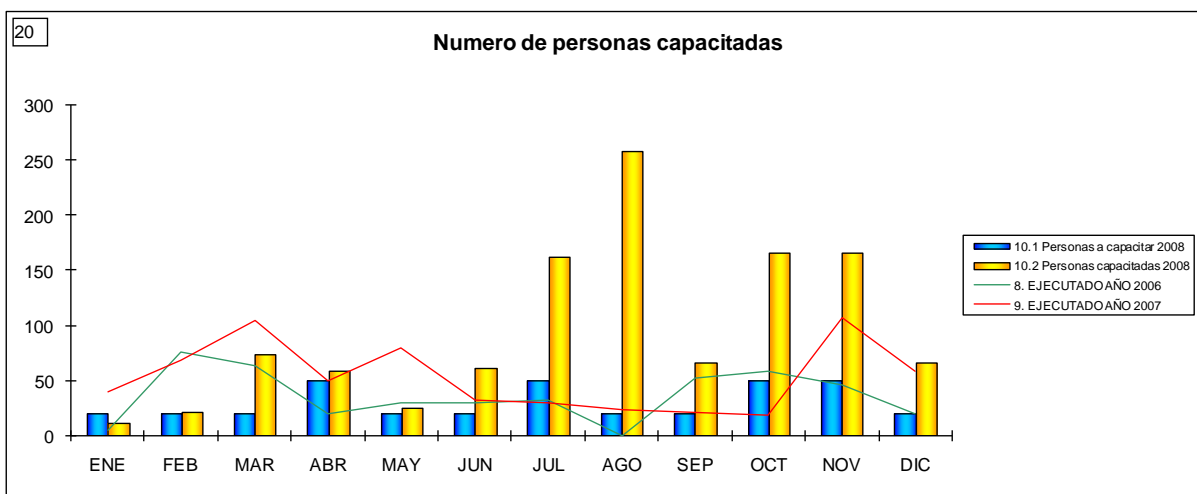


ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Al realizar un análisis comparativo con los años anteriores y de acuerdo con la información de la evolución del indicador Nivel de Ejecución de PAC (Gráfica 11), se observa que con relación al 2006 presenta un crecimiento del 6.89%, que en términos absolutos equivale a una ejecución mayor de \$335.240 millones y con relación al 2007 el aumento alcanzó el 3.60% equivalente a un monto de \$287.078 millones.

Gráfica
12 Capacitación de Funcionarios en PAC



Fuente: Oficina Planeación Financiera – SPFI.

En cuanto a la capacitación realizada en el cuarto trimestre (Gráfica 12) se alcanzó la cifra de 398 funcionarios con lo cual se presentó un cumplimiento del 331,33%, alcanzando un acumulado en lo corrido del año de 1.139 funcionarios, llegando a un cumplimiento del 316,39%. Cabe destacar el valor agregado que representa para la Tesorería Distrital y en particular para las entidades la capacitación, puesto que se observa una mayor apropiación de la importancia que representa para los funcionarios los temas tratados, involucrando todas las áreas responsables de la ejecución de recursos.

De otra parte, a partir de la publicación del Decreto 390 de 2008, que derogó el Decreto Distrital 499 de 2003, la DDT está implementando la estructura necesaria que permita una mejor planeación y programación del PAC por parte de las entidades, así como también la respectiva distribución, consolidación y control del cumplimiento del PAC y la optimización en el manejo de la caja por parte de la mencionada Dirección.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Es así como el 31 de diciembre de 2008, la DDT expidió la Resolución No. DDT-000001, mediante la cual se establece los procedimientos y lineamientos que permitirán alcanzar los objetivos descritos anteriormente.

Es relevante mencionar que para lograr la óptima ejecución y manejo tanto del PAC como de la caja, se han utilizado herramientas estadísticas que nos permitirán hacer inferencias con base en el comportamiento histórico de las entidades y soportarnos en el concepto técnico para la respectiva toma de decisiones.

5. Composición del Portafolio.

La Estrategia Financiera diseñada para el 2008 fue aprobada el 30 de mayo de 2008 y propendió por los siguientes objetivos:

- Garantizar el cumplimiento de los compromisos monetarios adquiridos por el Distrito en las fechas acordadas.
- Minimizar los riesgos de mercado, crédito y liquidez del Portafolio de Inversiones administrado por la DDT.
- Administrar eficientemente los excedentes de liquidez, de manera tal que los rendimientos generados sigan siendo una fuente de recursos para los proyectos de inversión social del Distrito.

Los componentes de la estrategia financiera son:

- El componente de **Planeación Financiera** es crucial en el desarrollo de la Estrategia Financiera, por cuanto a través de las actividades planteadas se buscó contar con los mecanismos de análisis y proyección necesarios para la toma de decisiones con la mayor certeza en las cifras.
- La **Estrategia de Inversión** se fundamentó sobre la administración dinámica de los excedentes de liquidez, bajo un esquema que contempla las variables relacionadas en la tabla 7:





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

**Tabla
7 Estrategia Financiera 2008**

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	
	ACTIVIDAD	ALCANCE
GESTION DE INVERSIONES	SELECCIÓN DE EMISORES Y CALIFICACIÓN	AAA+ Largo Plazo, Maxima Calificación en Corto Plazo (Decreto 1525 de 9 de mayo de 2008), establecidos dentro del ranking vigente
	PLAZO	Máximo Diciembre 2008
	MONEDA	COP - UVR - USD
	TIPO DE RENTA	100% INVERSIONES NUEVAS EN RENTA FIJA
	TIPO DE TASA	TF - DTF - IPC - IBR
	RIESGO	AUTOCONTROL DEL RIESGO OPERATIVO Y DE LIQUIDEZ Y GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO Y DE MERCADO
	COBERTURA ASCENDENTE DE PAGOS	SE PROPENDERÁ POR LA COMPRA DE TÍTULOS QUE CUBRAN LOS PAGOS FUTUROS DESCUBIERTOS EN FORMA ASCENDENTE
	COBERTURA CAMBIARIA	COBERTURA NATURAL CON BASE EN ESTRATEGIA DE COBERTURA APROBADA
	COMITÉ DE INVERSIONES	ROTACION DEL PORTAFOLIO, ASIGNACIÓN SEMANAL DEL CUPO DE COMPRA Y DE VENTA DE TITULOS
	MANEJO DE CUENTAS DE AHORRO	DISTRIBUCIÓN A PRORRATA CON BASE EN EL CRITERIO DE MAXIMIZACIÓN DE RENTABILIDAD
%LIQUIDO	DINÁMICO, CON BASE EL FLUJO DE CAJA, PAC MINIMO DISTRIBUTIVO, CAJA MINIMA Y CUD.	
ROTACIÓN DE ACTIVOS	DINÁMICA, CON BASE EN ANÁLISIS DE COSTO, RIESGO Y RENTABILIDAD	

Fuente: SPFI / Oficina de Inversiones.

Cabe destacar que en Comité de Tesorería celebrado el 15 de septiembre de 2008 donde se realizó el seguimiento a la Estrategia Financiera 2008, se modifico el plazo máximo para la realización de inversiones aprobando una ventana móvil de seis (6) mes a partir de esta fecha, con lo cual la Subdirección de Planeación Financiera e Inversiones a través

32





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

de la Mesa de Inversiones pudo maximizar y optimizar la ejecución de las inversiones del portafolio dados los niveles de las tasas de interés del mercado.

- El tercer y último componente de la Estrategia Financiera, hace referencia a los aspectos operativos, para contribuir con la eficiencia en la administración de recursos y la mitigación de los riesgos.

A continuación se presenta una compilación de las principales variables descriptivas del portafolio de inversiones administrado por la DDT durante el 2008:

- La composición del portafolio de inversiones en términos de los precios de mercado por instrumento, TIR de valoración y plazo al vencimiento se presenta en la tabla 8.

**Tabla
8 Composición del portafolio en moneda legal a precios de mercado**

Instrumentos	Valor portafolio moneda legal	Plazo promedio ponderado días al vencimiento	TIR de valoración promedio ponderado	Participación
A precios de mercado a diciembre 31 de 2008				
Títulos Valores	943,722	52	10.02%	49.3%
Cuentas de Ahorros	971,260	1	10.18%	50.7%
Total Moneda Legal	1,914,981	26	10.10%	100%

Cifras en millones de pesos

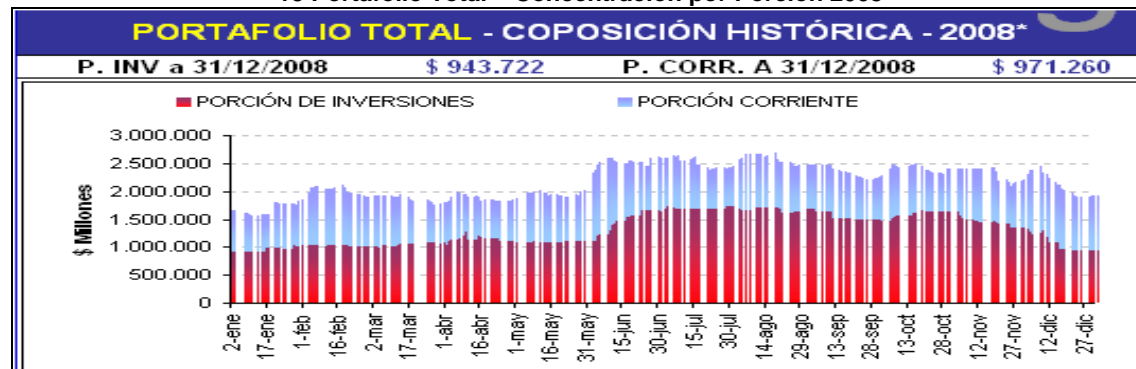
Fuente: Portafolio, sistema de valoración Alfyn; Cuentas de ahorro: Subdirección de Operación Bancaria

Cálculos: Área de Planeación Financiera

Portafolio consolidado recursos ordinarios y recursos de destinación específica

- Al revisar el desempeño del portafolio en el 2008, se observa que en concordancia con la Estrategia Financiera y dado el desempeño de las tasas de interés, se ha conservado una porción corriente con niveles de cobertura satisfactorios para el cumplimiento de los pagos (ver gráfica 13).

**Gráfica
13 Portafolio Total – Concentración por Porción 2008**



Fuente: SPFI / Cálculos OACR.

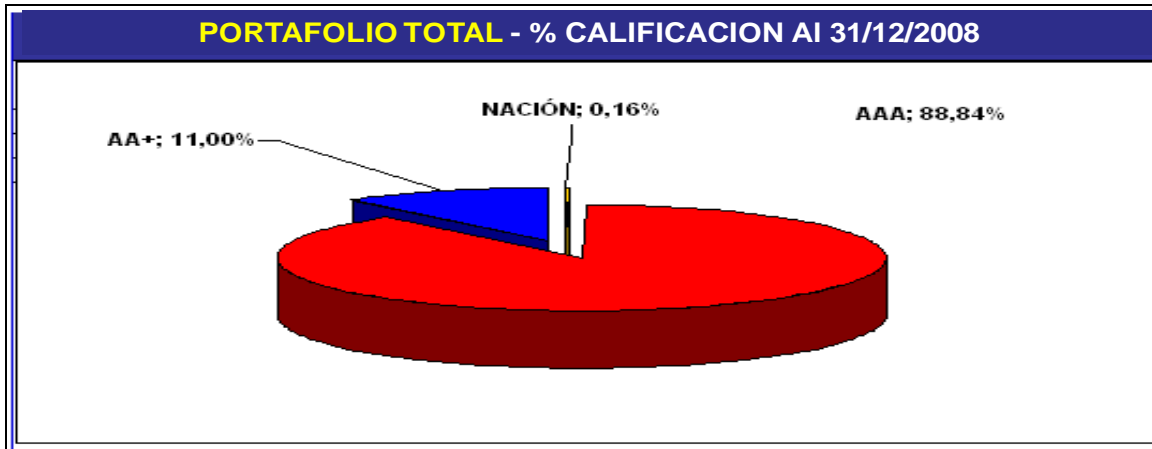


ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

En cuanto a las inversiones, el portafolio administrado cuenta con una composición de activos con las mejores condiciones crediticias, dentro del marco establecido por el Decreto 1525 del 9 de mayo 2008, tal como se observa en la gráfica 14.

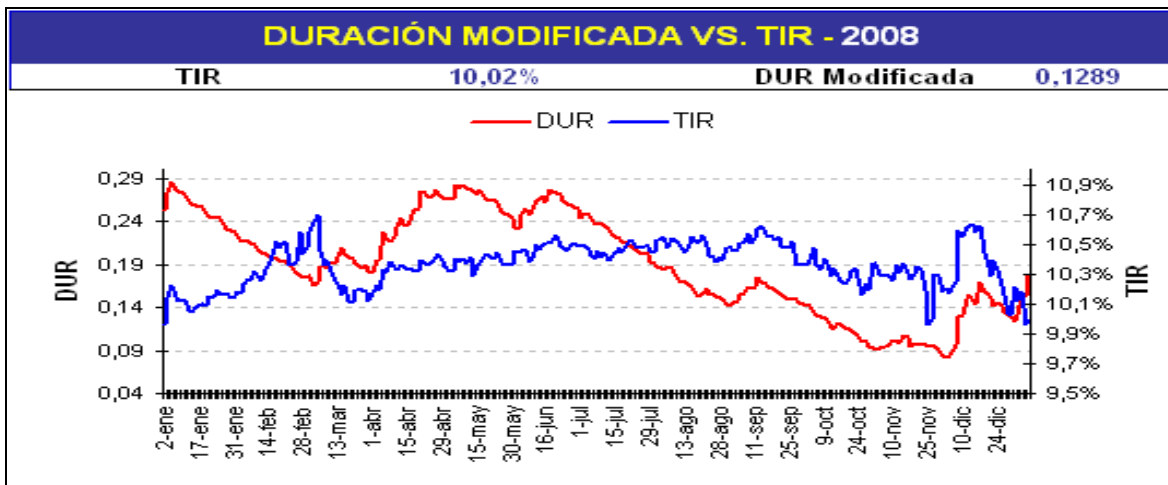
Gráfica
14 Portafolio Total – Composición por Calificación 2008



Fuente: SPFI / Cálculos OACR.

- Como se puede apreciar en la gráfica 15 es un portafolio que ha mantenido mínimas exposiciones al riesgo de mercado con niveles de rentabilidad en ascenso durante los tres primeros trimestres del año y con un descenso en el último como consecuencia de la disminución de tasas de intervención de los principales Bancos Centrales del mundo incluyendo el Banco de la República.

Gráfica
15 Portafolio Total – Riesgo vs. Rentabilidad 2008



Fuente: SPFI / Cálculos OACR.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

- La composición del portafolio de inversiones en términos de los precios de mercado por instrumento se presenta en la tabla 9.

**Tabla
9 Composición del portafolio por instrumento a precios de mercado**

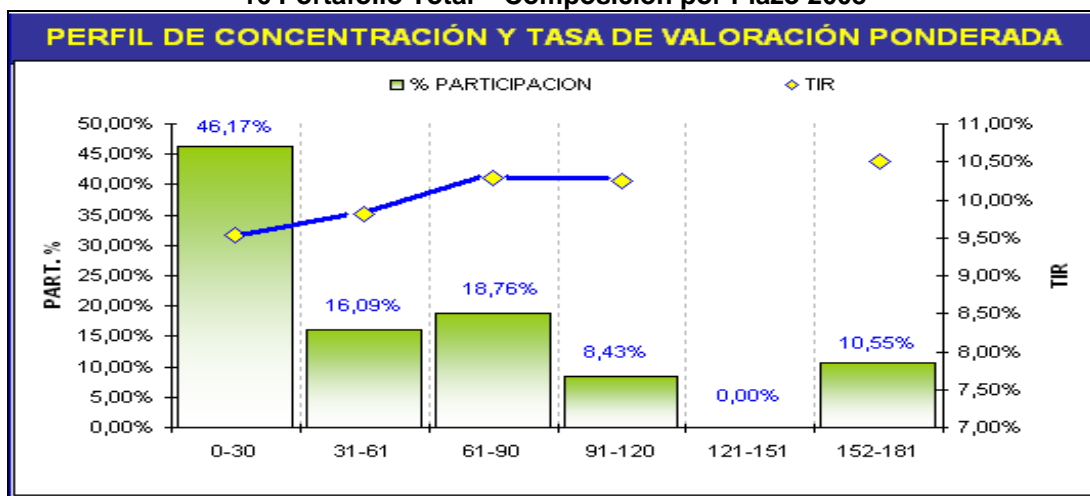
Instrumentos	Valor portafolio moneda legal	Plazo promedio ponderado días al vencimiento	TIR de valoración promedio ponderado	Participación
A precios de mercado diciembre 31 de 2008				
CDT	940,713	52	10.02%	49.12%
TES	3,008	63	9.14%	0.16%
BONOS	-	0	0.00%	0.000%
CTAS AHORRO	971,260	1	10.18%	50.72%
TOTAL	1,914,981	26	10.10%	100.00%

Cifras en millones de peso

Fuente: Portafolio, sistema de valoración Alfyn; Cuentas de ahorro: Subdirección de Operación Bancaria
Cálculos: Área de Planeación Financiera

- En términos de plazo de las inversiones, el portafolio se encuentra concentrado en una mayor proporción a menos de 90 días. Con corte a diciembre de 2008, más del 99% del portafolio tiene vencimientos menores a 6 meses. Esta composición permite en un escenario de disminución de liquidez del mercado, invertir los recursos de manera escalonada, reduciendo la exposición al riesgo de reinversión, en concordancia con la Estrategia Financiera vigente. (gráfica 16)

**Gráfica
16 Portafolio Total – Composición por Plazo 2008**



Fuente: SPFI / Cálculos OACR.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

La composición del portafolio de inversiones en moneda extranjera se presenta en la tabla 10.

Tabla
10 Portafolio a término en moneda extranjera
Diciembre 31 de 2008

EMISOR	CALIF PUBLICA S & P	CUPO AUTORIZADO (1)	CIFRAS CON CIERRE AL 31-dic-08			PARTIC%
			INVERSION PORTAFOLIO	INVERSION CTAS AHOR	TOTAL INVER	
BARCLAYS	AA	49,100	5,748	0	5,748	87.22%
ABN AMROBANK	AA-	30,600	0	791	791	12.01%
CITIBANK N,Y	AA	49,100	0	50.9	51	0.77%
TOTALES GENERALES		639,100	5,748	842	6,590	100%
TOTAL PARTICIPACION POR PRODUCTO			87.2%	12.8%	100.0%	

Cifras en Miles de USD
Fuentes: Para Inversión Portafolio a Término (Sistema Alfyn), para Cuentas de Ahorros (Subdirección de Operación Bancaria),
Cálculos: Oficina de Planeación Financiera
(1) Corresponde a cupos de inversión aprobados y suscritos por el presidente y secretario del Comité de Riesgo del 15/10/08.

6. Recaudo de dividendos y utilidades de la Empresa de Energía de Bogotá EEB.

En la vigencia 2008, se estimó un recaudo de \$250.000 millones, no obstante los recursos que realmente ingresaron a la Secretaría de Hacienda fueron de \$243.000 millones aprobados en la Asamblea de Accionistas de la EEB llevada a cabo el 27 de marzo del 2008. En la misma se aprobó un primer desembolso para el mes de mayo por un valor de \$48.700 millones equivalente al 20% de los dividendos, luego se efectuó el segundo desembolso en el mes de octubre y el último en el mes de noviembre ambos por un valor de \$97.500 millones equivalentes cada uno al 40% de lo programado. Los recursos que ingresaron a las cuentas de la Secretaría de Hacienda, permiten consolidar la confianza en las finanzas la ciudad.

Dentro de las acciones adelantadas se destaca el análisis de la situación financiera y contable de la empresa durante el transcurso de la vigencia 2008, de la misma forma se adelanta un seguimiento de los compromisos fijados en la Asamblea de accionistas de la EEB, que es la instancia donde se aprueba el proyecto de distribución de utilidades.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

7. Recaudo de dividendos y utilidades de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá ETB.

De lo programado recaudar en la vigencia por concepto de dividendos, la suma de \$100.000 millones, el cual se hizo efectivo sino en el segundo trimestre cuando se registro un ingreso de \$113.000 millones.

Dentro de las actividades que se llevaron a cabo se realizó un análisis de la situación financiera de la ETB y se efectuó un seguimiento a las políticas de la empresa con el objetivo de buscar una alianza estratégica para fortalecer su presencia como jugador del mercado de telecomunicaciones en Colombia

8. Gestión de Reducción de Capital de Empresas.

8.1. Recaudo por descapitalización de Emgesa.

Para la vigencia 2008 no se contempló dentro del presupuesto de ingresos el recaudo de recursos por concepto de disminución de capital de EMGESA, por tal motivo, no se reporta resultado alguno dentro del plan operativo del año 2008.

8.2. Recaudo por descapitalización de Codensa.

Para la vigencia 2008 no se estimaron recaudos por concepto de reducción de capital de CODENSA, por tal motivo, no se reporta resultado dentro del seguimiento a la gestión

8.3. Recaudo por descapitalización de Gas Natural.

Para la vigencia 2008 no se contempló dentro del presupuesto de ingresos el recaudo de recursos por concepto de disminución de capital de Gas Natural, por tal motivo, no se reporta resultado dentro del seguimiento a la gestión.

Es oportuno mencionar que las acciones adelantadas por la Dirección Distrital de Contabilidad están encaminadas a realizar un seguimiento de las principales variables financieras de las entidades así mismo se destaca el seguimiento a los acuerdos pactados entre las empresas y los accionistas.

En ese sentido, la consecución de la meta establecida es exógena a la DDC, dado que la determinación del monto de los recursos que serán pagados a la Secretaría de Hacienda, depende de factores y variables que no son de control de la DDC, dada la autonomía presupuestal administrativa y financiera de esas empresas. En síntesis la labor de la DDC debe estar relacionada a que los desembolsos de los dividendos se efectúen de acuerdo a la programación aprobada por las asambleas de accionistas.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

9. Consecución de recursos del Crédito

De acuerdo con las disponibilidades de liquidez de la Tesorería y las gestiones para consecución de recursos corrientes, la alta dirección consideró que para la presente vigencia no se desembolsarían recursos del crédito y no se gestionarían recursos del crédito adicionales, salvo las negociaciones con IFC, cuyo contrato se encontraba en una etapa avanzada de negociación.

El Cupo de endeudamiento autorizado por el Honorable Concejo se afectó durante el año por dos operaciones, el contrato con la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés) y por la garantía otorgada a un crédito firmado entre Transmilenio y la banca local ver tabla 11.

**Tabla
11 Cupo Disponible a 31 de Diciembre de 2008**

Cifras en millones de pesos

CONCEPTO		MONTO
Ampliación Cupo en Pesos Constantes de 2004 (Acuerdo N° 134 de 2004)		1.740.157
Ampliación Cupo en Pesos Corrientes de 2006 (Acuerdo N° 270 de 2007)	(+)	362.000
Utilizaciones 2005 – 2007	(-)	1.594.069
Crédito IFC US\$45,000,000 (Agosto 2008)	(-)	84.947
Garantía Transmilenio	(-)	295.000
Ajustes por Inflación año 2004 – 2008	(+)	257.757
Total Cupo de Endeudamiento Disponible		385.898

10. Riesgo de Liquidez¹⁴.

Al iniciar el 2008 el comportamiento respecto del riesgo de liquidez mostraba vencimientos importantes de la deuda para los años 2009 y 2010. Con el objetivo de reducir dichos vencimientos esta Dirección realizó el prepago de dos créditos contratados con la banca local y que presentaban amortizaciones en dichos años.

¹⁴ El indicador de “Riesgo de Liquidez” establece que el nivel máximo de amortizaciones anuales debe ser de 15%, con desviaciones hasta el 18% como porcentaje de la deuda contratada.

Riesgo de liquidez : Este riesgo se presenta cuando en uno o varios períodos de tiempo se concentran pagos de deuda, generando presiones sobre los disponibles de liquidez.

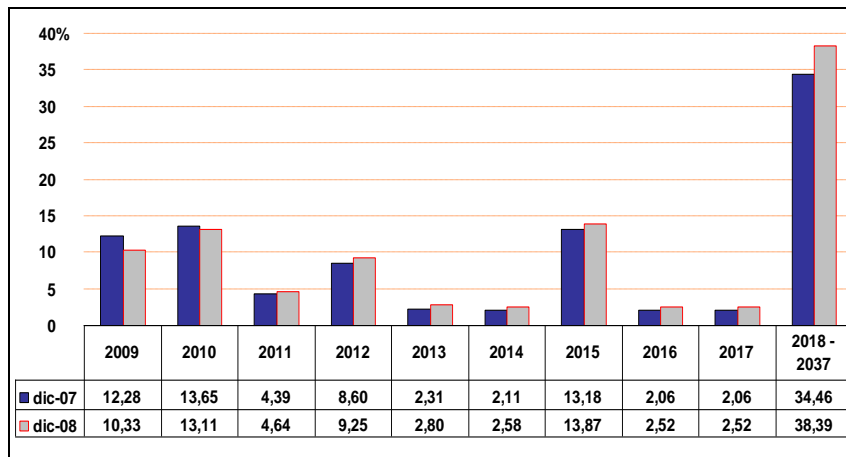


ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Para el cierre de 2008, los vencimientos entre el 2009 y el 2017 se encuentran por debajo del límite de 15% establecido por el Comité de Política de Riesgos de la SDH. Para el periodo 2018-2037 se destacan las amortizaciones en los años 2026, 2027 y 2028 correspondientes al bono global pesan el 21.86% para estos años (7,29% por año). El 16.53% restante se encuentra distribuido en los demás años, correspondientes a vencimientos de los créditos externos (ver gráfica 17).

Gráfica
17 Concentración de pagos – Riesgo de liquidez



Fuente: SDH- Dirección Distrital de Crédito Público

11. Riesgo de Tasa de Cambio¹⁵.

El 12.73% de la deuda del Distrito está expuesta a variaciones en la tasa de cambio ó, visto desde otro punto de vista, el porcentaje de la deuda denominada en pesos equivale al 87,27%. Este último valor incluye la deuda externa denominada en moneda local, correspondiente al 34.89%. También se encuentran los créditos en moneda externa a los cuales se les han realizado operaciones de cobertura de riesgo cambiario equivalentes al 8.66%.

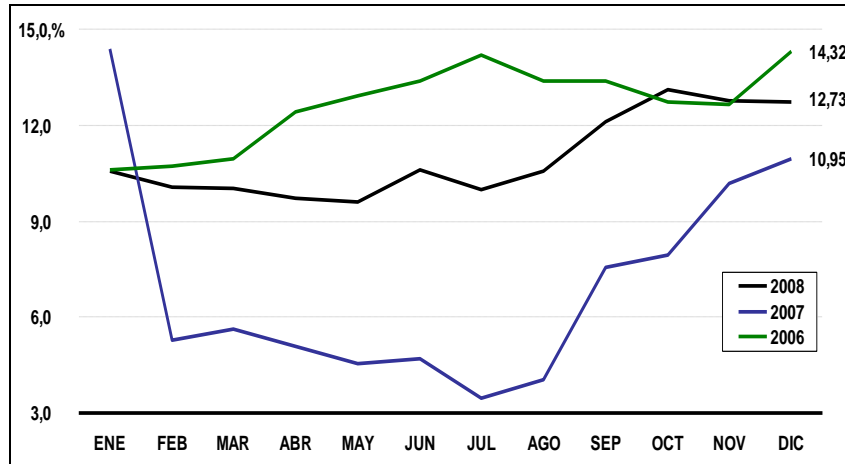
¹⁵ Riesgo de Tasa de Cambio: Cuando se contrata deuda en monedas diferentes a la local, si no se cuenta con coberturas efectivas, existe una exposición directa al comportamiento del precio de dichas monedas que podría incrementar el costo de la deuda en uno o varios períodos de tiempo.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Gráfica
18 Evolución mensual del indicador - riesgo tasa de cambio



Fuente: SDH- Dirección Distrital de Crédito Público

El indicador de gestión, presenta una variación de 0,52% respecto al cierre del segundo trimestre, y se situó entre los indicadores del 2006 y 2007 conservando el nivel alto.

Teniendo en cuenta que existen recursos provenientes de la banca multilateral listos para desembolsar, la DDCP inició los trámites necesarios para obtener las autorizaciones necesarias para la realización de operaciones de manejo, destinadas a reducir el riesgo de tasa de cambio. Y de esta forma mantener un nivel de gestión alto frente a este indicador. (ver gráfica 18)

12. Riesgo de Tasa de Interés Variable¹⁶.

Para el 2008 la participación de los créditos a tasa variable se redujo en un 4,12% respecto al año inmediatamente anterior (ver gráfica 19). La gestión realizada por esta Dirección para reducir el riesgo de tasa de interés contempló la realización del pago anticipado de dos créditos indexados a la DTF. Adicionalmente, se iniciaron los trámites necesarios para la realización de operaciones de manejo sobre deuda externa tendientes a disminuir el riesgo en tasa LIBOR.

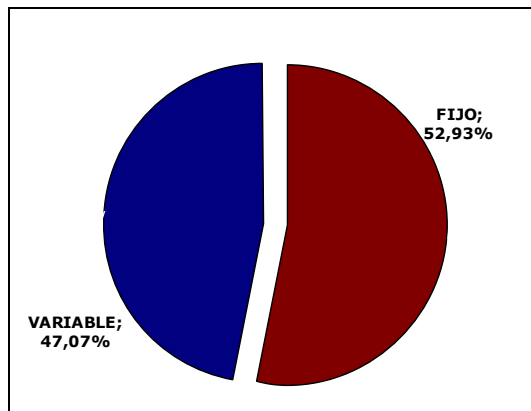
¹⁶ Riesgo de Tasa de Interés Variable: Este riesgo se manifiesta cuando la deuda, se encuentra contratada mayoritariamente a tasas flotantes que pueden llegar a variar significativamente en el tiempo, generando sobre costos en los pagos de intereses.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

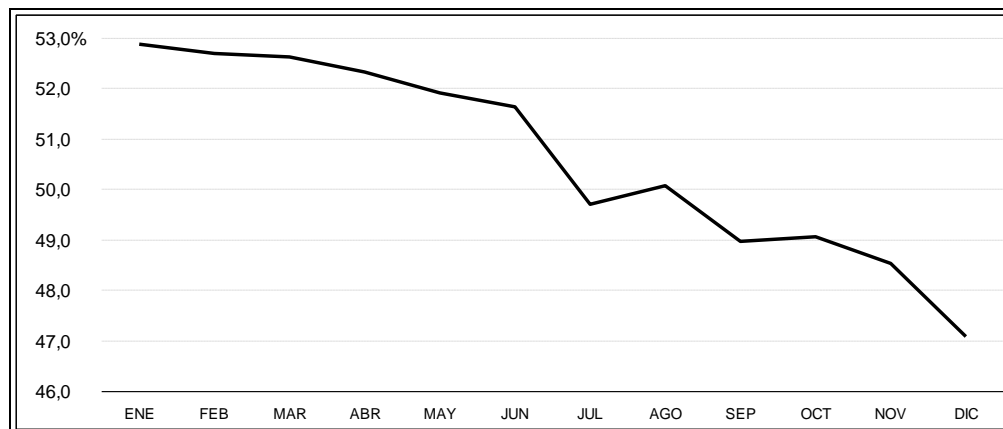
Gráfica
19 Composición del portafolio de la deuda según tipo de interés



Fuente: SDH- Dirección Distrital de Crédito Público

En la gráfica 20 se muestra la evolución del indicador en lo corrido del año, en la cual se denota la tendencia a la baja del riesgo por tasa de interés variable del portafolio.

Gráfica
Evolución mensual del indicador
20 Créditos contratados en tasa variable
Respecto del saldo de la deuda



Fuente: SDH- Dirección Distrital de Crédito Público

13. Pago del servicio de la deuda

La Dirección Distrital de Crédito Público en su función misional de administrar el portafolio de pasivos, se encarga de dos actividades principales, de un lado gestionar la estructura del endeudamiento de la ciudad y realizar oportunamente los pagos del servicio de la deuda.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

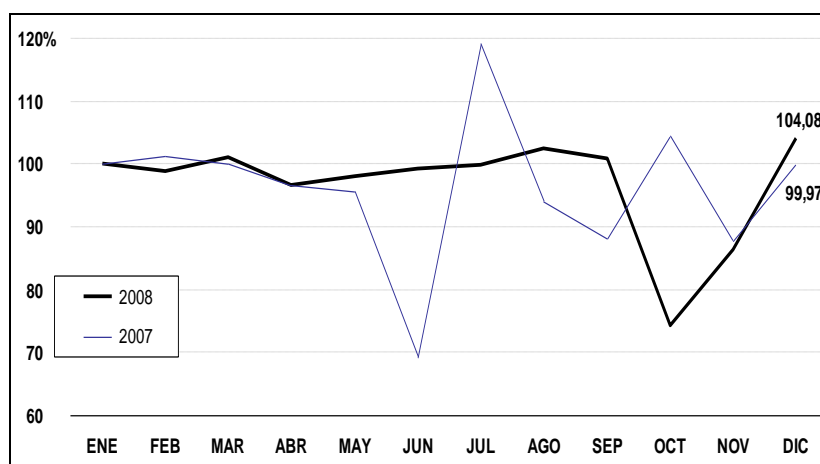
Para esta última tarea se deben desarrollar acciones tendientes a: i.) realizar las proyecciones para el pago del servicio de la deuda (el cual se realiza bajo parámetros de riesgo, según lo establecido en la Ley 819) y ii.) Elaborar la programación mensual de acuerdo con las obligaciones de pago adquiridas mediante los contratos de empréstito y sus conexos (programación de PAC y programación de pagos), y iii.). Autorizar el giro de estos recursos.

Así, para ejecutar las operaciones se utiliza como instrumento operativo el PAC, a través del cual la Dirección Distrital de Tesorería garantiza que los recursos solicitados estén disponibles en caja para atender las obligaciones de pago. Dicha Dirección ha establecido un parámetro óptimo de cumplimiento un rango del 95 al 100% frente a lo programado mensualmente.

En este sentido, para realizar un seguimiento del cumplimiento del PAC, la Dirección Distrital de Crédito Público lleva el indicador del “pago de servicio de la deuda”, el cual mide el PAC ejecutado contra el PAC programado.

En promedio, comportamiento de este indicador en el último trimestre de 2008 fue del 88.26%. (Ver gráfica 21) Este bajo nivel de ejecución se presentó debido al comportamiento volátil de los indicadores con los cuales se realizó la programación del PAC en especial por tasa de cambio.

Gráfica
21 Pago del servicio de la deuda



Fuente: SDH- Dirección Distrital de Crédito Público

Para los meses de octubre y noviembre, en los cuales se presenta la mayor diferencia, se realizaron los pagos de las operaciones de cobertura de los créditos BIRF 4021 y CAF, y su valor a cancelar en pesos es altamente sensible a las variaciones de la tasa de cambio. De igual forma en estos meses se realizan pagos de operaciones conexas de



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

deuda externa las cuales se programaron con una tasa de cambio superior a la presentada en el momento de realizarse el pago.

De igual forma, teniendo en cuenta que se presentaban excedentes presupuestales en el servicio de la deuda se tomo la decisión de realizar el pago total del crédito celebrado con el BBVA, lo cual refleja una sobre ejecución del PAC programado para el mes de diciembre de 2008.

Se destaca sin embargo que para lo corrido del año 2008, el promedio de cumplimiento del PAC, por parte de la Dirección Distrital de Crédito Público fue del 98.06%, lo que lo ubica en un nivel alto de cumplimiento.

De otro lado se puede destacar a nivel presupuestal la ejecución del servicio de la deuda para la vigencia, la cual fue del 99.57%. En la tabla 12 se presentan los resultados.

**Tabla
12 Ejecución presupuestal 2008**

Millones de pesos

Concepto	Presupuesto Vigente 2008	Ejecución 31-Dic-2008	% de Ejecución
Deuda interna	272 764,20	271 656,50	99,59
Capital	150 127,20	150 123,40	99,99
Intereses	121 877,80	120 843,50	99,15
Comisiones	759,30	689,60	90,82
Deuda externa	187,750,2	186 892,80	99,54
Capital	69 786,00	69 777,80	99,99
Intereses	113 569,60	112 992,50	99,49
Comisiones	4 394,70	4 122,50	93,81
Total	460 514,50	458 549,30	99,57
Capital	219 913,10	219 901,20	99,99
Intereses	235 447,30	233 836,00	99,32
Comisiones	5 154,00	4 812,10	93,37



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

14. Entidades con Presupuesto Orientado a Resultados (POR) Implementado.

El sistema POR integrado por tres componentes:

- i) Productos, Metas y Resultados –PMR-
- ii) Marco de Gasto de Mediano Plazo –MGMP-
- iii) Costeo por Productos

Los cuales cumplen con las siguientes finalidades:

Como Herramienta de Control Social: Establece un lenguaje presupuestal orientado al ciudadano (permite identificar los productos que se entregan y los beneficios que se logran).

Como Procedimiento de Asignación: Facilita la asignación de recursos (inversión y funcionamiento) a bienes y/o servicios que ofrece la Administración de acuerdo a políticas previamente establecidas y a resultados logrados.

Como Herramienta Gerencial: Integra el proceso presupuestal al proceso de planeación. Ofrece mayor autonomía y responsabilidad al gerente público.

Logros en la implementación.

Proyecciones financieras de las entidades de la Administración Central y Establecimientos Públicos efectuadas con base en el modelo del MGMP:

El resultado alcanzado a 31 de diciembre de 2008 sobrepasa el valor programado debido al proceso de armonización del plan estratégico vigente al nuevo que incluya lo correspondiente al Plan de Desarrollo Bogotá sin Indiferencia, las actividades realizadas durante este último trimestre se relacionan a continuación:

Fortalecimiento al Marco de Gasto de Mediano Plazo - MGMP y su articulación con los resultados.

Partiendo de la información registrada por las entidades en el sistema de PREDIS, donde a partir de la programación 2009 se ingresaron los datos de inversión clasificados de acuerdo con los requerimientos del Departamento Nacional de Planeación; para este periodo se realizó el análisis de la información y categorización de la misma, partiendo de ejercicios de vigencias anteriores, de lo cual se generaron algunos comentarios y/o recomendaciones que permitan mejorar la información sistematizada.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Dichos comentarios y recomendaciones se esquematizaron y profundizaron, bajo los niveles de tipología, intensidades de recurrencia y fuentes de financiación; los cuales se encuentran dispuestos en el informe del mes de noviembre.

Adicionalmente se viene trabajando en el análisis de los componentes de la inversión, de cada una de las entidades, identificando claramente las constantes en la información y las excepciones que conducirían a dar un tratamiento diferente entre una y otra entidad. Por lo cual con la intención de obtener mayores herramientas de análisis y alternativas para plantear propuestas de fortalecimiento de la herramienta, se tomaron los siguientes componentes de la inversión: i) Personal ii) Publicaciones iii) Materiales y suministros iv) Estudios v) Hardware y software.

Para armonización del presupuesto orientado a resultados de acuerdo con los ajustes planteados en el nuevo plan de desarrollo se desarrollaron las siguientes actividades:

- Verificación y actualización de los datos registrados en PREDIS - POR.
- Asesoría y asistencia técnica a las entidades de la Administración Central, Estapúblicos, ESEs y Localidades.
- Se incluyó en el sistema de PREDIS - POR, la información estandarizada mediante formatos diseñados por el grupo consultor, con el fin de capturar e incluir en el sistema mediante archivos CVS.
- Información depurada y consolidada en cuanto a coherencia para las 20 Localidades.
- Propuesta de armonización para la automatización de las herramientas del POR

Documento de logros y resultados

En el mes de septiembre, se presentaron los dos documentos que estaban programados, realizar los cuales muestran el seguimiento de los resultados alcanzados a diciembre 31 de 2007 y los resultados obtenidos en lo corrido del primer semestre de 2008

Sistema de información PRM ajustado

Esta meta se logro en el primer semestre del 2008, se incluyen las actividades que se desarrollaron y van ha ser articuladas con el nuevo plan de acción:

- Revisión de los objetivos, productos y respectivos indicadores que tienen identificados actualmente y de la investigación de algunos documentos que a nivel nacional y de otros países existe en el tema de identificación y definición de indicadores para el seguimiento y evaluación de las entidades del Sector Salud.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

- Se realizó la homologación y depuración de los indicadores que formarán parte del PMR de los hospitales del Segundo y Tercer Nivel de Atención; para lo cual se utilizaron de manera especial el Plan de Desarrollo “Bogotá Positiva”, el documento CONPES Social No. 109 y los indicadores de la Secretaría Distrital de Salud, en los cuales se presentan los temas claves a medir en salud para los próximos cuatro años. Con base en esta información se realizó una propuesta de indicadores. Se incluyeron además indicadores que son específicos en algunos hospitales ya que se han desarrollado servicios especiales, como cirugías de corazón, atención de quemados, procedimientos de urología, etc.
- Con base en la revisión de los documentos anteriores y considerando además el decreto de creación de las ESES, en el cual se definen sus funciones, se identificaron tres (3) grandes objetivos para las Empresas Sociales del Estado de II y III Nivel, incluyendo uno mediante el cual se va a medir la gestión financiera. Estos tres objetivos y los indicadores asociados son:
 1. Prestar servicios de salud eficientes y efectivos, reduciendo la morbilidad y la mortalidad a la población usuaria.
 2. Ejecutar acciones de promoción, prevención y atención primaria en salud.
 3. Garantizar la rentabilidad social y financiera de la ESE.
- Con la información existente de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, se estructuró el PMR, asociando los objetivos con sus respectivos indicadores, los productos de igual forma con sus indicadores y finalmente asociando los objetivos con los productos que entregan las entidades a la ciudadanía.
- Se encuentra el PMR 2009 definitivo y aprobado para Transmilenio, Renovación Urbana, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá y Lotería; las empresas restantes se encuentran pendientes por aprobación.
- Con el fin de unificar los productos e indicadores de las Localidades, se analizó el Plan Operativo Anual de Inversiones – POAI, con el fin de determinar los programas afines que tienen los Fondos de Desarrollo Local, para determinar de esta manera propuestas donde se identifiquen las similitudes entre unos y otros.

15. Número de Servicios Certificados en el Sistema de Gestión de Calidad.

La Secretaría Distrital de Hacienda implementó el Sistema de Gestión de la Calidad desde el 2003 y año a año ha consolidado y mejorado este Sistema, reflejo de esto, es la ampliación del alcance de la certificación y el mantenimiento y recertificación del mismo frente al ente certificador (BVQi)

El Sistema se destaca por contar con un enfoque conceptual claro, que contiene y cada vez que es necesario, permite integrar los diferentes subsistemas como parte de un





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

ejercicio permanente enfocado al mejoramiento, al desarrollo, al compromiso y la responsabilidad de la entidad, siempre basándose en principios Institucionales y otros dispuestos por la norma ISO 9001:2000 bajo la cual estamos certificados y encaminados a un único objetivo: “Mantener y mejorar la satisfacción de nuestros clientes”, con la claridad de lo que se tiene, de lo que se quiere y de lo que se necesita para estar a la vanguardia bajo un enfoque de optimización de nuestros recursos.

Para cumplir con lo anterior, fueron elaborados e implementados en el 2003 los procesos para la Administración del Sistema de Gestión de la Calidad. Sin embargo es importante aclarar, que estos han sido actualizados, destacando un componente importante de experiencia y creatividad de la Entidad.

2003	2008
Elaboración, recepción y distribución de documentos CPR-01, con un (1) procedimiento que tiene la misma denominación.	Administración documental CPR-01, con un (1) procedimiento que se denomina construcción, administración y control de la documentación del sistema de gestión de la calidad publicado en junio de 2008.
Auditorías Internas CPR-06, con un (1) procedimiento que tiene la misma denominación	Mejoramiento continuo CPR-06, compuesto por Cinco (5) procedimientos: el de Auditorías Internas, Acciones Correctivas, Acciones Preventivas, Producto No Conforme y Revisión Gerencial. El cual fue publicado en marzo de 2007 y los procedimientos actualizados en 2008.
Análisis y Mejora CPR-08, con dos (2) procedimientos “Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.	
Seguimiento y Medición CPR-33 “Indicadores”	

La implementación, mantenimiento y consolidación del Sistema se deben en gran parte, al compromiso de la alta gerencia al disponer de los recursos necesarios para su implementación. A la fecha se han desarrollado seis (6) revisiones gerenciales, En diciembre se efectuó la revisión gerencial de 2008, cuyo fin es asegurar a la alta Dirección la convivencia, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, analizando los resultados, planificando su proyección y desarrollo en el corto y largo plazo, la asignación de recursos necesarios para el funcionamiento del Sistema y el cumplimiento de la política y objetivos de calidad establecidos.

Es pertinente mencionar, que la alta dirección cuenta con un Comité de Calidad conformado por representantes de cada una de las Direcciones y Oficinas, el cual fue creado mediante la Resolución No. 1584 del 2002 con el fin de prestar apoyo en la revisión permanente de los avances de los temas fundamentales para el fortalecimiento del sistema.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Uno de los temas base del Sistema de Gestión de la Calidad es el manejo de la documentación que se adoptó para la entidad, por medio de la Resolución 1155 del 2003, ya que con el se planifica el sistema (Política, Manual de Calidad, Mapas de Procesos, caracterización de los servicios, procesos, procedimientos, instructivos, registros y formatos) que constituye la orientación para la mejora del sistema, se estructura la operación de la entidad a través de la estandarización y mejoramiento de los procesos, que son en ultimas el motor del desarrollo de la operación de la Entidad. La documentación es actualizada cada vez que es necesario y se publica en la página de calidad establecida en la intranet de la entidad, así mismo, cuando los documentos son de alta confidencialidad, estos se distribuyen físicamente en los puntos de información establecidos para tal fin y no son publicados en la intranet.

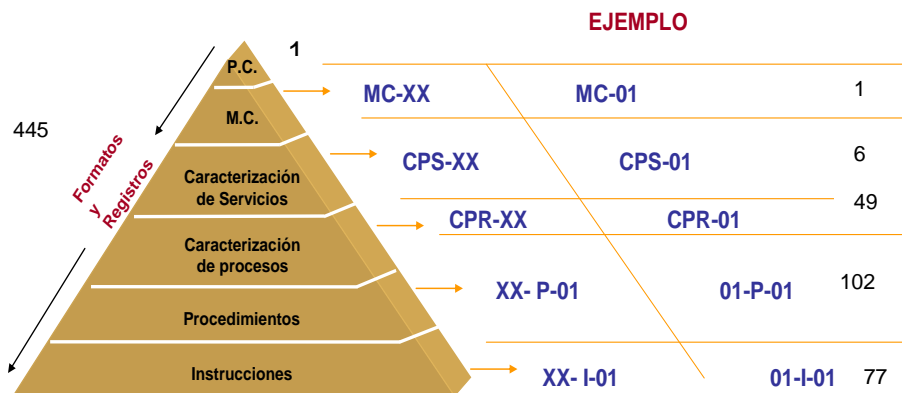


Diagrama No 1 Escala Documental Estandarizada

El Sistema de Gestión de la Calidad de las Secretaria cuenta con varias entradas fundamentales, también conocidas como insumos de mejoramiento, los cuales son revisados periódicamente por el Comité de Calidad, y en cada Revisión Gerencial.

15.1. Recertificados 2007 – 2010.

Producto de la visita de recertificación, la firma ratifico la Certificación del Sistema Integral de Gestión Hacendario compuesto por: Administración de ingresos tributarios, Gestión integral de tesorería, Gestión contable Distrital, Gestión presupuestal Distrital, Gestión de riesgos financieros y Obligaciones Contingentes, y administración de entidades liquidadas, La conclusión es que existe un Sistema de Calidad mantenido y con personal altamente comprometido, Se auditaron todos los numerales de la Norma NTC 9001: 2000, evidenciándose su cumplimiento.

Durante el primer semestre de 2008 se realizó la visita de seguimiento al SGC, en la cual se identificaron 2 no conformidades y 6 observaciones, identificando 8 oportunidades de mejora. La Oficina Asesora de Planeación ha continuado con las actividades necesarias para el Mantenimiento y desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, asesorando





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

permanentemente a las diferentes Direcciones y Oficinas; en lo referente a la elaboración de documentos y análisis de causas, seguimiento a los compromisos de la revisión Gerencial, Planes de mejoramiento de las encuestas, acciones correctivas y preventivas.

15.2. Adecuación con la GP 1000:2004.

En la presente vigencia se estableció continuar adecuando el Sistema de Gestión de la Calidad a la norma NTC-GP 1000:2004, para ello se han desarrollado las actividades necesarias para cumplir con su implementación (requisitos). Es importante precisar que son similares con la ISO 9001- 2000, sobre la cual la Entidad fue recertificada; para el proceso de homologación se han desarrollado las siguientes actividades:

- Capacitación sobre la norma NTCGP: 1000 a los funcionarios de la SDH.
- Capacitación sobre la estructura del Modelo Estándar de Control Interno a través de los lineamientos MECI.
- Se trabajó de la mano con la Dirección de Sistemas e informática para la construcción de un tutorial MECI, como herramienta para la sensibilización sobre los temas que conforman y atañen al Modelo MECI, que complementa la capacitación impartida por la Oficina Asesora de Planeación.
- Se han efectuado talleres para fijar los lineamientos a la Entidad sobre el capítulo de recursos y la documentación en los procesos del SGC.
- Se han efectuado talleres para fijar los lineamientos a la Entidad sobre el capítulo de recursos y la documentación en los procesos del SGC.

Para desarrollar el concepto de Sistema Integral de Gestión Hacendaria, se estructuró el marco conceptual en el cual se integran los servicios, priorizando el enfoque al cliente, y armonizando los acuerdos de servicio, cuya finalidad es obtener armonía e identidad con aquellos sistemas transversales como: Gestión Estratégica, Gestión de Procesos y Gestión de la Cultura; siempre en busca del desarrollo y crecimiento continuo de la Entidad, se viene adelantando el apoyo en el desarrollo e implementación de la Bodega de Datos, como herramienta de medición y seguimiento al plan estratégico de la Entidad, adicionalmente efectuando la retroalimentación a los informes de Gestión reportados a la Oficina de Planeación trimestralmente.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

15.3. Mantener la cultura de calidad (Gestión Estratégica + Gestión de procesos + gestión de la cultura organizacional).

En la Secretaría de Hacienda, la capacitación del Sistema de Gestión de la Calidad se ha desarrollado del año 2004 hacia adelante y su fin básico es generar una cultura en torno a que cada día sean más exigentes los estándares de calidad para lograr la satisfacción del cliente de los servicios tanto internos como externos. En este año los esfuerzos se encaminaron en la adecuación de los procesos y procedimientos, adicionalmente se ha trabajado en la homologación y similitud del SGC con el MECI y se está iniciando el proceso de desarrollo e implementación de este último.

15.4. Modelo Estándar de Control Interno.

Con respecto al avance presentado en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno durante la vigencia 2008, es necesario plantear el avance de cada uno de los elementos del Modelo.

15.4.1. Subsistema de Control Estratégico.

Componente: Ambiente de Control

Acuerdos, compromisos y protocolos éticos:

- La Oficina Asesora de Planeación realizó reuniones exploratorias con los gestores éticos con el fin de definir estrategias para interiorizar y vivenciar el Ideario Ético Distrital en la SDH.
- La Secretaría Distrital de Hacienda en el link del Sistema de Gestión de la Calidad, muestra la descripción de los valores institucionales, producto del ejercicio de Plan Estratégico realizado en el 2004, además se ha venido trabajando en la interiorización de valores a los servidores públicos de la entidad, a través del programa Calidad de Vida Laboral –CAVILA.
- Para efectos de lo anterior, dichos valores se construyeron con la activa participación de los funcionarios y se difundieron a través de la Intranet, afiches, pendones, rompe tráficos y de campañas específicas de valores por dependencias y fueron premiados algunos funcionarios por poseer determinados valores.
- Una vez promulgado el IDEARIO ÉTICO se procedió en coordinación entre la Alcaldía Mayor y la Secretaría Distrital de Hacienda en septiembre de 2007 a sensibilizar y capacitar en el tema a los servidores públicos al interior de la Entidad.
- Se elaboró el Proyecto de Resolución de Gestores Éticos.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

- Finalmente, con el desarrollo de actividad de la elaboración del plan estratégico, se revisaron de manera participativa los valores corporativos de la entidad para proceder a adelantar dichas acciones en la Entidad.

Desarrollo del talento humano:

- Se realizó el mejoramiento del proceso de vinculación (02-P-01), elaboración de estudios previos y pliego de condiciones para el desarrollo de las actividades de bienestar e incentivos de la SDH, realización de exámenes médicos con el fin de realizar un diagnóstico de las condiciones de salud de los funcionarios de la entidad, realización de la semana de la actividad física (club de las escaleras, sensibilización por las pausas activas) y se desarrollan talleres para la desvinculación asistida a los funcionarios que obtuvieron el derecho a la pensión.
- Se realizaron las siguientes capacitaciones al equipo transversal de la SHD, para dar a conocer y estudiar los siguientes temas:
 - Ley 1150 de 2007
 - Decreto 066 de 2008
 - Procedimiento 37P-01
 - Riegos – contratación estatal.
- Se realizaron capacitaciones y reuniones de retroalimentación del tema MECI en la Dirección de Gestión Corporativa y Dirección Distrital de Crédito Público.
- Se realizó la publicación de la nueva versión del proceso vinculación de personal cuyo objetivo es seleccionar, nombrar y posesionar a funcionarios de libre nombramiento y remoción y de personal supernumerario, se definió el procedimiento para la selección de los gerentes públicos de acuerdo con la Ley 909 de 2004.
- Se fortaleció la integración del servidor público y sus familias en el programa CAVILA.
- Se formuló y ejecutó el plan de capacitación y reorientación del mismo.
- Se adoptó el modelo de evaluación del desempeño para la SDH.

Estilos de dirección:

- En reunión del Comité Coordinador de Control Interno se estableció que el Secretario se realizaría un ejercicio de caracterización del Estilo de Dirección de la SDH con su equipo directivo.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

- Es de señalar que la Veeduría Distrital cuenta con una herramienta denominada "Estilos de Dirección" para su caracterización.

Componente: Direccionamiento Estratégico

Planes y programas:

- El Plan Operativo de las dependencias incluye las acciones que con relación al MECI les corresponde desarrollar, de conformidad con su competencia funcional.
- La Oficina Asesora de Planeación ha avanzado en la capacitación del modelo y presentando los avances de MECI, acompañando el proceso de elaboración del Plan Operativo MECI en las diferentes Direcciones y Oficinas para la vigencia 2008.

Estructura organizacional:

- Se realizó el desdoblamiento de complejidad de los procesos y la revisión de los procesos frente al recurso de talento humano y elaboración de las condiciones técnicas para el desarrollo de un estudio de medición de cargas de trabajo en la SDH.

Componente: Administración del Riesgo:

- La Oficina de Control Interno adelantó la revisión de la política de riesgos de la SDH, la cual quedó revisada, aprobada y publicada.

15.4.2. Subsistema de control de gestión:

Componente: Actividades de Control:

Procedimientos:

- La Dirección Distrital de Impuestos ha venido incorporando al Sistema de Gestión de la Calidad los procesos y procedimientos previstos en el Boletín de calidad No. 35 del 26 de diciembre de 2007.
- La Dirección Jurídica ha adelantado las siguientes acciones con respecto al MECI; teniendo en cuenta que la Ley 1150 de 2007 introdujo modificaciones a la Ley 80 de 1993 y el decreto 0066 de 2008 que reglamentó la citada ley, en lo referente al componente de "Actividades de Control", la dependencia inicio el análisis y estudio de la normatividad con el fin de ajustar los procesos, procedimientos y formatos, de tal manera que permita tener ajustados y actualizados la Caracterización del Proceso de Contratación CPR-37 y del Procedimiento de Contratación 37-P.01.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

- Asimismo, se estructuraron nueve (9) Procedimientos, con sus respectivos Formatos y Diagramas de Flujo, según las modalidades de selección previstas en las disposiciones legales y Mediante boletín No. 43 del Sistema General de la Calidad se dio a conocer a todos los Directores, Jefes de oficina, funcionarios, y personal de apoyo de la Secretaría Distrital de Hacienda el proceso de actualización el proceso CPR 37 – “CONTRATACIÓN”, procedimiento 37 P .01 “CONTRATACIÓN” y los formatos desde el 37-f.01 al 37-f.22, de acuerdo con las disposiciones establecidas en la Ley y Decreto mencionados.
- Asesoría y acompañamiento para la documentación del proceso de "Control Interno" en el Sistema de Gestión de la Calidad, realizando observaciones a los procedimientos propuestos, al Área de Control Interno.

Componente: Información:

Información primaria:

- En cuanto al Componente de “Información”, La Dirección Jurídica tiene un archivo que contiene el 100% de los expedientes de contratación, procesos judiciales, tutelas; derechos de petición, documentos de apoyo y conceptos, debidamente depurados, organizados, clasificados de acuerdo a los parámetros establecidos por las normas que rigen en materia de archivo y los procedimientos internos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Información secundaria:

- La Base datos permite registrar y ubicar la unidad documental (carpeta), a cargo de la Dirección Jurídica, controlando el préstamo de expedientes y quedando el historial de consulta. Es así como este archivo de Gestión Centralizado de la Dirección Jurídica, cumple con las exigencias del procedimiento 43P-01 del Sistema de Gestión de la Calidad “Administración de Archivos de Gestión”.
- La base de datos actual permite garantizar el control de los expedientes, el inventario de los mismos y los préstamos de manera histórica, ejerciéndose una custodia calificada con el apoyo profesional del equipo de trabajo que administra el archivo de gestión centralizado de la Dirección Jurídica.

Sistemas de información:

- Se aplicó el plan del concurso para la Divulgación de las Políticas de Uso de la Tecnología de Información y la Comunicación.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Componente: Comunicación Pública:

28. En el tema de Comunicaciones, se adelantaron las siguientes acciones:

- De conformidad con el cronograma de Plan Operativo MECI de la Oficina de Comunicaciones en desarrollo del objetivo “Apropiar la comunicación Interna”, se programó la realización de nueve reuniones para los meses de marzo y abril, con las diferentes dependencias, con el objeto de conocer el diagnóstico de comunicaciones y clima organizacional. Dentro de la segunda fase de éste proceso se está estableciendo un cronograma con los Directores para buscar puntos de acuerdo y mejora dentro de las dependencias.
- En lo referente al objetivo “Realizar campañas de medios de comunicación”, se desarrolló la campaña “Todos somos hacendarios”, proceso de reconocimiento e identificación de los funcionarios y la entidad.
- Estrategia de Comunicación Externa: La comunicación externa se constituye en elemento clave que permite la “visibilidad” de la entidad; ya no se limita a informar, sino que pasa a un planteamiento globalizador, fijando la identidad de la organización, como rasgo diferenciador.
- Para el primer semestre de 2008 se programaron las campañas masivas, como por ejemplo pago oportuno de impuesto de vehículos con el 10% de descuento, campaña para el cumplimiento de la ley 1175 con descuento del 70%, campaña para el pago oportuno del impuesto predial unificado.
- La ejecución de las mismas contó con el seguimiento en cuñas radiales, publicación de avisos de prensa, eucoles y vallas, desarrollándose en un 100%.

15.4.3. Subsistema: control de evaluación

Componente: Autoevaluación

- El Área de Control Interno adelantó la revisión de un documento que contiene la metodología de Autoevaluación.
- Se continuó con el monitoreo y seguimiento a las dependencias a través de los informes trimestrales de retroalimentación.

Componente: Evaluación Independiente:

Auditoria interna:

- Se ejecutaron las auditorías internas programadas cuyo objetivo fue “Revisar y evaluar el grado de implementación, aplicabilidad para la toma de decisiones y

54





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

funcionalidad del proceso, procedimiento e instrumentos de mejora al interior del Sistema de Gestión de la Calidad de la Secretaría Distrital de Hacienda, haciendo énfasis en los elementos determinados en el numeral 8 de la NTC GP 1000:2004” y el alcance:

- Estado de las acciones correctivas y preventivas
- Análisis y solución de las quejas y reclamos
- Producto no Conforme
- Avance de la revisión gerencial
- Seguimiento a los indicadores del S.G.C.
- Gestión del Riesgo.

Por otro lado se participó en las auditorias cruzadas por intermedio de 18 auditores de la Secretaria.

- Se actualizó el procedimiento de auditorías internas de calidad.
- Dando continuidad a la formación de auditores se desarrollo el seminario de Formación de Auditores Internos Integrado en 14001 y 18000 y un seminario con ocho horas de intensidad horaria en el tema de Seguridad de la Información ISO 27001.

Componente: Planes de Mejoramiento

Plan de mejoramiento individual:

- Plan de Mejoramiento Individual, mediante la Resolución No. SDH-000072 del 1 de abril de 2008, se adopta el sistema propio de Evaluación de Desempeño Laboral SPEDL-SDH, para aplicación a partir del presente año.

Integración de sistemas:

- Se elaboró el documento propuesta sobre "Parámetros y criterios para el Sistema Integrado de Gestión en la SDH".
- Se elaboró la Matriz de correlación de seguimiento del MECI - CALIDAD, dentro de la participación en Premio Distrital de la Gestión.

15.5. Mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

15.5.1. Auditorias de Calidad

Las auditorias de calidad en la Secretaria Distrital de Hacienda, buscan la identificación de oportunidades para mejorar a través del ciclo PHVA, permitiendo de manera objetiva





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

evaluar nuestro Sistema de Calidad con un enfoque integral partiendo de la planeación estratégica de la organización hasta llegar a los procesos de apoyo.

Para la vigencia 2008, se realizaron tres ejercicios de seguimiento al SGC de la Entidad, los cuales se resumen en el cuadro que a continuación se indica:

TIPO AUDITORÍA	Fecha	Oportunidades de mejora	Observaciones
INTERNAS	Sep 3-4/08	29	46
EXTERNAS (Por la firma BVC)	Abr. 4 /08	2 <	10
VISITA SEGUIMIENTO (Premio Distrital a la Gestión. Alcaldía Mayor))	Sept. 29- 30/08	N.A.	8

Se destaca en este aparte la alta disposición, por parte de los servidores de la Entidad, al proceso de seguimiento y verificación al SGC, que pretenden las Auditorías de calidad. Entendiendo esta disposición, como insumo clave para el mejoramiento y sostenibilidad del SGC de la SDH.

15.5.2. Acciones Correctiva y Preventivas

En la vigencia 2008 las solicitudes de acciones correctivas y preventivas presentaron el siguiente comportamiento

AÑO	2008		CERRADAS	
	SAC	SAP	SAC	SAP
2005	4	0	3	0
2006	5	0	5	0
2007	10	1	8	1
2008	38	13	11	3
TOTAL	57	14	27	4

El crecimiento de las solicitudes de acciones correctivas y preventivas, demuestra que el sistema evoluciona al hacer un mayor uso y aprovechamiento de estas herramientas de mejoramiento, igualmente se ha fortalecido el análisis de causas y la elaboración de los planes de mejoramiento, que son propios de esta metodología.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Es de destacar en este proceso una mayor participación de los funcionarios de la Secretaría en el análisis y solución de las oportunidades de mejora detectadas.

A manera de ejemplo en las SACs y SAPs generadas al servicio de Gestión Contable el análisis de causa se dio a profundidad y el consecuente plan de acción se proyectó para dar solución integral a los problemas detectados, facilitando así, la gestión de los usuarios del servicio en las entidades del Distrito, lo que se refleja en la mayor confiabilidad de los estados contables así como en su oportunidad de entrega.

15.5.3. Revisión Gerencial del SGC

Con el fin de asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia continua del SGC, al finalizar la vigencia, se realizó en el mes de diciembre la séptima Revisión Gerencial del SGC, donde se evaluó el desempeño del Sistema, por parte del Comité de Dirección de la Secretaría. Tomando como insumo la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios; entre los que se contempla la Política y Objetivos de Calidad.

15.5.4. Asesoría y asistencia técnica a los procesos del SGC y acompañamiento personalizado a los procesos.

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad es una de las evidencias más tangibles, del esfuerzo permanente de los funcionarios y consultores de la Secretaría Distrital de Hacienda, por mejorar continuamente la práctica de acciones, la implementación de controles, el cumplimiento de la ley y la disminución de tiempos entre otros, que contribuyan a la satisfacción de nuestros clientes.

La estandarización de los documentos bajo un Sistema de Gestión de la Calidad, facilita el trabajo en equipo armónicamente, siendo susceptible de cambios que nutran y fortalezcan nuestra Entidad.

La modificación de los documentos del sistema de Gestión de la calidad, son el resultado de un trabajo comprometido con el mejoramiento de la calidad y los estándares que se manejan en la Entidad.

15.5.5. Medición del nivel de satisfacción de los clientes.

La medición de los servicios certificados del Sistema de Gestión de la Calidad, permite evaluar la percepción de satisfacción de los clientes externos, con respecto al cumplimiento de las características de los servicios, de acuerdo con los requisitos de la norma NTCISO9001- 2000, numerales 5,2 y 8,2 respectivamente.





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

De esta forma se pretende obtener retroalimentación de los clientes y usuarios de la Entidad con el objeto de establecer acciones para la mejora y buscar permanentemente su satisfacción con los servicios prestados.

Se ha notado una evolución en la percepción de satisfacción del cliente externo a través del tiempo así:

CONCEPTO	2004	2005	2006	2007	2008
Servicios Evaluados	3	3	4	2	
Calificación promedio obtenida (de 1 A 5)	3,28	4,4	4,2	4.64	
Nivel de satisfacción de los clientes con los servicios	66%	88%	84%	95.2	

Actualmente se encuentra un servicio en etapa de ejecución de una nueva encuesta.

En la vigencia 2008 se continuó el proceso de mejoramiento; se efectuó medición del nivel de satisfacción de los clientes de los servicios con el la Dirección de Presupuesto efectuó medición del servicio de Gestión Presupuestal la cual genero un resultado de 92.13% general, cada Dirección es responsable de sus servicios, y es quien establece la programación para la realización de la encuesta, con base en los resultados obtenidos se elabora un plan de mejoramiento integral, que conlleve asegurar el cumplimiento de las características de calidad del respectivo servicio, y por ende lograr satisfacción de los clientes y usuarios.

Se formuló el proyecto de realizar la medición de servicios de manera integral, por parte de un tercero (proveedor externo), y de esta forma asegurar que la medición involucre a todos los servicios a cargo de la SDH.

15.5.6. Capacitación de Indicadores, mejoramiento de procesos auditores y SGC.

Para el Cuarto Trimestre se ha dado capacitación por parte de los funcionarios y consultores de la Oficina Asesora de Planeación, tanto en la Sensibilización del SGC como en la Gestión Documental y Mejora de lo Evidente, temas que están contribuyendo al mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios. Adicionalmente se realizaron charlas de sensibilización al personal de las empresas de Vigilancia, aseo y cafetería con el fin de integrarlos en el modelo de prestación de servicios con Calidad que adelanta la Entidad, de la misma manera se participa en los proceso de inducción.

15.5.7. Comité de calidad.

El comité de calidad se lleva de manera regular cada dos meses durante el año, es de anotar que esta actividad se desarrolla en forma precisa para el logro de objetivos de calidad, su fin básico es controlar a través de acciones concretas el monitoreo al sistema, con el objetivo de poder evidenciar las mejoras en los servicios.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

En el 2008 se realizaron 6 comités de calidad, en los cuales se trataron entre otros los siguientes temas: Estado del Sistema de Gestión de Calidad, auditorías internas, auditorías externas, Indicadores, Escalamiento de acciones correctivas, cambio de Política y Objetivos de Calidad, mejoramiento de procesos, entre otros.

15.5.8. Otros Retos.

La Secretaria Distrital de Hacienda se postulo al Premio Distrital a la Gestión, en el cual se evaluaron los avances, fortalezas y debilidades frente a la implementación del Sistema Integrado de Gestión, basado en la norma NTCGP1000:2004 y el MECI1000:2005.

Para ello fue necesario presentar un informe de postulación siguiendo los parámetros establecidos por el premio, en el cual se detalla el avance tanto del proceso de implementación del sistema, como de madurez y armonización con otras normas en materia de calidad (en particular con la NTC GP 1000:2004 y la MECI 1000:2005), igualmente se desarrollaron las siguientes actividades: i) Entrevista al representante de la Dirección ii) Calificación sobre conocimiento y manejo del tema de calidad a los servidores de la entidad, iii) atención de las auditorías del premio y iv) participación de algunos servidores de la SDH dentro del proceso de auditorías cruzadas.

Como resultado del trabajo y de los avances reflejados en cada una de estas etapas, se obtuvo el segundo lugar en el premio y el otorgamiento del galardón de plata.

Como conclusión de esta postulación consideramos importante la participación en esta clase de eventos por que con ello ganamos las oportunidades de Mejora, que enriquecen los procesos de la entidad y obtenemos experiencia en el ejercicio de ser evaluados.

16. Ejecución Física y Financiera del Presupuesto de Inversión 2008.

Durante 2008, desde la Oficina Asesora de Planeación se realizó el seguimiento y cierre de compromisos del plan de Desarrollo “Bogotá Sin Indiferencia. Un compromiso social contra la pobreza y la exclusión”. Adicionalmente, se trabajó en la formulación del Plan de Desarrollo “Bogotá Positiva. Para Vivir Mejor” a través de la coordinación del Objetivo Finanzas Sostenibles, en la definición de metas, de proyectos y recursos requeridos para la financiación de dicho Plan.

Por otra parte, se ha venido realizando el seguimiento permanente a la ejecución de los proyectos a través del seguimiento al Plan de Contratación y revisión de términos de referencia.

Durante el año se presentaron informes de seguimiento trimestrales de los 14 proyectos en ejecución para el Cierre del Plan de Desarrollo “Bogotá sin Indiferencia” y se generaron los primeros informes de retroalimentación a la gestión de los proyectos ejecutados en el marco de “Bogotá Positiva” a septiembre. Se presentaron las metodologías de trabajo y se



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

elaboró el Plan de Acción de Plan de Desarrollo definido por la Secretaría Distrital de Planeación de acuerdo con la nueva metodología, el cual fue aprobado por el Consejo de Gobierno.

En el segundo semestre se adelantó el proceso de programación presupuestal 2009, en la cual se decidió finalizar 3 proyectos, quedando para la nueva vigencia 11 proyectos en ejecución, priorizando la asignación de recursos al cumplimiento de las metas de Plan de Desarrollo.

Las acciones adelantadas para el cumplimiento de la ejecución fueron satisfactorias, ya que a pesar de ejecutar 79,8% (ver tabla 13) de los recursos de inversión directa, se ejecutó la gran mayoría de recursos de inversión directa, dentro de lo cual se destaca el ahorro generando por constitución de vigencias futuras, lo cual aportó en la generación del superávit presupuestal en la vigencia. Se aclara que se presenta solo la ejecución de inversión del segundo semestre del Plan de desarrollo “Bogotá Positiva”, teniendo en cuenta que al cierre de junio en la cuenta semestral se presentó la ejecución de “Bogotá Sin Indiferencia”.

Tabla
13 Ranking de la ejecución de la inversión por proyecto
a diciembre 31 de 2008

Recursos Bogota Positiva

Código	NOMBRE	PPTO 2008 (II semestre)	EJEC A 31 DIC	% DE EJECUCIÓN
410	Diseño y Desarrollo estudios fiscales	115	115	100,0%
395	Comunicación al servicio de ciudadanos	1.799	1.773	98,6%
145	Sistema POR	104	102	98,6%
351	Gestión de ingresos y antievasión	9.901	9.743	98,4%
7200	Fortalecimiento sistema contable	558	537	96,3%
7199	Fortalecimiento cultura tributaria	3.352	3.169	94,6%
7246	Gestión de riesgo financiero	157	146	93,2%
551	Tarjeta ciudadana Bogotá Capital	450	404	89,8%
169	Coordinación de inversiones de Banca Multilateral	2.358	1.983	84,1%
580	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	6.359	5.251	82,6%
443	Ejecuciones fiscales	90	71	78,0%

60





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Código	NOMBRE	PPTO 2008 (II semestre)	EJEC A 31 DIC	% DE EJECUCIÓN
172	Concejo	3.575	2.570	71,9%
579	Sistema integral de gestión hacendaria	221	155	69,9%
350	Desarrollo Organizacional	6.715	2.504	37,3%
	Total	35.754	28.522	79,8%

Fuente Oficina Asesora de Planeación

Dentro de los recursos no ejecutados en 2008 se encuentran:

Concepto	Valor Millones
Sistema eléctrico del CAD 2° etapa	\$ 3.400
Adecuación de área Tesorería	\$ 1.170
Ahorro Vigencias futuras Sistemas	\$ 300
Reforzamiento estructural Concejo	\$ 990
Banca - Seminarios vulnerabilidad y análisis proceso catastral	\$ 276
TOTAL	\$ 6.136

Fuente Oficina Asesora de Planeación

Como se observa, los recursos no comprometidos no tienen mayor impacto en el cumplimiento de las metas, en especial las asociadas a la generación de recursos.

Desde la Oficina de Planeación se apoyó la gerencia de proyectos mediante:

- Definición de una nueva metodología de formulación de proyectos: Ajustada a los requisitos de Plan de Desarrollo y basada en la matriz de marco lógico.
- Formulación de los proyectos de Inversión en el marco del nuevo Plan de Desarrollo: para lo cual se utiliza la metodología del Banco de Proyectos de Inversión del Distrito, precisando objetivos, actividades, metas e indicadores.
- Apoyo en la revisión de la Coherencia y Pertinencia de los Términos de Referencia con las metas, actividades e indicadores de los proyectos de inversión.
- Apoyo en la revisión y coherencia de la programación anual y trimestral del proyecto, de acuerdo con las metas anualizadas, las actividades y los indicadores.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

17. Tiempo Promedio de Pagos.

La Oficina de Pagaduría realiza en promedio giros mensuales por aproximadamente \$450 mil millones de pesos equivalentes a más de 120 mil operaciones, dentro de las cuales se incluyen pagos de subsidios escolares a más de 45.000 estudiantes y subsidios al adulto mayor para cerca de 40.000 beneficiados. De igual forma realiza pagos por nómina por valor aproximado a \$37.000 millones incluyendo los pagos del Sistema General de Participación, equivalentes al pago de 17.000 funcionarios. A diciembre de 2008, los pagos ascendieron a \$5,1 billones de pesos.

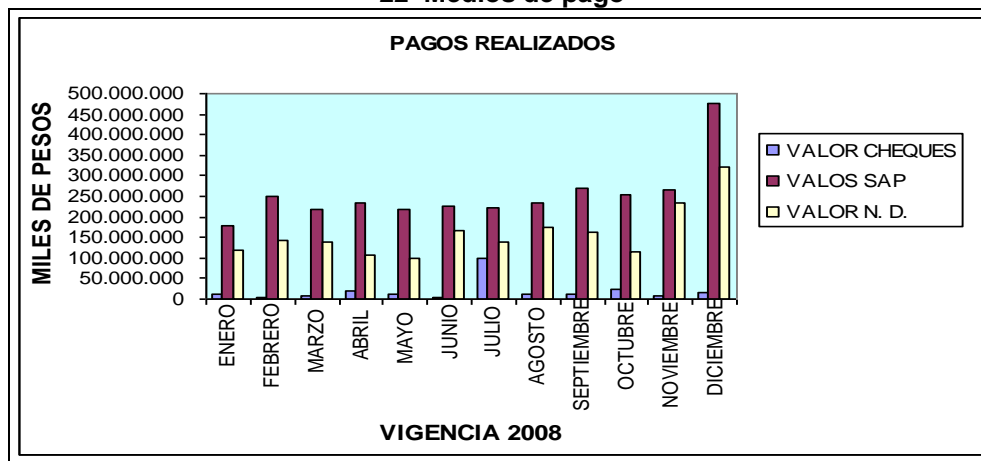
Con respecto al proceso de pagos de las operaciones diarias a partir de la radicación de los mismos en la ventanilla de la Dirección Distrital de Tesorería y hasta la cancelación de las planillas, se efectuó en menos de un día (0,86) incluyendo las transferencias de los recursos como apropiaciones presupuestales a veintidós (22) entidades descentralizadas del Distrito Capital, a través de órdenes de pago.

La meta de cumplimiento para el pago de las cuentas, que actualmente se presentan a través de la planilla única de radicación de pagos, está establecida en un día y el resultado arrojado ha permitido identificar que se ha dado cumplimiento con la meta al mantener un promedio inferior al señalado.

18. Porcentaje de Pagos Electrónicos

En el 2008, el sistema automático de pagos utilizado de conformidad con los parámetros establecidos superó el 97,6% del total de los pagos efectuados (ver gráfica 22). Para este caso, la meta se sitúa en el 98% y no fue alcanzada entre otras, porque en la mayoría de los casos, las devoluciones de impuestos por la actualización catastral y los rechazos deben ser cancelados mediante cheque. Para la vigencia 2007 el indicador se ubicó en 97.19%.

Gráfica
22 Medios de pago



Fuente: Sistema Opget



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

El número total de cheques expedidos por menos de un millón de pesos para el 2008, superó los 5.800, lo que hace un promedio mensual de 484 cheques con una carga operativa significativa esto debido al gran volumen de devoluciones del impuesto predial.

Con respecto a las transacciones por nota débito, incluyen los pagos de subsidios a cerca de 40 mil adultos mayores de la Secretaría de Integración Social y 45 mil subsidios a estudiantes de estratos bajos relacionados por la Secretaría de Educación. Adicionalmente, las notas débito registran los traslados entre bancos o entre cuentas del mismo banco, originadas en las transferencias programadas por la Subdirección de Planeación Financiera e Inversiones.

Los medios de pago más utilizados por la Tesorería Distrital para la cancelación de las obligaciones asumidas por las diferentes entidades del Distrito, es el abono en cuenta a través de la Red ACH, utilizando los Bancos Pagadores seleccionados (Bancolombia, Citibank, R.B.S. anterior A.B.N. AMBRO y Occidente), Pagos vía módem a través de Davivienda, Pagos en Cheque, a través de Bancolombia, Citibank, Occidente, R.B.S. y Bogotá, lo mismo que mediante Nota Debito con cada una de las entidades Bancarias con que se efectúan transacciones.

El propósito de la Dirección Distrital de Tesorería es la realización de pagos a través de Medios Electrónicos, ya sea Abono en cuenta o módem y hacia ello encamina sus esfuerzos la Oficina de Pagaduría, evitando en lo posible el giro de cheques por los riesgos y la carga operativa, sin embargo existe una porción de beneficiarios no bancarizados que necesariamente requieren cheque.

19. Porcentaje de Rechazos por Pagos Electrónicos

Asociado al porcentaje de pagos electrónicos, se encuentra el porcentaje de rechazos, en razón a que si bien se propende por pagar cada vez más por medios electrónicos, también la calidad de estos se debe monitorear de tal forma, que los beneficiarios del pago efectivamente reciban su pago, por lo tanto se monitorea permanentemente el número de rechazos asociados a los pagos.

Como ejemplo, se presenta el cuadro de los rechazos sobre los pagos via SAP tabla 14.

**Tabla
14 Rechazos sobre los pagos vía SAP**

MES	PAGOS SAP	NUMERO DE RECHAZOS SAP	% RECHAZOS
Enero	7.918	214	2.70
Febrero	10.717	165	1.54
Marzo	9.069	124	1.37



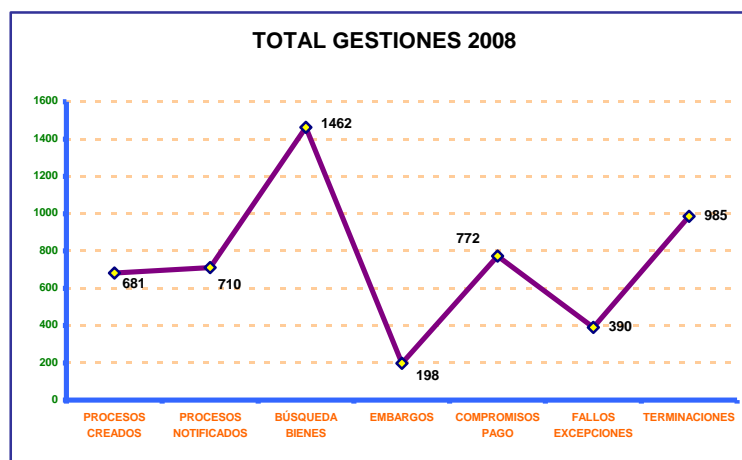
ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

Abril	9.128	158	1.73
Mayo	7.878	124	1.57
Junio	9.404	129	1.37
Julio	10.173	187	1.84
Agosto	9.753	147	1.51
Septiembre	10.666	168	1.58
Octubre	11.076	279	2.52
Noviembre	11.098	161	1.45
Diciembre	14.392	247	1.72
TOTAL	121.272	2103	1,73%

20. Ejecuciones Fiscales

Durante 2008 se continuó ejecutando el Proyecto de Inversión 443- 2007/2008, a través del cual se contrató el equipo de abogados ejecutores de los Grupos de Impulso Procesal Sector Central y Sector Localidades y con el esquema de manejo de carteras especializadas por entidad, se alcanzaron los siguientes resultados:



(*) En 2008 se recibieron 895 títulos nuevos

(**) La cifra de notificados incluye procesos de años anteriores

(***) La cifra de terminados incluye por: pago, prosperar una excepción, saneamiento de cartera y devoluciones por falencias del título.

Vale anotar que con la gestión del Grupo de Excepciones durante 2007 y 2008, se logró la expedición de más 650 sentencias de excepciones, con lo cual se consiguió la meta



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

propuesta: evacuar el rezago de excepciones sin fallar recibidas en la OEF en años anteriores y/o devueltas por competencia por el Contencioso Administrativo, de tal forma que 2009 inicia únicamente con las que se recibieron en Diciembre de 2008, las que se tienen proyectado expedir en enero a fin de lograr que el Grupo de Excepciones desarrolle su gestión en tiempo real, es decir, que se resuelvan las excepciones que en ese mismos mes o el inmediatamente anterior se presentaron.

NOTA: En esta vigencia NO se presentó ninguna Prescripción.

- Se logró la suscripción de los Convenios con la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB y con la Asociación de Entidades Bancarias ASOBANCARIA.

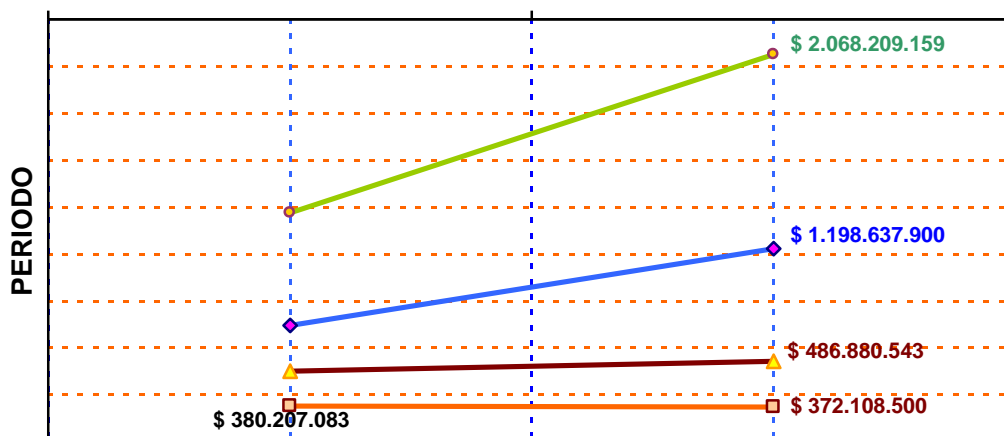
El Convenio con el Acueducto permitirá la materialización de la meta propuesta respecto de la entrega de los volantes pedagógicos sobre infracciones al régimen urbano con la factura de dicho servicio público, y el Convenio con la Asobancaria reportara una importante disminución en el tiempo real de búsqueda de bienes de los ejecutados al lograr acceder directamente a la información de las bases de datos de esa entidad.

- Se ajustó el proyecto de ley modificatorio a la Ley 810 de 2003, de conformidad con el estudio realizado por la Dirección de Estadísticas, introduciendo el concepto de avalúo catastral del predio como factor limitante para las multas que se impongan por concepto de violación al régimen de urbanismo.

20.1. Recaudo

Para 2008 se tenía una meta de recaudo de \$2.000 Millones, al cierre de la vigencia se logro un recaudo de **\$2.068 millones**, que supera ampliamente a lo alcanzado en las vigencias 2005 – 2007 (ver gráfica 23).

Gráfica
23 Recaudo ejecuciones fiscales



2005 2006 2007 2008



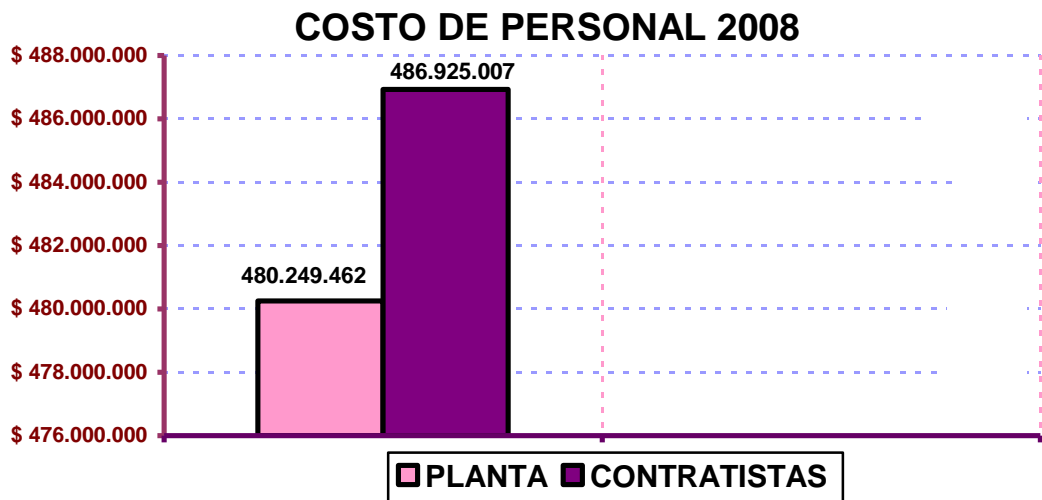


ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

En 2008 además de continuar con las campañas de cobro masivo se enfatizó en la estrategia de cobro de las personas jurídicas con multas de cuantías importantes, así por ejemplo se logró el pago de la Universidad Francisco José de Caldas por valor de \$165.506.600, la sociedad Tubos Moore por \$101.000.000, la Universidad San Martín por \$91.792.000 y la Clínica Oncológica Teusaquillo \$34.320.000, entre otras.

Con esta cifra de recaudo además de superar en 70% el recaudo de 2007 y en 350% el logrado en años anteriores, se consigue que la Oficina de Ejecuciones Fiscales sea **autosostenible**, es decir, que su funcionamiento tenga un retorno de inversión a favor de las finanzas de la entidad.



TOTAL EQUIPO OEF: \$967.174.469
RECAUDO 2008: \$2.068.209.159
(Neto: \$1.101.034.690)
BENEFICIO/COSTO = 2.1





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

20.2. Gestiones de Saneamiento

Se trabajo de manera dedicada y conjunta con las Localidades a fin de lograr depurar sus Carteras, propendiendo por que las mismas reflejen cifras reales no distorsiones.

Así se logró que 3 de las Localidades con mayor número de procesos de “Difícil Cobro”, Mártires, Suba y Engativá, por razones como falencias del título ejecutivo (*indebida realización del proceso notificación, violación al debido proceso y derecho de defensa: no conceden recursos en sede gubernativa, etc.*) y Cuantías desproporcionadas, analizaran la viabilidad fáctico-jurídico de revocar esos actos administrativos dado que no representan una expectativa real de pago y si distorsionan las cifras de sus estados contables.

Así fue como la Alcaldía de los Mártires expedido actos administrativos por valor de \$763.805.505, Suba por valor de \$161.551.698 y Engativá por valor de \$679.418.813

Depurándose así la cartera general de cobros coactivos sector localidades en \$1.604'776.016.

De igual forma y dado el correspondiente análisis jurídico al tema, *considerando entre otros aspectos el concepto de la Contraloría Distrital*, la Secretaria de Educación Distrital revocó 22 títulos por valor de \$590.484.505, correspondientes a “Reintegros” de mayores valores pagados a los docentes por “inexactitudes en documentos”.

Otra importante gestión en este tema fue la suscripción de la **Actas de Conciliación** con los Contadores y Asesores de Obras de las Localidades, ejercicio que se inicio desde agosto y finalizó en el mes de Diciembre cuando después de revisar todos los títulos enviados por cada Localidad a la OEF y los que allí se registran activos más los finalizados se conciliaron las cifras tanto de número de procesos como de cuantía.

20.3. Optimización del Sico

Los avances más significativos respecto del SICO en 2008 se pueden resumir de la siguiente manera:

- A partir de Mayo de 2008, se logró la implementación del Módulo de Pagos, permitiendo acceder al saldo real de los procesos.
- Publicación de la columna de Notificación con su fecha respectiva, para su validación con la fecha de la ejecutoria del título, como estrategia de control en el vencimiento de los términos.
- Clasificación de los procesos de cobro activos según la Etapa Procesal (se definieron 8).





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Hacienda

- Creación de la funcionalidad, que permitirá la actualización de la información de las etapas de Notificaciones y Excepciones, directamente por los abogados de esos grupos, mediante el establecimiento de estos dos nuevos Roles.
- Clasificación de la Cartera de los procesos Activos, orientada por la Matriz de Riesgos, establecida de acuerdo con el trabajo realizado en el plan de choque de 2008.

Es importante resaltar que la **actualización de la información en el sistema**, de acuerdo con las gestiones desarrolladas por los abogados en desarrollo del Plan Choque, incidió positivamente en el incremento del nivel de confiabilidad en la herramienta SICO.

21. Numero de Beneficiarios de las Líneas de Crédito

Como se reporto en el informe semestral, en la formulación y ejecución del proyecto, se estimó beneficiar durante el periodo comprendido entre las vigencias 2004 y 2008 a 73.400 empresarios, meta que fue modificada a través de la reformulación realizada en el mes de Abril de 2008, la cual implicó una reducción en la meta del Plan de Desarrollo de 12.376 beneficiarios, reformulación que fue reportada y aprobada por la Secretaría Distrital de Planeación, esta decisión se fundamentó en que:

- Producto de la reestructuración administrativa del Distrito que se realizó en el 2006, se creó la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, que es la entidad encargada de manejar de manera integral el tema de financiamiento para el fomento a las Mipymes en el Distrito Capital, razón por la cual, esta competencia deja de ser de la Secretaría Distrital de Hacienda.
- Dado que la vigencia del Plan de Desarrollo “Bogota Sin Indiferencia” finalizaba en Junio del 2008, se consideró prudente no seguir invirtiendo recursos en las líneas de crédito, a cargo del proyecto, dado que, el panorama macroeconómico no tendía a ser favorable para la colocación de créditos destinados a la micro y pequeña empresa.
- Desde comienzos del 2007 se viene presentando una situación macroeconómica poco favorable a la colocación de créditos, que ha incidido negativamente en la ejecución de las metas fijadas para el proyecto. Es así como, se presentó un incremento en la tasa de interés para microcrédito, en la DTF, aumentó del encaje Bancario y hoy existe una mayor prudencia de los Bancos para otorgar créditos por aumentos en los niveles de morosidad (5.6% en 2006 a 7.2% en 2007).