



25-10-2019

# Informe RdC versión preliminar

Balance estratégico Sector Hacienda



**BALANCE ESTRATÉGICO**

SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA, CATASTRO, FONCEP Y  
LOTERIA DE BOGOTÁ

## Contenido

<b>BALANCE ESTRATÉGICO SECTOR HACIENDA</b> .....	3
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA .....	3
Presentación.....	3
Principales logros .....	5
Otros Logros .....	8
Fortalezas para destacar y mantener.....	10
Retos.....	11
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE CATASTRO DISTRITAL .....	14
Presentación.....	14
Principales logros .....	15
Fortalezas para destacar y mantener.....	16
Retos.....	17
Fondo de Prestaciones Económicas, Pensiones y Cesantías -FONCEP .....	19
Presentación.....	19
Principales logros. ....	20
Fortalezas para destacar y mantener.....	24
Retos.....	25
LOTERIA DE BOGOTÁ.....	28
Presentación.....	28
Principales logros .....	29
Fortalezas para destacar y mantener.....	30
Retos.....	30



ALCALDIA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda



ALCALDIA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Unidad Administrativa Especial  
Catastro Distrital

**FONCEP**  
Fondo de Prestaciones Económicas  
Cesantías y Pensiones



### **SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA**

*BEATRIZ ELENA ARBELAEZ MARTINEZ - Secretaria de Hacienda*

*NELSON ANDRÉS PARDO FIGUEROA - Jefe Oficina Asesora de Planeación*

### **UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE CATASTRO**

*OLGA LUCIA LOPEZ MORALES - Directora*

*ORLANDO JOSE MAYA MARTINEZ - Jefe Oficina Asesora de Planeación y Aseguramiento de Procesos*

### **FONDO DE PRESTACIONES ECONÓMICAS, PENSIONES Y CESANTÍAS - FONCEP**

*RUBÉN GUILLERMO JUNCA MEJIA - Director General*

*DIANA LORENA RODRIGUEZ GIRALDO – Jefe Oficina Asesora de Planeación*

### **LOTERIA DE BOGOTÁ**

*JEMAY PARRA MOYANO - Gerente*

*LILIANA LARA MENDEZ - Área de Planeación Estratégica y de Negocios*

Carrera 30 No. 25-90  
Código Postal 111311  
PBX: (571) 338 5000  
Información: Línea 195  
[www.haciendabogota.gov.co](http://www.haciendabogota.gov.co)  
Nit. 899.999.061-9  
Bogotá, Distrito Capital – Colombia



**BOGOTÁ  
MEJOR  
PARA TODOS**

## BALANCE ESTRATÉGICO SECTOR HACIENDA

**Atendiendo al Acuerdo 257 de 2006**, el Sector Hacienda tiene la misión de responder por la planeación fiscal en el Distrito, con el fin de garantizar la sostenibilidad de las finanzas distritales orientada al financiamiento de los planes y programas de desarrollo económico, social y territorial.

El Sector Hacienda está integrado por la **Secretaría Distrital de Hacienda, cabeza del Sector** y por las siguientes entidades:

**a. Entidades Adscritas:**

Unidad Administrativa Especial con personería jurídica: Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital.

Establecimiento Público: Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones (FONCEP).

**b. Entidades Vinculadas:**

Empresa Industrial y Comercial del Estado: Lotería de Bogotá.

## SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA

### Presentación

La Secretaría Distrital de Hacienda es un organismo del Sector Central con autonomía administrativa y financiera que tiene por objeto orientar y liderar la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas hacendarias y de la planeación y programación fiscal para la operación sostenible del Distrito Capital y el financiamiento de los planes y programas de desarrollo económico, social y de obras públicas. (Artículo 62 del Acuerdo 257 de 2006)

Dentro de las funciones de la entidad está garantizar la sostenibilidad de las finanzas del Distrito Capital, es decir, asegurar que Bogotá cuente con los recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones y hacer las inversiones necesarias en la ciudad.

Dentro de las principales funciones de las entidades del Sector Hacienda están: 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.

La Secretaría Distrital de Hacienda tiene las siguientes funciones básicas:

- Diseñar la estrategia financiera del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital y del Plan de Ordenamiento Territorial, de conformidad con el marco fiscal de mediano plazo y el marco de gasto de mediano plazo.
- Preparar el Presupuesto Anual de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversiones y el Plan Financiero Plurianual del Distrito.
- Formular, orientar y coordinar las políticas en materia fiscal y de crédito público; en este sentido, tiene a su cargo el asesoramiento y la coordinación de préstamos, empréstitos y créditos de recursos de la banca multilateral y extranjera.
- Formular, orientar y coordinar las políticas en materia pensional, obligaciones contingentes y de cesantías.
- Formular, orientar, coordinar y ejecutar las políticas tributarias, presupuestal, contable y de tesorería.
- Proveer y consolidar la información, las estadísticas, los modelos y los indicadores financieros y hacendarios de la ciudad.
- Asesorar a la Administración Distrital en la priorización de recursos y asignación presupuestal del gasto distrital y local.
- Gestionar la consecución de recursos de donaciones, cooperación y aportes voluntarios que financien el presupuesto distrital.
- Gestionar, hacer el seguimiento y controlar los recursos provenientes del orden nacional.

A través del Acuerdo 645 de 2016, se adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas y Plan Plurianual de Inversiones de Bogotá D.C. para el periodo 2016 - 2020 'BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS', el cual se constituye como ruta de navegación de la Administración Distrital. Para ello, la Alta Dirección estructuró el Plan Estratégico 2016-2020, que definió la Visión, la Misión, el Marco Ético y los Objetivos Estratégicos.

Para el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, la Alta Dirección estableció un plan de acción por vigencia que contiene la siguiente estructura: objetivo estratégico, objetivo específico, área, procesos asociados al objetivo específico, meta, indicador de cumplimiento del objetivo, línea base, periodicidad del indicador (seguimiento), dificultades o brechas encontradas frente al incumplimiento o desviación del indicador, acciones a desarrollar para cerrar brechas o soluciones a problemas o dificultades detectadas.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Implementar nuevos estándares de gestión financiera y fiscal orientados a la eficiencia del ingreso, el gasto y que promuevan la diversificación de fuentes en la financiación del Plan de Desarrollo, bajo parámetros de evaluación y seguimiento de riesgos en un ambiente de control

Implementar nuevos mecanismos de recaudo que faciliten el pago de las obligaciones

Establecer un modelo de atención que facilite la interacción con los grupos de interés, y brinde soluciones oportunas, claras y eficientes.

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

Orientar el talento humano al logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo las competencias, la calidad de vida laboral y afianzando el sentido de pertenencia para mejorar el servicio.

**Misión:** La Secretaría Distrital de Hacienda (SDH) tiene la misión de gestionar recursos y distribuirlos entre los sectores de la Administración Distrital, para cumplir con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo, bajo el principio de sostenibilidad fiscal. Para este período de gobierno, este gran reto por \$ 96,1 billones de 2016, ha sido el más ambicioso de Bogotá durante la última década.

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

## Principales logros

Dentro de los principales logros obtenidos durante esta Administración, se destacan:

**Financiación del Plan de Desarrollo:** de acuerdo con lo previsto para los primeros tres años de la Administración, la Secretaría Distrital de Hacienda alcanzó la meta de financiación para el Plan de Desarrollo, con recursos de la Administración Central, logrando hasta ahora un porcentaje de cumplimiento del 100 %. Esto ha sido posible porque – a pesar de que algunos recursos previstos

no se dieron- se logró sustituir fuentes de financiación y conseguir \$ 44,9<sup>1</sup> billones, que era lo previsto para el período 2016-2019.

**Cofinanciación nacional de la Primera Línea del Metro y sus troncales alimentadoras:** se aseguraron los recursos para la financiación de la Primera Línea del Metro-PLMB y las troncales alimentadoras, obteniendo mediante la firma de convenios con la Nación \$ 15,4 billones de 2017, para la PLMB y \$ 4,02 billones para las troncales alimentadoras. La construcción de la Primera Línea del Metro de Bogotá-PLMB y las troncales alimentadoras constituyen la obra pública más grande que haya visto la ciudad en todos sus tiempos. Indudablemente, traerá consigo un desarrollo de grandes proporciones en el transporte público masivo, otorgando mejor calidad de vida a los bogotanos y, por supuesto, mejorando la productividad de la ciudad.

**Recaudo de la meta anual de impuestos:** las metas de recaudo tributario se han cumplido como consecuencia de acciones dirigidas al logro de una mayor cultura tributaria, el mejoramiento de canales de atención al contribuyente, un proceso eficiente de facturación, acciones de antievasión y control tributario; programas de control intensivo sobre contribuyentes incumplidos y morosos; intensificación de cobranza prejurídica y unificación y simplificación de normativa tributaria, entre otros aspectos.

**Generación de ingresos por gestión de activos:** se llevó a cabo con éxito el proceso de la enajenación de parte de las acciones (10,6 %) que el Distrito posee en el Grupo de Energía de Bogotá-GEB, lo que significó recursos por valor de \$ 1,9 billones. En este mismo sentido, si bien se realizó una importante gestión, encaminada a la venta de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB), finalmente, en diciembre de 2018, el Tribunal Administrativo de Cundinamarca confirmó la nulidad del artículo 140 del Acuerdo 645 de 2016, mediante el cual se autorizaba el proceso de enajenación. Por ello, la Administración Distrital desistió de la enajenación de la participación accionaria que posee en dicha empresa; pero el Distrito sigue pensando que los recursos que posee en la ETB generarían un mayor beneficio a los bogotanos a través de inversión social representada en infraestructura que requiere en colegios, hospitales, jardines infantiles e incluso en los denominados Centros Felicidad o CEFES.

**Financiación para la construcción de (3) tres importantes hospitales:** mediante la autorización por parte del Concejo de Bogotá para asumir compromisos con cargo a vigencias futuras, se construirán los hospitales de Usme y San Juan de Dios, por valor de \$ 781.000 millones. En el caso del hospital de Usme, es importante señalar que las vigencias futuras no van contra la generación de rentas futuras, pues los recursos ya están en la Caja y corresponden a parte de los recursos provenientes de la enajenación de las acciones del GEB. Adicionalmente, se logró la aprobación de un valor de \$1.069.000 millones para la construcción del Hospital de Bosa mediante el mecanismo de Alianza Pública Privada.

<sup>1</sup> Incluye la proyección de ingresos a diciembre 31 de 2019.

**Financiación asegurada para las otras obras estratégicas de la ciudad:** La Secretaría Distrital de Hacienda brindó, de manera permanente, el apoyo técnico necesario para la consecución de \$ 6,5 billones que financiarán la construcción de las troncales de TransMilenio por la carrera séptima, la avenida Caracas, la troncal Américas y las troncales 68 y Ciudad de Cali. Cabe señalar que la financiación de estas obras se previó principalmente con recursos del cupo de endeudamiento, el convenio de cofinanciación con la Nación y recursos de enajenación de activos.

Con el apoyo de la Secretaría Distrital de Hacienda, se consiguieron también las fuentes de financiación para la construcción de nuevas vías, con una inversión de hasta \$ 1,6 billones por valorización y cupo de endeudamiento; \$ 4,5 billones para la construcción de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales *PTAR Canoas* y de \$ 1,6 billones para la construcción y adecuación de parques y senderos ambientales, como San Rafael, Tominé y los senderos de Las Mariposas, Fucha, Jaboque y Juan Amarillo; así como para acueducto y alcantarillado, por \$ 2,8 billones.

De igual forma, con una financiación de \$ 0,85 billones se cumple el propósito de brindar a los ciudadanos espacios dignos para desarrollar competencias físicas en un ambiente recreativo y cultural, mediante la construcción de (6) seis centros Felicidad; junto con jardines infantiles y centros Adulto Mayor, entre otros.

La construcción de 30 nuevos colegios y la reconstrucción de 34 más, se financiará con \$ 1,1 billones, mientras que para el sector Salud quedarán asegurados \$ 1,7 billones para la entrega de los hospitales de Usme, Nuevo San Juan de Dios, Bosa y 30 Centros de Atención Prioritaria en Salud (CAPS).

También, se logró financiar la adquisición de 1441 buses, que soportarán la modernización y ampliación del Sistema Integrado de Transporte Público en Bogotá, con tecnologías amigables con el medio ambiente y nuevas vías troncales para ampliar la cobertura en la ciudad y mejorar la prestación del servicio.

Igualmente, a través de la asignación de recursos por \$ 0,23 billones, provenientes del cupo de crédito, la Secretaría Distrital de Hacienda ha acompañado el propósito de la Administración de mejorar la seguridad de los ciudadanos con una mayor infraestructura tecnológica (videocámaras) y física (nuevo comando de la Policía).

A todo lo anterior se suman a los \$ 0,4 billones dispuestos para espacios de renovación y competitividad, con los que se le apuesta a la Economía Naranja en proyectos como Bronx Distrito Creativo, San Bernardo y Voto Nacional, que buscan recuperar y proveer usos habitacionales en el centro de la ciudad.

La Secretaría de Hacienda acompañó técnicamente el análisis de la información financiera y de riesgos para el desarrollo de proyectos mediante Asociaciones Público-Privadas (APP), que incluyen la ALO Sur, el hospital de Bosa y el Nuevo CAD. Este último proyecto surgió tras la



centralización de las operaciones de la Secretaría Distrital de Hacienda, que, durante esta Administración, trasladó a los funcionarios de la Dirección de Impuestos de Bogotá (desde la sede de la avenida 68) al Centro Administrativo Distrital (CAD) y concentró las operaciones de otras entidades del Distrito en un solo lugar.

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

## Otros Logros

Pero además de los cinco logros ya mencionados, la Secretaría de Hacienda avanzó en temas tan importantes como la centralización de las actividades de cobro y lideró el inicio de la modernización tecnológica de la entidad y de las demás entidades de Bogotá.

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

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

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

Con base en la Oficina Virtual se dio un cuarto hito que benefició a 110.000 contribuyentes de ICA. Por primera vez, en esta Administración, fue posible **liquidar y pagar en línea el impuesto de Industria y Comercio**. Antes, los empresarios podían liquidar a través del portal web, pero debían ir a una sucursal bancaria para realizar el pago.

El quinto y último hito es que, por primera vez, los contribuyentes pudieron **pagar los impuestos con tarjeta de crédito**. El recaudo por este medio le ha permitido ingresos a la ciudad, a la fecha, por más de \$ 64.567 millones. Bogotá cuenta hoy con todas las herramientas y canales para liquidar y pagar virtualmente.

**En junio de 2019 inició operaciones la Dirección Distrital de Cobro:** la recuperación de la cartera morosa es otro gran reto de la Secretaría de Hacienda. Por esta razón, se tomó la decisión de unificar en una sola área el cobro de las obligaciones no tributarias, asociadas, entre otros, al Código de Policía, y el cobro tanto prejurídico como coactivo de las obligaciones tributarias, con unos procesos transversales que apoyan estas dos funciones principales, que es básicamente todo lo asociado a la atención de ciudadanos, notificación de actos administrativos y depuración de cartera.

Esta nueva dependencia de la Secretaría Distrital de Hacienda se integró inicialmente con 306 funcionarios, de acuerdo con los resultados del estudio de cargas de trabajo. De este total, hay 132 cargos de planta temporal, 45 nuevos cargos de planta permanente y se suman 129 funcionarios de planta que ya estaban en la Secretaría Distrital de Hacienda, distribuidos en la Dirección Distrital de Impuestos.

Actualmente, de manera temporal, la Dirección Distrital de Cobro funciona en tres sedes: piso 16 del Centro Administrativo Distrital; en la calle 54ª No.14-65 y en la carrera 6 No. 14-98, Parque Santander, en el edificio Condominio. La visión de la Entidad es unificarlos en la sede del CAD, para lo cual se adelantan remodelaciones.

**Bogotá, en camino hacia la modernización tecnológica:** desde 1998, la Secretaría Distrital de Hacienda venía trabajando con una solución *in House*, denominada Sí Capital, que fue apropiada para las necesidades de la época, incluyendo tres grandes módulos: Administrativo, Financiero y Contable y Tributario. No obstante, el crecimiento de la Entidad y las expectativas de servicio demandaron la actualización de las soluciones tecnológicas, buscando eficiencia, estandarización, facilidad de manejo y mejores servicios para el contribuyente.

Bajo esta óptica, se abrió un proceso de licitación y se siguieron todos los pasos para la adjudicación del proyecto de modernización en diciembre de 2017, cuando se firmó un contrato con la Unión Temporal Core Tributario SDH para la implementación de un nuevo Core de Impuestos y un ERP, soportados en la tecnología SAP, que está siendo usada en 167 administraciones públicas de todo el mundo.

De esta forma, la Secretaría de Hacienda quedará con una solución moderna y eficiente, denominada BogData, que cubrirá el 100 % de los requerimientos de la Entidad y ofrecerá actualizaciones periódicas y mejoras cuando se detecten errores y nuevas funcionalidades. Esta nueva solución permitirá -a futuro- reducir costos asociados a la tecnología, debido a que el fabricante de software, en este caso SAP, es quien invierte en su actualización y mejoramiento.

La Secretaría de Hacienda escogió la última versión de la herramienta de SAP, que le permitirá quedar absolutamente al día en materia tecnológica. En lo que corresponde al Core Tributario, la Entidad queda con una solución tecnológica que soporta y gestiona los procesos misionales de la entidad, es decir todo lo relacionado con los procesos tributarios y en lo que respecta al CRM

permitirá gestionar tanto procesos misionales y no misionales como nómina, contabilidad, activos físicos, presupuesto, gestión humana y proveedores.

Dentro de las herramientas que se adquirieron con SAP hay una que se denomina Hybris, que permite diseñar estrategias para mejorar la atención hacia los contribuyentes, generando valor en cada punto de contacto. Hybris se complementa con el CRM y entre las dos permitirán dar un manejo muy orientado hacia el ciudadano. La premisa de estas herramientas es que sean intuitivas y amigables para los usuarios.

Finalmente, este programa de modernización se irá haciendo extensivo a las demás entidades del distrito desde la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, que liderará dicho proceso dentro del marco de lo establecido en los documentos CONPES de las políticas públicas de *transparencia, integridad y no tolerancia con la corrupción*, y el de *ciencia, tecnología e innovación*.

**Contraloría de Bogotá:** se depuró el Plan de mejoramiento pactado con el Ente de control Distrital, logrando el cierre por parte del Ente de control, de 355 acciones de vigencias anteriores, permitiendo un cumplimiento total en la gestión del plan de mejoramiento de un 95%, lo cual resulta importante destacar ya que dicho porcentaje demuestra una alta eficiencia en la gestión de los compromisos con el Ente de control.

Así mismo, uno de los logros más significativos de la SDH en temas de control interno ha sido el reconocimiento de la **Oficina de Control Interno – OCI** como actor importante dentro de la **gestión estratégica** y operativa de la entidad. Se destaca a la OCI, por su participación y permanente en los diferentes espacios para la toma de decisiones organizacionales. Las alertas son tenidas en cuenta por la Alta Dirección con el fin de tomar los correctivos oportunos y necesarios para evitar acciones o sanciones.

## Fortalezas para destacar y mantener

Dentro de las principales fortalezas que tiene la Secretaría Distrital de Hacienda, se destacan los siguientes aspectos:

- Se están cumpliendo las metas anuales de recaudo tributario, superando el 100 % desde el inicio de la actual Administración.

Vigencia	2016	2017	2018	2019	Acumulado
	104 %	102 %	101 %	80%*	102 %

\*Información corte julio 2019.

- La deuda de Bogotá es de las más bajas de las ciudades capitales de la región, lo que demuestra la solidez de las finanzas del Distrito, de cara a los retos que viene emprendiendo esta Administración.

Buenos Aires	Sao Paulo	México	Bogotá	Lima
4,6	3,8	2,4	0,47	0,4

Deuda PIB.

- En los últimos tres años, la ejecución presupuestal ha sido \$ 9 billones superior a la realizada entre 2012 y 2014, al pasar de \$ 54,98 billones para 2014 a \$ 63,90 billones para 2018.
- La SDH estableció el Observatorio Fiscal como una herramienta dinámica que se fortalecerá continuamente a través de la investigación y el análisis de hacienda pública. Además, contribuye en la construcción de información para la creación y seguimiento de políticas públicas en la ciudad, fortaleciendo el principio de transparencia y de participación de la comunidad en las decisiones de la ciudad.

## Retos

**BogData:** culminar la implementación de BogData en la SDH, expandiendo su uso a las funcionalidades de inteligencia de negocios, analítica de datos y atención a la ciudadanía (CRM).

Diseñar e implementar una arquitectura tecnológica integrada a nivel Distrital, fortaleciendo la gobernabilidad de la Alta Consejería de Tics en la materia, que le permita ejecutar los productos registrados en la Política Pública Distrital de Transparencia, Integridad y no Tolerancia con la Corrupción. Lo anterior comprende: I. expansión del proyecto BogData a las demás entidades distritales (sector central), II. implementación de un centro de servicios tecnológicos compartidos, que incluyen infraestructura, soporte, mantenimiento y capacitación. De esta forma, optimizar los recursos invertidos en tecnología y estandarizar precios por este tipo de servicio, reduciendo costos de funcionamiento, promoviendo la eficiencia y transparencia en la prestación de servicios, y facilitando el intercambio de conocimientos y experiencias entre entidades distritales y la integración de la información financiera, administrativa, contractual, de nómina y servicios, entre otros.

**Servicio a La Ciudadanía:** unificar el servicio de la SDH en una sola área, teniendo en cuenta que actualmente está atomizado entre la Oficina de Atención al Ciudadano y la Subdirección de Educación Tributaria y Servicio. Esto sin contar con la prestación del servicio que ofrecen otras direcciones distritales como Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, que proveen información

esencial para el ejercicio del control social y de los derechos civiles de la ciudadanía en Bogotá y para la toma de decisiones del Alcalde Mayor.

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

**Mejora Continua:** continuar el proceso de racionalización, optimización y virtualización de trámites en la SDH, aprovechando las funcionalidades de BogData como inteligencia de negocios, analítica de datos y atención a la ciudadanía (CRM); y expandiendo los servicios a estadísticas financieras distritales en tiempo real, formación de la ciudadanía, rendición de cuentas, participación ciudadana y control social.

**Gestión del Conocimiento:** concentrar la gestión del conocimiento, capacitación y difusión de mejores prácticas en el Distrito, en cabeza de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá (Dirección Distrital de Desarrollo Institucional) y el Departamento del Servicio Civil Distrital, para mejorar y expandir la oferta, estandarizando el conocimiento en temas transversales a la Administración, optimizando los recursos, y ampliando la oferta a todos los actores involucrados con la Administración Distrital (contratistas, proveedores, ciudadanía, partes interesadas, entidades del orden nacional y regional), que deseen conocer y/o adoptar las mejores prácticas aplicadas en Bogotá.

**Gestión Documental y Archivo:** centralizar la administración y custodia de los archivos de las entidades centralizadas, estandarizando las condiciones de producción, validación y custodia de estos, y optimizando costos. Este punto se relaciona con lo señalado en Servicio a la Ciudadanía, con respecto a la unificación del gestor documental distrital y el CRM.

**Gestión de Sedes:** ejecutar el proyecto CAD II. Este permitirá concentrar a las entidades del Sector Central que aún no cuentan con sede propia y pagan arriendos, con el objetivo de reducir costos y mejorar la articulación interinstitucional, la prestación de servicios y compartir y optimizar gastos como mantenimiento de infraestructura, vigilancia, aseo y cafetería, entre otros.

**Gestión de Personal:** unificar y estandarizar la planta de personal, en cuanto a requisitos y salarios, facilitando así la movilidad de recursos humanos cuando las necesidades del servicio lo requieran, promoviendo la difusión y adopción de experiencias y conocimiento entre entidades.

**Seguridad de la Información:** afianzar el proceso de modernización de la infraestructura y estructura de seguridad de la información con el desarrollo de mecanismos de control, seguimiento y evaluación en los temas que generan riesgo o vulnerabilidad sobre el manejo y administración de datos, recaudo y controles de seguridad.



ALCALDIA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Secretaría Distrital  
Hacienda



ALCALDIA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
Unidad Administrativa Especial  
Catastro Distrital

**FONCEP**  
Fondo de Prestaciones Económicas  
Cesantías y Pensiones



**Creación del Fondo de Contingencia Distrital:** crear e implementar el fondo de contingencias establecido en el artículo 90 de la Ley 1955 del 25 de mayo de 2019, con el fin de contar con el mecanismo que permita la gestión de las obligaciones contingentes a nivel Distrital. Esto incluye el diseño de metodologías de valoración, de acuerdo con el tipo de pasivo contingente y las condiciones de la entidad objeto de evaluación; así como la operatividad de dicho fondo desde el punto de vista administrativo, financiero, contable y presupuestal.

Carrera 30 No. 25-90  
Código Postal 111311  
PBX: (571) 338 5000  
Información: Línea 195  
[www.haciendabogota.gov.co](http://www.haciendabogota.gov.co)  
Nit. 899.999.061-9  
Bogotá, Distrito Capital – Colombia



**BOGOTÁ  
MEJOR  
PARA TODOS**

## UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE CATASTRO DISTRITAL

### Presentación

El Acuerdo 1 de 1981<sup>2</sup> crea el Departamento Administrativo de Catastro Distrital, como organismo de la Administración Central del Distrito Especial de Bogotá encargado de la formación, actualización y conservación del Catastro en el Distrito Especial de Bogotá. Veinticinco años después, mediante Acuerdo 257 de 2006<sup>3</sup>, la entidad se transforma en Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital (UAECD) del Sector descentralizado por servicios, de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y patrimonio propio, adscrita a la Secretaría Distrital de Hacienda.

Conforme lo establecido en el Acuerdo 004 de 2012<sup>4</sup>, Catastro responde por la recopilación de la información de la propiedad inmueble del Distrito Capital en sus aspectos físico, jurídico y económico, facilitando el acceso a la información geográfica y espacial, contribuyendo a la toma de decisiones del Distrito Capital.

En el marco de la adopción del Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 'Bogotá Mejor Para Todos', en el artículo 116 del Acuerdo 645 de 2016<sup>5</sup>, el Concejo de Bogotá D.C. adicionó el siguiente párrafo al artículo 63 del Acuerdo 257 de 2006:

*"Parágrafo. Con el fin de cooperar con el objetivo nacional de la actualización catastral, la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital -UAECD- podrá adelantar las labores necesarias para apoyar y asesorar la formación y actualización catastral de los diferentes municipios, cuando ellos lo requieran. Para cumplir con lo anterior, la UAECD podrá celebrar y ejecutar convenios o contratos con el Instituto Agustín Codazzi o con las autoridades descentralizadas que lideren la formación y actualización catastral en las entidades territoriales."*

<sup>2</sup> Acuerdo 1 de 1981 "Por el cual se crea el Departamento Administrativo de Catastro, se fijan tarifas sobre Impuesto predial y se dictan otras disposiciones".

<sup>3</sup> Acuerdo 257 de 2006 "Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones".

<sup>4</sup> Acuerdo 004 de 2012 "Por el cual se determina el objetivo, la estructura organizacional y las funciones de la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital y se dictan otras disposiciones"

<sup>5</sup> Acuerdo 645 de 2016 "Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C. 2016 - 2020 "Bogotá Mejor Para Todos"

Como complemento a lo anterior, es importante destacar que mediante el Acuerdo 130 de 2004<sup>6</sup> se crea la Infraestructura Integrada de Datos Espaciales para el Distrito Capital y se le asigna a la UAECD la coordinación de dicha Infraestructura.

**Misión:** la UAECD agrega valor a Bogotá mediante la captura, integración y disposición de información de interés para la ciudad con criterio geográfico.

**Visión:** ser la entidad referente en América Latina en la gestión de información geográfica que contribuya a la generación de competitividad y sea fuente para la evaluación y formulación de política pública a nivel distrital y nacional.

Teniendo como marco esta plataforma estratégica, se han venido gestionando iniciativas o líneas de acción, que consolidan los logros obtenidos en el período.

## Principales logros

La UAECD realiza la actualización catastral permanente de los componentes físico, jurídico y económico de los predios de Bogotá, evidenciando que la ciudad sigue manteniendo el incremento en el número de predios, en promedio 3,23 %, así como en el valor catastral de 8,72 % durante el cuatrienio. La implementación de herramientas tecnológicas para adelantar los procesos de actualización catastral ha facilitado y optimizado la captura de información física de los predios y la liquidación de avalúos de estos. La interrelación del 99 % de los predios entre la UAECD y la Superintendencia de Notariado y Registro (SNR) ha permitido la actualización jurídica permanente.

En Catastro, a través de la revisión y automatización de los procesos, desarrollo de aplicativos tecnológicos y seguimientos constantes, se ha logrado la disminución en los tiempos de respuesta y un mayor volumen de atención de solicitudes. Para el caso de trámites catastrales, se han atendido un 42 % más de solicitudes y el promedio de tiempos de respuesta ha disminuido en 10 días hábiles. En lo que respecta a solicitudes de plusvalía (cálculos, recálculos, recursos, revocatorias), los tiempos de atención han tenido una reducción promedio del 60 % y en lo referente a avalúos comerciales, un incremento de 128 % en el número de avalúos entregados.

IDECA ha incrementado un 382 % los niveles de información disponibles desde 2016, logrando poner a disposición de los ciudadanos y de las entidades más de 298 datos geográficos estandarizados e interoperables. De igual forma, ha consolidado el Mapa de Referencia para Bogotá como el instrumento oficial a partir del cual se provee la información básica para la producción de la información geográfica de la ciudad, logrando con ello aumentar en un 117,83% el número usuarios y de descargas, y así mismo disminuir la frecuencia de actualización de los datos catastrales de 3 meses a 1 mes a partir de la descentralización de estos. Se han desarrollado

<sup>6</sup> Acuerdo 130 de 2004 “Por medio del cual se establece la infraestructura integrada de datos espaciales para el Distrito Capital y se dictan otras disposiciones”



aplicaciones y servicios orientados a la promoción, acceso y uso de la información geográfica de la ciudad, tales como: servicio de geocodificación directa e inversa con más de 15.000.000 de transacciones realizadas, búsqueda por nombres geográficos, ruteo a través de diferentes medios de transporte usando la información oficial del sector Movilidad, la Nueva Bogotá en donde se visualizan las principales obras de la administración distrital, y aplicaciones para dispositivos móviles como Bogotá Cambia, Agéndate con Bogotá y HabitAPP. A partir de las diferentes estrategias de difusión, ha incrementado el número de usuarios aproximadamente en más del 300% con respecto al 2016.

Implementación de la nueva plataforma de Catastro en línea permite a los usuarios obtener certificaciones catastrales, realizar solicitud de 20 trámites, conocer el estado de un radicado, comprobar la validez de un documento expedido por la Unidad y conocer el CHIP de un predio, entre otras funcionalidades. Desde el 4 de marzo de 2019, fecha de su lanzamiento, el número de usuarios registrados viene creciendo, contando a la fecha con un total de 71.728.

Durante estos años, la Unidad ha mejorado su capacidad para generar ingresos propios por medio de la venta de productos y servicios; en este sentido, implementó la tienda virtual, firmó contratos con diferentes entidades para la realización de avalúos comerciales y de prestación de servicios, donde la Unidad pone a disposición su experiencia y conocimiento, lo cual le ha permitido obtener en el cuatrienio ingresos con corte a 30 de septiembre por valor de \$15.369 millones, lo que representa un 110% de la meta establecida inicialmente.

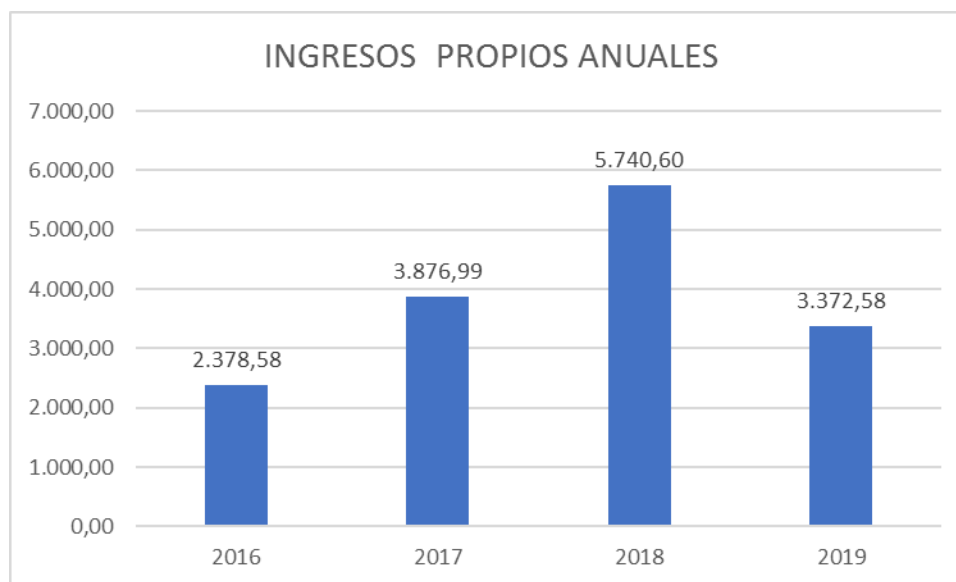
## Fortalezas para destacar y mantener

Teniendo en cuenta los excelentes resultados obtenidos en la generación de ingresos por medio de la venta de productos y servicios durante el cuatrienio, lo que ha permitido establecer una cifra histórica en este concepto, la UAECD debe continuar con la implementación de mecanismos y estrategias que permitan seguir generando recursos propios y posicionándose como el principal operador catastral del país. Es de resaltar que durante este cuatrienio la Unidad ha generado ingresos por \$ 15.369 millones (con corte a 30 de septiembre de 2019), superando la meta establecida de \$ 14.000 millones, con base en los resultados obtenidos, esta meta fue reprogramada en \$1.700 millones adicionales quedando establecida en \$15.700 millones.

En este sentido, es importante mencionar que junto con la disposición del Plan Distrital de Desarrollo relacionada con la posibilidad de que la UAECD apoye y asesore la formación y actualización catastral de los diferentes municipios y lo dispuesto en el nuevo Plan Nacional de Desarrollo<sup>7</sup> en cuanto a permitir que los catastros descentralizados sean gestores catastrales sin necesidad de trámite adicional alguno se ha creado un ambiente propicio para que la Unidad comparta conocimiento, experiencias y nuestros avances tecnológicos con diferentes entes territoriales, entidades estatales y privadas y catastros a nivel nacional, de tal manera que se pueda

<sup>7</sup> Ley 1955 de 2019, artículos 79, 80, 81 y 82

mantener o mejorar la generación de ingresos, los cuales pueden llegar a financiar los proyectos de inversión de la Unidad.



Fuente: ejecución de ingresos 2016 – 2019 (corte 30/09/2019)

Realizar, mantener y actualizar anualmente el censo catastral del Distrito Capital en sus diversos aspectos físico, económico y jurídico, fijando el valor de los bienes inmuebles, permitirá a la ciudad no solo tener la base para la determinación de los impuestos sobre dichos bienes sino contar con información fiel a la realidad y actualizada que sirva de insumo para la toma de decisiones y la formulación de políticas. A 31 de diciembre de 2018, Bogotá tenía 2.643.666 predios con 287.325.405 mts<sup>2</sup> construidos que valen más de \$623,8 billones.

Implementación y consolidación de protocolos para garantizar la producción, intercambio y disposición de datos oficiales, de tal forma que puedan ser utilizados por distintos usuarios e integrados en diferentes plataformas, promoviendo entre otras cosas, la apertura de la información en el Distrito Capital, la articulación interinstitucional y la optimización de recursos y esfuerzos. Así mismo, es importante mantener y propiciar asociaciones y alianzas con otras entidades para ampliar y diversificar la cobertura y oferta de los servicios de IDECA, así como continuar con la implementación de estrategias relacionadas con los datos, su gobierno, control y explotación efectiva de los mismos.

## Retos

- Realizar la actualización Catastral permanente (anual).
- Participar en la formulación de propuestas normativas tales como:
  - i) Obligatoriedad de los propietarios de reportar los cambios físicos que se generen en sus

- predios como fuente de información que permita la actualización constante y oportuna de la base catastral.
- ii) Modificación y simplificación de la ficha de calificación predial a partir de la generalización de variables por tipologías constructivas (las características de las propiedades han cambiado y los equipamientos son un factor importante en la fijación del precio que hace el mercado).
  - iii) Admitir la existencia de un margen de error en los documentos jurídicos que describen la cabida y los linderos de los inmuebles, permitiendo además que la fuente principal de esta información sean las autoridades catastrales, de manera que las Oficinas de Instrumentos Públicos incorporen esta información directamente en los títulos de dominio y los folios de matrícula inmobiliaria. Lo anterior teniendo en cuenta que actualmente, en relación con la descripción de linderos y área de los inmuebles existen problemáticas que giran en torno a la precisión y/o exactitud de la determinación de estos elementos para la identificación física de los predios, teniendo como consecuencia la existencia de desplazamientos, sobreposicionamientos y cambio en la forma y ubicación de los predios.
  - iv) Determinación de la participación de plusvalía mediante el uso de criterios y bases que reduzcan la subjetividad en el cálculo. Actualmente el esfuerzo administrativo que ocasiona el cobro de la participación en plusvalía se encuentra sobre todo asociado a la dificultad para establecer su base gravable -efecto plusvalía-, debido a que el método utilizado se concentra en hallar un residual entre el valor del suelo antes y después de la acción urbanística que genera el mayor valor, para lo cual es preciso estimar escenarios hipotéticos con variables indeterminadas y subjetivas, cuya utilización no es replicable, fácilmente verificable ni eficiente. Mantener vigente la participación en plusvalía, tal y como se encuentra reglamentada actualmente, implica perpetuar en el tiempo un problema para las finanzas territoriales y también para los particulares que desarrollan la actividad de la construcción y se enfrentan a pagar un derecho de liquidación subjetiva, que genera ambientes de poca transparencia y de ineficiencia administrativa.
- Utilizar nuevas fuentes de información secundaria tales como imágenes de satélite, fotografías aéreas y horizontales 360°, que permitan la identificación de cambios físicos en la ciudad, optimizando el uso de la tecnología y reduciendo costos en los procesos de actualización.
  - Definir e implementar un servicio web con la Superintendencia de Notariado y Registro, para actualización jurídica en tiempo real.
  - Continuar generando ingresos propios, especialmente ofreciendo servicios de asesoría y apoyo en procesos de formación y actualización catastral, de ser posible en municipios cercanos a Bogotá, haciendo uso de las disposiciones legales incluidas en los planes de desarrollo distrital y nacional.
  - Incluir en el aplicativo de trámites, que se ha venido especificando, el desarrollo e implementación de la totalidad de los trámites catastrales.
  - Continuar la implementación de estrategias tales como la revisión y automatización de procesos y simplificación de actividades tendientes a reducir tiempos de respuesta a las solicitudes de los ciudadanos, para llegar a los términos de ley.

## Fondo de Prestaciones Económicas, Pensiones y Cesantías -FONCEP

### Presentación

El Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones – FONCEP es una entidad descentralizada del orden distrital que tiene varios objetos en temas importantes para los servidores de la Alcaldía de Bogotá: pensiones del FPPB, cesantías y la cartera hipotecaria de FAVIDI. Solamente en pensiones, FONCEP administra el Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá – FPPB, la principal entidad de pensiones del Régimen de Prima Media del nivel territorial del país y la segunda más grande a nivel nacional, después de Colpensiones. Una operación que, por sus reconocimientos de obligaciones legales y convencionales, presenta una complejidad incluso mayor a la de la Nación.

El reconocimiento y pago de los derechos prestacionales y de seguridad social, a los funcionarios y exfuncionarios del Distrito Capital se han suplido a través de los años con distintas instituciones como: la Caja de Previsión Social y el Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá (FPPB), que, a su vez, ha sido administrado por el FAVIDI y la Secretaría Distrital de Hacienda a través de la Subdirección de Obligaciones Pensionales de la Dirección Distrital de Crédito Público. El FPPB maneja un total de pensionados de 10.186, así como 2.273 cuotas partes pensionales por cobrar en prejurídico y realiza pagos de cesantías de régimen de retroactividad a funcionarios públicos del Distrito Capital.

En cuanto a la Cartera Hipotecaria FAVIDI, FONCEP gestiona 56 créditos hipotecarios activos (junio 2019) vigentes, luego de la reliquidación de créditos y depuración de la cartera recibida de 383 créditos (Acuerdo de JD No. 14 de 2016). Mientras que, en Cesantías se administran 2.135 (a junio 2019) afiliados, funcionarios actuales de la Alcaldía de Bogotá que pertenecen al régimen de retroactividad.

En 2016, el FONCEP establece su marco estratégico así:

**Misión:** Garantizamos con efectividad los derechos prestacionales y de seguridad social de nuestros afiliados.

**Visión:** En diciembre de 2019 FONCEP administrará la información de inconsistencias en las historias laborales (pensionales) asignadas; determinará el pasivo pensional distrital y será reconocida por la transparencia y eficiencia en su gestión.

De igual manera, establece que sus objetivos para cumplir esta visión son:

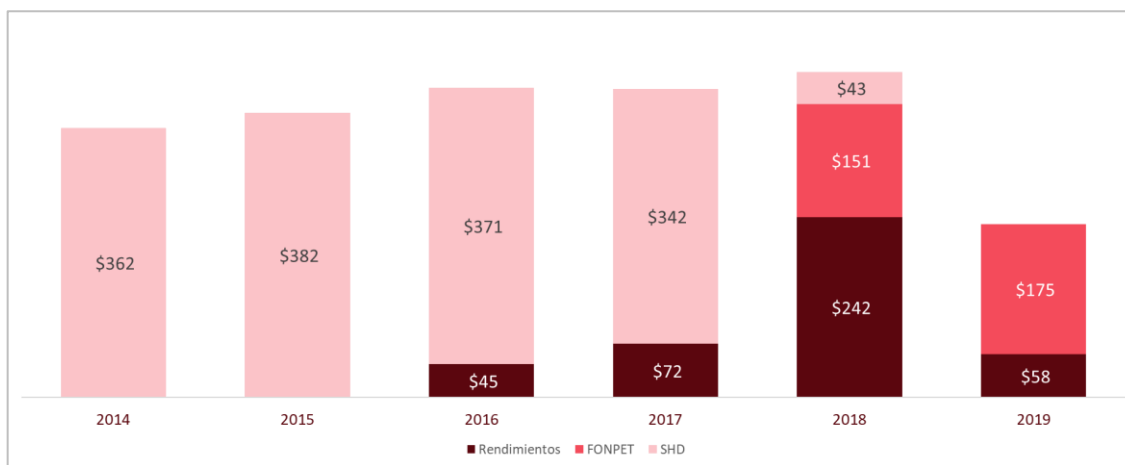
- Centralizar la Información de la Historia Laboral Distrital Pensional
- Lograr la razonabilidad del pasivo pensional distrital
- Fortalecimiento organizacional, que, a su vez, se divide en:
  - H 1.1 - Implementar buenas prácticas organizacionales
  - H 1.2 - Consolidar los servicios y procesos misionales
  - H 1.3 - Fortalecimiento infraestructura física y locativa FONCEP

## Principales logros.

Consideramos que, no sólo para el sector sino para esta Administración, el principal insumo que aportó para ser una administración de resultados, fue el diagnóstico temprano –plasmado en el Libro Blanco del FONCEP (abril de 2019)– que evidenció, entre muchas cosas, los desórdenes administrativos en las entidades y, particularmente para el FONCEP, dos frentes llamaron nuestra atención por ser los más importantes: en el tema financiero, se encontró un pasivo pensional que no se encuentra bien definido ni cuantificado, y un abandono de las materias misionales de la empresa donde los principales servicios que se prestan al ciudadano no están controlados.

Como principales logros para esta Administración en el FONCEP figuran:

- Razonabilidad del Pasivo Pensional:** Se desarrolló una estrategia de inversión para optimizar los recursos manejados por el FPPB, que contribuyó al equilibrio financiero de Bogotá, y se establecieron lineamientos jurídicos y contables que permitieran conocer, gestionar y depurar, de manera efectiva, la cartera (*i.e.* cuotas partes pensionales) de FPPB. Con esto, la administración logró utilizar los recursos de los rendimientos del portafolio y los recursos FONPET para la totalidad de las obligaciones pensionales del FPPB, optimizando así los recursos de las transferencias anuales de Secretaría de Hacienda Distrital, disminuyendo de \$ 382 mil millones en 2015 a \$0 en 2019, ahorrando al Distrito Capital más de 1 billón de pesos en el cuatrienio del Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020.



A junio 2019. En millones COP. Fuente: FONCEP

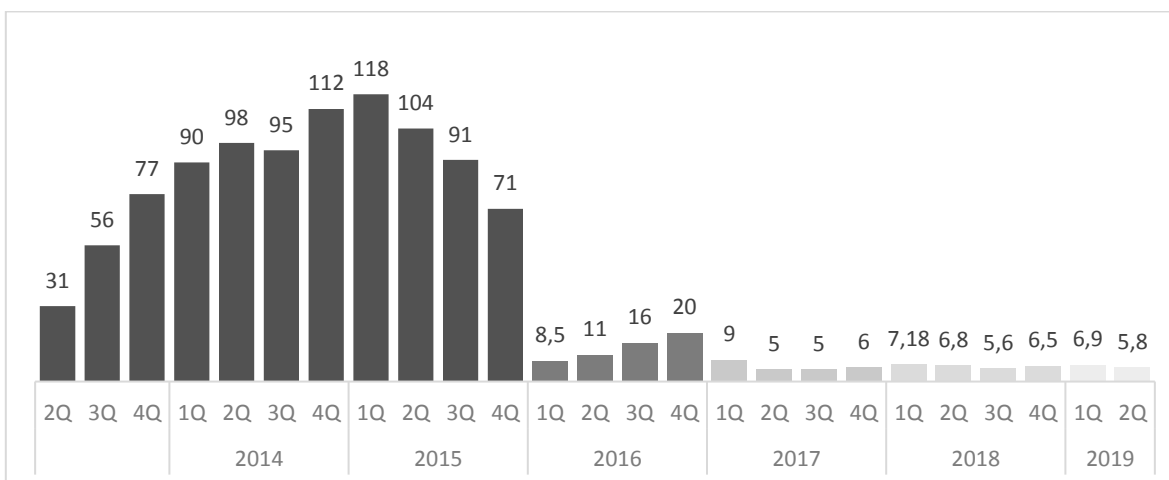
- Razonabilidad de los Estados Financieros:** Por medio de esta iniciativa, se logró la separación de Estados Financieros por las unidades ejecutoras (01-Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá y 02-FONCEP Corporativo), con el fin de tener claridad de las operaciones de cada ejecutora y su cometido estatal. Esta separación también permite analizar la información financiera por centro de costo con el fin de reflejar cifras confiables, oportunas

y razonables, además de ver al detalle los objetos misionales del negocio de administrar el FPPB y los resultados individuales de su operación.

- **Depuración Cartera Hipotecaria FAVIDI:** Se logró dar solución a los créditos hipotecarios del extinto Fondo de Ahorro y Vivienda Distrital – FAVIDI, aplicando lo estipulado en la Ley (de Vivienda) 546 de 1999, haciendo la depuración administrativa del total de la cartera FAVIDI de los 383 créditos recibidos en 2016. Se logró con esto, mantener activos 56 créditos (i.e. Acuerdo de Pago o Judicializados) y finalizar 322 créditos, es decir, dando solución a viviendas de 322 familias de funcionarios de la Alcaldía de Bogotá.
- **Centralización de la Información de las Inconsistencias de la Historia laboral Distrital Pensional:** Se adoptó un nuevo proceso en la entidad a fin de cumplir con la función establecida en el Acuerdo 645 de 2016, en la que se realiza el seguimiento a los aportes de pensión efectuados por las entidades a cargo del FPPB, mediante la validación de la información de las inconsistencias en los fondos de pensiones (i.e. AFP y Colpensiones) para facilitar a las entidades distritales la gestión de sus deudas e inconsistencias por aportes pensionales. Con esto se han establecido convenios con: a) Minsalud, para cruces con PILA y contactabilidad para población activa y pensionados; b) DASCD, para información de personas y entidades; y c) Colpensiones, para gestión de inconsistencias. En el periodo restante de la Administración, entrará a producción la herramienta para hacer un piloto con entidades que ya cargaron su información de aportes de nómina y población activa. Con esta iniciativa se ha logrado depurar deudas pensionales por más de \$6.100 millones en las AFP privadas (sin incluir Colpensiones), solucionando las historias laborales pensionales de aproximadamente 8.000 funcionarios y exfuncionarios.
- **Fortalecimiento de la Gestión de Cuotas Partes Pensionales del FPPB:** Dejamos de darle un manejo jurídico a las cuotas partes pensionales, para verlas más dentro de lo que se configura una operación financiera de una cuenta por cobrar y por pagar, se desarrolló una plataforma tecnológica integrada para una gestión eficiente de estas cuotas partes, que incluye:
  - **Universo de Cuotas Partes:** desde 2018 y con el objetivo de consolidar las bases de datos de los jubilados y entidades cuotapartistas, se creó el denominado “Universo de Cuotas Partes por Cobrar”, momento en el cual y con el objetivo de lograr la racionalización del cobro de Cuotas Partes a través del uso funcional de los sistemas con información veraz y oportuna.
  - **Facturación automática con pago referenciado (PSE), imputación automática y notificación vía Certimail:** Se logró hacer la facturación del total del universo de las cuotas partes pensionales basada en la marcación del sistema SISLA.
  - **Liquidador de intereses:** en la actualidad, se está trabajando para generar el cobro de intereses a las entidades que no hacen los pagos en los tiempos establecidos en la Ley.
  - **Imputación automática:** A partir 2019, se implementó el pago referenciado (PSE), por medio de la plataforma del banco BBVA, por concepto de cuotas partes por cobrar. La

implementación de este proceso ha impactado en las entidades cuotapartistas, ya que permite identificar en línea y en tiempo real las transacciones.

- **Estados de cuenta preliminares:** teniendo en cuenta que para lograr hacer la imputación se deben realizar estados de cuenta, se decidió cargar la información en una tabla validada al sistema para hacer la consulta y mejorar tiempos de análisis directamente en el sistema, el cual se integra con el ERP SI CAPITAL.
- **Diseño e Implementación de Modelo de Servicio de FONCEP:** Se diseñó e implementó un modelo de servicio, en el cual se identificaron los grupos de valor de la entidad, con el fin de brindar experiencias significativas en los tiempos y calidad de las respuestas, la simplificación de trámites y la optimización de procesos internos. Hay un mejoramiento notorio en los tiempos de respuesta:
  - **Reconocimiento de obligaciones pensionales:** se realizó una reingeniería del proceso de reconocimiento pensional con ayuda tecnológica y controles adicionales, que permitió disminuir el tiempo de reconocimiento en la Gerencia de Pensiones de 118 días promedio a menos de 6.



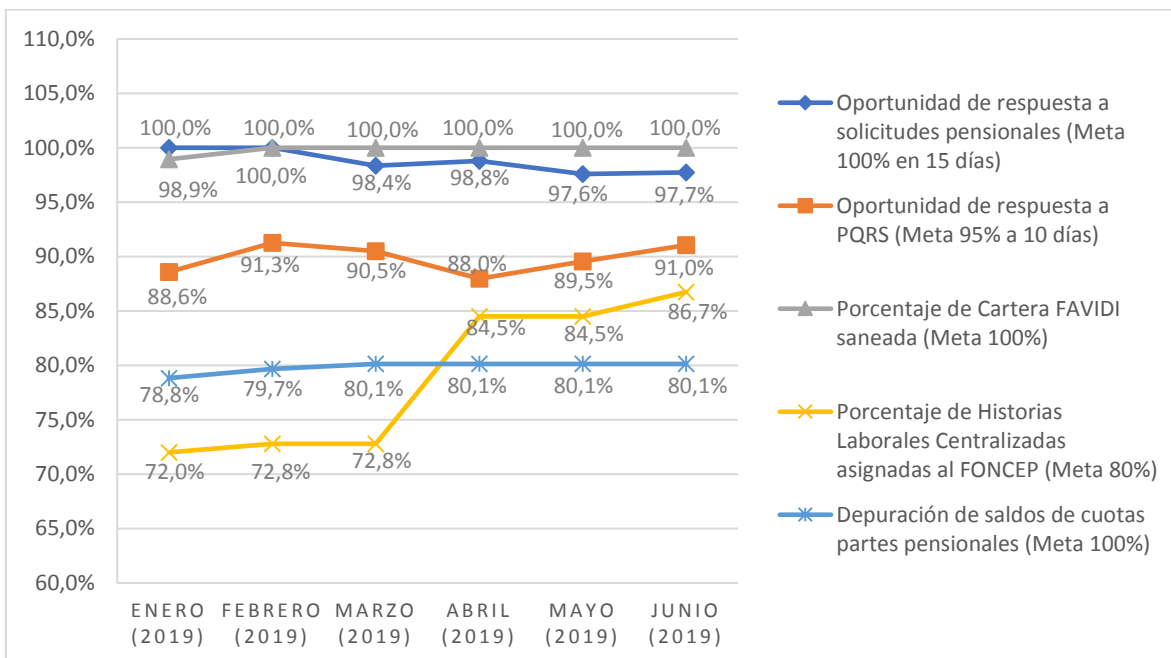
- **Solicitudes de cesantías:** hoy se prestan todos los servicios de cesantías de manera virtual con consultas en línea y con el pago directo, lo cual ha significado mejoras en nuestros tiempos de respuesta; y
- **Atención al Usuario:** se implementó la tercerización del área de servicio al ciudadano y se implementaron nuevos canales de atención, lo que permite a hoy dar respuesta de nuestras solicitudes de 24 a 4 días hábiles promedio, cumpliendo no sólo con los términos de ley, sino logrando metas internas más provechosas.
- **Implementación del Modelo de Gobierno de datos:** Se estableció un modelo de gobierno de datos en el cual se constituyen roles, responsabilidades y procedimientos para la custodia y administración de los datos. Dentro de las victorias tempranas se encuentra el desarrollo de una funcionalidad de la "vista única", relacionada con la consolidación y visualización de

la información de contacto de los grupos de valor por cada sistema de información de la entidad. Adicionalmente se encuentra en desarrollo la automatización y medición de interacciones, para continuar realizando caracterizaciones y poder consolidar todas estas variables en un repositorio único de información, que facilite el análisis y el mejoramiento del modelo de servicio a la ciudadanía.

- **Implementación ERP SÍ CAPITAL:** Desde la vigencia 2016, se llevó a cabo la actualización e implementación de 6 módulos que forman parte del ERP Si CAPITAL de manera integrada, así como las interfaces entre los mismos, permitiendo que la información administrativa y financiera se encuentre de manera centralizada y accesible a cada uno de los procesos de la entidad.
- **Fenecimiento de la Cuenta de la Contraloría de Bogotá:** Luego de 5 años, la Contraloría de Bogotá, en su Auditoría de Regularidad No. 40, concluye que la cuenta correspondiente a la vigencia 2018 auditada se fenece, fundamentado que la gestión fiscal realizada por la entidad en cumplimiento de su misión, objetivos, planes y programas se ajustó a los principios de Eficacia, Eficiencia y Economía.
- **Remodelación Piso 3 Bloque 2:** Se realizó el avalúo de todos los bienes muebles e inmuebles del FONCEP, remodelación Piso 3 Torre B, fin de arrendamientos Banco Agrario Torre B, recaudo de \$ 806.848.985 y en cobro jurídico \$ 107.851.537, renovación Convenio Contraloría de Bogotá hasta el 30 junio de 2020, se determinó imposibilidad de realizar mejoras en la Casa del Pensionado y se trabaja en su entrega al DADEP, se está gestionando entrega de los pisos 4 y 7 de la Torre B al DADEP y actualización de convenio.

Y, en general, para dar cifras de la gestión de esta administración de FONCEP, se definieron los siguientes indicadores estratégicos evidenciando los logros antes mencionados:





Fuente: FONCEP

## Fortalezas para destacar y mantener

Desde la entrada de la actual administración “Bogotá Mejor Para Todos”, se identificó en su momento que el proyecto de inversión de la anterior administración no se encontraba directamente relacionado con objetos misionales, es decir, sus actividades se orientaron a la implementación de los componentes del SIG, sin contar con proyectos y recursos destinados al fortalecimiento de los procesos misionales de la Entidad. Adicional se evidenció que el proyecto de inversión tuvo incumplimientos tanto en la ejecución presupuestal como en las metas de avance establecidas.

Es por esto que el FONCEP identifica como su mayor fortaleza el ejercicio de planeación estratégica adelantado desde 2016 y que contempla: a) la definición de su proyecto de inversión g77 enfocado en la “Instrumentación de la política pública pensional del Distrito”, b) la definición y priorización de iniciativas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y c) un modelo de gestión de iniciativas basado en metodologías de gestión de proyectos PMI. Lo anterior evidenciando un cumplimiento global de las iniciativas en un 91%, con una ejecución presupuestal del 52% (corte junio).

Se dedicaron esfuerzos en transformación cultural de todos los funcionarios de la entidad, fomentando el empoderamiento de los líderes en los diferentes roles y en encontrar el propósito

individual de cada colaborador a partir de los propósitos de la entidad, sensibilizando también en las experiencias significativas a la ciudadanía, el valor de la información y la optimización de recursos de la entidad que impactan los recursos de la ciudad.

En el marco del valor de la información y el conocimiento, el FONCEP identifica como fortaleza sus esfuerzos sobre la infraestructura tecnológica misional y de apoyo, el modelo de gobierno de datos y la fase de cierre y empalme como una parte integral para lograr un gobierno legítimo con un empalme eficiente que brinde a la administración entrante los insumos para un rápido entendimiento de la entidad y sus retos.

Continuar con la implementación y actualización de las herramientas derivadas del Proceso de Gestión Documental, que han permitido evidenciar un avance en el sistema de gestión documental en comparación con otras entidades del distrito, avalado por el Archivo de Bogotá.

Y finalmente, transversal a estas fortalezas, se cuenta con un alto compromiso y respaldo por parte de la Dirección al tener el contexto de toda la entidad, con una visión clara de la estrategia, los objetivos y la cultura orientada al control, considerando los problemas internos y externos que puedan impactar en los objetivos de los procesos; así como el seguimiento permanente a los diferentes planes e iniciativas.

## Retos

Los grandes retos del futuro próximo en materia de gestión administrativa es la continuación, en el 2020, de las siguientes iniciativas:

- **Armonización del Sistema de Gestión Documental en el FONCEP:** Continuar con la implementación de las herramientas archivísticas e intervención del archivo, ya que este es un mecanismo de gestión de conocimiento, proporcionando valor a la entidad al crear y difundir información vital mediante el surgimiento de herramientas digitales que permitan difundir el conocimiento de una forma más veloz y eficiente. Además, el Sistema de Gestión Documental tiene implicaciones normativas que requieren de la implementación del 100 % de las herramientas archivísticas.
- **Gestión de Servicios Tecnológicos:** Continuar con el fortalecimiento en los sistemas de información, desarrollos web en procesos misionales, implementación de la estrategia de Gobierno Digital, implementar el Plan de Continuidad del Negocio de Servicios TI del FONCEP. Al igual que la gestión documental, la veracidad de la información, el gobierno de datos y la optimización de procesos debe contar con un componente transversal tecnológico, principalmente en temas misionales y procesos de apoyo que impacten en la prestación de trámites y servicios de la entidad.
- **Fortalecimiento del Modelo de Gestión de Iniciativas:** En su fase de Cierre y Empalme, con la descripción de los escenarios del caso de negocio; en estos se evalúan la viabilidad jurídica,

viabilidad operacional, beneficios netos de cada escenario, perspectiva financiera y riesgos en la implementación de escenarios de Fusión con SHD, conmutación con otra entidad como Colpensiones o seguir con la operación normal. Su importancia radica en que definirá el funcionamiento de la entidad a largo plazo y por ende su planeación estratégica 2020-2024.

- **Dar continuidad a los temas de Gobierno de Datos y Automatización de Indicadores:** En lo posible, usando la herramienta *Suite* Visión Empresarial, pues son estrategias que, al igual que los anteriores retos, permiten tener la información organizada y en constante revisión de su calidad, veracidad y disponibilidad. Esto implicó una revisión de las fuentes de la información de los datos de los indicadores y en pro de realizar un diagnóstico de completitud e interacción, se realizó el levantamiento e inventario de bases de datos existentes en la entidad.
- **Continuar con las Estrategias para Generar Ahorros al Gasto Público del Distrito:** Así como uno de los grandes logros durante la administración Peñalosa fue incorporar en la visión de la entidad el enfoque financiero a partir de la implementación de estrategias de financiamiento derivadas del entendimiento de la operación, así como del diseño y análisis de escenarios; así las cosas, uno de los principales retos será darle continuidad a la estrategia contando con: equipo humano técnico para el análisis y seguimiento a la información reportada por las Entidades del Distrito a Pasivocol, mantenimiento y mejoramiento de los modelos financieros, diseño de nuevos modelos financieros que permitan analizar otros desafíos en materia pensional (Sector Educación, Universidad Distrital), mantener la programación presupuestal utilizando fuentes de recursos propias y alternativas (Rendimientos, Desahorro FONPET), realizar modificaciones normativas que permitan la generación de reservas a partir de los modelos técnicos, así como la utilización de los excedentes en necesidades del Plan de Desarrollo.
- **Talento humano:** Seguir planeando con los colaboradores, vinculándolos en todas las acciones gerenciales. La entidad es muy técnica y el talento humano que se vincule debe ser igualmente técnico e idóneo. Para los empleados de libre nombramiento y remoción están siendo evaluadas sus competencias por el DASCD, práctica que consideramos debe mantenerse.
- **Régimen Salarial:** Una acción popular afectó el régimen salarial que tenía el FONCEP, causando dificultades en temas legales de operación de nómina y clima organizacional. Por tanto, la Administración entrante debe proceder de manera inmediata a la modificación de la estructura interna y de planta de personal de la entidad, que se encuentra radicada en el DASCD.
- **Evaluar la operación del FONCEP:** Consideramos que se debe evaluar la continuidad de la operación del FONCEP como entidad a largo plazo, teniendo en cuenta que cada día se tendrán menos pensionados y afiliados de pensiones, así mismo dado que está desempeñando ciertas funciones misionales que podrían estar ejecutándose por un externo o vinculados a la

Secretaría de Hacienda Distrital, obteniendo ahorro para el Distrito en gastos y requisitos normativos de funcionamiento.

- **Temas Hacendarios de Pensiones Sector Salud:** Por su experticia en el tema pensional, FONCEP, aunque no hace parte de la misionalidad viene acompañando a la Secretaría de Educación Distrital, en dos problemáticas pensionales del Sector Educación: las conciliaciones de la deuda pensional del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG), y la concurrencia del Distrito con el pasivo pensional de la Universidad Distrital. Este acompañamiento debe continuar para llegar a determinar la realidad de esos dos pasivos pensionales.

## LOTERÍA DE BOGOTÁ

### Presentación

En Colombia, el Estado establece a los juegos de suerte y azar como una actividad monopolística manejada por el gobierno y constituida en arbitrio rentístico con fines de interés social, lo cual busca contrarrestar los efectos nocivos de los juegos de suerte y azar, debido a que la afición o adicción a estas actividades, sustrae recursos del consumo corriente de las personas, y tiende a disminuir la propensión a ahorrar, invertir y trabajar del conjunto de la población de un país; es así que la Constitución Política de Colombia, en su artículo 336, indica: "*Ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, como interés público o social y en virtud de la Ley*" ..."*que las rentas obtenidas en el ejercicio de los monopolios de suerte y azar estarán destinadas exclusivamente a los servicios de salud*"; por tal razón, el Gobierno Nacional fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar en la Ley 643 de 2001, y sus decretos reglamentarios.

La Lotería de Bogotá fue creada mediante Acuerdo del Concejo de Bogotá No. 81 del 27 de diciembre de 1967 y allí se estableció que el producto se destinaría a la Asistencia Pública del D.E., distribuyéndose un 75 % para los programas de la Secretaría de Salud Pública y del Departamento de Protección y Asistencia Social y un 25 % para el Instituto Distrito para la protección de la niñez y de la juventud. Este acuerdo se profirió con fundamento jurídico en las leyes 64 de 1923, 133 de 1936 y el Decreto Ley 1144 de 1956.

El Decreto 407 de 1974, Estatuto Orgánico de la Lotería de Bogotá, señaló que su objeto era obtener recursos financieros para los programas de asistencia pública y recreación en el Distrito Especial de Bogotá. El Decreto 302 de 1976 modificó su objeto, en cuanto estableció que su objeto es obtener recursos financieros para la atención de los programas de asistencia pública. Mediante el Decreto 927 de 29 de diciembre de 1994, por el cual se aprueba una reforma a los estatutos, modificó de nuevo su objeto, en cuanto que la obtención de los recursos financieros tienen destinación específica para los servicios de salud, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política de Colombia proferida en 1991, artículo 336 y la Ley 643 de 2001 o Ley de Régimen Propio de los juegos de suerte y azar, "por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar." La última reforma estatutaria está contenida en el Acuerdo N.º 1 de 2007.

**Misión (Función):** "Somos una empresa dedicada a la explotación de juegos de suerte y azar, enfocada en nuestros clientes, en la mejora continua y en la innovación, que contribuye a la generación de recursos para la salud".

**Visión:** "La Lotería de Bogotá será reconocida en el 2022 como líder en el mercado de loterías y en procesos de innovación; contando para ello con un equipo humano de la mayor calidad y capacidad técnica, comprometido en el logro de los objetivos propuestos".

## Principales logros

- Transferencias a la salud por más de \$ 300.000 millones en lo corrido del cuatrienio.
- Incremento constante de ventas, gracias a su implementación del nuevo plan de premios, sorteos especiales (unifraccionales, raspe y gane), incentivos a apostadores y vendedores, alianzas estratégicas. Incremento de ventas *online* del 127 %, pasando de 14.445 fracciones en 2016 a 32.729, en el 2018.
- Cumplimiento de los Indicadores de Gestión y Desempeño del CNJSA durante dos años consecutivos (2017 y 2018), lo que impidió una posible liquidación de la entidad.
- Integración con otras entidades del Distrito, logrando publicidad gratuita en eucoles, publicidad interna y externa de la Lotería de Bogotá en el estadio el Nemesio Camacho El Campín, promoción en distintos eventos, publicidad en puntos de atención al público del Distrito como son los cades y supercades, entre otros.
- Mejoramiento de los procesos contractuales en búsqueda de una mayor eficiencia en el manejo de recursos, transparencia en la selección de los contratistas, incluyendo la contratación, a través de la tienda virtual (Colombia Compra Eficiente).
- Estructuración de una política integral contra el juego ilegal.
- Implementación del plan de contingencia de los sistemas de información de la Lotería de Bogotá.
- Se realizó levantamiento de la información para la implementación de Sistema de Seguridad de la Información en la entidad.
- Implementación de nuevas herramientas tecnológicas para control del juego de apuestas permanentes, lo cual ha permitido que la Lotería de Bogotá sea pionera en la verificación de este juego de suerte y azar. El Sistema de Control y Auditoría de Apuestas Permanentes en Línea y Tiempo Real 'Chanseguro' es el único sistema en el país en realizar una auditoría en línea a la información que maneja el concesionario de Apuestas Permanentes; además, el sistema de auditoría va un poco más allá, ya que se está en la capacidad de realizar informes estadísticos y controlar la inclusión de nuevos tipos de juegos y de generar un escrutinio propio y compararlo con el generado por el concesionario.

- Gestión ante el Ministerio de Hacienda y el Congreso de la República, en el marco del Plan de Desarrollo, para la inclusión del artículo 58, cuya redacción fue realizada por la Lotería de Bogotá y acogida por el Ministerio. Este artículo permite que las entidades territoriales reciban dinero para incrementar su reserva técnica y/o para impulsar su labor comercial. Dicha modificación quedo estipulada así:

*PARAGRAFO. Las entidades Territoriales podrán incluir dentro de sus planes de inversión, partidas destinadas a fortalecer la reserva técnica de las empresas operadoras de Juegos de Lotería Tradicional o de billetes. También podrán hacerlo para el desarrollo e implementación de un plan de desempeño y/o estrategia comercial; el cual deberá contar con la aprobación previa del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar, en el que se determinará la viabilidad de la empresa y la rentabilidad de la inversión.*

## Fortalezas para destacar y mantener

- La Lotería de Bogotá es una empresa que contribuye con recursos al sector salud y de forma directa a las finanzas públicas territoriales de la salud; es reconocida como una de las tres loterías más sólidas del país.
- La Lotería de Bogotá, durante décadas, ha sido la de mayor recordación, ventaja que se debe aprovechar para generar estrategias comerciales que permitan un verdadero crecimiento en las ventas.
- Revisión periódica de sus objetivos estratégicos, y el cumplimiento de estos a través de los indicadores.

## Retos

La inmensa dificultad con un producto que no sólo no ha crecido, sino que, hecho el análisis en términos reales, viene decreciendo y adicional a ello, sus gastos de funcionamiento y de operación creen a tasas muy superiores a la inflación, encierra un grave problema que se potencia cuando en la labor de comercialización, se circunscribe a un único bien objeto de comercialización.

Ahora bien, la dificultad en la ampliación de la fuerza de ventas que en cualquier otra empresa podría suplirse con el desarrollo tecnológico que habilite la venta en línea; encuentra en cambio, una limitación en este proceso de mercadeo que se sustenta, fundamentalmente, en el bajo interés que para los no compradores actuales, genera el sólo desarrollo exclusivo de tecnología, para la venta de lotería.

Parece claro que un desarrollo tecnológico del proceso de comercialización, que no vaya atado a la ampliación del portafolio de otros productos o servicios, difícilmente, puede resultar apetecido y rentable. Será entonces el momento de aprovechar la participación de la Lotería de Bogotá dentro de la estructura del Distrito Capital, para que este desarrollo tecnológico pueda estar acompañado de la posibilidad de comercializar productos como las recargas de las tarjetas de Transporte masivo TransMilenio, pago de servicios públicos e impuestos distritales, así como la incursión en la comercialización de otros bienes o servicios que puedan ampliarse en el escenario nacional.

No debe renunciarse tampoco al mejoramiento y/o diversificación del producto lotería, a efecto de posibilitar para el comprador, la consecución de aquellos intereses que motivan al jugador actual, como la inmediatez de la premiación, la adrenalina que genera el juego y el desarrollo de una cierta destreza que hoy posiciona a productos como las apuestas deportivas en un importante sitio de desarrollo.

Las estrategias que implemente la Lotería de Bogotá deben partir de la dificultad estructural del negocio, pero no debe olvidarse la necesaria proporcionalidad entre el ingreso y el gasto. En tal virtud, la Lotería de Bogotá requiere de un rediseño total en su estructura, de manera tal, que este resulte sostenible en el mediano y largo plazo.

Por otro lado, se debe realizar un estudio responsable, soportado en análisis estadístico y situación financiera de la entidad, sobre la modificación del plan de premios de la Lotería de Bogotá.