

Bogotá in indiferencia

2004 - 2007



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

INFORME DE GESTIÓN
SECTOR HACIENDA

SECRETARÍA DE HACIENDA

2004 - 2007



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

INFORME DE GESTIÓN SECTOR HACIENDA



**ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN
SECTOR HACIENDA
2004 - 2007**

ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ LUIS EDUARDO GARZÓN	SECRETARIO DISTRITAL DE PLANEACIÓN ARTURO FERNANDO ROJAS ROJAS
SECRETARIO GENERAL ENRIQUE BORDA VILLEGAS	SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN ADRIANA POSADA PELÁEZ
SECRETARÍA DE HACIENDA	DIRECTOR DE PLANES DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO LOCAL ANDRES PODLESKY BOADA COMPILADOR DE TEXTOS
SECRETARIO PEDRO ARTURO RODRÍGUEZ TOBO	JEFE OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES JAIRO GONZÁLEZ BALLESTEROS ASESOR
SUBSECRETARIO RICARDO SALAS SILVA	EDICIÓN Y COORDINACIÓN EDITORIAL NORA LUZ CASTRILLÓN JARAMILLO OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES
DIRECTOR DE CONTABILIDAD JORGE CASTAÑEDA MONROY	CORRECCIÓN DE ESTILO JULIO MATEUS ORLANDO LAVERDE
DIRECTOR DE TESORERÍA MARCO FIDEL USECHE ACOSTA	FOTOGRAFÍAS ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ ARCHIVO SDP ARCHIVO SECRETARÍA DE HACIENDA LUIS EMIRO MEJÍA
DIRECTOR DE PRESUPUESTO ISAURO CABRERA VEGA	DISEÑO DE PAUTA LUZ MARINA CAMACHO TURRIACO RUBÉN DARÍO ROJAS OLIER LOGO SAPIENS LTDA.
DIRECTOR DE CRÉDITO PÚBLICO RIGOBERTO LUGO	DIAGRAMACIÓN CAMILO JIMÉNEZ VALBUENA CARLOS ANDRÉS ORTÍZ EDISON PAREDES RUIZ PATRICIA CARO MARTÍNEZ MARIO CALDERÓN ERICK TALAGA K2 COMUNICACIÓN VISUAL LTDA
DIRECTOR DE ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS FISCALES GERMÁN ENRIQUE NOVA CALDAS	IMPRESIÓN MULTI-IMPRESOS LTDA.
DIRECTORA DE GESTIÓN CORPORATIVA ADRIANA GARCÍA RODRÍGUEZ	
DIRECTORA JURÍDICA VIRGINIA TORRES CRISTANCHO	
DIRECTORA DE SISTEMAS NOHORA GALEANO JEREZ	
DIRECTOR DE BANCA MULTILATERAL RICARDO CÓRDOBA ROJAS	
JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN SONIA PATRICIA CRUZ ORTEGA	
JEFE OFICINA ASESORA DE CONTROL DE RIESGOS ANA MARÍA TORRES MUÑOZ	
JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO JORGE ALBERTO BLANCO DUARTE	
JEFE OFICINA DE INVESTIGACIONES DISCIPLINARIAS FLOR MARINA HUÉRFANO GUERRERO	
JEFE OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES PATRICIA PARADA CASTRO	

CONTENIDO

SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA

INTRODUCCIÓN	5
1. EL PLAN ESTRATÉGICO	9
2. LOGROS Y ACTIVIDADES	15
3. EL APOORTE AL PLAN DE DESARROLLO Y OTROS FINES GENERALES	29
4. PARTICIPACIÓN CIUDADANA, CORRESPONSABILIDAD Y GESTIÓN CONJUNTA	36
5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	45
6. LA POSTA	49

UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE CATASTRO

INTRODUCCIÓN	57
1. EL PLAN ESTRATÉGICO	58
2. LOGROS Y ACTIVIDADES	65
3. EL APOORTE AL PLAN DE ORDENAMIENTO DISTRITAL	81
4. OTROS FINES GENERALES	89
5. PARTICIPACIÓN CIUDADANA, CORRESPONSABILIDAD Y GESTIÓN CONJUNTA	91
6. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	94
7. LA POSTA	96

FONDO DE PRESTACIONES ECONÓMICAS, CESANTÍAS Y PENSIONES - FONCEP

INTRODUCCIÓN	99
1. EL PLAN ESTRATÉGICO	102
2. LOGROS Y ACTIVIDADES	105
3. SOBRE EL APORTE AL PLAN DE DESARROLLO Y OTROS FINES GENERALES	120
4. SOBRE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA, LA CORRESPONSABILIDAD Y LA GESTION CONJUNTA	123
5. SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	124
6. LA POSTA	125

LOTERÍA DE BOGOTÁ

INTRODUCCIÓN	129
1. EL PLAN ESTRATÉGICO	132
2. LOGROS Y ACTIVIDADES	147
3. APORTE AL PLAN DE DESARROLLO DISTRITAL	153
4. PARTICIPACIÓN CIUDADANA, CORRESPONSABILIDAD Y GESTIÓN	156
5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	157
6. LA POSTA	158

INTRODUCCIÓN

En el presente informe de gestión y resultados, dada la transversalidad del manejo del tema hacendario en las entidades distritales, se relacionan los principales logros de la gestión 2004-2007, no sin antes hacer un reconocimiento a las entidades por el manejo responsable de los recursos financieros, y al equipo directivo y los demás funcionarios de la organización por coadyuvar en el cumplimiento de las metas trazadas por el despacho del señor secretario de Hacienda, en busca de satisfacer las necesidades de nuestros principales clientes y así brindar más y mejores servicios a los contribuyentes y ciudadanos, confianza para los inversionistas y la atención de las entidades dentro de los preceptos del Sistema Integral de Gestión Hacendaria.

Es importante destacar que por su naturaleza de organismo rector de la Administración Financiera ha propiciado a través del ejercicio presupuestal un liderazgo en conjunto con el Departamento Administrativo de Planeación, para asignar técnicamente los recursos conforme a las directrices trazadas por el alcalde mayor, para que de esta manera se pueda dar cumplimiento a los programas y proyectos ofrecidos a la ciudadanía en el Plan de Desarrollo “Bogotá sin indiferencia”. Un compromiso social contra la pobreza y la exclusión. De esta manera, la acción trasciende la institución y contribuye con el desarrollo de sus funciones al mejoramiento de la calidad de vida de los bogotanos.

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 sos-

tenibilidad financiera pública de la ciudad, en los temas económicos y financieros del Distrito. Con la expedición del Acuerdo No. 257 de 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 del Sector de Hacienda.

El Sector Hacienda, en cabeza de la Secretaría, también está compuesto por dos (2) **entidades adscritas**: i) Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital, ii) Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones – FONCEP; y una (1) **entidad vinculada**: Lotería de Bogotá. Sector que 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.

Como parte del marco general que caracteriza a la Secretaría Distrital de Hacienda, se relacionan los siguientes puntos:

- La Secretaría Distrital de Hacienda - SDH tiene una planta de personal compuesta por 729 empleados, distribuidos así: 58 directivos, 47 asesores, 420 profesionales, 74 técnicos y 130 asistenciales. Adicionalmente maneja 400 personas vinculadas bajo la modalidad de contratos de prestación de servicios para apoyar actividades específicas que son requeridas para cumplir con los objetivos trazados.
- En la actualidad la estructura organizacional se ve reflejada en la conformación del Despacho del secretario, una Subsecretaría, seis direcciones misionales: Impuestos, Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Crédito Pú-

blico y Dirección de Estadísticas y Estudios Fiscales; tres direcciones de apoyo: Sistemas e Informática, Jurídica y Dirección de Gestión Corporativa, y cuatro oficinas asesoras: Riesgos, Planeación, Banca y Control Interno Disciplinario.

- Respecto de la anterior estructura administrativa, se crearon un (1) comité sectorial, dieciséis (16) oficinas y cuatro (4) subdirecciones, que se relacionan a continuación. Cabe destacar que estos cambios no generaron mayor impacto financiero por cuanto se financiaron con la supresión de cargos de la planta de personal.
- Comité de Desarrollo administrativo Sector Hacienda, dependiendo del Despacho; en la Dirección Distrital de Impuestos, las oficinas de: i) Servicio al Contribuyente, ii) Recursos Tributarios; iii) Cuentas Corrientes, iv) Control Agentes de Recepción y Recaudo, v) Información Tributaria. Por tipo de impuestos (a la propiedad y a la producción y al consumo), las oficinas de vi) Fiscalización, vii) Liquidación, viii) Cobro; en la Dirección Distrital de Presupuesto, la Subdirección de Análisis, Ingreso y Sostenibilidad; en la Dirección Distrital de Tesorería, las oficinas de Ejecuciones Fiscales, Planeación Financiera, Inversiones, y Pagaduría; en la Dirección de Sistemas e Informática, las subdirecciones de Gestión de Conectividad, de Servicios y Atención al Usuario; y en la Dirección de Gestión Corporativa, la Subdirección Financiera y la Oficina de Correspondencia, Quejas y Soluciones).
- El objeto de la Secretaría Distrital de Hacienda es 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.
- Funciones: a. 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 los marcos fiscal de mediano plazo y el de gasto de mediano plazo. b. Preparar el Presupuesto Anual de rentas e ingresos y de gastos e inversiones y el Plan Financiero Plurianual del Distrito. c. Formular, orientar y coordinar las políticas en materia fiscal y de crédito público en este sentido, tendrá a su cargo el asesoramiento y la coordinación de préstamos, empréstitos y créditos de recursos de la banca multilateral y extranjera. d. Formular, orientar y coordinar las políticas en materia pensional, obligaciones contingentes y de cesantías. e. Formular, orientar, coordinar y ejecutar las políticas tributarias, presupuestal, contable y tesorería. f. Proveer y consolidar la información, las estadísticas, los modelos y los indicadores financieros y hacendarios de la ciudad. g. Asesorar a la Administración Distrital en la priorización de recursos y asignación presupuestal del gasto distrital y local. h. Gestionar la consecución de recursos de donaciones, cooperación y aportes voluntarios que financien el presupuesto distrital. i. Gestionar, hacer el seguimiento y controlar los recursos provenientes del orden nacional.

La nueva estructura administrativa se puede ver en el siguiente organigrama.

La SDH administra recursos del orden de los \$22 billones para el periodo 2004-2008, los cuales recogen los gastos de las entidades ejecutoras del Distrito Capital. Así mismo, maneja excedentes de liquidez del orden de \$2 billones anuales, los cuales son administrados y colocados en el sistema financiero bajo los principios de seguridad, liquidez y rentabilidad.

De otra parte, la Secretaría ha sido pionera en los últimos años tanto a nivel nacional como latinoamericano, en el desarrollo e implementación de herramientas que promueven la transparencia, responsabilidad y eficiencia en el manejo fiscal y financiero; en 1999 sus finanzas públicas obtuvieron por primera vez la más alta califica-

ción otorgada por las firmas internacionales calificadoras de riesgo (Calificación AAA emitida por Duff & Phelps), la cual se ha mantenido en los siguientes años, posicionando positivamente al Distrito en los mercados financieros nacionales e internacionales. Por otra parte, para la calificación internacional se tiene el máximo de riesgo país Ba1 por Moody's y BBB+ por Standard and Poor's y Fitch. Con lo anterior, se permitió que por primera vez una ciudad latinoamericana colocara bonos en el exterior en moneda local (pesos) en julio de 2007; de esta forma se ratificó el posicionamiento a nivel nacional e internacional gracias al adecuado manejo financiero de Bogotá.

1

EL PLAN ESTRATÉGICO

Para cumplir con el objetivo general de la Plataforma Estratégica “institucionalizar la planificación en la institución en coherencia con la del Gobierno Nacional, Distrital y sectorial, de tal forma que nos permita en forma clara identificar en dónde estamos hoy, hacia dónde vamos, a dónde debemos llegar y cómo hacerlo, es decir, especificar los resultados esperados en la ejecución de los programas y plantear las estrategias a desarrollar para lograrlo”, la Administración estableció aspectos como:

modelo de gestión pública moderna, incluyendo, humana y productiva”.

Misión: “Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas distritales y la eficiente asignación de los recursos, mediante el diseño e implementación de políticas hacendarias, con un talento humano altamente competente y comprometido socialmente, con una adecuada infraestructura organizacional para la construcción de una ciudad moderna, incluyendo, humana y productiva”.

De la visión y misión se destacan tres elementos: i) el reconocimiento nacional e internacional, ii) la sostenibilidad y la transparencia, y iii) una concepción social y moderna de lo público; e incluye una forma de concebir la “administración pública” orientada al ciudadano, a lo humano, lo moderno y lo productivo.

1.1 ESTRATEGIA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

La Secretaría Distrital de Hacienda (SDH) definió su plan estratégico 2004-2008 mediante un ejercicio participativo, el cual incluye la misión, la visión, los valores, los objetivos y metas estratégicas de la entidad, para darle viabilidad a la estrategia financiera del Plan de Desarrollo “Bogotá Sin Indiferencia”. Un compromiso social contra la pobreza y la exclusión”.

Visión: “En el año 2008 la Secretaría de Hacienda de Bogotá es reconocida nacional e internacionalmente por el manejo sostenible y transparente de las finanzas públicas distritales. Siendo una entidad cercana al ciudadano que genera conciencia sobre la equidad social y es

El modelo de gestión pública moderna, de la SDH, se desarrolla a través del Sistema Integral de Gestión Hacendaria, que cuenta con certificación de calidad ISO 9001, otorgada con este alcance en 2006 por la firma BvQi Ltda.

Bajo este sistema de calidad se encuentran los principales servicios que ofrece la SDH, como: i) administración de ingresos tributarios, ii) gestión integral de tesorería, iii) gestión contable distrital, iv) gestión presupuestal distrital, v) administración de entidades liquidadas, y vi) gestión de riesgo financiero y obligaciones contingentes. Estos servicios se prestan principalmente a tres

grupos de clientes de la sdh: contribuyentes, entidades públicas distritales e inversionistas.

El direccionamiento estratégico se despliega por toda la organización mediante el uso de herramientas de planeación, seguimiento y control, como los planes de acción, y los operativos, la concertación de objetivos con los funcionarios de carrera administrativa y los acuerdos de gestión con los directivos.

Al Plan Estratégico se le realiza un seguimiento trimestral mediante la evaluación de indicadores financieros y no financieros que conforman el cuadro de mando integral (CMI) y dan cuenta del cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas.

Con el fin de permear el direccionamiento estratégico hacia todos los niveles de la organización, se promueve la cultura del autocontrol y la celebración de acuerdos, compromisos y protocolos éticos. Así mismo, se ha impulsado un cambio en la estructura administrativa, que tiene en cuenta las competencias para la definición de las funciones.

El contenido del Plan Estratégico se encuentra en la cartilla anexa, en donde se discriminan aspectos complementarios a los anteriormente mencionados como: valores, principios corporativos de ley, políticas, retos de la Secretaría, objetivos estratégicos, estrategias corporativas, definición de los objetivos estratégicos, matrices del Plan Estratégico.

Como parte integral de esta gestión que coadyuva a los logros operativos y estratégicos, el Sistema de Gestión de la Calidad en la Secretaría ha proporcionado el método para mejorar continuamente el quehacer diario de la organización, por lo cual es necesario resaltar que en la última auditoría externa, realizada en junio de 2007 por la firma Bureau Veritas Quality International (BVQI) en el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2000, se verificó el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y se expidió la recertificación hasta junio de 2010.

El alcance de la certificación quedó aprobado con la siguiente denominación: "Sistema Integral de Gestión Hacendaria", compuesto por los siguientes servicios: administración de ingresos tributarios, gestión integral de tesorería, gestión contable distrital, gestión presupuestal distrital, administración de entidades liquidadas y gestión de riesgos financieros y obligaciones contingentes.

En un esfuerzo mancomunado se trabaja en el proceso de generar una cultura institucional en torno a la calidad de sus servicios, esto es 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 igualmente relevante, el haber establecido el enfoque al cliente y la gestión por procesos, así como los principales productos y servicios entregados a los mismos, al igual que establecer las acciones que crean valor para garantizar el mejor servicio:

1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

La SDH ofrece productos y servicios a sus tres grandes grupos de clientes que son los contribuyentes, las entidades distritales y los inversionistas.

A los contribuyentes ofrece servicios que buscan facilitar el pago de las obligaciones tributarias con la ciudad. A las entidades distritales se entregan servicios como gestión presupuestal, contable, financiera y de tesorería, asistencia técnica, asesoría y tecnología en los mismos temas. A los inversionistas se les garantiza finanzas sanas y sostenibles para generar confianza en sus decisiones de inversión, cuando estos se basan en la adquisición de bonos de deuda emitidos por el Distrito Capital.

1.3 ACCIONES QUE CREAN VALOR

Para garantizar el mejor servicio a estos tres grupos de clientes la SDH ha venido trabajando en varias áreas estratégicas: i) estratificación de sus clientes en función de sus necesidades y requerimientos; ii) inversión en formación, desarrollo y bienestar de su activo más importante: el recurso humano, mejora de las condiciones físicas de las oficinas; iii) implementación del sistema de gestión de la calidad con énfasis en los servicios misionales; iv) se ha mejorado y robustecido la infraestructura tecnológica en cuanto a máquinas, servidores y aplicativos amigables que facilitan el acceso y la disponibilidad de información, Sistema Sí Capital; v) se han ampliado los servicios a página web, Línea gratuita, Oficina de Quejas y Soluciones, y se ha descentralizado la atención para acercar la Administración a la ciudadanía (nuevos Cades y Supercades); vi) se ha implementado una estrategia de comunicaciones para la divulgación por medios masivos de los servicios y de la información, vii) calificación AAA consecutiva e internacional, superior a la otorgada al país; viii) pago electrónico a proveedores en un día; ix) se logró la razonabilidad de los estados financieros; x) se da cumplimiento al Plan Financiero, xi) Cuadro de mando integral BSC implementado; xii) vinculación de los funcionarios de la SDH a programas solidarios de la ciudad. Estas son, entre otras, algunas acciones que se detallarán en el presente documento.

1.4 PRODUCTOS SOCIALES

El principal producto social de la SDH es mantener unas finanzas sanas y sostenibles que permitan responder por las inversiones sociales que requiere la ciudad y por sus obligaciones frente a los diez mil empleados, treinta mil docentes

y catorce mil pensionados. Al igual que atender los compromisos con proveedores y contratistas que prestan servicios al Distrito y cuyos ingresos son a su vez el sustento de miles y miles de trabajadores y sus familias. La Inversión pública que hace el Distrito contribuye, por una parte, a que las poblaciones más pobres y vulnerables mejoren su calidad de vida, y por otra, a que sumadas las inversiones en infraestructura y equipamientos, mejore la competitividad de la ciudad.

1.5 APORTES DE LAS DEPENDENCIAS AL PLAN ESTRATÉGICO

Algunas de las principales contribuciones y aportes de las dependencias al Plan Estratégico se relacionan a continuación:

Dirección Distrital de Contabilidad. Contribución 1. Agregación y consolidación de la información contable de la totalidad de entidades jurídicas distritales pertenecientes al denominado Sector Gobierno general del Distrito Capital y de sus empresas cuando existe control o influencia significativa. 2. Preparar la información contable de la Secretaría Distrital de Hacienda y la del Distrito Capital como entidad jurídica independiente de la de sus entidades descentralizadas. 3. Garantizar la sostenibilidad del Sistema Distrital de Contabilidad Pública (SDCP). Resultados Estratégicos: 1. Dictamen positivo en relación con la confiabilidad de los estados financieros. 2. Certificación de la calidad para el "Servicio de Gestión Contable" prestado por la Dirección Distrital de Contabilidad. 3. Implementación en la Secretaría Distrital de Hacienda del módulo contable Limay en el marco del sistema de información integrado denominado: "Sí Capital".

Dirección Distrital de Crédito Público. Contribución: dirigir, gestionar y ejecutar el plan de endeudamiento del Distrito Capital. Resultados estratégicos: 1. Cumplimiento de la consecución

de los recursos estimados para la financiación parcial del Plan de Desarrollo (2004–2008), a través de la contratación de operaciones de crédito público con la banca multilateral, la ejecución del Programa de emisión y colocación de bonos del Distrito Capital, y la emisión y colocación de bonos externos en moneda local, en condiciones de costo y plazo acordes a las políticas de riesgo de la SDH. 2. Mejoramiento del perfil de la deuda a través de operaciones de manejo y contratación de deuda en mejores condiciones de mercado, permitiendo cumplir con los lineamientos de riesgo.

Dirección Distrital de Tesorería. Contribución 1. Recaudar los ingresos de la Administración Central tributarios, no tributarios, transferencias y recursos de capital; 2. Pagar la totalidad de los compromisos de las entidades de la Administración Central, Veeduría, Concejo, Personería, localidades, Unidades Administrativas Locales y las transferencias de los establecimientos públicos y empresas; 3. Administrar los excedentes de liquidez de la Administración Central en condiciones de mercado y con los mejores estándares de rentabilidad y riesgo; 4. Realizar el cobro coactivo de las acreencias a favor de la Administración Central y localidades, distintas a las tributarias; 5. Generar empleo o por lo menos evitar la destrucción de los actuales en las micro y pequeñas empresas de la ciudad, mediante la ejecución del proyecto “Líneas Financieras para el Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa”; 6. Implementación del sistema de operación y gestión de Tesorería OPGET, en el marco del sistema de información integrado denominado: “Sí Capital”, que conecta en línea y tiempo real a todas las entidades de la Administración Central y localidades con la Tesorería Distrital.

Dirección Distrital de Impuestos. Contribución: Gestionar y administrar los ingresos tributarios. Resultados estratégicos: 1. Mayores recursos para la ciudad (\$10.6 billones por concepto de ingresos tributarios). 2. Cambio en el modelo de gestión tributaria. 3. Reducción de los índices de evasión. 4. Mayor acceso a la información tributaria.

Dirección Distrital de Presupuesto. Contribución: 1. Elaborar la política presupuestal de conformidad con los lineamientos establecidos por el alcalde Mayor, el Plan de Desarrollo Distrital y las metas macroeconómicas. 2. Elaborar conceptos presupuestales aplicando las normas vigentes y en especial el Estatuto Orgánico de Presupuesto Distrital (Decreto 714 de 1996). 3. Emitir conceptos de viabilidad presupuestal y de modificaciones presupuestales, así como los conceptos para modificación de plantas de personal de las entidades distritales. 4. Realizar estudios sobre el manejo y desarrollo de las finanzas públicas para la toma de decisiones de política fiscal y presupuestal. 5. Elaborar la estrategia financiera de los planes de desarrollo distritales, el mensaje presupuestal y el marco fiscal de mediano plazo para el presupuesto de cada vigencia. 6. Implementar y evaluar las herramientas orientadas a fortalecer el presupuesto como instrumento para la asignación eficiente de recursos de la ciudad conforme a las políticas establecidas para la sostenibilidad de las finanzas distritales y el sostenimiento de las inversiones de la ciudad. 7. Administrar los sistemas de información que integran los modelos de programación presupuestal, sostenibilidad fiscal y análisis de marco de gasto de mediano plazo para la toma de decisiones en materia fiscal y presupuestal. 8. Hacer seguimiento a la actividad legislativa del Congreso de la República y del Concejo de Bogotá, en iniciativas que afecten las políticas presupuestales y fiscales, la sostenibilidad de las finanzas distritales y su coherencia con la disponibilidad de recursos y el análisis del impacto de estas iniciativas en la asignación del gasto. Resultados estratégicos: 1. Lograr una situación fiscal positiva. 2. El hecho que los presupuestos de todo el período fueran aprobados por acuerdo del Concejo de Bogotá. 3. Incremento en el recaudo de los ingresos no tributarios, llegando al segundo trimestre de 2007 al 97% de ejecución frente a lo programado. 4. Las apropiaciones presupuestadas han cumplido con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo 2004–2008.

Dirección de Gestión Corporativa. Contribución: 1. apoyar a las demás áreas de la entidad, tanto misionales como de apoyo, en el manejo de los aspectos administrativos, así como en el de los recursos físicos y financieros. Resultados estratégicos: 1. Avances en materia de modernización del cad y otras sedes de la secretaría. 2. Mejoramiento del clima organizacional.

Dirección Jurídica. Contribución: prestar un servicio jurídico distrital en materia contractual, gestión judicial y asesoría jurídica hacendaria. Resultados estratégicos: 1. Generar un ambiente de trabajo controlado, en término de riesgos y responsabilidades claras. 2. Demostrar que la gerencia jurídica fundamentada en ayudas informáticas es esencial para una gestión moderna, ágil, eficiente, dispuesta a asumir y enfrentar responsabilidades cada vez más complejas. 3. Ser reconocida como autoridad en la materia al interior del Distrito por la continuidad de los procesos de consolidación de la información jurídica hacendaria y la especialización y la profundización de los temas. 4. La divulgación de documentos jurídicos hacendarios especializados a través de Intranet y página web de la SDH.

Oficina de Análisis y Control de Riesgo. Contribución: 1. Gestión de los portafolios de activos y pasivos de la SDH. 2. Gestión de las obligaciones contingentes. 3. Gestión con entidades distritales Resultados estratégicos: 1. Desarrollo de la estrategia de Gestión Integral de Riesgo para el portafolio de activos, la cual considera de manera integral el riesgo de liquidez, el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo de reinversión. 2. Se implementó la metodología de valoración de obligaciones contingentes judiciales y se desarrolló el módulo de valoración del contingente judicial en el aplicativo Siproj web. 3. Se desarrollaron los estudios que permitieron la cuantificación de daños económicos, cálculo de la pérdida máxima probable, definición de la prima pura de riesgo e impacto económico ante la ocurrencia de un desastre natural. 4. Se desarrollaron herramientas que permitirán fortalecer la gestión de riesgo de las entidades distritales.

Oficina de Banca Multilateral y Cooperación.

Contribución: coordinar las operaciones de banca multilateral que suscriba la SDH para el financiamiento de proyectos de impacto distrital, apoyando la sostenibilidad de las finanzas públicas distritales. Resultados estratégicos: 1. Coordinación de las operaciones de crédito: BIRF 7162 – CO “Proyecto de Servicios Urbanos para Bogotá”; BIRF 7365 – CO “Proyecto de Reducción de la Vulnerabilidad ante Desastres en Bogotá”; Crédito BID 1812 “Equidad en la Educación”; Crédito BID - 1759 “Mejoramiento de la Calidad del Servicio al Ciudadano”; donación japonesa GRANT TF055404; Crédito CAF - 4081 “Bogotá una Gran Escuela” y contratación de estudios de apoyo a las entidades ejecutoras de los créditos. 2. Lanzamiento de la Estrategia de Cooperación en el Distrito. 3. Publicación del Documento de Diagnóstico de la Cooperación Internacional en el Distrito durante los últimos 12 años.

Oficina de Control Interno. Contribución: soportar los procesos de implementación, unificar los criterios de control en la SDH y garantizar un control corporativo a la gestión de la entidad que le permita el cumplimiento de sus objetivos. Resultados estratégicos: 1. Seguimiento a los planes de mejoramiento para evitar el incumplimiento de las acciones y estrategias. 2. Seguimiento a todas las áreas de la entidad, para generar sinergia y soluciones a situaciones que puedan producir hallazgos por parte de la Contraloría Distrital. 3. Seguimiento cotidiano a la contratación administrativa.

Oficina Asesora de Planeación. Contribución: 1. asesoría y asistencia técnica en la definición, ejecución, seguimiento y evaluación de la Planeación estratégica. Sistema de Gestión de la Calidad y proyectos de inversión. Resultados Estratégicos: 1. Aseguramiento desde el punto de vista técnico del cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Estratégico. 2. Recertificación del Sistema de Gestión de la Calidad hasta el 2010 con el siguiente alcance: “Sistema Integral de Gestión Hacendaria”, compuesto por los servicios de: administración de ingresos tributarios,

gestión integral de tesorería, gestión contable distrital, gestión presupuestal distrital, administración de entidades liquidadas y gestión de riesgos financieros y obligaciones Contingentes. 3. Aseguramiento desde el punto de vista técnico del cumplimiento de los objetivos y metas de

los proyectos de inversión. 4. Participación en el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. 5. Participación en el Premio Distrital de la Calidad. 6. Implementación del MECl en el 70%.

2

LOGROS Y ACTIVIDADES

Dentro de los logros más significativos y las actividades a resaltar en la Secretaría Distrital de Hacienda durante el cuatrienio, se destacan el aumento de recursos recaudados por concepto de impuestos; la consecución de los recursos necesarios para financiar el Plan de Desarrollo 2004–2008, equivalentes a \$21.9 billones; el incremento histórico de la inversión, de \$2.7 billones ejecutados en 2004 a \$5 billones en el 2007; la emisión y colocación de bonos externos en Europa y Estados Unidos y la ratificación de la calificación AAA, entre otros, ha permitido mejorar la calidad de vida de muchos bogotanos.

2.1 CREACIÓN DE VALOR Y RESULTADOS

La creación de valor en la SDH es el resultado de la ejecución del direccionamiento estratégico y de la transformación en una organización operacionalmente competente y eficiente. La agregación de valor se refleja, por un lado, en la institución misma, al ser reconocida como una entidad responsable y confiable y modelo de buena gestión pública en los niveles nacionales e internacionales, comprometida con sus clien-

tes y su recurso humano, que genera confianza a sus proveedores, a sus inversionistas y a la ciudadanía en general.

La creación de valor para la sostenibilidad y solidez de la organización es palpable en el incremento real de los ingresos tributarios. Aumento que equivale al 25% más respecto del recaudo de 2003, la generación de más de \$600 mil millones por concepto de rendimientos financieros y en el control y austeridad de los gastos de funcionamiento del Distrito, los cuales han bajado del 57% de los ingresos corrientes en 2001 al 38,6% en 2007.¹ También, se reflejan en los resultados financieros del Distrito, que han permitido mantener la calificación AAA por parte de las agencias calificadoras de riesgo. Esto significa que los factores de riesgo para los inversionistas y prestamistas son prácticamente inexistentes, lo que facilita las emisiones y colocación de bonos entre inversionistas nacionales e internacionales, el acceso a recursos de crédito de la banca nacional y multilateral, y contribuye a reducir significativamente el costo del endeudamiento para la ciudad. La creación de valor para la sostenibilidad y solidez de la organización se ha dado también con incorporación de modernas herramientas de gestión, algunas provenientes del sector privado como la Bodega de Datos y el Tablero de Mando BSC, con la consolidación del sistema “Sí Capital” y con una planeación

¹ Por ingresos corrientes se toman los ingresos de libre destinación, según la Ley 617 de 2000.

financiera de mediano y largo plazos completamente sostenible. Todo lo anterior sobre la base de la seguridad y estabilidad jurídicas.

Para el cliente “contribuyentes” se mejoró el nivel de satisfacción con los servicios que ofrece la Secretaría de Hacienda, por lo cual se recaudaron más de \$11,5 billones por impuestos durante el período 2004-2007, así mismo, en 2007 el número de contribuyentes que pagaron oportunamente sus obligaciones tributarias se incrementó en 21%, con respecto al 2003, consolidándose una verdadera cultura tributaria en la ciudad. El índice de satisfacción general de los contribuyentes, con base en la encuesta realizada por Datexco, fue de 3,69 para 2006.² Los resultados de esta encuesta han servido de base para tomar decisiones en el ajuste de procesos y el mejoramiento de servicio al cliente.

Para el cliente “entidades distritales”, la asistencia técnica prestada por la SDH, así como el mejoramiento de los procesos presupuestales y de tesorería, han generado resultados importantes en la ejecución del gasto (97,8% de ejecución en 2006) y en la confiabilidad de los estados financieros (76,4% de las entidades distritales presentaron estados financieros razonables, certificados por la Contraloría General). Las encuestas de percepción llevadas a cabo por la Dirección de Presupuesto y la Tesorería entre los usuarios de sus servicios (entidades distritales) arrojaron resultados muy positivos, obteniendo calificación de atención satisfactoria de más del 75% de los encuestados para la mayoría de productos y servicios prestados.

Para la SDH la creación de valor hacia el cliente externo no puede hacerse efectiva sin el mejoramiento interno de la organización. Contar con un recurso humano motivado, comprometido y competente ha sido la principal estrategia de la SDH para generar valor. Los resultados del recurso humano en materia de desempeño, esta-

bilidad laboral, clima organizacional y productividad están en su mejor momento.

El desempeño laboral del recurso humano aumentó significativamente como resultado de las políticas salariales, la inversión en bienestar social y el pago de incentivos. Las evaluaciones de desempeño aplicadas anualmente, por medio de pruebas técnicamente diseñadas, muestran resultados muy positivos, pues el porcentaje de funcionarios calificados con sobresaliente pasó de 38% en 1998 hasta alcanzar el 94% en 2004, y se ha mantenido en ese nivel en los últimos tres años.

Así mismo, la medición del clima organizacional arrojó resultados alentadores, pues el sentido de pertenencia aumentó significativamente, alcanzando el 90%. La campaña para el empoderamiento de valores “En Hacienda vale trabajar”, está relacionada con este resultado. También, se destaca el mejoramiento de las relaciones interpersonales (78%), la organización del trabajo (73%), el trabajo en equipo (76%) y la comunicación (75%). La encuesta de clima organizacional es la base para generar mejoramientos en las estrategias y acciones para fortalecer el ambiente laboral y el desempeño de los empleados.

Para los proveedores se garantizó la transparencia y la objetividad en la selección, y con relación a sus pagos se mejoró el servicio, pues el tiempo promedio entre la radicación y el pago de una cuenta es de menos de un día. Igualmente, en el primer semestre de 2007 el 97,81% de los pagos se efectuaron mediante transferencia electrónica de fondos, servicio que se presta con altos niveles de seguridad, a través de la red bancaria nacional.

Las actividades de la SDH se hacen respetando el medio ambiente, por lo que en la entidad se han implementado estrategias para el mejor uso de los recursos, como reutilización del papel,

² Encuesta realizada por Datexco S.A., en 2006, para medir la percepción del servicio prestado al contribuyente por la Dirección Distrital de Impuestos, en los diferentes puntos de atención, con el fin de evidenciar la calidad del servicio y sus procesos asociados.

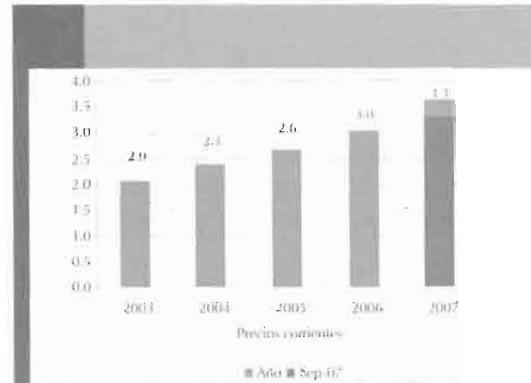
campañas de ahorro de agua y energía, y la implementación de un programa de reciclaje.

Gracias a la consecución de recursos para financiar la inversión pública, los impactos que produce la Secretaría de Hacienda en la comunidad son evidentes en las mismas inversiones que se realizan en la ciudad en materia de infraestructura, salud, educación, movilidad, seguridad. Entre 2003 y 2007 la inversión directa presentó un crecimiento superior al 88%, al pasar de \$2,7 billones en 2003 a \$5,1 billones en 2007. Así mismo, del total de los gastos del Distrito, el 78% se destina a programas de inversión para la ciudad y los ciudadanos.

Los buenos resultados de la gestión se reflejan en la percepción que tienen los ciudadanos de la SDH. La encuesta realizada por el proyecto "Bogotá cómo vamos", de la Fundación Corona y la Cámara de Comercio de Bogotá, para conocer la percepción de los ciudadanos sobre la evolución de la calidad de vida en la ciudad y el trabajo de la Administración Distrital, arrojó resultados muy positivos, pues mientras en 2003 la imagen de la SDH era favorable sólo para el 48% de los encuestados, en 2006 el 72% tiene una percepción favorable de la gestión de la Secretaría Distrital de Hacienda.

Los resultados obtenidos de manera general, los logros específicos por cada uno de los sectores, las metas superadas, así como los impactos positivos a favor de la ciudadanía bogotana, confirman el compromiso y aporte de la Secretaría Distrital de Hacienda a la construcción de una Bogotá moderna y humana. A continuación se hace un breve acercamiento de algunos de los principales logros obtenidos en la presente Administración:

2.2 RECAUDACIÓN DE MÁS DE \$11,3 BILLONES POR IMPUESTOS DISTRITALES



Durante el período de gobierno se recaudaron \$11,3 billones, superándose la meta proyectada de \$10,7 billones, lo cual representa un incremento real de los ingresos tributarios del 6%. En relación con lo recaudado en 2003, el aumento de los ingresos tributarios equivale a un 25%. Estos excelentes resultados fueron posibles gracias a la ejecución de una estrategia orientada al pago oportuno de las obligaciones y al fortalecimiento de los controles a la evasión y a la morosidad.

2.3 480 MIL CONTRIBUYENTES MÁS PAGAN OPORTUNAMENTE SUS IMPUESTOS

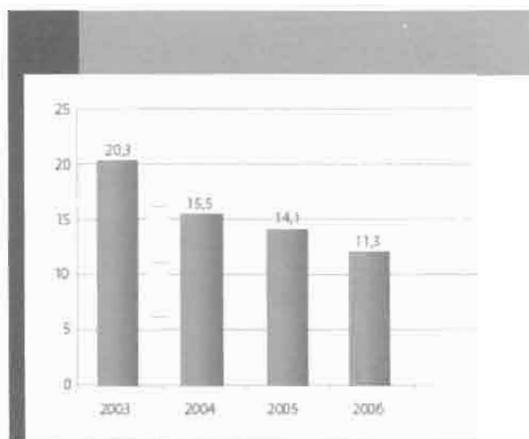
Al concluir el 2007, más de 2,3 millones de contribuyentes pagaron voluntariamente sus impuestos distritales antes de las fechas de vencimiento, superando ampliamente la cifra de 1 millón 900 mil registrada en 2003. Esto evidencia el gran avance en el mejoramiento y consolidación de la cultura tributaria de pago de Impuestos por parte de los bogotanos.

2.4 MÁS DE \$850 MIL MILLONES RECUPERADOS GRACIAS A LOS PROGRAMAS ANTIEVASIÓN Y GESTIÓN DE COBRO

Ley de Normalización de Cartera: Más de 237 mil pagos, por \$140 mil millones, de contribuyentes que se pusieron al día en sus impuestos.

Programa "Arreglos A-morosos": 36 mil contribuyentes de manera voluntaria se pusieron al día en sus impuestos y pagaron a la ciudad más de \$25 mil millones.

2.5 REDUCCIÓN DE LA EVASIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL DEL 20,3% AL 11,3%



Durante el período se disminuyó la evasión en el impuesto predial en el 50%, respecto al índice recibido en el 2003.

2.6 REDUCCIÓN DE LA EVASIÓN DEL IMPUESTO DE VEHÍCULOS, DEL 15,5% AL 8%

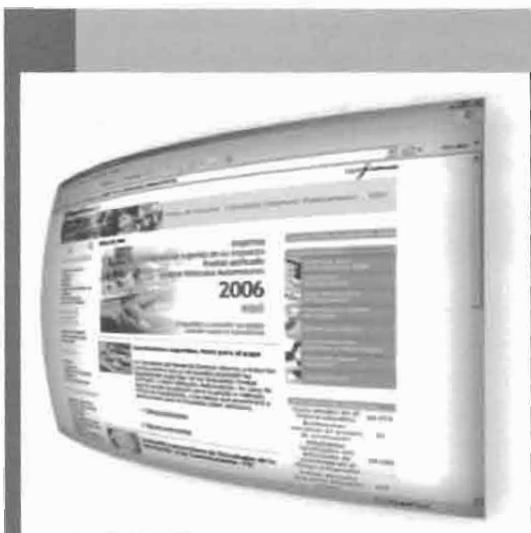
En el periodo 2004 al 2006 la evasión en el impuesto de vehículos descendió en el 93,75% respecto al índice obtenido en el primer año de gestión.

2.7 REDUCCIÓN DE LA EVASIÓN EN EL IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO, DEL 18.4% AL 13,5%

Entre el 2004 y el 2005 la evasión del impuesto de industria y comercio descendió en el 36,2%.

2.8 MÁS DE 150 MIL CONTRIBUYENTES PAGARON SUS IMPUESTOS A TRAVÉS DE MEDIOS ELECTRÓNICOS

Hoy, los ciudadanos cuentan con más facilidades para consultar y pagar sus impuestos; los formularios sugeridos llegan al domicilio del contribuyente, pueden pagar a través de Internet o imprimir la liquidación y pagar en cualquiera de las 900 sucursales bancarias autorizadas.



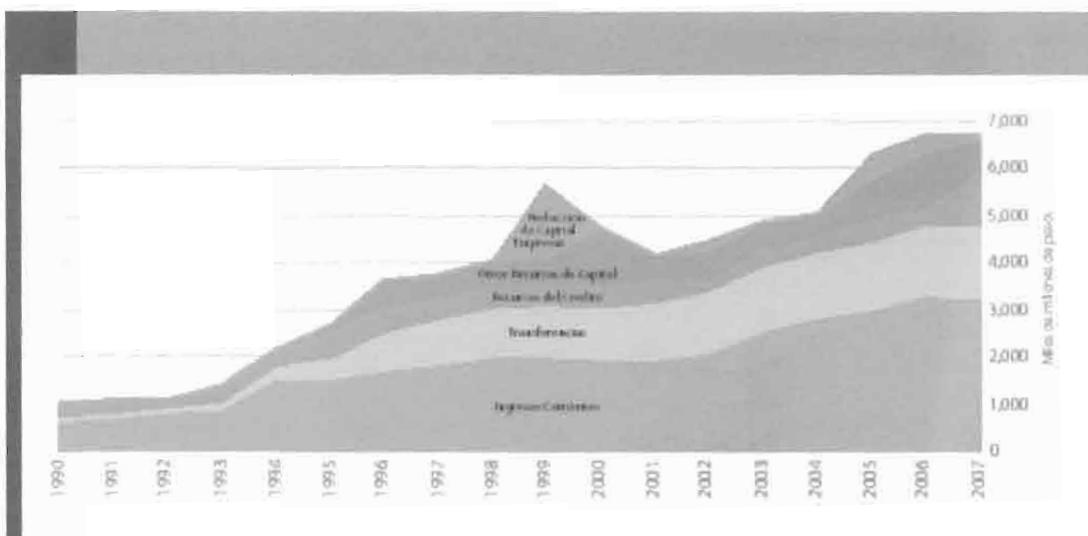
- Línea 195
- 7 Supercajes
- 17 Cades
- “Bogotá en Movimiento”
- “Pacto por el Tesoro”

2.10
**SE AUMENTARON EN UN
 26,7% LOS INGRESOS
 CORRIENTES**

2.9 MEJOR SERVICIO Y MAYOR ACERCAMIENTO A LOS CONTRIBUYENTES

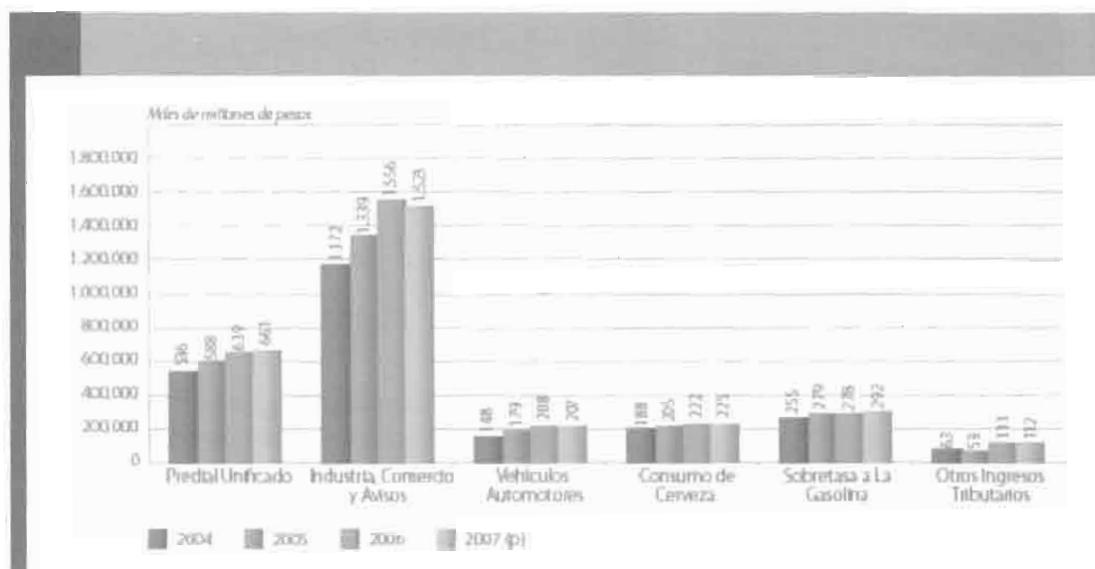
- Atención de más de 2,8 millones de contribuyentes 8,7 millones de formularios sugeridos.

Se logró un excelente comportamiento en la generación y recaudo de ingresos, los cuales aumentaron considerablemente, en especial los corrientes, que crecieron el 26,7% e incluyen los tributos pagados por los bogotanos por predial, vehículos e industria y comercio (ICA).



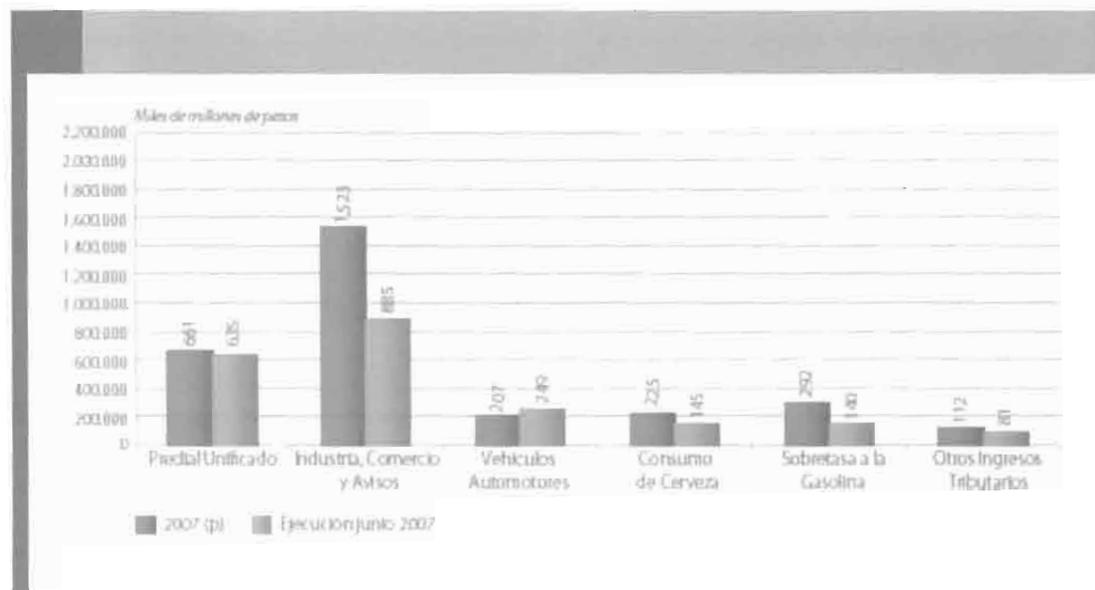
2.11 PRINCIPALES INGRESOS TRIBUTARIOS

Los principales ingresos tributarios están representados en el impuesto de industria y comercio y predial unificado, los cuales para 2007 ascienden a \$ 1,5 billones y \$661 mil millones respectivamente.



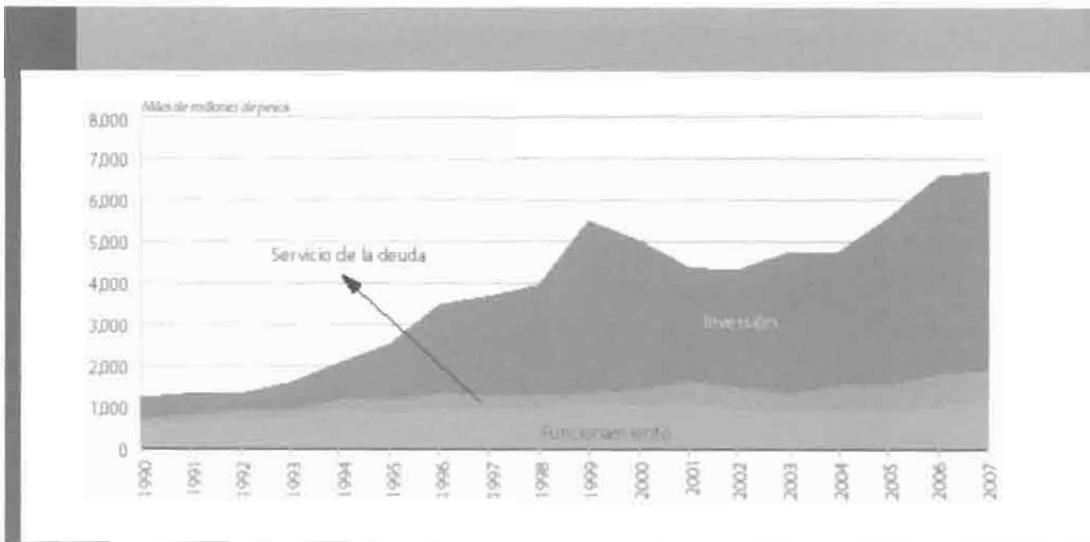
2.12 PRINCIPALES INGRESOS TRIBUTARIOS

La principal ejecución activa se presenta en los impuestos de predial unificado con \$635 mil millones, industria y comercio con \$885 mil millones y vehículos automotores con \$249 mil millones, siendo este el más significativo, al superar en \$40 mil millones la proyección realizada para este año.



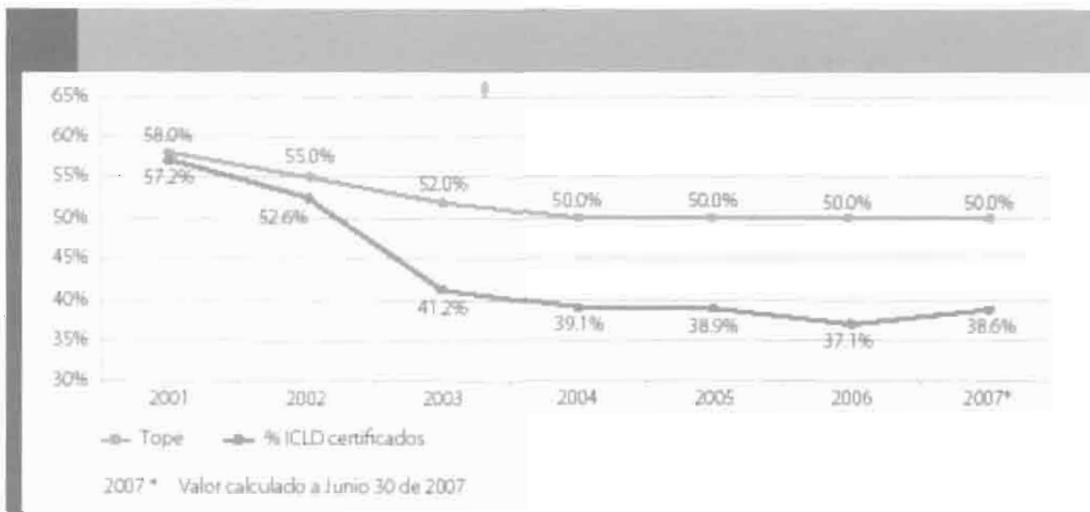
2.13 78% DE GASTOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL SE DESTINAN A INVERSIÓN EN BOGOTÁ

Manejo acertado de los recursos públicos, que se evidencia en un alto porcentaje (78%) destinado a inversión; bajo gasto en servicio de la deuda (menos del 10% de los ingresos corrientes) y sólo el 13% de recursos dirigidos a gastos de funcionamiento.



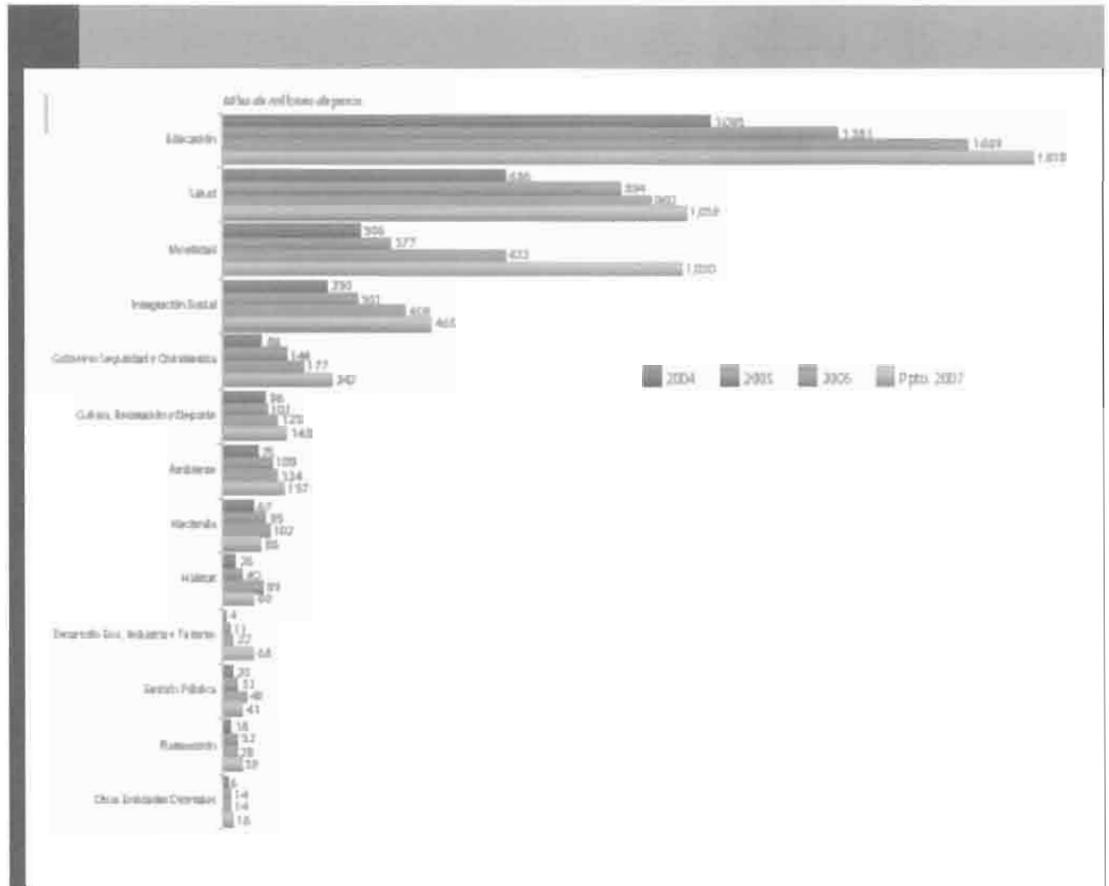
2.14 GASTOS DE FUNCIONAMIENTO CONTROLADOS

Los gastos de funcionamiento (contratación de personal, gastos generales, papelería, etc.) se mantuvieron siempre por debajo del límite establecido en la Ley 617 de 2000 (sobre racionalización del gasto público), respecto de los ingresos corrientes de libre destinación.



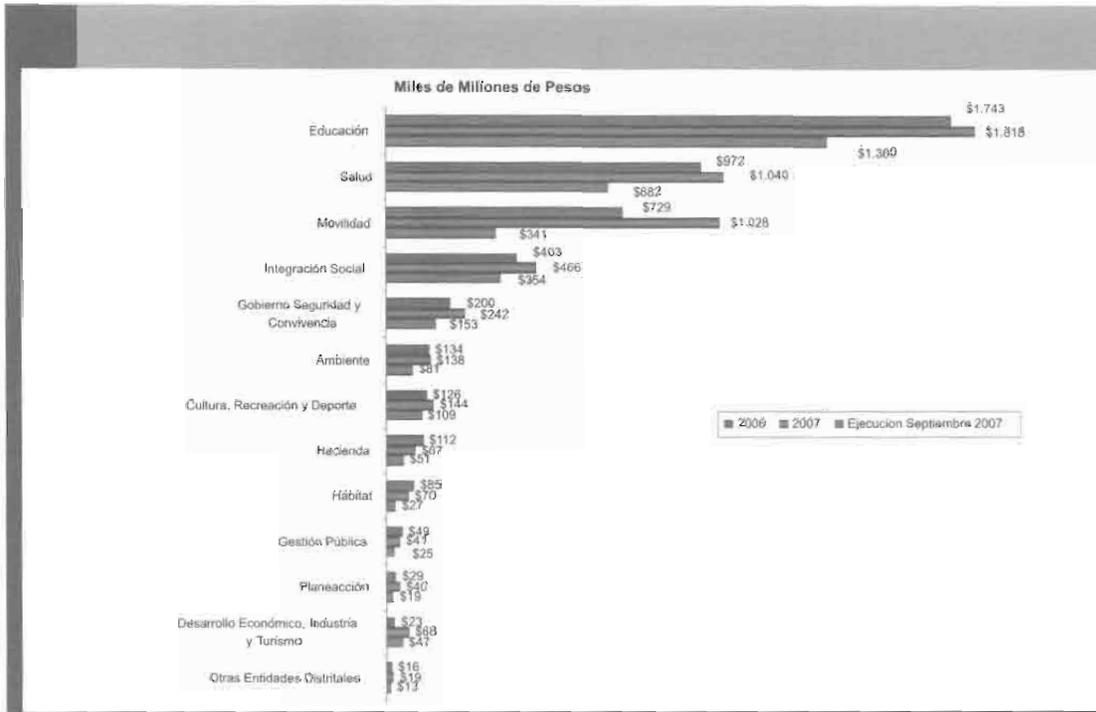
2.15 INVERSIÓN DIRECTA 2004-2007

Aumento considerable de la inversión en todos los sectores, manteniendo para cada año niveles de ejecución promedio del 97% respecto al valor presupuestado en cada vigencia

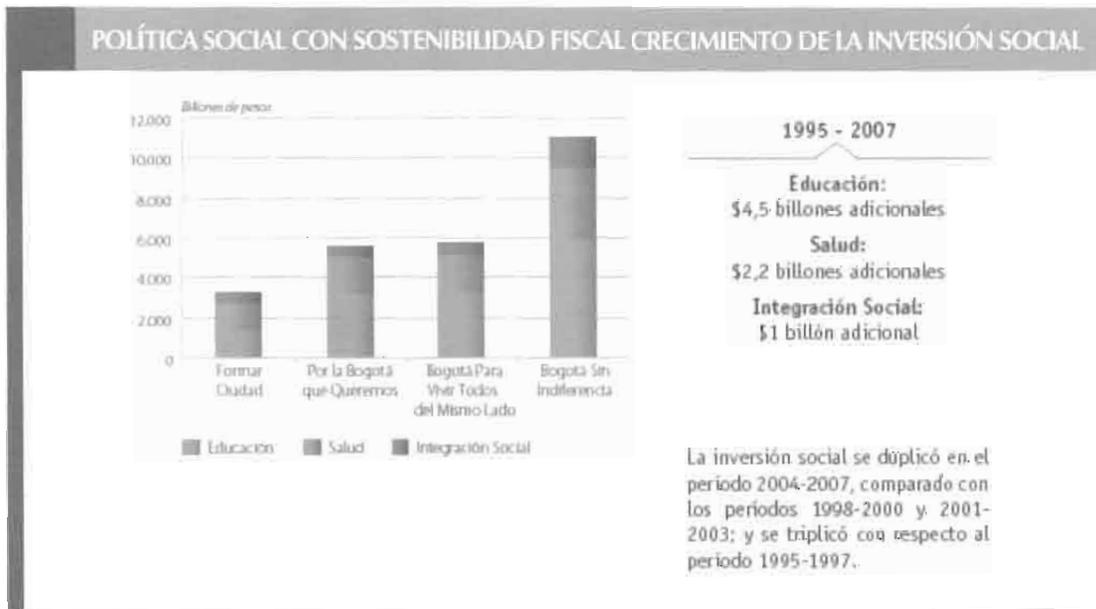


2.16 AUMENTO DE LA INVERSIÓN DIRECTA, DE \$2,7 BILLONES EN 2003 A \$5 BILLONES EN 2007

La inversión directa sectorial tiene un crecimiento del 92%. En recursos, este porcentaje significa más de \$2.5 billones de pesos adicionales destinados atender las necesidades y requerimientos de la ciudad.

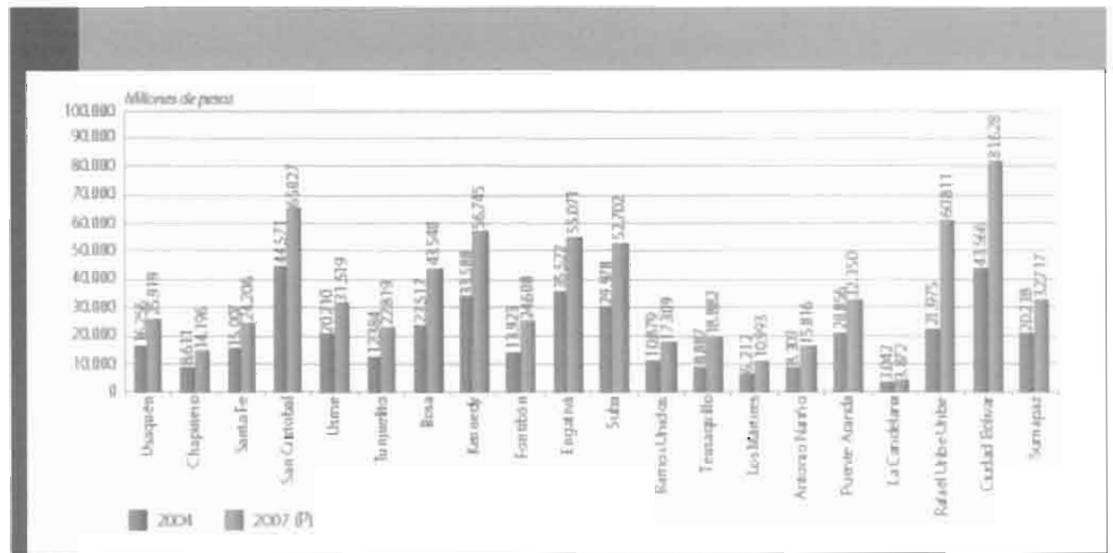


Fuente: SHD- DDP.



2.17 INVERSIÓN FONDOS DE DESARROLLO LOCAL 2004 - 2007

El presupuesto de Inversión de los fondos de desarrollo local se incrementó en un 74% en el 2007, respecto al 2004; las localidades que aumentaron su presupuesto de manera significativa fueron San Cristóbal, Tunjuelito, Bosa, Kennedy, Engativá, Suba, Rafael Uribe Uribe y Ciudad Bolívar.



2.18 EL 98% DE LOS PAGOS SE HACE POR MEDIOS ELECTRÓNICOS

Más de 120 mil operaciones de pago por valor aproximado de \$500 mil millones/ mes, que realiza la Tesorería Distrital, se abonan directamente en las cuentas bancarias de los beneficiarios, garantizando seguridad, oportunidad y, ante todo, confianza en los ciudadanos.

2.19 TIEMPO PROMEDIO DE PAGO

El tiempo promedio de pagos de la Tesorería Distrital a proveedores y contratistas es de 0,86 días, es decir, que el tiempo promedio de pago de todos los compromisos de la Administración Central y localidades que realiza la Tesorería Distrital, una vez se radican las órdenes en la misma, es menor de un día, con un nivel de satisfacción de los servicios de Tesorería del 92,2%

entre proveedores, funcionarios y contratistas, servicio de ventanilla, bancos y entidades.

2.20 MÁS DE \$550 MIL MILLONES DE PESOS OBTENIDOS POR RENDIMIENTOS FINANCIEROS

Este resultado obedece a la excelente administración de los excedentes de liquidez de la Administración Central, realizada directamente por la Tesorería Distrital durante el cuatrienio, mediante la mejor combinación de rentabilidad y riesgo, sin sacrificar oportunidad por rentabilidad. Dichos recursos han sido una fuente de financiación adicional del Distrito para financiar el gasto social.

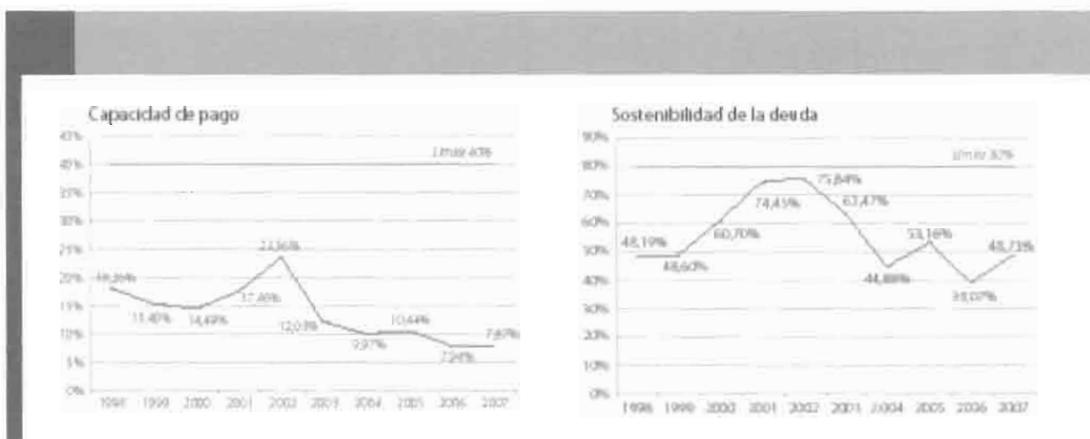
2.21

GESTIONAMOS \$2,1 BILLONES EN CRÉDITOS PARA FINANCIAR EL PLAN DE DESARROLLO

Ratificación de calificación Triple AAA.

Se ahorraron más de \$200 mil millones al mejorar las condiciones de la deuda.

Los recursos se consiguieron a través de créditos con la banca multilateral, emisiones de títulos de deuda pública (programa de emisión y colocación de bonos) y banca local.



2.22

ORIGEN Y DESTINO DE LOS RECURSOS DEL CRÉDITO

Cupo de endeudamiento ampliado en \$1.7 billones, mediante Acuerdo 134 de 2004 y en \$362 mil millones por Acuerdo 270 de 2007, para un total de \$2,1 billones, los cuales se han obtenido y gestionado así:

Créditos BID 1759 y 812 por US\$ 70 millones para mejoramiento de los servicios al ciudadano y para mejoramiento y construcción de infraestructura educativa.

Crédito CAF por US\$ 50 millones para "Bogotá: una gran escuela" (acceso, permanencia y calidad de la educación).

2.23

BANCA MULTILATERAL

Créditos BIRF 7162 y BIRF 7365 por US\$ 180 millones para los programas de servicios urbanos y reducción de la vulnerabilidad (Acceso, cobertura y calidad de servicios públicos, transporte, vivienda y atención y prevención de desastres naturales).

2.24

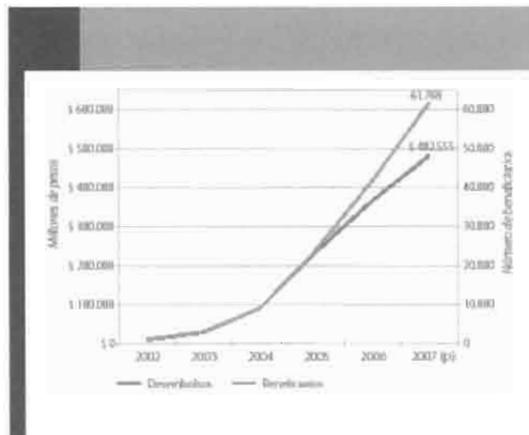
EMISIÓN Y COLOCACIÓN EXITOSA DE BONOS EXTERNOS

Programa de emisión y colocación de bonos internos (PEC) por \$691 mil millones de pesos destinados a financiar inversiones en comedores comunitarios, educación para todos y todas, restablecimiento de derechos, inclusión social, fortalecimiento del Sistema de Seguridad y Vigilancia.

Emisión y colocación de bonos externos por US\$ 300 millones destinados a financiar inversiones en educación, salud, hábitat desde los barrios, malla vial local, infraestructura vial y espacio público, negociación efectuada en julio de 2007.

2.25 FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL:

BENEFICIAMOS A MÁS DE 62 MIL MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS DE BOGOTÁ Y SE COLOCARON MÁS DE \$482 MIL MILLONES EN CRÉDITO.



A través del Proyecto de inversión “Líneas Financieras para el apoyo a la micro y pequeña empresa en Bogotá”, se estructuraron las líneas de crédito Agroindustrial, Bogotá, Microcrédito Empresarial, Bogotá Emprendedora y Línea SAAB, y con ellas se han beneficiado más de 62 mil micro y pequeños empresarios de la ciudad, se ha contribuido a mejorar los niveles de empleo, calidad de vida e ingreso de los micro y pequeños empresarios de la misma. De igual

manera, se colocaron en crédito más de 482 mil millones de pesos en crédito a través del sistema financiero de la ciudad.

2.26 APOYO AL EMPENDIMIENTO

Se abrió camino para crear líneas de crédito para emprendedores estructurando y posicionando el modelo conformado por; i) la competencia laboral; ii) la competencia en emprendimiento; iii) el plan de negocios o plan de empresa; iv) el crédito y, v) el acompañamiento. Con este esquema se colocaron más de 300 millones de pesos en crédito para más de 120 emprendedores, con operadores financieros como la Corporación Mundial de la Mujer y Corporación Banco del Pueblo, particularmente. Este apoyo al emprendimiento se soportó en convenios con el SENA Regional Bogotá, y la marca “Bogotá Emprende” entre el Distrito capital, Cámara de Comercio y Barcelona Activa.

2.27 APOYO EN CAPITAL SEMILLA

Con el propósito de apoyar el emprendimiento por oportunidad y por innovación, se colocaron más de \$1.700 millones en crédito, con la posibilidad de condonación, beneficiando a más de 100 unidades productivas. Este apoyo se estructuró y ejecutó a través de convenios con el Fondo Empezar del SENA y benefició a empresarios con más de 250 horas de capacitación técnica, estudiantes universitarios que cursaban 9º o 10º semestres y profesionales con no más de dos años de graduados, pertenecientes, unos y otros, a poblaciones de afrodescendientes, mujer y género, jóvenes excluidos con potencial empresarial y discapacitados.

2.28 CREACIÓN DEL OBSERVATORIO DE IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO

Diseño y creación del Observatorio de Impacto Social y Económico (Oisel). Además, se amplió la información que presenta el Sistema Integrado de Estadísticas Comparadas (SIEC), que incluye mapas, el tema de Bogotá-Región y una biblioteca de documentos relacionados con la ciudad.



2.29 MÁS SERVICIOS EN LÍNEA

Implementamos 30 servicios en línea para atender al ciudadano y ampliamos la cobertura y velocidad de conectividad, para más agilidad en los servicios que se prestan a los bogotanos a través de medios virtuales.



2.30 ENTREGA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN SÍ CAPITAL



2.31 MÁS CIUDADANOS NOS CONOCEN Y CONFÍAN EN NUESTRA GESTIÓN



La imagen favorable de la Secretaría Distrital de Hacienda, que en 2003 era del 48%, en el 2007 alcanzó el 71%.

2.32 EL CONCEJO Y LAS FINANZAS DISTRITALES

Aprobación del Plan de Desarrollo “Bogotá Sin Indiferencia. Un Compromiso Social contra la Pobreza y la Exclusión” mediante Acuerdo 119 del 3 de junio de 2004.

Aprobación de los presupuestos anuales del Distrito para los años 2005, 2006 y 2007 mediante acuerdos 132 de 2004, 198 de 2005 y 262 de 2006.

Trámite y aprobación de las modificaciones presupuestales presentadas por la Administración mediante acuerdos 129 de 2004, 181 de 2005, 247 de 2006 y 283 de 2007.

Aprobación por el Concejo de Bogotá de la ampliación del cupo de endeudamiento por medio de los acuerdos 134 de 2004 y 270 de 2007.

Aprobación por parte del Concejo de la ciudad del cobro de una contribución de valorización por beneficio local, mediante Acuerdo 180 de 2005.

3

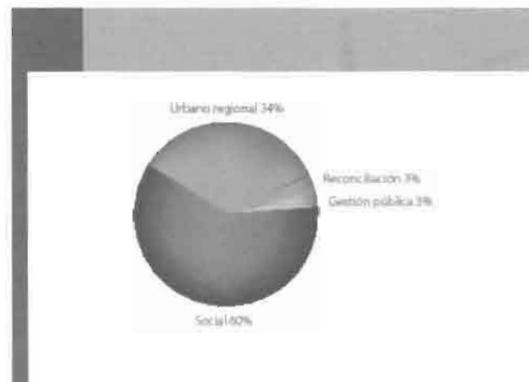
EL APOORTE AL PLAN DE DESARROLLO Y OTROS FINES GENERALES

El cumplimiento a cabalidad del objeto de la Secretaría, así como de su visión y misión (ver capítulo 1, Plan Estratégico), ha permitido a la Administración, a través de los gestores sociales directos, alcanzar logros como los relacionados a continuación:

La financiación del Plan de Desarrollo, en donde se destacan las inversiones en el Sector Social, las cuales dependen de los recursos fruto de la estabilidad de los ingresos corrientes, de las transferencias y los recursos de capital, lo que hoy día es una realidad dentro del concepto de finanzas sanas aplicado en la Secretaría Distrital de Hacienda por la presente administración.

Igualmente, respecto de los “Objetivos de Desarrollo del Milenio” definidos en la Cumbre del Milenio de las Naciones en septiembre de 2000, el buen desempeño de las finanzas distritales ha permitido apoyar financieramente los proyectos de carácter social establecidos en el Plan de Desarrollo, en donde se busca mitigar la pobreza, el hambre, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación del ambiente y la discriminación contra la mujer en busca de una Bogotá sin indiferencia, con compromiso efectivo y real de la sociedad contra la pobreza y la exclusión.

3.1 PLAN DE DESARROLLO FINANCIADO (\$21,9 BILLONES)



La mayor inversión corresponde al Eje Social, con el 60% del presupuesto distrital.



3.2 EDUCACIÓN



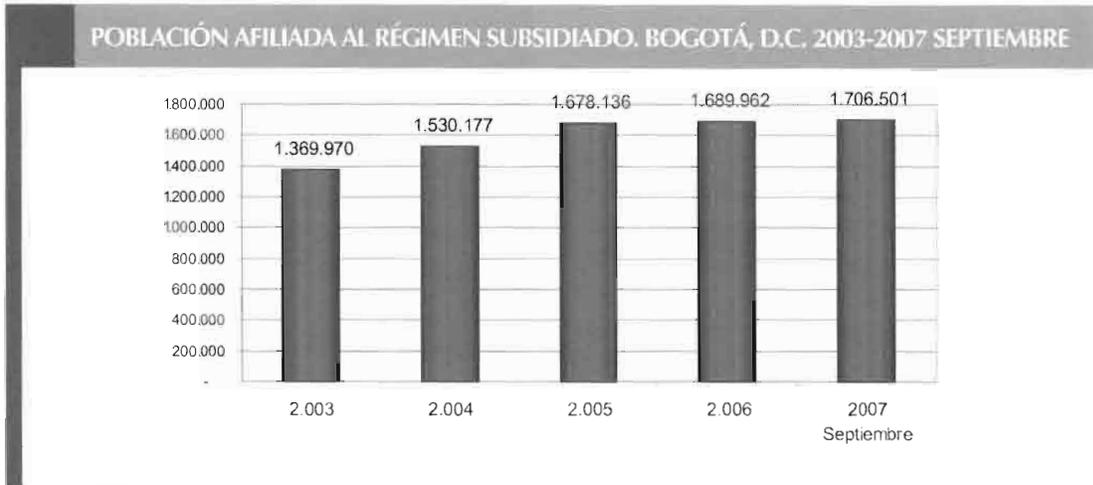
En el periodo 2004 a 2007 se han creado 183 mil nuevos cupos educativos.

Los principales factores que determinan el crecimiento de nuevos cupos han sido Nuevas Construcciones, en un 34%, y la mejor utilización de la capacidad instalada (incluye rotación).

Instituciones educativas construidas	15
Sedes educativas ampliadas	11
Sedes educativas reforzadas en su infraestructura	58



3.3 SALUD



Fuente: Secretaría Distrital de Salud – Dirección de Aseguramiento.
Gráfica: SHD - DDP

Régimen subsidiado: 319.992 cupos nuevos (106% de la meta del plan)

Salud a su Hogar: 1.095.000 personas

Salud al Colegio: 321 mil estudiantes

Salas ERA: 90

Construcción y mejoramiento de la infraestructura hospitalaria

Coberturas útiles de vacunación a través de aplicación completamente gratuita, que se realiza todos los días en más de 300 puntos de atención públicos y privados.



Atención primaria en salud (APS) a familias pobres, pasa de 18 mil en el 2004 a más de 300 mil a junio de 2007.

Disminución de la tasa de mortalidad materna por 100 mil nacidos vivos, de 61,7% en el 2003 a 52,9% a junio de 2007.

3.4 MOVILIDAD



En el periodo 2005–2007 se han construido más de 30 km. de ciclorutas en la ciudad.

El promedio de espacio público mantenido en la ciudad es de un millón trescientos m² durante 2005-2007.

El Distrito ha construido más de un millón doscientos mil m² de nuevo espacio público en los últimos tres años.

Se han construido 48 puentes peatonales, mejorando la movilidad de los ciudadanos y disminuyendo los riesgos de los peatones.

En promedio se realiza mantenimiento a 37 puentes peatonales de manera preventiva y correctiva en el año.

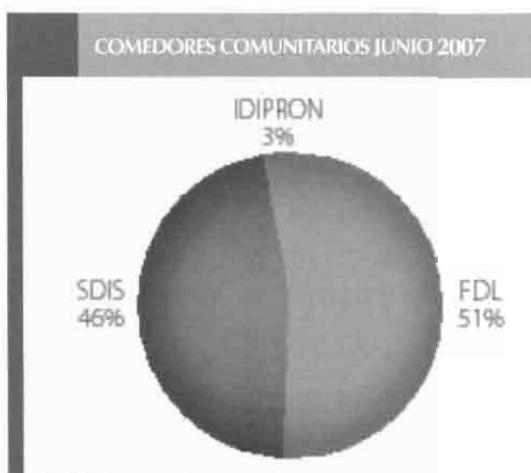
Más de 700 Km. de vías principales son mantenidas anualmente en la ciudad.



Durante 2005 a junio de 2007 se han construido 36 puentes vehiculares, en el desarrollo del Sistema Transmilenio.

3.5 INTEGRACIÓN SOCIAL

280 comedores funcionando a junio de 2007



Comedores comunitarios

Secretaría Distrital de Integración Social, SDIS - 130

Comedores Comunitarios Instituto Distrital para la protección de la niñez y la juventud, Idipron - 7

Comedores comunitarios fondos de desarrollo local, FDL- 143

El funcionamiento pleno de los comedores corresponde a la atención de 84.764 de personas con apoyo alimentario

1. Apoyos alimentarios diarios a 31 de marzo de 2007	658,064
1. Apoyo alimentario a escolares	502,455
Refrigerios escolares en IED- SED	372,539
Refrigerios escolares financiados con recursos de los FDL	28,278
Niños y Jóvenes con apoyo alimentario en los colegios en concesión	38,168
Niños y Jóvenes con comida caliente - SED	63,470
2. Comedores comunitarios 280 comedores a 30 de junio de 2007	84,764
Comedores comunitarios- SDIS (130 comedores en operación)	43,368
Comedores comunitarios IDIPRON (7 comedores en operación)	8,460
Comedores comunitarios FDL (143 comedores en operación)	32,936
3. Otros apoyos alimentarios diarios a 31 de mayo de 2007	70,845
IDIPRON - Apoyo Alimentario a los asistidos	7,25
SDIS - Cupos de apoyo alimentario - Incluye 25.184 cupos/día equivalentes de canastas complementarias de alimentos entregadas a familias indígenas, a familias en zonas que no reúnen condiciones higiénico-sanitarias, a familias de zonas rurales y a personas con discapacidad.	63,595

En el 2007 el número de personas con Apoyo Alimentario es de 658,064

3.6 EMPLEO

Pese a que durante la actual administración la tasa de desempleo bajó del 15,4%, en 2004, a 10,8% en 2007, para fortalecer las políticas de empleo establecidas en el Plan de Desarrollo Bogotá Sin Indiferencia la SDH suscribió un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en diciembre de 2004. La ejecución de esta cooperación se ha realizado a través de tres entidades españolas: Barcelona Activa, la Universidad de Alcalá y el centro de Iniciativas e Investigaciones Europeas del Mediterráneo (Cirem).

El convenio desarrollo los siguientes tres componentes

Componente	Ejecutor
Plan de empleo	Universidad de Alcalá
Fortalecimiento institucional	Barcelona Activa
Sistema de monitoreo y evaluación	Cirem
Publicación	SDH – Estudios fiscales

3.7 PROGRAMA DE PLANEACIÓN FISCAL Y FINANCIERA

El objetivo del programa, incluido en el Plan de Desarrollo, es fortalecer la gestión financiera del Distrito e implementar herramientas que faciliten a las distintas entidades crear una cultura de racionalización y optimización del gasto y

gestión de resultados mediante la consolidación del Sistema de Presupuesto Orientado a Resultados, bajo un marco de gasto de mediano plazo, la implementación del modelo de costos, la concreción del proceso de saneamiento y depuración de los recursos, derechos, bienes y obligaciones, con el propósito de garantizar la confiabilidad de la información contable pública distrital y la extensión de la estrategia de gestión de riesgo financiero a las entidades.

Al Programa de Planeación Fiscal y Financiera contribuyen la Secretaría Distrital de Hacienda y el Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones – Foncep (antes, de la Reforma Administrativa, Favidí).

Presupuesto orientado a resultados

Se cumplió con la meta de consolidar el POR en 36 entidades de Administración Central y establecimientos públicos, permitiendo que en la programación presupuestal 2007 estas entidades se comprometan con metas para 300 indicadores de 121 objetivos organizacionales y con 740 indicadores de 260 productos, bienes o servicios entregados a la comunidad.

Se ha integrado la información financiera de la programación y ejecución presupuestal con base en resultados, a la vez que se han ajustado los instrumentos presupuestales del Distrito, con el fin de institucionalizar el POR, sirviendo como una herramienta útil para asignar recursos y controlar la gestión pública.

Adicionalmente, se incorporaron datos de asignación de recursos, en el proceso de la programación presupuestal 2007.

Entidades con identificación de gasto fijo bajo un marco de gasto de mediano plazo

Este compromiso fue alcanzado en la vigencia 2006; se generaron herramientas para la sostenibilidad fiscal mediante la identificación del gasto recurrente, que una vez establecido se constituye en la prioridad en la asignación presupuestal, garantizando que los accesos o coberturas que se prestan en la actualidad se mantengan en el tiempo y que las nuevas inversiones que se desarrollan con el mismo fin sean sostenibles en el mediano plazo, para con estos resultados poder establecer espacios de libre inversión en el futuro de acuerdo a una política pública.

Adicionalmente, en la metodología se construyó una matriz de estructura del gasto y el glosario de términos, los cuales son claves en el propósito de estimar sistemáticamente el gasto recurrente y no recurrente.

Avance en la implementación del marco de gasto de mediano plazo

Los modelos de proyecciones financieras del MGMP se desarrollan sobre la base de dos criterios principales; el primero, la política de mediano plazo, que consulta en el tiempo las inversiones que se realizan en el presente con el fin de lograr que en el futuro los bienes y servicios ofrecidos a los bogotanos amplíen sus accesos o coberturas, satisfaciendo en mayor proporción las necesidades, y el segundo, la sostenibilidad fiscal que se construye sobre la base de la determinación del gasto recurrente, que busca garantizar que los accesos o coberturas que prestan en la actualidad se mantengan en el tiempo y que las nuevas inversiones que se desarrollan con el mismo fin sean sostenibles en el mediano plazo.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz ABCD, se realiza el análisis del espacio generado para libre inversión, que responde a los proyectos de inversión financiados con fuentes flexibles. Este trabajo genera un informe en el cual se indican tanto para las entidades de la Administración Central como para los establecimientos públicos, las inversiones que generan recurrencia, determinando de esta manera espacios para libre inversión.

Por otro lado, con el fin de mantener actualizada la información del POR, se ha realizado el análisis detallado de los productos entregados por las entidades y el presupuesto invertido en ellos, culminando la revisión de la información diligenciada por las entidades de la Administración Central y establecimientos públicos en el Sistema Predis-por / Programación 2007, buscando que los datos registrados reflejen con la mayor exactitud posible los logros alcanzados durante la vigencia 2006 y las metas programadas para la vigencia 2007; así como el acompañamiento en la formulación del anteproyecto 2008.

Para la consolidación, ajuste e inclusión de las políticas nuevas y de los instrumentos de planeación al modelo de proyecciones financieras del MGMP, se adelantó un ejercicio académico que dio como resultado un documento compilado con el desarrollo de todos los temas aprendidos en el Diplomado de Pensamiento Estratégico y Prospectivo, aplicado a los sectores de Educación, Salud, Movilidad, Integración Social y Finanzas; está en proceso el de Publicación.

Consolidar la implementación del Sistema de Costos

Este compromiso fue culminado en el primer semestre del 2006, consistente en articular el Sistema de costos al MGMP y PMR en las entidades de la Administración Central y establecimientos públicos en desarrollo de estrategias de mejora para la aplicación del sistema en el pro-

ceso de programación y ejecución presupuestal enfocado a determinar los recursos para los productos del componente POR-PMR.

A diciembre de 2006 se logró la adaptación del Sistema de Costos al objetivo de la programación y ejecución presupuestal, consistente en determinación de costos unitarios a los productos más representativos del Distrito y en la evaluación de las modificaciones al aplicativo para la realización de la ejecución presupuestal asociada a productos, en la elaboración de un instructivo para el uso de la herramienta y en la corrida de la versión de proyecto de presupuesto 2007.

Con respecto a la implementación de un Sistema de Costos en 49 entidades Distritales, y con el fin de tener en cuenta al momento de realizar seguimiento al cumplimiento de esta meta, es preciso aclarar:

4

PARTICIPACIÓN CIUDADANA, CORRESPONSABILIDAD Y GESTIÓN CONJUNTA

4.1

PROYECTO DE INFORMACIÓN TRIBUTARIA AL CONTRIBUYENTE

La Secretaría Distrital de Hacienda, a través de la Dirección Distrital de Impuestos, ha adelantado durante esta administración acercamientos con la comunidad, informando de manera oportuna y confiable sobre sus obligaciones tributarias, prácticas que no están constituidas como mecanismos de participación ciudadana contemplados en la ley.

Sin embargo, y teniendo en cuenta la importancia de las finanzas y los tributos en la ciudad, se ha establecido el componente de Pacto por el Tesoro dentro del marco del Proyecto 7199,

con el fin de responder a los retos propuestos por esta administración dentro del marco del Plan de Desarrollo “Bogotá Sin indiferencia. Un compromiso contra la pobreza y la exclusión”.

El Pacto por el Tesoro es un ejercicio social de acercamiento con la comunidad, promovido por la Administración Distrital desde la SDH, con el objeto de consolidar el concepto de tributar como un acto generador de justicia, solidaridad y redistribución equitativa de los recursos públicos.

Dentro de las estrategias Formar, Informar e Incentivar, el Pacto por el Tesoro inicio en 2006 actividades concernientes a los procesos de formación e información a los ciudadanos en temas relacionados con los impuesto y las finanzas de la ciudad. En desarrollo de estas actividades se obtuvieron los siguientes logros:

1. ESTRATEGIA FORMAR		
Mediante la cual la administración educa, forma y regula comportamientos humanos de los contribuyentes actuales, potenciales, y de la comunidad en general, frente a la ley, la moral y la cultura tributaria, interiorizando y aprendiendo sobre la importancia del tributo.		
PROGRAMAS	ACTIVIDADES	LOGROS
<p>TRIBUTARIANDO Dirigido a directivos, profesores y estudiantes de colegios de Bogotá</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Muestra de tres (3) experiencias con las que desarrolló el tema de cultura tributaria en colegios. ■ Performance (obra de teatro) y aplicación de talleres. ■ Participación en el Festival Tributario organizado por cada colegio. ■ Entrega de material didáctico y pedagógico. ■ Diseño de juegos de gran formato ■ Planeación de una gran Feria Tributaria para realizar a mediados del 2007. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 19 colegios intervenidos (doble jornada) con proceso de sensibilización ■ 90.600 estudiantes sensibilizados. ■ 47 presentaciones lúdico-tributarias realizadas.
<p>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definición del esquema concertado de trabajo SHD-SED ■ Definición de pedagogías y didácticas orientadas a la incorporación de los conceptos hacendarios y tributarios en las instituciones educativas. <p>Inclusión del tema Pacto por el Tesoro en la carrera de observación web "Ciberodisea" de la SED para el 2007.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realización del convenio interinstitucional SDH-SED ■ Vinculación de un equipo especializado de pedagogos. ■ Realización de mensajes institucionales presentados en medios masivos audiovisuales. CNTV.
<p>SEMILLERO TRIBUTARIO. Dirigido a niños de preescolar y primaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Guión de títeres que abordan conceptos hacendarios-tributarios y de cultura ciudadana en general. ■ Taller dirigido a docentes y estudiantes. ■ Entrega de material didáctico y pedagógico. ■ Elaboración de conceptos para elaborar un módulo hacendario en el Museo de los Niños. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 13 colegios de primaria y preescolar visitados. ■ 46.600 niños sensibilizados. ■ 41 Presentaciones de títeres.

2. ESTRATEGIA INFORMAR		
Proceso de acercamiento de la Administración hacia la comunidad y los contribuyentes en general que busca facilitar la comprensión y acción del ejercicio tributario a través de información con un alto nivel de confiabilidad (veraz, clara y oportuna) que mejore los niveles de credibilidad de los ciudadanos sobre la Administración e incentive el pago oportuno de las obligaciones tributarias.		
PROGRAMAS	ACTIVIDADES	LOGROS
<p>MI COMUNIDAD ES UN TESORO Dirigido a ciudadanos de las localidades de Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participación en las Ferias de Servicio al Ciudadano. ■ Performance. ■ Explicación y entrega de amplia información técnica-tributaria (Acuerdo 228, Ley 1066, conceptos tributarios, etc.). ■ Realización de actividades pedagógicas con la comunidad participante (especialmente con niños): dibujos, murales, actos simbólicos, talleres en arcilla, etc. ■ Acercamiento a los administradores de conjuntos residenciales sin desenglobar. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 16.328 ciudadanos sensibilizados en distintas localidades de la ciudad.
<p>EL PACTO COMIENZA EN CASA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actividades lúdico-pedagógicas dirigidas a funcionarios del Distrito presentando las ideas fuerza del Pacto. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1.500 funcionarios sensibilizados.
<p>JORNADAS DE ACTUALIZACIÓN CON LOS GREMIOS Y SECTORES ESPECÍFICOS DE LA POBLACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informar con oportunidad a gremios y sectores económicos específicos de la ciudad a fin de prevenir inexactitudes. ■ Dar información oportuna, clara y veraz, evitando erogaciones por concepto de sanciones e intereses. ■ Convocatoria en la página web a participar en jornadas de actualización tributaria a contribuyentes no agremiados ni asociados. (Reporte medios magnéticos, predial, ICA). 	<p>6.651 personas participantes en 48 jornadas técnica-tributarias dirigidas a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ JAC ■ Concesionarios ■ E.S.E. ■ Asociaciones (varias) ■ Universidades ■ Cámara de Comercio ■ Camacol ■ Fenalco ■ Curadores urbanos ■ Notarías ■ Profesionales, etc.

3. ESTRATEGIA INCENTIVAR		
<p>Proceso que pretende motivar, sensibilizar e incentivar a la ciudadanía y los contribuyentes, a percibir el acto de tributar, como un hecho generador de equidad, justicia, solidaridad y redistribución equitativa de los recursos, reconociendo finalmente el valor social de los impuestos a través del reconocimiento público y del otorgamiento de incentivos de carácter social. En esta estrategia se avanzó en:</p>		
PROGRAMAS	ACTIVIDADES	LOGROS
<p>EN BUSCA DEL TESORO PERDIDO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definición y desarrollo de temas y metodologías relacionadas con talleres y capacitaciones técnico-tributarias (sobre finanzas públicas e impuestos territoriales en general). ■ Consolidación de base de datos de universidades que se vinculan al programa. ■ Fomento de investigación tributaria territorial a partir de la promoción de temas para el desarrollo de tesis y trabajos de grado en universidades. ■ Elaboración de cronograma de intervención. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tres Universidades con agenda y cinco en proyecto 2007.

En lo transcurrido del 2007 se han desarrollado actividades concernientes al acercamiento de los ciudadanos a través de la Alcaldías locales, además de ampliar la cobertura de los progra-

mas desarrollados el año pasado, logrando el reconocimiento del Pacto por el Tesoro en la comunidad educativa, agremiaciones y ciudadanos en general.

ESTRATEGIA FORMAR (AGOSTO DE 2007)

Estrategia formulada para educar, formar y regular el comportamiento del contribuyente actual, potencial, y con respecto a la Ley, la moral y la cultura tributaria, interiorizando y aprendiendo sobre la importancia del tributo en función del desarrollo social.

PROGRAMAS	ACTIVIDADES	LOGROS
TRIBUTARIANDO. Dirigido a directivos, profesores y estudiantes de colegios de Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presentación de <i>Performance</i> para la transmisión de las ideas fuerza del pacto y aplicación de talleres de discusión y cierre del evento pedagógico. ■ Aplicación de 16 talleres específicos que desarrollan los conceptos fuerza del Pacto. ■ Entrega de material didáctico y pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ cuatro colegios trabajados (doble jornada) con proceso de sensibilización, para un acumulado de nueve. ■ 60.260 estudiantes sensibilizados ■ diez presentaciones lúdico - tributarias realizadas.
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo permanente en términos de planeación, coordinación y ejecución de temas varios en la mesa de trabajo relacionada con el convenio SDH-SED. ■ Presentación del documento orientador para la formulación del Pepte y la Implementación de pedagogías y didácticas orientadas a la incorporación de los conceptos hacendarios y tributarios en otras instituciones educativas diferentes a las diez ya vinculadas. ■ Se continúa con la realización y entrega de boletines informativos sobre el desarrollo del Pacto por el Tesoro en los colegios de Bogotá, llegando al boletín No. 3 terminado y el No. 4 en proceso de edición. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se continúa con el acompañamiento a los diez colegios que formularon su Pepte, especialmente a su cuerpo docente. ■ Se continuó con la presentación permanente de los dos mensajes institucionales emitidos por TV en canales nacionales y regionales, generando un impacto en jóvenes estudiantes en número calculado de 39.500.
SEMILLERO TRIBUTARIO. Dirigido a niños de preescolar y primaria.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Trabajo de sensibilización realizado a partir del guión de títeres que aborda en los más pequeños los conceptos del Pacto en general. ■ Realización y aplicación de cinco Talleres específicos que desarrollan las ideas fuerza del Pacto. ■ Se inició el trabajo de ilustración para la generación de la cartilla para los niños más pequeños sobre la ciudad, los impuestos y sus tesoros. ■ Se realizó entrega de material didáctico y pedagógico. Se terminó con proceso de diseño del módulo hacendario en el Museo de los Niños. Se espera confirmación por parte de la Secretaría de Integración Social para iniciar su construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ seis colegios con niños de preescolar y primaria visitados, para un acumulado de nueve. ■ 13.500 niños sensibilizados durante el segundo trimestre . ■ seis Presentaciones de títeres.

ESTRATEGIA INFORMAR (AGOSTO DE 2007)		
Mediante esta estrategia se busca facilitar en la comunidad la comprensión y acción del ejercicio tributario, a través de información con un alto nivel de confiabilidad (veraz, clara y oportuna) que mejore los niveles de credibilidad de los ciudadanos sobre la administración e incentive el pago oportuno de las obligaciones tributarias.		
PROGRAMAS	ACTIVIDADES	LOGROS
<p>MI COMUNIDAD ES UN TESORO Dirigido a ciudadanos en las localidades de Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participación en la Feria de Servicio al Ciudadano – Bogotá en Movimiento, en las Localidades de Fontibón, Kennedy, Puente Aranda y Rafael Uribe Uribe, brindando información técnica-tributaria a los contribuyentes de predial, ICA y vehículos (estados de cuenta, liquidaciones, relaciones de pago, información sobre vencimientos, actualización tributaria, conceptos, normativa, etc.). ■ Realización de actividades pedagógicas con la comunidad participante a través de estaciones pedagógicas instaladas en Bogotá en Movimiento: <i>“Memoria fotográfica de la inversión local, Muro de los tributos, Representación de los tesoros de la ciudad y Sellamiento del Pacto”</i>. ■ Acompañamiento a Catastro, con temas tributarios y de pacto en visitas solicitadas por los ciudadanos contribuyentes del impuesto predial. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 8.268 ciudadanos sensibilizados a través de los conceptos de Pacto por el Tesoro en jornadas pedagógicas en la Feria Bogotá en Movimiento. ■ 4.462 contribuyentes del impuesto predial informados y capacitados técnicamente en el impuesto y sensibilizados con los temas del pacto. ■ 251 visitas efectuadas a conjuntos residenciales.
<p>EL PACTO COMIENZA EN CASA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realización de una jornada lúdico-pedagógica mediante la cual se efectuó proceso de sensibilización a funcionarios de la SDE. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 560 funcionarios de la SDE capacitados y sensibilizados en temas de cultura tributaria.
<p>HACEDORES TRIBUTARIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se vincularon trece (13) colegios a este programa que permite la realización de prácticas tributarias por parte de estudiantes de último año de colegios distritales con énfasis en comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 180 estudiantes inscritos en el programa (13 colegios).
<p>JORNADAS DE ACTUALIZACIÓN CON LOS GREMIOS Y SECTORES ESPECÍFICOS DE LA POBLACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informar con oportunidad a gremios y sectores económicos específicos de la ciudad a fin de evitar sanciones previniendo omisiones, inexactitudes y demás. ■ Acercamiento a los conjuntos residenciales que requieren cumplir su obligación a partir de base presuntiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 30 jornadas de capacitación para actualización tributaria. ■ 747 personas capacitadas en las distintas jornadas técnico-tributarias . ■ 200 Contribuyentes de predial orientados en liquidación sobre bases presuntas mínimas.

Si bien estas actividades han logrado formar e informar a los ciudadanos, no se han realizado ejercicios de participación activa en los cuales ellos tomen decisiones sobre la actuación de la Administración en temas tributarios y fiscales. Sin embargo, el objetivo del Pacto por el Tesoro es lograr que a largo plazo los ciudadanos promuevan acciones populares que permitan un ejercicio de concertación para una redistribución equitativa de los ingresos, de manera responsable y participativa, buscando además la institucionalidad de la comunidad a través de la información y la posibilidad de ejercer control ciudadano.

El Proyecto de Información Tributaria al Contribuyente 7199 dentro del componente de Atención, ha dado respuesta a mecanismos de control ciudadano, como lo son los derechos de petición, a través de 712 oficios relacionados con la liquidación de los impuestos, estados de cuenta y actualizaciones en las bases de datos de los contribuyentes.

4.2 LÍNEAS FINANCIERAS PARA EL APOYO Y FORTALECIMIENTO A LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE BOGOTÁ

A través del proyecto “Líneas Financieras para el apoyo a la micro y pequeñas empresas de Bogotá”, en el mes de septiembre de 2007 se logró beneficiar a 1.229 micro y pequeñas empresas de la ciudad, colocando \$14.391 millones en crédito.

Durante la vigencia 2007 las líneas de crédito han colocado \$59.704 millones en crédito, beneficiando a 10.038 micros y pequeñas empresas de Bogotá.

En términos acumulados, el proyecto ha beneficiado a 51.806 empresas, desembolsando cré-

ditos por \$424.950 millones hasta el 30 de Septiembre de 2007 (cuadros 1 y 2). Se estima que con el apoyo canalizado a través del proyecto se ha generado, o evitado la destrucción, de 71.380 empleos en la ciudad. (ver cuadro 1 y 2)

La línea de crédito que mayor número de beneficiarios ha generado durante la vigencia del proyecto es la de “Microcrédito Empresarial”, con una participación del 66%, equivalente a 33.526 microempresarios, seguida de la línea “Bogotá”, con 14.507 beneficiarios es decir el 29%, y por último encontramos la Agroindustrial, con el 5%, que responde a 2.536 favorecidos. En lo relacionado con desembolsos de crédito, es la línea Bogotá la que mejor comportamiento ha presentado.

Para destacar de manera adicional y complementaria, en el marco del desarrollo del proyecto 153, “Líneas financieras para el apoyo y fortalecimiento a las micros y pequeñas empresas de Bogotá”, la Secretaría Distrital de Hacienda – Tesorería Distrital-, estructuró e implementó una canasta de servicios orientada al empresariado de la ciudad con los siguientes componentes:

- a. **Creación de empresas:** la Secretaría de Hacienda pretende promocionar una cultura de emprendimiento como valores y representaciones que inciden en las capacidades de innovación en la producción de bienes y servicios con el fin de crear crecimiento y desarrollo en tanto es base de la armonía y la cohesión social. En otros términos, el saber, los recursos y la experiencia acumulada de la Secretaría de Hacienda son puestos al servicio de los ciudadanos con el fin de apoyar sus conocimientos, su iniciativa y liderazgo en la creación de riqueza, considerando, por supuesto, los riesgos en la concreción de nuevas ideas de negocios.
- b. **Fortalecimiento de empresas:** el fortalecimiento se enmarca en un proceso de política pública que busca promover la creación de empleo o la reducción de destrucción del mismo, pues pese a que las micros y peque-

CUADRO 1. BENEFICIARIOS LÍNEAS DE CRÉDITO

FECHA	BOGOTÁ	MICROCRÉDITO	AGROINDUSTRIAL	EMPRENEDORES	FOMIPYME	TOTAL
2002	1.106					1.106
2003	1.465	283	140			1.888
2004	2.684	1.656	834		900	6.074
2005	4.767	9.473	709			14.949
2006	2.723	14.154	553	321		17.751
2007	1.762	7.976	300	0		10.038
Total	14.507	33.542	2.536	321	900	51.806

FUENTE: Tesorería Distrital – SHD.

CUADRO 2. DESEMBOLSOS LÍNEAS DE CRÉDITO

FECHA	BOGOTÁ	MICROCRÉDITO	AGROINDUSTRIAL	FOMIPYME	TOTAL
2002	\$ 10.271				\$ 10.271
2003	\$ 17.611	\$ 293	\$ 1.050		\$ 18.954
2004	\$ 52.554	\$ 1.664	\$ 6.830	\$ 650	\$ 61.698
2005	\$ 130.199	\$ 7.809	\$ 7.090		\$ 145.098
2006	\$ 109.061	\$ 12.114	\$ 8.049		\$ 129.224
2007	\$ 48.069	\$ 6.786	\$ 4.850		\$ 59.705
Total	\$ 367.765	\$ 28.666	\$ 27.869	\$ 650	\$ 424.950

Cifras en Millones de pesos
FUENTE: Tesorería Distrital – SHD.

ñas empresas tienen una mayor participación en el mundo laboral, ellas afrontan dificultades en el acceso al crédito y a la oferta de capacitación e innovación de tecnología. De ahí que el fortalecimiento para la Secretaría de Hacienda sea una estrategia de contribución en la ampliación de la cobertura de las acciones específicas de Fomipyme, Bancoldex, FNG, Finagro, SENA, mediante la promoción de crédito institucional suficiente y oportuno.

En este tipo de línea de acción el fortalecimiento se fundamenta en los servicios de crédito, inversión, seguimiento y acompañamiento de las actividades de producción, transformación y comercialización en el Sector Agroindustrial para pequeños y medianos productores que residen o hacen parte del Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá. De esta manera, con el acceso al crédito se integran formalmente actividades económicas, mejorando sus posibilidades de producción, incrementando sus relaciones con otros sectores productivos, desarrollando sus esquemas de gestión del negocio, e incrementando sus niveles de productividad y competitividad.

Igualmente, se destacan componentes como: construcción de sinergias interinstitucionales, contribución en el fondo Emprender, redes para el emprendimiento, bancarización, sensibilización, divulgación, promoción y atención al público, promoción de una cultura del emprendimiento en las localidades y población objetivo, capacitación en planes de negocios, investigación y estudios, seguimiento, acompañamiento y sostenibilidad de las empresas y sus beneficiarios, sensibilización del sector financiero acerca del tema de microcrédito, vinculación de instituciones educativas con el fin de promover la cultura del emprendimiento, sistema de información y base de datos.

Como conclusión general puede señalarse que la labor de la Secretaría de Hacienda no se ha limitado simplemente a estructurar una canasta de servicios financieros en términos de identificar población beneficiaria, establecer montos, tasas, plazos y tipos de amortización, sino que en el transcurso del proceso se han desarrollado una serie de actividades que se han traducido en sinergias institucionales, y labores de acompañamiento con el fin de promover una cultura de servicio financiero con criterio social que

permita que la democratización del crédito, por pequeño que sea, tenga un impacto multiplicador en el entorno del beneficiado. Es en este

sentido que los servicios financieros se convierten en un mecanismo de generación de solidaridad y de mejoramiento de la cohesión social.

5

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La Gestión Administrativa y Financiera, de la Secretaría Distrital de Hacienda, está orientada por la Dirección de Gestión Corporativa, y se fundamenta en el manejo de los recursos físicos y financieros y de los aspectos administrativos de la entidad. Por tal motivo, centra su responsabilidad en la aplicación de estándares de desarrollo de la organización en materia de prestación de servicios y en el manejo del mejor activo: el “talento humano”, desarrollando para ello los programas de capacitación, bienestar, salud ocupacional, desarrollo de personal e incentivos.

Teniendo en cuenta las anteriores premisas, la Secretaría Distrital de Hacienda durante esta administración ha venido implementado desde el punto de vista administrativo y financiero un **“Modelo de desarrollo organizacional eficiente”**, el cual pretende construir una cultura organizacional propia y adecuada para la entidad. En cualquier organización, más si es una entidad pública, un óptimo modelo de desarrollo organizacional permite prestar un excelente servicio y por tanto, requiere de servidores públicos éticos, competentes y comprometidos. Esta implementación la ha logrado abordando como frentes de trabajo:

- El mejoramiento en la prestación de servicios, implicó la revisión de todos y cada uno de los procesos que intervienen en las fases administrativa y financiera, para hacerlos

más eficientes, eficaces y efectivos, tratando de mantener el equilibrio entre las necesidades del individuo y las de la organización. Por tal motivo, se revisaron los aspectos relacionados con manejo de bienes, inventarios, presupuesto, correspondencia, gestión documental, aseo, vigilancia, cafetería, mantenimiento, etc. (ver gestión de procesos numeral 7.5)

- El desarrollo del talento humano: La secretaria Distrital de Hacienda particularmente se preocupa de posibilitar el desarrollo del ser humano que la integra, porque de esta manera asegura el cumplimiento de objetivos y metas de la entidad, permite su desarrollo, y lo que es más importante, el crecimiento de una ciudad más humana. Por tal motivo, se valora al ser humano desde un punto de vista integral, es decir, no solo como integrante de una organización que produce, sino como un ser humano con deseos, sueños expectativas, pero sobre todo con ganas de realizarse como padre o madre, compañero, deportista y servidor público ético, competente, consciente del por qué y del para qué de su trabajo, de cómo se relaciona con sus semejantes y de la responsabilidad que le compete por haber recibido la confianza de la sociedad al tener en sus manos, y en su ser, una parte de aquello que es de todos (ver Consolidación de Políticas del Factor Humano, capítulo 7).

5.1 MEJORAMIENTO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

El Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad busca el mejoramiento continuo de todos los procesos que permiten mantener la certificación para los servicios que la Secretaría considera vitales. Para reforzar este mejoramiento la institución desarrolló metodologías que hacen más eficientes la prestación de los servicios y la entrega de los productos que tanto interna como externamente deben ser ofrecidos a los usuarios, por ello la Dirección de Gestión Corporativa:

- a) Diseñó los *portafolios de servicio* de las dependencias de apoyo a la gestión y desarrollo administrativo, que fueron concebidos como herramientas de trabajo de las direcciones de Gestión Corporativa, Jurídica y de Sistemas e informática, de la Oficina Asesora de Planeación y del área de Control Interno, que permiten conocer por parte de los colaboradores de la entidad los servicios internos que cada área presta y de esta manera pueda demandarlos, actualizarlos o de ser necesario modificarlos, contribuyendo con esto a mejorar el desempeño laboral y personal, y lo que es más importante, haciendo más eficiente y eficaz la prestación de los servicios para los ciudadanos de la capital.
- b) Estableció los *Acuerdos de Servicios internos de las direcciones de apoyo*, que son convenios pactados para alcanzar un mayor compromiso y una mayor eficiencia y eficacia entre las áreas involucradas: Área Prestadora del Servicio (APS) y Área Receptora del Servicio (ARS). La ventaja de estos acuerdos es que precisan la vigencia, el alcance, el plazo de cumplimiento, las responsabilidades inherentes a la prestación y recepción del servicio, los responsables del mismo, así como la racionalización de sus costos.

- c) Se revisaron y actualizaron todos los procesos, procedimientos e indicadores de carácter administrativo y financiero de la entidad. Es decir, los procesos de gestión documental; de quejas y soluciones; de almacenamiento; de calidad de vida laboral; de vinculación de personal; de correspondencia; de administración de servicios de la entidad y el CAD, y de programación y ejecución del presupuesto de gastos e inversiones. unidades ejecutoras 01 y 04.

Se involucraron en esta revisión aspectos novedosos como el tema de proveeduría integral, el Plan Integral de Gestión Ambiental (PIGA), el Modelo institucional de evaluación del desempeño, el manejo sistematizado de caja menor, la planilla sistematizada de pago a contratistas, la depuración de inventarios individuales, entre otras muchas actividades.

5.2 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

La entidad buscó desde el comienzo de la administración construir una cultura organizacional propia y adecuada para la SDH, mejorando los niveles de percepción del clima laboral, a través de estrategias articuladas que centraran su atención en el ser humano, pues son las personas las que hacen vivas y dinámicas a las organizaciones, lo que implicó que la Entidad, para lograr el desarrollo organizacional que necesitaba consideró de vital importancia implementar estrategias que contemplaran al factor humano y al aprendizaje organizacional como elementos fundamentales del cambio. Sin duda, la capacidad de aprender y aprehender valores, actitudes y experiencias era fundamental, pues como lo demuestran las ciencias cognitivas, los sistemas de pensamiento determinan en gran medida nuestras posibilidades de acción y nuestras

capacidades de cambio, y el rediseño organizacional no escapa a esta circunstancia.

La Secretaría Distrital de Hacienda al implementar un modelo de desarrollo organizacional, dio una respuesta concreta a los problemas y las necesidades que se tenían en materia de cultura y clima organizacional; fue una respuesta al cambio; mediante su aplicación se pretendió que tanto organización como individuos se adaptaran óptimamente a nuevas tecnologías, y que los desafíos que diariamente debían enfrentar fueran cada vez más fáciles de superar.

Se partió de consideraciones como la de que el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil y le impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades; por tanto, la organización se esmeró por brindar un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, que les permitiera crecer, desarrollarse y encontrar su satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización

Se establecieron estrategias concretas para:

- Definir una cultura organizacional propia de la entidad, lo que permitió realizar un diagnóstico de la cultura organizacional que poseía y su posterior reorientación hacia una cultura de servicio, redefiniendo para tal fin la misión, la visión, y los siete valores y principios que en este momento son parte del quehacer diario. De igual manera, la definición de esta cultura permitió crear un *club de formadores* que tiene como misión inducir a los funcionarios hacia una cultura del servicio.
- Se desarrollaron campañas como: “*Trabajar en Hacienda Vale*” y “*Presta el servicio que tú quieres recibir*”.
- Se desarrolló y posicionó el Programa “*Cavila*”, (Calidad de Vida Laboral), el cual articuló todos los que en materia de bienestar se realizaban, entre otros: capacitación, bienestar, salud ocupacional, incentivos y desarrollo de personal.
- Mejorar la percepción que los funcionarios tenían de la entidad, a través de mediciones de clima laboral y sus posteriores seguimientos. Se efectuó en el 2005 una medición de clima laboral que evaluó 11 aspectos y que estableció una percepción favorable del 72% de los funcionarios, lo que permitió elaborar un plan de mejoramiento para que aquellos aspectos que tuvieron una percepción un poco baja subieran en su percepción, luego de realizar los ajustes pertinentes, y se verificara su impacto en el último trimestre del 2007.
- Adecuar las condiciones físicas de la entidad de manera tal que se garantice que la infraestructura física de la SDH brinde seguridad y bienestar a los funcionarios, para lo cual todos los espacios físicos de la misma fueron intervenidos: las zonas comunes del CAD, esto es entradas escaleras, paredes, baños, zona de alimentación; ascensores, accesos; los sistemas eléctrico, hidráulico, sanitario y contra incendios, de seguridad y de señalización; y se modernizaron los pisos propios de la entidad, adecuando un área en la que funcionará el Centro de Documentación de la Secretaría.
- Mejorar el manejo de la gestión documental de la SDH, implementar las TRD y adecuar el Centro de Documentación, lo que implicó la organización de 17.000 metros lineales de Fondo Documental Acumulado.
- Mejorar el posicionamiento a nivel interno y externo, para alcanzar un manejo óptimo de una imagen institucional acorde con la importancia de sus funciones a nivel distrital. Para tal fin se realizó un diagnóstico del proceso de comunicaciones de la Secretaría, lo que permitió posteriormente formular la política en la materia, conformar una estructura de comunicaciones y crear un grupo de facilitadores por dependencia en el tema.

5.3 FONDO CUENTA DEL CONCEJO

Como un capítulo aparte pero de gran importancia, es la gestión administrativa que cumple el Fondo Cuenta del Concejo, y que es el apoyo que desde la Dirección de Gestión Corporativa se presta para las actividades administrativas que se realizan en el Concejo de Bogotá.

Con la formulación del Proyecto de Inversión 172 denominado “Fortalecimiento del Sistema de Gestión del Concejo”, se adelantaron obras de mejoramiento de infraestructura en su sede, se fortaleció el área de informática con la adquisición de equipos de cómputo, se adquirieron vehículos para los concejales, todo esto en concordancia con los planes de acción de cada mesa directiva de la corporación.

En síntesis, se destacan los siguientes aspectos de la gestión del Fondo Cuenta del Concejo en los últimos cuatro años:

- Levantamiento, análisis y mejora de procesos y procedimientos
- Mantenimiento y actualización tecnológica
- Dotación de equipos
- Adecuación de la sede
- Compra y remodelación de mobiliario
- Compra de vehículos
- Actualización y entrega de consumos bimensuales (Proveeduría Integral)
- Mejora en las condiciones de las pólizas de salud y vida de los concejales
- Dotación en equipos de seguridad y mejoramiento de accesos.
- Mejora del sistema de seguridad

6

LA POSTA

6.1 CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Aumento de la capacidad institucional de la Secretaría, la cual hace referencia a las competencias e interrelaciones que permite inferir que en su conformación y forma de gestionar nuestros procesos se busque la satisfacción de los clientes (usuarios), creando mecanismos internos de autogestión³ y autorregulación⁴ que hacen parte de la estructura organizacional, permitiendo cumplir las funciones de acuerdo a la naturaleza de la Secretaría, en el marco de la Constitución Política y la ley.

Lo anterior hace necesario considerar a la entidad como un sistema que interactúa con un entorno, estableciendo una dinámica relacional donde se ven influenciados por las acciones y contingencias presentadas en cualquiera de los dos ámbitos. Si no se considera este tipo de relación es posible que se coordinen las acciones sin tener en cuenta la ciudadanía y los diferentes grupos de interés, y aunque su operación interna sea eficiente no se logrará impactar efectivamente a la sociedad.

6.2 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

Uso de la informática y consolidación de redes de información.

Una de las principales características del entorno actual es la creciente importancia de la informática y la capacidad para procesar y utilizar información, como instrumentos básicos y elementos estratégicos del crecimiento y desarrollo institucional. La capacidad de generar y aplicar conocimiento pasa por la capacidad de tener acceso a información y poder procesarla y utilizarla eficientemente.

Este es un campo de gran vitalidad, donde confluyen desarrollos tecnológicos en telecomunicaciones, uso de computadores y sistemas de almacenamiento y procesamiento de Información.

Con este fin se desarrolló el Sistema Distrital de Información Integrado, para sus componentes administrativos, financieros, tributario y pen-

³ Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la ley y sus reglamentos

⁴ Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

sional. Con lo cual Bogotá cuenta con un Sistema de Información Integrado que ofrece los módulos Administrativo, Financiero, Tributario y Pensional, desarrollado por el Distrito bajo el esquema de trabajo interdisciplinario entre los usuarios y el área tecnológica.

Entendiendo que el recurso humano es el competente más importante de la Entidad y que la tecnología sólo nos brinda herramientas con las que podemos mejorar la productividad, en el enfoque la gestión trascendió a apoyar los grandes servicios que presta la Secretaría Distrital por medios virtuales, como la Intranet, la Internet y los cajeros electrónicos.

La estandarización y automatización en los componentes administrativos y financieros en ochenta entidades distritales, la ampliación de la cobertura y velocidad de conectividad por medio de *backBone* de comunicaciones en el CAD, que conecta a veinticinco entidades externas y seis dentro del edificio, el cubrimiento del respaldo de la infraestructura de plataforma informática a través de un *data center* alterno, son algunas de las herramientas con las cuales hemos contado para lograr la depuración automatizada de la información de los últimos diez años y con ello el cobro masivo a los omisos y evasores de impuestos, la prestación de un servicio con mejor calidad para los pensionados y los proveedores del Distrito.

La gestión del conocimiento y de la información pasa por cuatro etapas claramente diferenciadas: enfoque, diseño, análisis y obtención de productos. El enfoque está basado en la cadena de valor *datos-información-conocimiento*, en la que se reconoce el valor que tienen los datos, trabajados de manera organizada, y cómo estos a su vez se convierten en información que sirve de base para la generación de conocimiento en las diferentes áreas de la entidad. Con esta información transformada en conocimiento se toman decisiones, se diseñan nuevos servicios y productos, se mejora la atención al contribuyente y se socializa el conocimiento a través de publicaciones, boleti-

nes virtuales, observatorios de impacto y escuelas de conocimiento, entre otros.

La producción de conocimiento se premia cada año, otorgando incentivos monetarios a los funcionarios y grupos de trabajo con los mejores proyectos innovadores o que generen un impacto en el mejoramiento de los procesos y servicios.

Otro mecanismo de generación del conocimiento en la SDH es la Escuela Interna de Capacitación, iniciativa que facilita una mayor cobertura, alto impacto de los procesos de capacitación y menores costos en el mediano plazo para la Secretaría Distrital de Hacienda. Así mismo, el programa "Escuela de Gerentes" busca propiciar el desarrollo de habilidades gerenciales para la creación y mejor aprovechamiento del conocimiento. Los temas de capacitación son, entre otros: *couching* gerencial, dirección de equipos de alto rendimiento y formación de formadores.

La gestión de conocimiento se ha venido desarrollando de la mano con importantes transformaciones en la plataforma tecnológica con que cuenta la entidad. En el período comprendido entre 2000 y 2007 se han realizado inversiones representativas en tecnología para agilizar los procesos y administrar la información de una manera eficaz y oportuna.

El sistema más representativo con que cuenta la SDH se denomina "Sí Capital", el cual es un instrumento de planificación de recursos empresariales ERP (*Enterprise Resource Planning*) versátil, estándar y sostenible, diseñado y desarrollado en la organización para satisfacer las necesidades de la entidad y del Distrito Capital en general. El sistema se encuentra en un proceso de mejoramiento continuo, de acuerdo con las necesidades de la entidad y el aprovechamiento de los avances tecnológicos. Hoy, aprovechando estas herramientas, se prestan servicios a través de Internet, a los contribuyentes, como liquidación y pago de impuestos, entre otros.

Más de 70 entidades de los órdenes nacional y territorial han solicitado información, de las

cuales 37 han celebrado convenios de apoyo y transferencia tecnológica (14 distritales, 20 nacionales y 3 territoriales). Esta estrategia se ha convertido en un esquema de cooperación efectivo, contribuyendo al desarrollo institucional del sector público en su conjunto.

A su vez, la SDH es una de las entidades que propicia el liderazgo en el país en las tareas de generación, análisis y divulgación de conocimiento, para lo cual cuenta con la Dirección de Estudios Fiscales, en donde se realizan análisis hacendarios, conocimiento que se divulga de forma impresa y a través de la web de la entidad. En la página de la Secretaría están disponibles más de cien ediciones de las diferentes publicaciones, las cuales los ciudadanos, los inversionistas y las entidades de Colombia y de otros países pueden acceder. Dentro de las publicaciones más destacadas se encuentran: *Boletín Indicadores Financieros de Bogotá, D.C.*, *Presupuesto Orientado a Resultados (POR)*, *Cartilla Didáctica Presupuestal*, *revista Actualidad Fiscal de Bogotá, D.C.*, *e Inversión y Desarrollo de Bogotá, D.C.*, *Diagnóstico físico y socioeconómico de las localidades*, *Cuadernos de la Ciudad*, *Boletín Virtual*, *Notas de Coyuntura*, *Estudios de Economía y Ciudad*, *Cartilla de Cooperación Internacional*, *Clips tributarios* y *El Hacendario*.

6.3

GESTIÓN DE CLIENTES Y MERCADOS

Los clientes estratégicos de la SDH son tres: los contribuyentes, los inversionistas y las entidades distritales. Los dos primeros son los generadores de los ingresos del Distrito, y el tercero es el receptor de los recursos para la ejecución de los planes y programas de inversión que requiere el desarrollo económico y social de la ciudad.

Para satisfacer las necesidades de sus clientes, la Secretaría implementó acciones para facili-

tar el acceso a los servicios, en el caso de los contribuyentes, para generar el pago oportuno y cómodo de los impuestos; a los inversionistas les brinda confianza en la solidez financiera del Distrito, que se refleja en las opiniones de las agencias calificadoras de riesgo, y, finalmente, a las entidades distritales en la presupuestación y giro oportuno de los recursos y en la transferencia de tecnología y conocimiento para el manejo racional y eficiente de los recursos.

Mediante el uso de encuestas, la realización de estudios y la revisión de procesos y procedimientos de atención, la SDH ha avanzado sistemáticamente en el conocimiento y segmentación de sus clientes y en el diseño de soluciones innovadoras para satisfacer sus necesidades y posicionar una cultura orientada al servicio.

Para prestar mejores servicios, reducir los tiempos de atención y hacer de la Secretaría de Hacienda una entidad más cercana al contribuyente, se ejecutaron acciones para la simplificación de los trámites tributarios, la descentralización de espacios destinados a la atención de los contribuyentes, el envío de formularios con declaración sugerida a domicilio, y la implementación de programas para facilitar el pago de impuestos de años anteriores (Arreglos A-morosos), se fortaleció la "Línea 195", se hizo la apertura de 81 nuevas ventanillas en 5 Supercades y 3 Cades, se rediseñó la página web de la SDH para facilitar al contribuyente liquidar el impuesto predial unificado y el de vehículos automotores, descargar la declaración sugerida y efectuar su pago directamente en bancos. Más de 99.000 contribuyentes liquidaron y pagaron sus impuestos a través de este medio electrónico. Se implementaron más de 30 servicios en línea para atender al ciudadano en la liquidación de impuestos, consultar estados de cuenta, líneas de crédito, entre otros. Así mismo, se amplió la cobertura y velocidad de conectividad, para más agilidad en los servicios que se prestan a los bogotanos a través de medios virtuales.

En el caso del cliente "inversionistas", se han llevado a cabo acciones para la identificación y el

control de los riesgos financieros y la realización de operaciones de cobertura de deuda, al igual que la aplicación del Código de Buen Gobierno, con el objeto de mantener su confianza en las finanzas del Distrito.

El mejoramiento del servicio hacia el cliente “entidades distritales” se realiza mediante el aumento de los canales de asistencia técnica, mejoramiento de los sistemas de información y la implementación de herramientas, alertas tempranas en el control administrativo de la programación y ejecución presupuestal, y el manejo racional de los recursos.

6.4 GESTIÓN DE PROCESOS

La gestión de procesos en la Secretaría Distrital de Hacienda adoptó su propia metodología, en el marco de un Sistema de Gestión de la Calidad hacia 2003, la cual se profundizó y maduró durante la presente administración 2004-2007, en donde se apropió la transición de una visión de estructura organizacional-funcional a otra por procesos, acondicionando el direccionamiento estratégico, impulsando el desarrollo cultural, de competencias y operativo de los funcionarios, y desarrollando y socializando el mapa de procesos, mediante la participación activa de funcionarios y directivos.

La ejecución de las actividades diarias se desarrolla desde la perspectiva del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), en el que se emplean estrategias de planeación, seguimiento, control y retroalimentación. Es necesario resaltar que en la última auditoría externa, realizada en junio de 2007 por la firma Bureau Veritas Quality International (BVQI) en el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2000, se verificó el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y se expidió la recertificación hasta junio de 2010 (ver capítulo 1).

El robustecimiento del Sistema de Gestión por procesos se está realizando mediante la armonización del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el Sistema de Información de la entidad (Sí Capital) y el Plan Integral de Gestión Ambiental (PIGA), 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.

Entre las estrategias utilizadas para asegurar el mejoramiento continuo del sistema se encuentran: i) Programa estrella “5s”, ii) revisiones de la Dirección, iii) auditorías internas, iv) planes de mejoramiento, y v) mejoras rápidas.

De acuerdo con el modelo de mejoramiento planteado en la SDH, como herramienta de control y seguimiento se han determinado seis entradas al sistema, como la revisión gerencial, servicio no conforme, auditorías internas y externas, encuestas de satisfacción de los usuarios, indicadores y quejas y reclamos, traduciéndose en oportunidades de mejora, con acciones preventivas y correctivas, y compromisos de la Dirección y funcionarios.

Entre los beneficios asociados a la implementación del sistema se encuentran la estandarización de procesos, la administración documental y la mejora en la prestación de los servicios de la entidad.

6.5 UNA POLÍTICA PARA COMUNICAR MEJOR

Consciente de la importancia de la comunicación, la SDH construyó una Política de Comunicaciones, con base en su experiencia laboral, sus necesidades y las directrices del Plan de Desarrollo, el Plan Estratégico, así como en la Política

de Comunicación Organizacional del Distrito Capital. En ella se establecen los principios, las líneas rectoras, los énfasis y la orientación de la comunicación que la entidad entabla con los ciudadanos y los usuarios (comunicación externa) y con sus servidores (comunicación interna).

Así, la política establece que la comunicación en la entidad debe ser clara, oportuna, generar confianza y abrir espacios de participación. Además, los mensajes enviados deben ser entendidos por quienes los reciben. Si no hay entendimiento, simplemente no hay comunicación. Estos principios se deben aplicar a todas las formas y por todos los medios existentes en la entidad y funcionar con eficacia, entre los servidores y entre estos y los ciudadanos, para que los discursos oficiales sean conocidos y entendidos por todos.

6.6

CREACIÓN DE VALOR PARA LA COMUNIDAD, LOS PROVEEDORES Y EL MEDIO AMBIENTE

Comunidad

Los impactos que produce la Secretaría de Hacienda en la comunidad se hacen efectivos a través de la consecución de recursos para financiar la inversión pública en la ciudad. (capítulo 2).

Medio Ambiente

Como política dentro de las entidades del Distrito se expide el Decreto 061 de 2003, por el cual se establecen el Marco de políticas, objetivos, estrategias, programas y escenarios de gestión del Plan de Gestión Ambiental, a través del cual se deben definir indicadores, metas, programación y la forma de reporte al DAMA y mecanismos de seguimiento y evaluación conjunta.

De esta forma la Secretaría de Hacienda inicia una labor de definición y compromiso de todos los funcionarios con la elaboración e implementación del Plan Interno de Gestión Ambiental. Es así como se focalizan las tareas a ser desarrollados en cinco grandes retos a ser atendidos: i) mejoramiento de las condiciones ambientales internas; ii) gestión integral de residuos sólidos; iii) uso eficiente de los recursos agua, energía y aire; iv) criterios ambientales para compra y uso de insumos, y v) programa de educación ambiental.

Así mismo, se inicia el programa “Estrella”, establecido dentro del Sistema de Gestión Ambiental, que busca definir, desarrollar, implementar y mantener hábitos o rutinas para mantener el lugar de trabajo limpio y hacer de las actividades diarias un ejemplo frente al cuidado del medio ambiente, valor antes oculto y desaprovechado por la mayoría de los funcionarios. Ese programa, unido al Plan de Gestión Ambiental, busca crear una nueva cultura de lo ambiental en la SDH.

Dentro de las actividades realizadas al interior de la Secretaría de Hacienda para lograr estos grandes retos, se encuentra la puesta en marcha de un programa de sensibilización de los funcionarios con el tema y el desarrollo de un concurso que buscaba un logo y un lema propios de la SDH.

Una de las actividades de mayor envergadura es la de recuperación de residuos sólidos, por lo que se implementó el programa de reciclaje, es decir, la puesta en marcha del programa de clasificación de basuras mediante la distribución de contenedores en cada uno de los pisos de la SDH, centralizando con ello las basuras y reemplazando las canecas en cada uno de los puestos de trabajo.

De igual forma, se arreglo, dotó y mejoró el centro de acopio del CAD; así, podemos observar el centro de acopio.

Así mismo, se vienen adelantando reuniones de sensibilización a los funcionarios de la Secretaría de Hacienda con el fin de racionalizar el uso de recursos tales como el agua, la energía, la tinta

para la impresión de documentos, el cuidado y uso de los baños, y la reutilización de papel.

Concretamente, la SDH ha desarrollado en estos últimos años acciones gerenciales tendientes al cumplimiento de su direccionamiento estratégico definido en el 2004, Para ello se ha soportado en los sistemas de evaluación y seguimiento, que son inherentes al proceso de mejoramiento continuo de la SDH, resaltando que este proceso ha sido soportado permanentemente gracias, entre otros factores, a un decidido liderazgo ejercido desde la gestión misma del secretario de Hacienda, y a que la actitud ha trascendido a la cultura de gerencia en todo el nivel directivo y a su vez hacia toda la base de la organización.

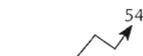
Precisamente, estas acciones gerenciales y de liderazgo, generan cambios de cultura organizacional, como fue el rompimiento del paradigma de una gestión funcional por áreas a una robusta gestión por procesos, lo que fortalece otros aspectos como la clara identificación de roles de cada uno de los miembros de la organización.

En cascada esto ha producido otra serie de cambios sustanciales en la SDH, como es, un nueva orientación de servicio hacia los clientes, colaboradores, comunidad, proveedores y el medio ambiente (destacando el énfasis de su función social), identificando elementos que crean valor para estos grupos de interés, lo que hace de la SDH una organización competitiva, como modelo de excelencia en lo público, con un proceso de aprendizaje generativo e innovador. Esto se evidencia en aspectos destacados a lo largo del presente capítulo, que le dan identidad propia a la Secretaría, destacando y reiterando la disposición al cambio cultural que han experimentado sus miembros.

Finalmente, el enfoque que como organización se trazó desde el 2004 (caracterizado por el manejo, sostenible y transparente de las finanzas públicas distritales, cercana al ciudadano que genera conciencia sobre la equidad social y es modelo de gestión pública moderna, incluyen-

te, humana y productiva), ha mostrado resultados en términos misionales, pero no habrían sido alcanzables sin toda una estrategia a través de la cual se evalúa, retroalimenta, se aplican correctivos, y se mejora.

En cumplimiento del Plan de Desarrollo y su financiación, la misión y visión institucional de contribuir asegurando la financiación de la inversión social dentro de los Objetivos del Milenio, esta administración le hace un legado primordial a la ciudadanía, nuestro principal cliente: una Bogotá con el mejor manejo financiero, el ser la primera ciudad de América Latina en colocar bonos en los mercados de capitales.



CATASTRO DISTRICTAL - U.A.E

2004 - 2007



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

INFORME DE GESTIÓN SECTOR HACIENDA



**ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN
SECTOR HACIENDA
2004 - 2007**

ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ LUIS EDUARDO GARZÓN	SECRETARIO DISTRITAL DE PLANEACIÓN ARTURO FERNANDO ROJAS ROJAS
SECRETARIO GENERAL ENRIQUE BORDA VILLEGAS	SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN ADRIANA POSADA PELÁEZ
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE CATASTRO	DIRECTOR DE PLANES DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO LOCAL ANDRES PODLESKY BOADA COMPILADOR DE TEXTOS
DIRECTORA MARTHA HERNANDEZ ARANGO	JEFE OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES JAIRO GONZÁLEZ BALLESTEROS ASESOR
SECRETARIA GENERAL LUCY HERNANDEZ DE LEÓN	EDICIÓN Y COORDINACIÓN EDITORIAL NORA LUZ CASTRILLÓN JARAMILLO OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES
SUBDIRECTORA TÉCNICA (E) MARIA ISABEL COGUA MORENO	CORRECCIÓN DE ESTILO JULIO MATEUS ORLANDO LAVERDE
SUBDIRECTORA DE INFORMATICA CARMEN ALICIA RUEDA	FOTOGRAFÍAS ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ ARCHIVO SDP ARCHIVO SECRETARÍA DE HACIENDA LUIS EMIRO MEJÍA
ASESOR OFICINA PLANEACIÓN EDILBERTO PIZA RODRIGUEZ	DISEÑO DE PAUTA LUZ MARINA CAMACHO TURRIAGO RUBÉN DARÍO ROJAS OLIER LOGO SAPIENS LTDA.
	DIAGRAMACIÓN CAMILO JIMÉNEZ VALBUENA CARLOS ANDRES ORTÍZ EDISON PAREDES RUIZ PATRICIA CARO MARTÍNEZ MARIO CALDERÓN ERICK TALAGA K2 COMUNICACIÓN VISUAL LTDA
	IMPRESIÓN MULTI-IMPRESOS LTDA.

INTRODUCCIÓN

El Departamento administrativo de Catastro Distrital fue creado mediante el Acuerdo N°1 de 1981 como organismo de la Administración Central del Distrito Especial de Bogotá, el cual tenía por objeto la realización de actividades relacionadas con la formación, actualización y conservación del catastro en el Distrito Especial de Bogotá.

En 2006, con la reforma administrativa, se convierte en Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital, del sector Descentralizado, por servicios de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, adscrita a la Secretaría Distrital de Hacienda.

Antes y después de la reforma, la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital mantiene a su cargo los procesos definidos y descritos en la Ley 14 de 1983, su Decreto Reglamentario 3496 de 1983 y la Resolución 2555 de 1988 del IGAC, los cuales buscan mantener actualizado al día el censo catastral – inventarios de los bienes inmuebles de la ciudad – en sus elementos físico – áreas de terreno y construcción de los predios –, jurídico – relación entre el propietario o poseedor y el predio – y económico – avalúo catastral-. Dentro de esos procesos hay dos de carácter masivo, como son la formación y la actualización catastral, y otro puntual, que son las peticiones por resolver del día a día de los usuarios que tienen que ver con el tema de conservación.

De la misma manera, se mantiene la función de la asignación y materialización de la nomenclatura en la ciudad, como elemento de orden y ubicación de los ciudadanos y visitantes.

Se preserva, del mismo modo, la generación de la cartografía oficial del Distrito Capital, cuyo fin es el

de que a partir de ella las demás entidades y organismos de la Administración realicen sus cometidos, evitando múltiples esfuerzos en ese sentido.

La elaboración de avalúos comerciales – incluido el cálculo del efecto plusvalía – es una actividad que sigue realizándose, generalmente en función de las necesidades de otras entidades y organismos de la Administración Distrital, que los requieren para el ejercicio de sus funciones, caso específico: venta y compra de predios.

Aparece, igualmente, la generación de los estándares para la gestión y el manejo de la información espacial georreferenciada, con participación en la formulación de las políticas para los protocolos de intercambio de esa información y coordinando la IDEC - Infraestructura de Datos Espaciales del Distrito Capital.

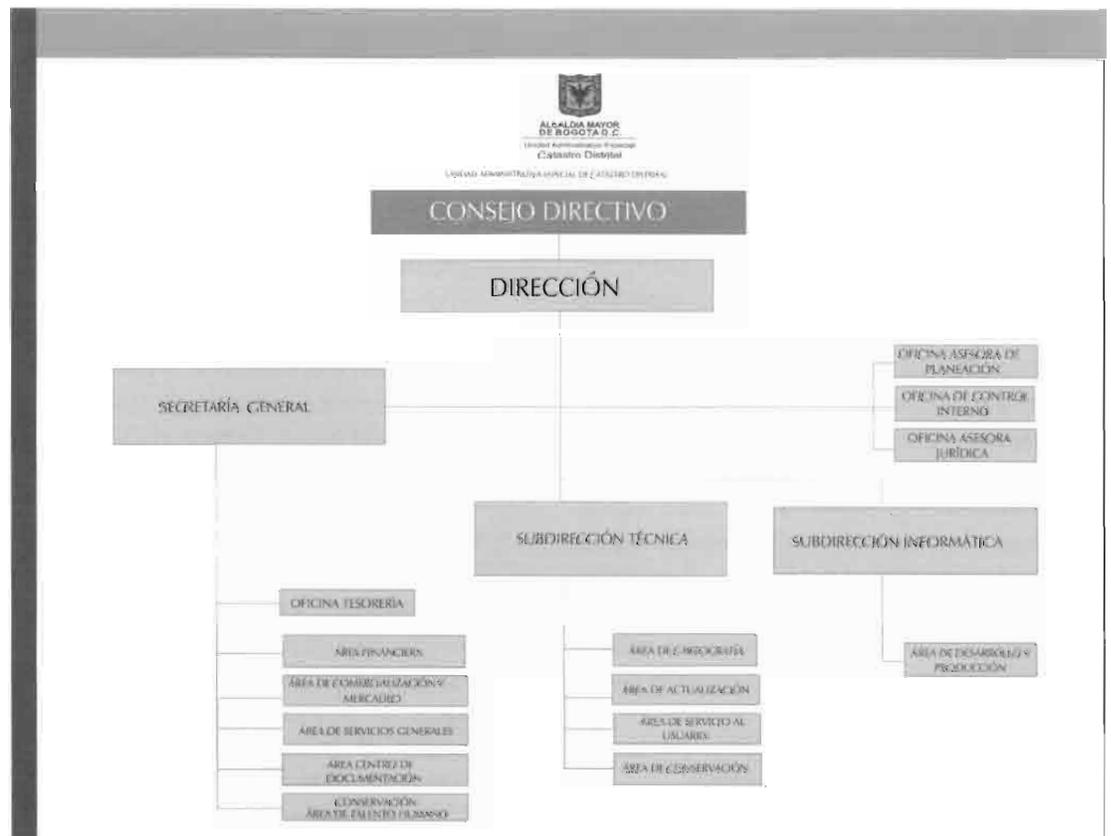
Las diferencias entre el antes y el después de la reforma, radican esencialmente en el ajuste de la naturaleza jurídica, pasando de una entidad dependiente del Sector Central al Descentralizado, contando ahora con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, lo que permite una mayor flexibilidad con miras al posicionamiento de la unidad como líder en la producción y suministro de información útil para la ciudad. Es pertinente mencionar que dentro de este esquema, para que la unidad sea generadora de recursos financieros se requiere la asignación de un esquema funcional que le permita invertir y retribuir con ingresos generados por la venta de servicios.

Se le dio entonces con la reforma, la responsabilidad de contribuir con la planeación económica, social y territorial del Distrito Capital, a partir de la recopilación e integración de la información georreferenciada de la propiedad inmueble del Distrito Capital.

1

PLAN ESTRATÉGICO

Su estructura administrativa interna obedece al siguiente organigrama:



1.1 CONSEJO DIRECTIVO

Es el máximo órgano de dirección, encargado de fijar las políticas y estrategias generales para

el cumplimiento de los fines de la Unidad y de determinar las normas básicas para la administración de los recursos, bienes y derechos que integran su patrimonio; igualmente, de velar por el cabal cumplimiento del objeto de la Unidad.

1.2 DIRECCIÓN

Después del Consejo Directivo, el encargado de la dirección y administración de la Unidad es un Director, a quien le corresponde representarla legal, judicial y extrajudicialmente; ejecutar o hacer ejecutar las determinaciones del Consejo Directivo y realizar todos los actos y celebrar los contratos necesarios para el adecuado y oportuno cumplimiento del objeto de la Unidad.

Resultados estratégicos:

- Revisión integral de las actividades de la actualización catastral vigencia 2007, con el propósito de ajustar el proceso y recobrar la confianza ciudadana en él, además de tomar los correctivos para que situaciones como la que se evidenció no vuelvan a ocurrir.
- En tal sentido se estructuró un plan estratégico para el corto plazo que permitiese intervenir en las acciones necesarias para fortalecer la imagen y el desempeño institucional, interviniendo con las siguientes estrategias del inmediato plazo:
 1. Revisar las metodologías aplicadas en los temas catastrales con el acompañamiento de la Universidad Nacional.
 2. Revisar de manera integral del proceso de actualización vigencia 2007 con la Universidad Distrital.
 3. Implementar las gestiones necesarias para poner en funcionamiento el Sistema de Gestión de Calidad como medida de estandarización en los procesos, para lo cual se fortaleció el tema de riesgo y demás aspectos exigidos por la NTC 9001:2000.
 4. Intervenir con campaña de valores, programas de capacitación y de mejoramiento del clima organizacional, de tal mane-

ra que el recurso humano se sintiera más motivado en el desempeño de su labor.

1.3 OFICINA DE CONTROL INTERNO

Depende de la Dirección, apoyándola fundamentalmente en la formulación y aplicación del Sistema de Control Interno en la Unidad, así como en el desarrollo de programas de auditoría, formulando recomendaciones para que se adopten medidas preventivas y correctivas que permitan el mejoramiento continuo, para el logro de las metas y objetivos institucionales.

Resultados estratégicos:

- Actualización y adopción del Manual de Ética y creación del Comité de Ética en la Unidad.
- Fusión del MECI y el SGC.
- Caracterización y documentación del procedimiento de Gestión del Riesgo en la Unidad.
- Evaluación de los Sistemas de Control Interno Contable, Gestión por Dependencias, Normas de uso del *Software*, Revisión Selectiva a los Contratos, Órdenes de Pago, Arqueo de Caja Menor, etc.

1.4 OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

También dependiente de la Dirección, asesora en la formulación de políticas y estrategias en los aspectos de planeación estratégica y operativa de la Unidad. Igualmente, es la encargada de diseñar y coordinar el proceso global de planificación en cuanto a lo técnico, económico y administrativo; de la implementación de los

planes, proyectos y programas definidos para la Unidad estas, entre otras funciones.

Resultados estratégicos:

- Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, MECI y PIGA.
- Formulación del Plan Estratégico.
- Orientación y formulación del Anteproyecto de Inversión.
- Seguimiento y control a la ejecución física y presupuestal de los proyectos de inversión.

1.5 OFICINA ASESORA JURÍDICA:

Depende del despacho de la Dirección, es un área asesora transversal que apoya tanto los procesos misionales como administrativos de la Unidad, todo con miras a garantizar el cumplimiento legal de todos sus actos.

El apoyo citado se traduce en asesoría en la interpretación y aplicación de normas inherentes a la misión o administración de la Unidad; representación judicial y extrajudicial; coordinación y trámite de los procesos de contratación administrativa; trámite y sustanciación de actos administrativos y análisis y respuesta de peticiones y solicitudes en general.

Resultados estratégicos:

- Decisión administrativa debidamente sustentada y jurídicamente sostenible, referida a retrotraer los efectos de la actualización catastral vigencia 2007, cuando se dejaron sin valor ni efecto los actos administrativos con los que culminó el mencionado proceso.
- Una sola sentencia desfavorable desde que el Catastro asumió directamente la representación judicial y extrajudicial de sus in-

tereses, es decir, desde enero de 2002 (a la fecha se tienen 60 procesos activos).

- Gestión de la Unidad realizada a partir de procesos de contratación ajustados a los parámetros legales y procedimentales que gobiernan la materia (1.856 contratos celebrados en el cuatrenio).
- Bajos niveles en materia litigiosa sobre decisiones administrativas, relacionadas con los trámites misionales de la Unidad, a partir de actos administrativos que consultan los hechos, las pruebas y el derecho.

1.6 SECRETARIA GENERAL

La Secretaria General cuenta con las áreas funcionales de Servicios Generales, Talento Humano, Financiera—incluye contabilidad y tesorería-, Comercial y de Mercadeo, Control Disciplinario Interno y Centro de Documentación; es la encargada de brindar el apoyo necesario para garantizar los procesos transversales de la Unidad.

Es ella la que provee lo requerido para el adecuado funcionamiento de la Unidad, esto es, los insumos necesarios para que opere lo misional y administrativo.

Resultados estratégicos:

- Organización y fortalecimiento del Área Comercial y de Mercadeo, como punto de contacto y canal de expansión de la Unidad.
- Mejoramiento del clima organizacional a través de la ejecución de diversas actividades, debidamente diagnosticadas, y que respondan a las necesidades del inmediato plazo.
- Coadyuva la coordinación para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, MECI y PIGA: diseño e implementación del programa de Fortalecimiento del Recurso Humano, interviniendo con la resolución de las prioridades del inmediato plazo.

- Coordina la implementación del proyecto de gestión documental: se transfirieron 7.500 cajas al Archivo Histórico de Bogotá y se tiene previsto entre los meses de octubre a diciembre organizar los 18 archivos de gestión de la Unidad.
- Se revisa y ajusta la funcionalidad del Área Financiera conforme a los parámetros técnicos y a la ley.
- Se estructuraron los procesos de gestión de la comunicación, de dirección y control estratégico, y el de gestión ambiental, entre otros.
- Se sistematizaron y depuraron los procesos de aplicación de la nómina.

Frente a las acciones disciplinarias se toman las medidas necesarias con el fin de que los funcionarios sean conscientes de la responsabilidad que les compete frente al cumplimiento de las funciones propias de sus cargo y las consecuencias que conlleva el desconocimiento o extralimitación en el desarrollo de las mismas, de lo anterior se han venido adelantando las investigaciones disciplinarias de acuerdo con las previsiones contenidas en la Ley 734 de 2002.

Con el objeto de determinar acciones de posicionamiento en el mercado de la Unidad se creó el Área de comercialización, que apoyará los programas transversales, se identificó el Portafolio de productos y servicios y se encuentra en proceso la creación del Comité de Publicaciones y Convenios.

1.7

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA

Área misional por excelencia, encargada de los procesos razón de ser de la Unidad, tales como la formación, actualización y conservación catastral, mediante los cuales se propende por mantener al día la información del censo catastral en sus distintos aspectos, tales como el físico, el jurídico y el económico, censo que no sólo es útil

para los fines propios de la Unidad, sino para muchas otras entidades y organismos, tanto del mismo sector al que se está adscrito, como de las administraciones distrital y nacional.

Lo mismo ocurre con la cartografía, siendo el Catastro el encargado de producir la oficial del Distrito Capital—aquí aparece, entre otras aplicaciones más, el Mapa Digital con sus 41 niveles de información—.

El establecimiento de la nomenclatura oficial vial y domiciliaria en la ciudad es otro de sus cometidos, así como la realización de avalúos comerciales y cálculo del efecto plusvalía.

Finalmente, a través suyo se atiende a los usuarios de los servicios y trámites catastrales.

Para llevar a cabo todo lo anterior, se vale de las áreas funcionales de Actualización, Conservación, Cartografía y Servicio al Usuario.

Resultados estratégicos:

- En materia cartográfica: nueva versión del Mapa Digital de Bogotá D.C.

Sobre este mismo tema se elaboró un nuevo nivel del Mapa Digital, denominado “Nivel Temático Comercial”, con cubrimiento del área urbana del Distrito Capital - 19 localidades.

NUEVA VERSIÓN DEL MAPA DIGITAL DE BOGOTÁ	ESCALA	CUBRIMIENTO HECTÁREAS	PRESUPUESTO/AÑO	RECIBO DE PRODUCTO
Rural Sumapaz	1:10.000	96.800	2004	2004
Rural Cerros O.	1:5.000	15.500	2004	2004
Urbana y rural	1:1.000	6.810	2004	2005
Urbana	1:1.000	21.000	2005	2006
Urbana y Rural	1:1.000	26.100	2006	2007
TOTAL		166.210		

- En cuanto a nomenclatura: unificación y materialización de nomenclatura en 8 localidades de la ciudad:

AÑO	LOCALIDAD	NO. DE MANZANAS	NO. DE PREDIOS UNIFICADOS	PLACAS VIALES INSTALADAS	PLACAS DOMICILIARIAS INSTALADAS
2004	Engativá y Fontibón	5.565	269.628	1.978	34.500
2005	Fontibón (remanente)				
2005	Suba	4.777	45.567	1.692	11.833
2006	Usaquén, Barrios Unidos, Teusaquillo y parte de Puente Aranda	3.526	506.433	12.723	110.047
2007	Puente Aranda (remanente) y Los Mártires	2.490	93.504	7.193	75.984
TOTALES	8	16.358	915.132	37.320	278.925

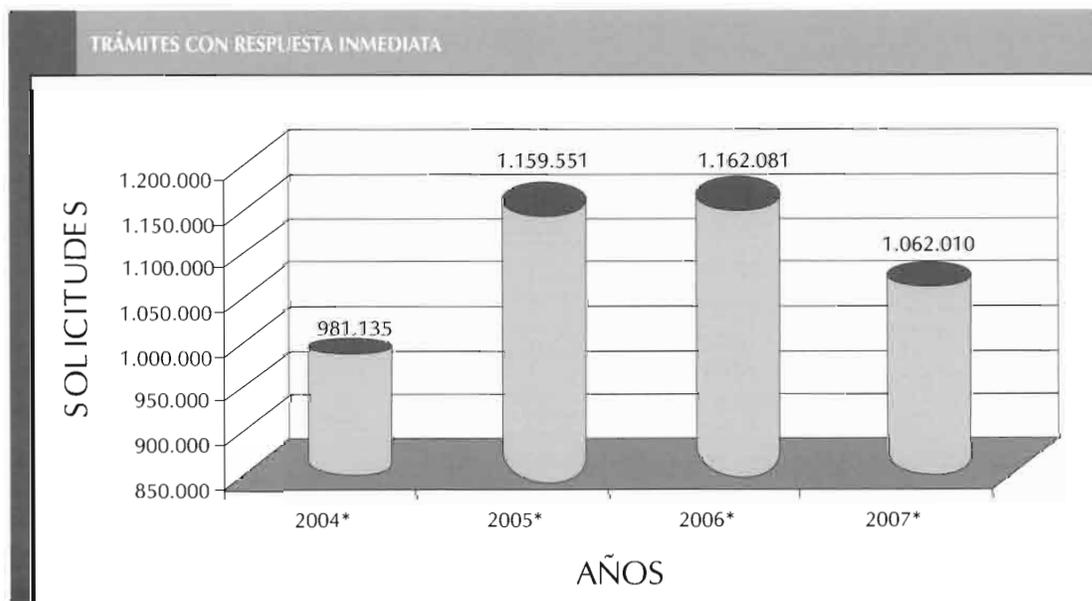
- Frente al censo catastral: se actualizaron en este periodo de gobierno 199.500 predios, más 300.000 que se espera puedan ponerse en vigencia, para un total de 499.500.
 - Con relación a avalúos comerciales y otros temas análogos:
 - En materia de atención al usuario y trámite de diversos asuntos misionales:

De la base catastral de datos se depuraron 476.000 predios, de aquellos identificados como conservados indefinidos. Igualmente, como resultado del cruce con Notariado y Registro, se corrigieron 47.341 predios.

DESCRIPCIÓN	2004	2005	2006	2007
Registros incorporados al OIC	8.500	7.000	10.750	4.000 *
Sectores con estudio del valor del suelo	208	320	680	0
Cálculo del efecto plusvalía	24 Instrumentos que desarrollan el POT (21 UPZ)	36 Instrumentos que desarrollan el POT (28 UPZ)	41 Instrumentos que desarrollan el POT (20 UPZ)	31 Instrumentos que desarrollan el POT (8 UPZ).
Avalúos comerciales realizados	436	1.109	5.450 (incluye 4.675 avalúos Chiguaza)	520

* Diciembre de 2007

ATENCIÓN AL USUARIO Y TRÁMITE DE DIVERSOS ASUNTOS				
Actividad	2004	2005	2006	2007
Radicaciones recibidas	1.014.224	1.182.276	1.167.250	1.062.010
Radicaciones resueltas SAU	981.135	1.159.551	1.146.600	1.043.040
Radicaciones resueltas Conservación	28.816	16.569	14.261	9.956
Predios nuevos incorporados	90.400	39.790	52.000	65.000
Depuración de predios	26.371	160.000	257.000	32.900



1.8 SUBDIRECCIÓN INFORMÁTICA

Es la que garantiza desde el punto de vista tecnológico e informático los procesos misionales y administrativos de la Unidad; responde por la planeación estratégica, coordinación y ejecución de los proyectos de tecnología informática en la Unidad.

Tiene a su cargo tres proyectos de gran envergadura, como son: el Sistema de Información Geográfico-Catastral SIGC, que permitirá un soporte eficiente a los procesos de manejo de la información catastral y predial de Bogotá, integrando toda la información de las diferentes bases de datos con las que cuenta la Unidad; el Modelo de Intercambio de Información Espacial MIIE, que facilitará a las entidades la interoperabilidad y el intercambio de información de manera segura, y la Infraestructura de Datos Espaciales de la Capital IDEC, que permitirá a los ciudadanos la utilización y consulta en línea

de diferentes capas de información geográfica, producida por las entidades y organismos de la Administración Distrital, de manera simultánea.

Resultados estratégicos:

- Implementación de los sistemas de Información Geográfico Catastral SIGC, Modelo de Intercambio de Información Especial MIIE y la Infraestructura de Datos Espaciales del Distrito Capital IDEC.
- Definición de dos trámites de oferta electrónica para los usuarios.
- Avance en la implementación de los módulos de Sí capital.
- Actualización de la plataforma tecnológica de *hardware* y *software* que soporta al actual sistema de información, con el fin de: unificar el ambiente gráfico y textual, eliminando así ambigüedad de la información; y proveer herramientas informáticas a través de Internet, para que los usuarios puedan agilizar sus trámites.

2

LOGROS Y ACTIVIDADES

2.1

MANTENER ACTUALIZADO EL SISTEMA DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN CATASTRAL CON ESTÁNDARES DE CALIDAD EN SUS COMPONENTES JURÍDICO, ECONÓMICO Y FÍSICO

A. Actualizar la información catastral del Distrito

Este objetivo considera el número de predios actualizados del Distrito para garantizar el cumplimiento al Plan de Desarrollo y su estrategia: diseñar e implementar el Sistema Distrital de Planeación en coordinación con los sistemas de Participación y de Información.

Suministrar una base predial de Bogotá D.C. actualizada en sus aspectos físico, jurídico y económico.

Al cierre de 2005 se ha ejecutado el 11,07% de la meta programada en el periodo del plan sin embargo, se aclara que en el 2006 se realizó el proceso para 755.571 predios, correspondiente al 42% de la meta, los cuales no fueron puestos en vigencia.

La meta para el año 2007 era de 900.000 predios, la cual fue replanteada en virtud lo ordenado por la Resolución 219 del 23 de abril de 2007, donde se dejó sin efecto ni valor la actualización vigencia 2007 y ordenó su revisión.

Dejando así para el año 2007:

Número de predios actualizados:

Meta 2007: revisión de 300.000 predios actualizados de la vigencia 2007

Ejecutado: 110.000 predios revisados

La revisión de 300.000 predios en la parte de reconocimiento predial la realiza la Universidad Distrital, se está a la espera de saber la decisión sobre la revisión de 455.000 predios por el Consorcio de Actualización para la vigencia 2007.

INDICADOR	FORMULARIO	UNID. BASE PLAN 2007	OBJETIVO 2007 - 2011		META AÑO 2004		META AÑO 2005		META AÑO 2006		META AÑO 2007	
			Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.		
Número de predios actualizados	No de predios actualizados	0	1.900.000		29.276	12.924	138.000	166.500	700.000	755.571	9.000.000	300.000*
	Total de predios proyectados											

B. Cartografía oficial del Distrito

INDICADOR	FÓRMULA	LÍNEA BAJA PLAN 2001	META PLAN 2004 - 2011		META AÑO 2004		META AÑO 2005		META AÑO 2006		META AÑO 2007	
			Eq.	Alc.	Eq.	Alc.	Eq.	Alc.	Eq.	Alc.		
Número de hectáreas actualizadas de la cartografía oficial del Distrito	Hectáreas actualizadas / Hectáreas proyectadas	0	166.210	166.210	119.110	112.300	21.300	6.810	26.100	21.000	0,00	26.100,00

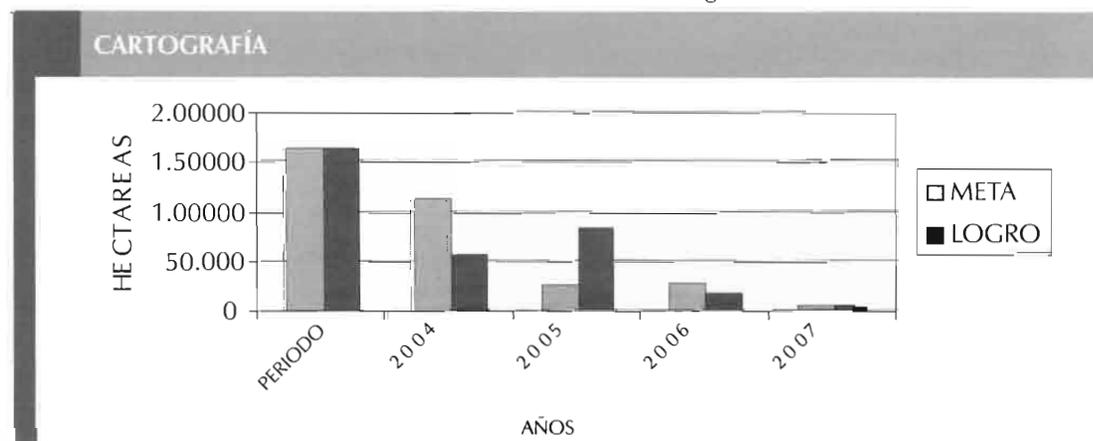
Este objetivo considera el número de hectáreas del Distrito que se debe actualizar para realizar la cartografía oficial y garantizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo y su estrategia: diseñar e implementar el Sistema Distrital de Planeación en coordinación con los sistemas de Participación y de Información.

Para realizar la actualización de la información catastral del Distrito se hace necesario actualizar la cartografía oficial, que tiene una meta en el Plan Estratégico de 166.210 hectáreas actualizadas.

Nueva versión del Mapa Digital de Bogotá	Escala	Cubrimiento hectáreas	Presupuesto/año	Recibo de producto
Rural Sumapaz	1:10.000	96.800	2004	2004
Rural Cerros O.	1:5.000	15.500	2004	2004
Urbana y Rural	1:1.000	6.810	2004	2005
Urbana	1:1.000	21.000	2005	2006
Urbana y Rural	1:1.000	26.100	2006	2007
TOTAL		166.210		

Se tiene un acumulado a diciembre 31 de 2006 de 140.110 hectáreas actualizadas, correspondiente al 84,30% de la meta del Plan.

A septiembre 30 de 2007 se ha logrado la actualización de 26.100 hectáreas, y así se da cumplimiento a la meta establecida en el periodo del Plan Estratégico.



Se elaboró un nuevo nivel del Mapa Digital denominado Nivel Temático Comercial, con cubrimiento del área urbana del Distrito Capital en 19 localidades, para todos los predios inscritos en el censo predial.

Se realizó la segunda versión de la Cartografía Básica (Mapa Digital) de Bogotá, ligada al marco geocéntrico nacional Magna Sirgas, para toda el área del Distrito Capital, migración de 25.000 manzanas del Mapa Predial a la nueva base cartográfica, ligadas al Magna Sirgas.

C. Unificar la nomenclatura vial y domiciliaria del Distrito

Este objetivo tiene como finalidad la unificación tanto física como en la base de datos alfanumérica de la entidad para garantizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo y su estrategia: diseñar e implementar el Sistema Distrital de Planeación en coordinación con los sistemas de Participación y de Información.

INDICADOR	FORMULA	LINEA BASE PLAN 2003	META PLAN 2004- 2008		META AÑO 2004		META AÑO 2005		META AÑO 2006		META AÑO 2007	
			Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.		
Predios Unificados Base de datos	No. De predios unificados / No. Total de predios		1245600	903456	235000	239628	287000	45567	506433	574117	162000	44144

La meta de predios unificados para el plan es de 1.245.600, la cual al cierre de 2006 se ha ejecutado en un 73,46%, es decir, la unificación de 903.456 predios.

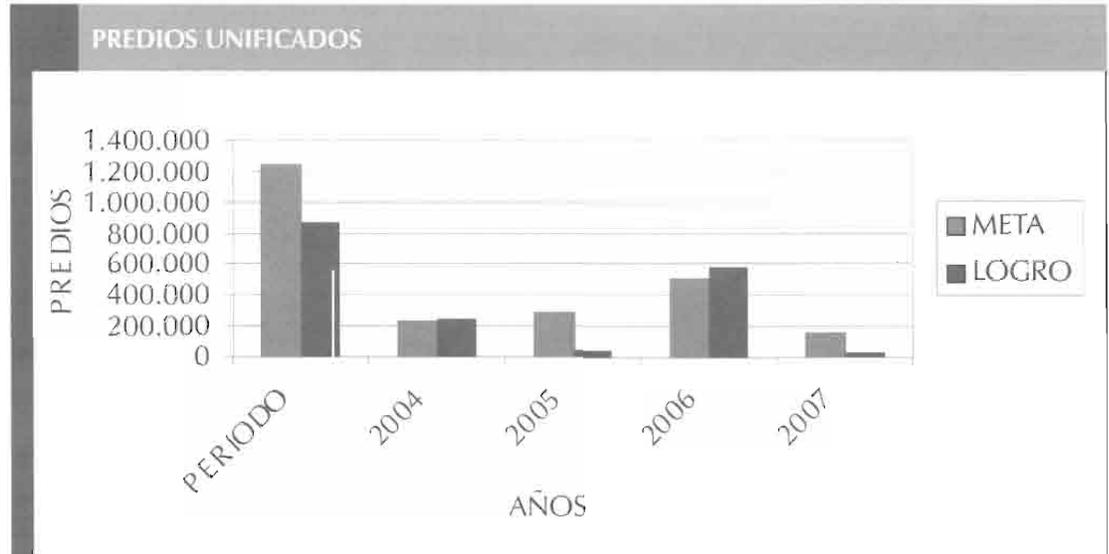
Las localidades en las cuales ya se encuentran los predios unificados son:

AÑO	LOCALIDAD	NO. DE MANZANAS	NO. PREDIOS UNIFICADOS
2004	Engativá y Fontibón	5.565	269.628
2005	Fontibón (remanente)		45.567
2005	Suba	4.777	
2006	Usaquén, Barrios Unidos, Teusaquillo y parte de Puente Aranda	3.526	506.433
2007	Puente Aranda (remanente) y Los Mártires	2.490	93.504
TOTALES	8	16.358	903.456

Predios unificados

Meta 2007: 162.000 predios

Ejecutado a septiembre 30: 93.504 predios



En el año 2007 se trabajó en la unificación de nomenclatura en las localidades Los Mártires y el remanente de Puente Aranda.

tegia: diseñar e implementar el Sistema Distrital de Planeación en coordinación con los sistemas de Participación y de Información.

D. Placas viales instaladas

Este objetivo considera el número de placas viales instaladas en el distrito para así garantizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo y su estra-

INDICADOR	FÓRMULA	LÍNEA BASE PLAN 2004	META PLAN 2004 - 2008		META AÑO 2004		META AÑO 2005		META AÑO 2006		META AÑO 2007	
			Est.	Alc.	Est.	Alc.	Est.	Alc.	Est.	Alc.		
Placas viales instaladas	No. de placas viales instaladas / placas programadas a instalarse		59.600	20.517	4.400	1.970	9.408	1.692	16.216	12.723	7.493	4.124

La meta para el periodo del plan es la de materializar 59.000 placas viales, y al cierre del año 2006 se lleva un 27,78%, es decir, 16.393 placas viales instaladas.

placas, superando la meta del año, pero esto se debe al remanente del año anterior.

Las localidades en las cuales se han instalado placas viales se muestran a continuación:

En el año 2007 la meta es de 4.000 placas viales instaladas, se ha ejecutado un total de 7.193

AÑO	LOCALIDAD	PLACAS VIALES INSTALADAS
2004	Engativá y Fontibón	1.978
2005	Fontibón (remanente)	1.692
2005	Suba	
2006	Usaquén, Barrios Unidos, Teusaquillo y parte de Puente Aranda	1.2723
2007	Puente Aranda (remanente) y Los Mártires	4.124
TOTALES	8	20.517

E. Placas domiciliarias instaladas

Este objetivo considera el número de placas domiciliarias instaladas en el Distrito para así garantizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo

y su estrategia: diseñar e implementar el Sistema Distrital de Planeación en coordinación con los sistemas de Participación y de Información.

INDICADOR	FÓRMULA	LÍNEA BASE PLAN 2001	META PLAN 2004 - 2006		META AÑO 2004		META AÑO 2005		META AÑO 2006		META AÑO 2007	
			Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.		
Placas domiciliarias instaladas	No. de placas domiciliarias materializadas / No. Total de Lotes.		430.000	192.196	29.400	34.500	75.869	11.833	14.6031	110.047	40.000	35.984

La meta para el periodo del plan es la de materializar 430.000 placas domiciliarias; y al cierre del año 2006 se lleva un 36,39%, es decir, 156.496 placas domiciliarias instaladas.

superando la meta del año, pero esto se debe al remanente de años anteriores.

En el año 2007 la meta es de 40.000 placas domiciliarias instaladas; se han ejecutado 75.984,

Las localidades en las cuales se han instalado placas domiciliarias se muestran a continuación:

AÑO	LOCALIDAD	PLACAS DOMICILIARIAS INSTALADAS
2004	Engativá y Fontibón	34.616
2005	Fontibón (remanente)	11.833
2005	Suba	
2006	Usaquén, Barrios Unidos, Teusaquillo y parte de Puente Aranda	110.047
2007	Puente Aranda (remanente) y Los Mártires	75.984
TOTALES	8	232.480

La meta para instalar placas domiciliarias en el distrito para el plan es de 430.000, a septiembre de 2007 se ha ejecutado el 54,06%, o sea, se han instalado un total de 232.480 placas domiciliarias.

Con la idea de medir el grado de percepción de la satisfacción de nuestros usuarios frente al servicio prestado por los servidores de la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital, se realizaron 134 encuestas entre los días 3 y 4 de septiembre, arrojando los siguientes resultados:

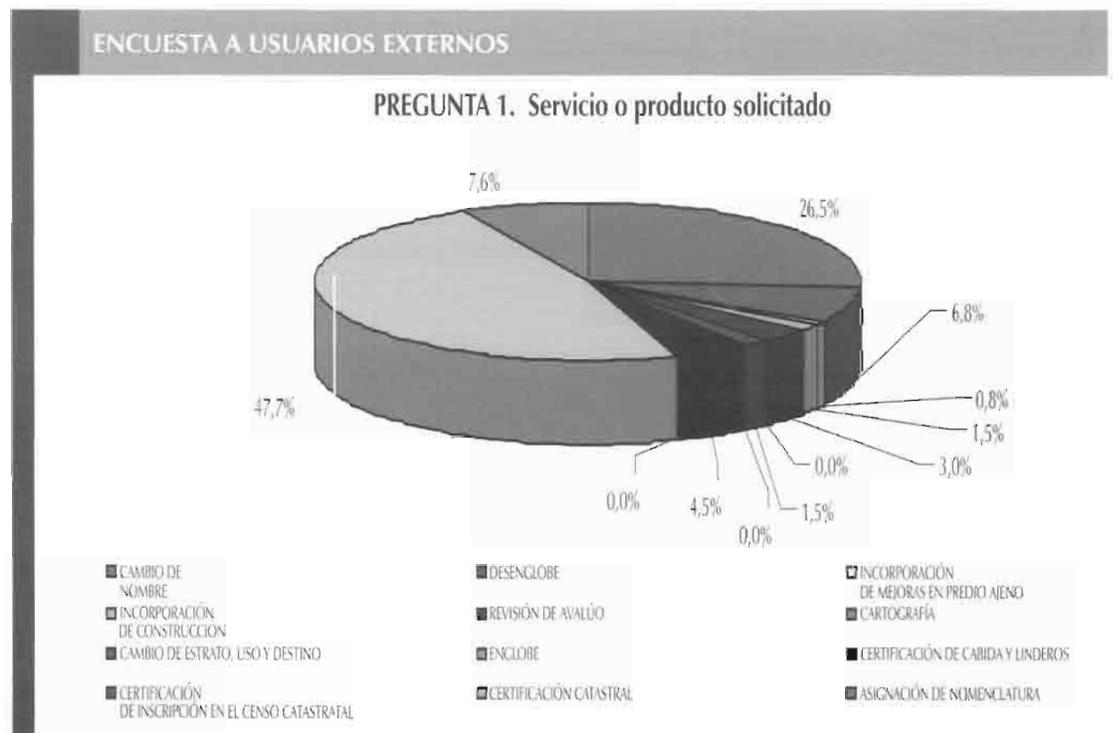
2.2 SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES

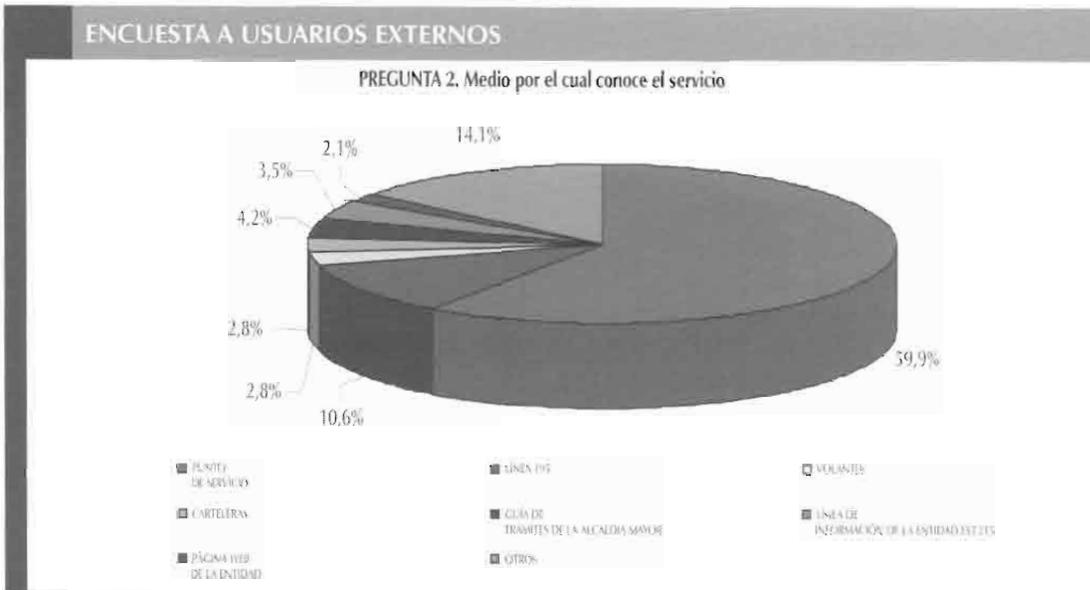
A. Nivel de Satisfacción de los Usuarios

En el año 2006, según el programa “Bogotá cómo Vamos”, el nivel de satisfacción de los usuarios para con el servicio prestado por la Entidad fue del 83%.

En cuanto a los servicios más solicitados en nuestra entidad, la certificación catastral ocupa el primer lugar, con un 47,7%, seguida de la solicitud de cambio de nombre, que obtuvo un porcentaje del 26,5%.

Se observa que el 59,9% de los encuestados se acercan a la entidad sin mayor conocimiento de los servicios prestados por esta, y gracias a la información suministrada por los servidores directamente en los *puntos de servicio* los ciudadanos conocen la entidad y los servicios que pueden solicitar. Es de resaltar la labor realizada a través de la línea 195, medio que está tomando fuerza, y día tras día los ciudadanos acuden a ella con el fin de informarse acerca de la atención prestada no solo en la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital sino también en las otras entidades.





Con estos resultados se implementarán acciones tendientes a disminuir el porcentaje de usuarios que desconocen los servicios, requisitos y puntos de atención donde hace presencia la entidad.

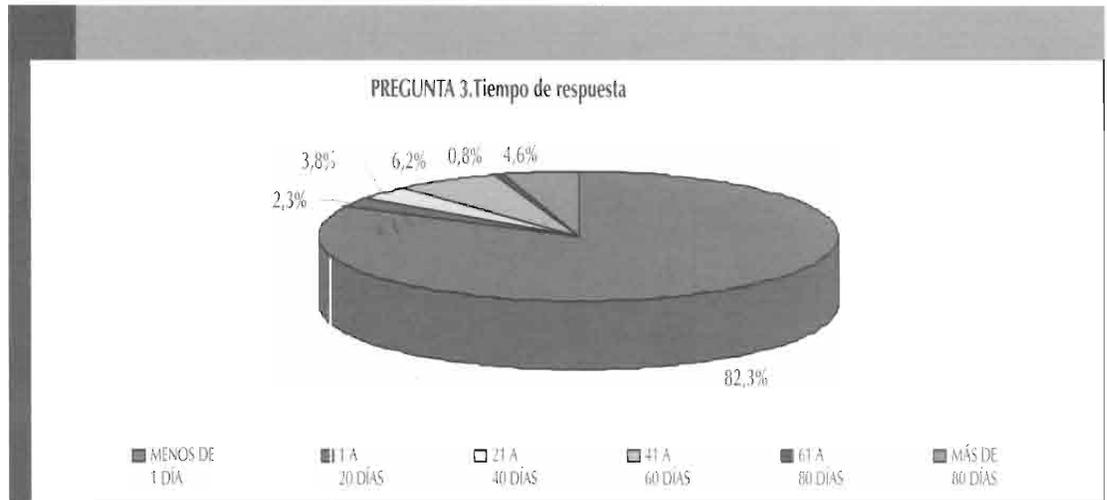
La estrategia que se implementará es la siguiente:

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	A través del Plan de comunicación de los proyectos de la entidad se aprovechará el espacio en medios de comunicación masivos con información de: <i>Servicios, Puntos de Atención, Horarios y Gratuidad del Servicio.</i>
PUNTOS DE SERVICIO	Fortalecer información prestada por anfitriones de SuperCADE con la distribución de volantes.
PÁGINA WEB	Publicar la <i>Guía de Servicios, Formato (solicitud de Trámites)</i>
ENCUESTA	Implementar seguimiento mediante encuesta de servicio y oportunidad en puntos de servicio y entidades.
FOLLETOS Y GUÍA DE TRÁMITES	Elaborar nuevos folletos informativos y distribuir en los puntos de servicio y en otras entidades, con el fin de dar a conocer los servicios que presta la Unidad.
GUÍA VIRTUAL	Mediante el SuperCADE del habitat se implementará Guía de Trámites.

En cuanto a la oportunidad de respuesta a las solicitudes, se observa que el 82,3% de la población encuestada afirma tenerla en menos de un día, esto se debe principalmente a la automatización de los trámites de mayor demanda por parte de la entidad, para así prestar una atención más efectiva. Con relación a las soli-

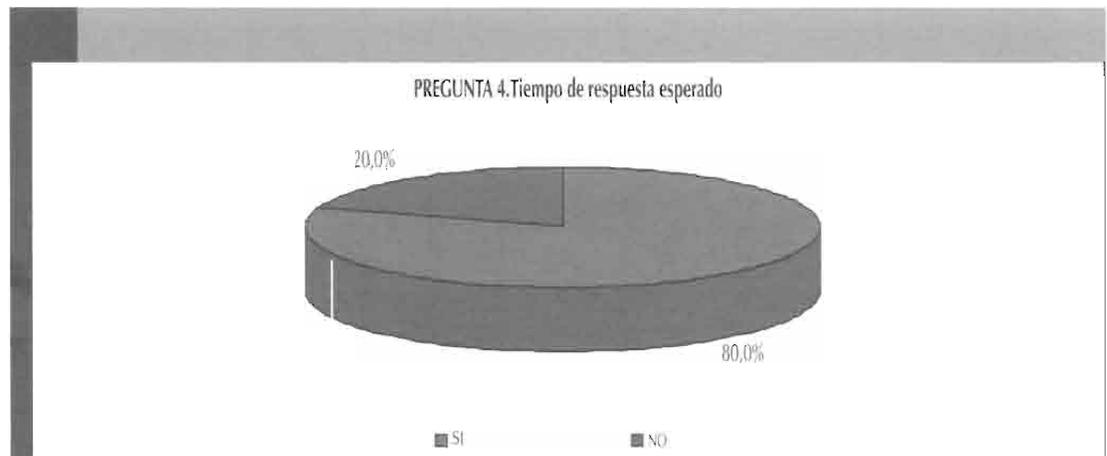
citudes trabajadas en otras áreas, se refleja la inconformidad en el tiempo de respuesta.

Para los trámites no Inmediatos el tiempo de respuesta promedio a 30 de septiembre es de 42 días.



El 80% de la población encuestada está satisfecha con el tiempo de respuesta a las solicitudes, pues fue de manera inmediata; el 20% restante no considera prudente el tiempo en que se da. Respecto a esto, es importante mencionar que los trámites diferentes a certificaciones catastra-

les automáticas requieren de un proceso técnico que conlleva diferentes pasos como visitas a terreno, complementación de documentación, entre otras, que toman tiempo dentro de cada caso específico.

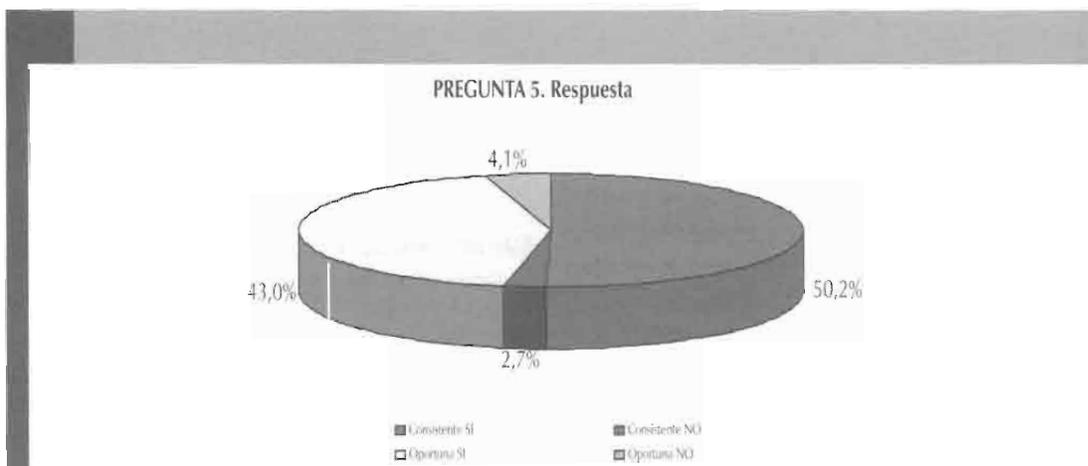


FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Difusión del proceso técnico realizado en la entidad. Unificación de criterios técnicos para resolver las solicitudes.
UNIFICACIÓN DE FORMATOS	Realizar unificación de formatos para la atención de certificación de cabida y linderos en el Área de Conservación con los usados en el Área de Servicio al Usuario.
FIRMA AUTOMÁTICA	Implementación de firma mecánica para certificación de cabida y linderos - Área de Conservación.
ESTUDIO DE CARGAS LABORALES	Para mejorar el tiempo de respuesta de las solicitudes es necesario realizar el estudio de cargas laborales del Área Técnica.

Se demuestra que los ciudadanos tienen buena imagen de la entidad, puesto que de la población encuestada el 93,2 % considera que la respuesta a su solicitud fue consistente y oportuna, y solamente un 6,8% no lo considera así.

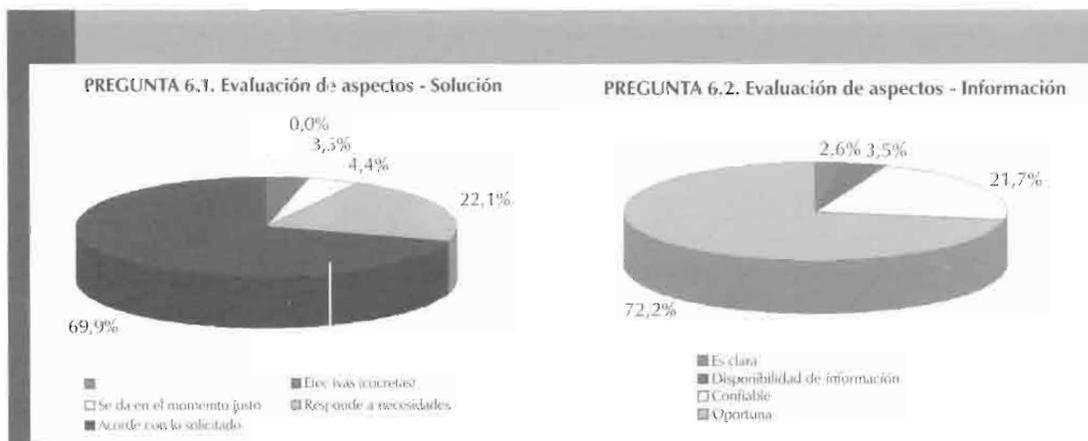
actualizado y a la experiencia de los servidores de los puntos de servicio para informar al ciudadano, todo en torno a contribuir a una mejor calidad de vida en la ciudad. Se está capacitando al personal en atención al usuario para mejorar la prestación del servicio.

Lo anterior se debe a todos los procesos que adelanta la Unidad para mantener un catastro



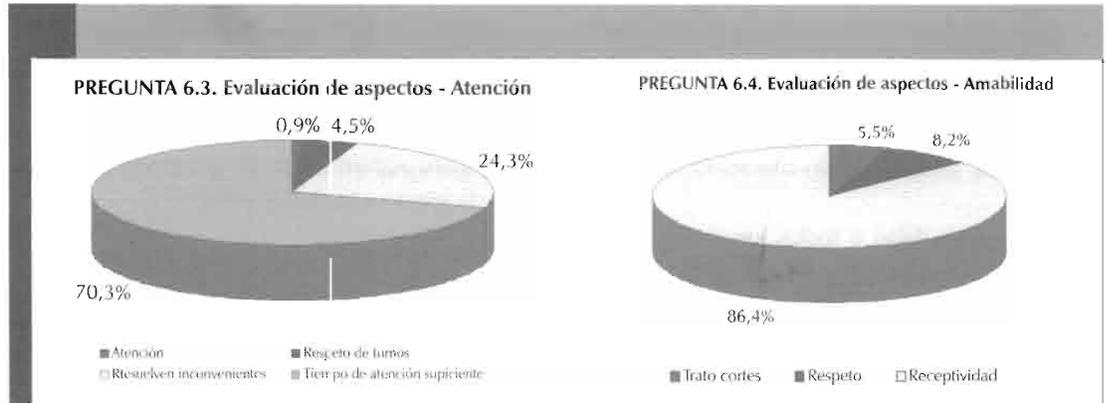
Según los resultados de las encuestas, la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital se encuentra bien posicionada en cuanto a la calidad de servicio prestado en los diferentes puntos de atención; del total de población en-

cuestada un 69,9% considera que la solución a su requerimiento está acorde con lo solicitado, y un 72,2% afirma que la información entregada por nuestros servidores es confiable y oportuna.



Por otra parte, el 70,3% de los ciudadanos considera que el tiempo de atención en los puntos de servicio es el suficiente para satisfacer sus inquietudes y atender sus requerimientos.

La amabilidad, el respeto y el trato cortés que reciben en los puntos de servicio por parte de los servidores de la Unidad, la hace una entidad receptiva, efectiva y humana.



Esta encuesta se realiza de forma bimensual, para saber el nivel de satisfacción de los usuarios y así conocer cómo se está prestando el servicio y poder proporcionar acciones para la mejora del servicio.

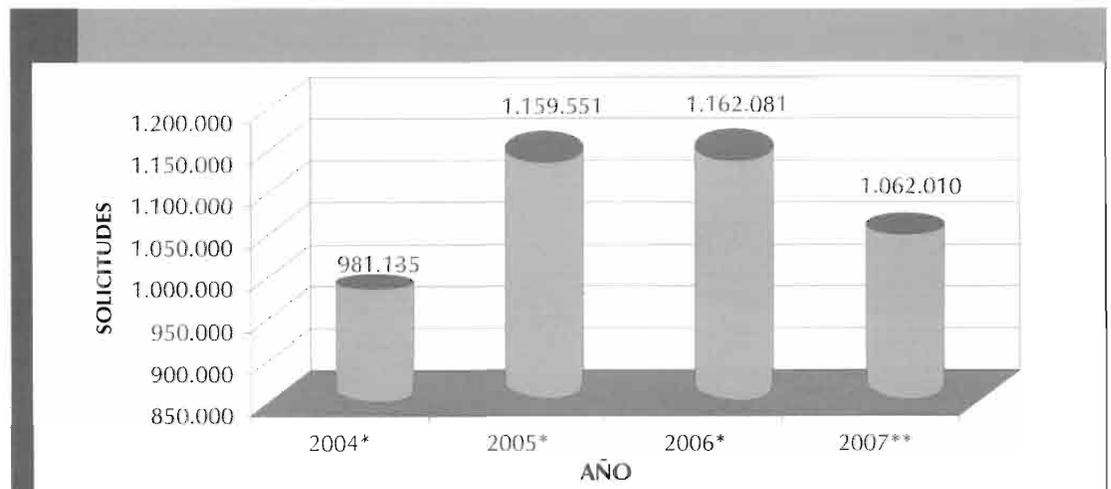
B. Usuarios atendidos

Este objetivo tiene como fin medir el número de usuarios atendidos en la Entidad.

INDICADOR	META PLAN		META AÑO 2004		META AÑO 2005		META AÑO 2006		META AÑO 2007	
	Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.
Usuarios atendidos	5.430.000	4.441.502	1.086.000	1.014.224	1.086.000	1.182.276	1.086.000	1.182.992	1.086.000	1.062.010

La meta del plan es la de atender 5.430.000 usuarios por año de acuerdo con datos históricos. Desde el 1 de enero de 2004 a 30 de

septiembre de 2007 se lleva un acumulado de 4.441.502 usuarios atendidos.



Usuarios atendidos

Ejecutado a septiembre 30: 1.062.010 usuarios atendidos

Meta 2007: 1.086.000 usuarios atendidos

En el 2007 se han atendido 1.062.010 usuarios, de los cuales 1.043.040 han sido trámites automáticos y 18.930 complejos, que requieren de estudio y verificación; 40 trámites se han anulado por diferentes motivos.

Supercades, ferias del Servicio al Ciudadano, atención directa en la comunidad (juntas de acción comunal, juntas administradoras locales, comités y entidades de orden distrital y nacional, entre otras).

Se está fortaleciendo la atención directa al ciudadano, con presencia de la entidad en Cades,

Principales acciones:

DESCRIPCIÓN	META	AVANCE A 30 DE SEPTIEMBRE	RESULTADO A DICIEMBRE 31
Atención de radicaciones		13.950	Atender la totalidad de las radicaciones del 2006
Atención inmediata de radicaciones	Atención inmediata del 98 % de las solicitudes radicadas	atención a 1.043.040 de las 1.062.010 recibidas a corte 30 de septiembre, es decir, se atendió el 98% en forma inmediata.	Atención inmediata del 98 % de las solicitudes que se reciban a diciembre.
Atención especial de comunidades	100%	100%	
Presencia de la ciudad en los diferentes puntos de la ciudad Cade Y Supercade	4 Supercades 14 Cades	4 Supercades y 14 Cades	
Página web de Catastro y líneas telefónicas dispuestas para la atención del ciudadano.	100%	100%	100%
Programas como "Bogotá en Movimiento" y "Feria de Servicios al Ciudadano".	Atender en forma inmediata y en sitio de residencia en los programas de la Alcaldía	12.000 usuarios atendidos.	100 % de atención en los programas.

C. Implementar Catastro en Línea

Este objetivo tiene como finalidad medir el servicio prestado por la Unidad por medio de la página web a los usuarios y la eficacia de realizar los trámites por este medio. A septiembre de 2007 la página de la entidad cuenta con servicios informativos a través de Internet como:

- Estado de su trámite
- Consulte su predio
- Ubicación georreferenciada de su predio
- Contáctenos, quejas, reclamos y sugerencias

Para finales del año 2007, se tiene proyectado poner a disposición de los ciudadanos dos

trámites electrónicos, dentro de la fase de interacción, para impulsar la oferta electrónica de los mismos, por lo tanto se tiene previsto dentro de las actividades a desarrollar la definición de requerimientos y desarrollo de la solución, contando con el recurso humano existente (dos ingenieros) de la UAECD.

D. Avalúos comerciales atendidos

Este objetivo tiene como fin medir el número de avalúos comerciales realizados por la entidad, solicitados por las diferentes entidades distritales.

INDICADOR	FÓRMULA	LÍNEA BASE PLAN	META PLAN		META AÑO 2004		META AÑO 2007		META AÑO 2006		META AÑO 2007	
			Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.
Avalúos comerciales atendidos	Nro. Avalúos comerciales atendidos/ Número de avalúos comerciales recibidos	0	2.740	7.515	0	436	0	1.109	500	3.450	2.067	520

Los avalúos comerciales se realizan por demanda, y lo proyectado es un estimado de lo hecho en años anteriores. El desfase en el año 2006 entre lo proyectado y lo ejecutado se debió a que este año se efectuó un convenio con la Caja de Vivienda Popular para efectuar 4.675 avalúos del sector de Chiguaza que no se encontraba presupuestado.

Avalúos comerciales

Meta 2007: 2.067 avalúos comerciales

Ejecutado a septiembre 30: 520 avalúos comerciales

E. Cálculo del efecto plusvalía en UPZ

Este objetivo considera el número de UPZ en cual se determinó el cálculo del efecto plusvalía para así garantizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo y su estrategia: diseñar e implementar el Sistema Distrital de Planeación en coordinación con los Sistemas de Participación y de Información.

Se realiza el cálculo del efecto plusvalía, con los instrumentos aprobados por la Secretaría Distrital de Planeación y remitidos por esa entidad a la UAECD.

INDICADOR	FÓRMULA	LÍNEA BASE PLAN	META PLAN		META AÑO 2004		META AÑO 2007		META AÑO 2006		META AÑO 2007	
			Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.	Est.	Alca.
Efecto del efecto plusvalía en UPZ	Número de UPZ donde se calculó el efecto plusvalía / Número proyectado de UPZ a realizar cálculo	0	115	58	40	21	94	28	10	0	0	0

La meta para el periodo del plan es realizar el cálculo del efecto plusvalía en 115 UPZ, a septiembre 30 de 2007 se ha ejecutado el 50,43%, es decir, en 58 UPZ.

Cálculo del efecto plusvalía en UPZ

Meta 2007: 6 UPZ calcular el efecto de plusvalía

Ejecución a 30 de septiembre: 9 UPZ con cálculo del efecto Plusvalía

En el 2007 la meta es la de calcular en 6 UPZ el efecto plusvalía, y se ha realizado en nueve de ellas. Esta diferencia se debe a que el cálculo se efectúa de acuerdo con las solicitudes de la Secretaría Distrital de Planeación, por esto en el 2006 se tenía proyectado trabajar 18 UPZ y no se trabajó en ninguna.

2.3 IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EFICIENTE

La Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital fortalecerá el modelo de gestión, basado en la reflexión, el diálogo, y en darle sentido a lo que se hace. Este mejorará el quehacer en todas sus áreas, pero sobre todo trabajará en el desarrollo de su mejor activo estratégico: el ser humano, vinculando a la Administración y posibilitando de esta manera la construcción de una cultura organizacional en la que el clima de trabajo mejore cada día y en la que los resultados obtenidos sean el producto de un trabajo en equipo orientado a contribuir al logro de los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo.

A. Implementar el Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno

Orientando la gestión misional y de apoyo bajo un modelo conceptual integral y compatibilizando con otros elementos comunes de tal manera que la gestión organizacional se desarrolle bajo un concepto de administración por procesos, se ha estructurado documentalmente así:

La construcción de un Plan Estratégico con visión del mediano plazo, la Gestión de Procesos y la Gestión de la Cultura Organizacional.

Lo anterior en estrecha relación con lo documentado en el Sistema de Gestión de la Calidad a través de caracterización del servicio, procesos, procedimientos, instructivos y formatos.

El valor agregado de mayor impacto para el sistema es que se creó una estructura documental en el mismo sistema, denominada "Plan de acción de cada proceso", donde confluyen las líneas base de los requisitos de calidad y MECI para cada producto objeto de cada una de las caracterizaciones de procesos, en este sentido estos planes de acción sitúan y fusionan al MECI con el Sistema de Gestión de la Calidad, cuya orientación es:



Es pertinente mencionar que la mayor bondad que arrojan dichos planes de acción es la de priorización de necesidades para contribuir al

mejoramiento de cada proceso, bajo un esquema de acciones concretas y cierre de brechas, de aquí se derivan a nivel general los planes de mejoramiento institucional, los de mejoramiento por procesos y los de mejoramiento individual.

Se destaca por último la construcción del Plan Estratégico con visión del mediano plazo que es la base de los acuerdos de gestión de los directivos, los planes operativos de los siguientes niveles, jefaturas de área y la evaluación del desempeño para el personal de carrera, que predomina en un 90% del personal nombrado en la planta. Estas herramientas se monitorean con los resultados de los indicadores a los cuales se les realiza seguimiento a través del Proceso de Dirección y Control Estratégico y los Indicadores identificados en los procesos.

B. Planificación de la Calidad

La Oficina Asesora de Planeación y la Secretaría General trabajan en el Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno, para lo cual se desarrolló un cronograma de trabajo general con el fin de hacer seguimiento y garantizar los resultados esperados.

Como resultado de la planificación de la implementación del modelo se han programado actividades de sensibilización enfocadas al desarrollo de la cultura de la calidad, conocimiento de la norma, implementación de herramientas que contribuyen al desarrollo y toma de decisiones, y apropiación de los temas propios del Sistema Integral Catastral.

El Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno están planificados con una proyección de mediano plazo conforme a lo establecido en el Plan Estratégico de la Unidad.

Se ha establecido dentro del proceso de planeación la creación paralela de planes de acción enfocados a contribuir con el análisis prospectivo que conlleve al mejoramiento de las metodologías aplicadas en cada una de las actividades y la prevención de los riesgos que puedan afectar a la Unidad.

C. Indicadores de gestión

Se trabaja en la construcción conceptual y operacional de un modelo único de seguimiento y medición mediante la definición de indicadores para medir la gestión de resultados y los del monitoreo del proceso del Sistema de Gestión de Calidad.

Los indicadores son una herramienta importante para la toma de decisiones, por ende, estos han sido identificados en: el Plan Estratégico, el Plan Operativo, el Servicio y los procesos de la entidad. De igual manera, se estableció el formato de Seguimiento y Medición "04-01-FR-09", que se encuentra estandarizado en el Proceso de Mejoramiento Continuo "04-01-CP" para que todas las dependencias y procesos de la entidad reporten los resultados de sus indicadores (cuantitativa y cualitativamente) e identifiquen las causas y acciones cuando se evidencie que no cumplen.

La Unidad estableció la metodología para la medición y seguimiento que garantiza que los datos que presentados en estos indicadores serán continuamente verificados y tenidos en cuenta para la toma de decisiones que conlleven a la mejora continua de los procesos.

D. Suministrar los recursos tecnológicos de manera oportuna y de calidad

La gestión de la Subdirección de Informática se ha orientado principalmente al desarrollo y puesta en marcha de políticas estándares que garanticen el intercambio de información entre las diferentes instituciones. Tal es el caso de la puesta en marcha del Geoportal de IDEC@ (Infraestructura integrada de datos espaciales), el cual es un sistema informático integrado por un conjunto de recursos (catálogos, servidores, programas, datos, metadatos, aplicaciones y portales) dedicado a gestionar información geográfica (mapas, ortofotos, imágenes de satélite, entre

otros.), que permite al ciudadano la visualización en línea en un solo sitio de la información geográfica que se encuentra organizada por capas, provenientes de distintas entidades.

A través de este proyecto se ha logrado integrar las acciones de las Entidades en la consolidación de canales de acceso a la información, junto con procedimientos y estándares que facilitan el acceso a la misma. Este proyecto es el resultado de un esfuerzo conjunto en el que participan la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá junto con la Universidad Distrital, la ETB, la Gobernación de Cundinamarca, la Secretaría Distrital de Planeación y la Secretaría de Salud, además de otras veinte entidades, las cuales han venido trabajando en la definición de estándares para compartir y publicar su información de manera integrada a través del geoportal de IDEC@.

Teniendo en cuenta que la información georreferenciada que maneja actualmente la Unidad no se encuentra unificada, depurada, validada y actualizada, y que la actualización dinámica de la información catastral requiere de políticas y procedimientos estandarizados que permitan de forma armonizada el intercambio de información y la unificación de esfuerzos para mantenerla vigente, se adelanta un proceso de revisión,

diagnóstico y estudio con el fin de definir una estrategia de migración de información e implantación definitiva del Sistema de Información Geográfico-Catastral (SIGC) que tiene por objeto unificar las diferentes bases de datos que contienen información gráfica y alfanumérica (Dato Único).

En este mismo sentido, también se adelanta con la Secretaría de Hacienda y la Secretaría Distrital de Planeación la definición de los nuevos servicios de intercambio de información que se implementarán a través del Modelo de intercambio de información espacial para actualización dinámica de catastro (MIIE).

E. Mejorar el control interno de la Unidad

Este objetivo pretende que en la Unidad exista un control interno que mejore la eficacia, la eficiencia y la efectividad de los procesos, optimizando el autocontrol en la entidad.

La meta es tener una calificación de 4 en el Sistema de Control Interno, dada por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

INDICADOR	FORMULA	TIPO Y BASE PLAN	META PLAN		META ANO 2004		META ANO 2005		META ANO 2006		META ANO 2007	
			Est.	Alc.	Est.	Alc.	Est.	Alc.	Est.	Alc.		
Calificación del Sistema de Control Interno dada por la Contraloría Distrital sobre la calificación del Sistema de Control Interno programada	calificación del Sistema de Control Interno dada por la contraloría Distrital sobre la calificación del Sistema de Control Interno programada	3,66	4		N/D		N/D		3,5	3,66		3,9

La Oficina de Control Interno, durante la vigencia del año 2007 desarrolló actividades de acuerdo con los lineamientos normativos establecidos en los artículos 2º y 9º de la Ley 87 de 29 de noviembre de 1993, relativos a los objetivos del Sistema de Control Interno y las funciones de la Oficina de Control Interno, respectivamente; del Decreto 1537 de 26 de julio de 2001, que define el rol de las oficinas de

Control Interno; Decreto 1599 de 20 de mayo de 2005, del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005 y NTCGP 1000:2004, y del Decreto 2621 de 3 del agosto de 2006.

F. Mejora del entorno organizacional

1. Mejora de las competencias, destrezas y habilidades

Como política Institucional y del Área de Talento Humano, se diseñaron procesos de capacitación tendientes a que en todos los niveles de la organización, los funcionarios adquirieran conocimientos y experiencias en nuevas metodologías, conocimientos específicos y mejores prácticas tendientes a que en el ejercicio de sus funciones se lograran los objetivos institucionales.

2. Mejorar el clima organizacional

Las actividades de bienestar por política de la entidad el Área de Talento Humano las encaminó en a mejorar el clima organizacional, en aspectos como convivencia, comunicación, relaciones interpersonales y tolerancia, entre otros.

3. Adecuación de la planta a nuevas necesidades organizacionales

Se realizó la adecuación de la planta de conformidad con la reestructuración de la entidad, con el propósito de lograr los objetivos institucionales.

4. Inicio de sistematización de los procesos del Área

Como política del Área se evidenció la necesidad de sistematizar sus procesos, como en el caso del manejo de la nómina y la depuración de las historias laborales.

5. Nuevas disposiciones legales de la gerencia de Talento Humano

El Área de talento Humano realiza y continúa un proceso dinámico de conformidad con la normatividad expedida por los entes reguladores que le competen, como en el caso de los conceptos del Departamento Administrativo de la Función Pública, el Departamento Administrativo del Servicio Civil, la Alcaldía Mayor de Bogotá, la Personería, y la Contraloría Distrital.

G. Elaboración del Portafolio

EL Área Comercial y de Mercadeo realizó la recopilación de todos los productos y servicios que se estaban produciendo en la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital, así como posibles nuevos productos susceptibles de comercializar.

Una vez establecido el listado de bienes y servicios mencionados, se realizaron las siguientes actividades:

1. Estudio de mercado de cada uno de los bienes y servicios, el cual consta de lo siguiente:
 - 1.1 Descripción del bien o servicio.
 - 1.2 Marco legal
 - 1.3 Usuarios históricos
 - 1.4 Usuarios potenciales
 - 1.5 Precios de referencia
 - 1.6 Demanda histórica
 - 1.7 Demanda proyectada
 - 1.8 Precio propuesto

H. Productos y servicios del Portafolio

1. Avalúos comerciales
2. Peritajes judiciales
3. Registros magnéticos
4. Cartografía convencional y digital
5. Plano general de Bogotá y sus localidades
6. Mapa Digital
7. Publicaciones

Los anteriores productos y servicios se presentaron a la alta Dirección, con el propósito de ser revisados y aprobados.

Se elaboró un proyecto de resolución de precios de los bienes y servicios de la UAEC.

3

APORTE AL PLAN DE DESARROLLO DISTRITAL

Para orientar la gestión la Unidad definió, de acuerdo con los parámetros fijados, su línea de acción a través de la aplicación de los proyectos de inversión, garantizando de esta manera el aporte al Plan de Desarrollo. Las líneas de acción trazadas se fija-

ron de acuerdo a: la misión, visión institucional, y al cumplimiento de los objetivos estratégicos, todos ellos fijados acorde a la participación de la Unidad dentro del Plan de Desarrollo.

Los proyectos realizados para dar cumplimiento al Plan de Desarrollo son:

PROYECTOS EJECUTADOS, VIGENCIA 2004 - 2008			
EJE	PROGRAMA	PROYECTO	CODIGO
Urbano Regional	Red de Centralidades Distritales	Elaboración de avalúos comerciales Plusvalía – Observatorio Inmobiliario Catastral	391
Urbano Regional	Red de Centralidades Distritales	Actualización Mapa Digital	6028
Urbano Regional	Red de Centralidades Distritales	Actualización y conservación catastral	6031
Urbano Regional	Red de Centralidades Distritales	Unificación y materialización de nomenclatura	6211
Urbano Regional	Red de Centralidades Distritales	Diseño, desarrollo e implementación del Sistema de Información Geográfico-Catastral	7257
Urbano Regional	Red de Centralidades Distritales	Infraestructura de Datos Espaciales del Distrito Capital IDEC@	
Objetivo Gestión Pública Humana	Sistema Distrital de Información	Ampliación de los servicios del DACD a través de la Red de Comunicaciones	360
Objetivo Gestión Pública Humana	Administración Moderna y Humana	Modernización Institucional DACD	7014

Analizados de acuerdo a su orden de importancia, que se determina según el aporte al Distrito, tenemos:

PROGRAMA: Red de Centralidades Distritales

Proyecto: ELABORACIÓN DE AVALÚOS PLUSVALIA OIC

3.1

EJE: URBANO-REGIONAL

ELABORACION DE AVALUOS PLUSVALIA OIC COD 391												
Proyectos / Metas	META	2004		2005		2006		2007		2008	Σ META PLAN	
Descripción	2004-2008	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	
Elaborar avalúos comerciales administrativos del D.C.	2740	0	0	0		300	673	2.067	148	0	2.740	991
Calcular en UPZ el efecto plusvalía, teniendo en cuenta las zonas homogéneas geoeconómicas con base en los avalúos comerciales.	65	0	0	0	0	18	0	6	9	56	65	9
Incorporar registro al observatorio Inmobiliario Catastral.	12.500	0	0	0	0	10.000	10.750	2.500	2.073	0	12.500	12.823
Realizar estudio del valor del suelo en Bogotá D.C.	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1

Este proyecto se consideró en un principio como componente del de actualización y conservación catastral, pero dada la importancia que representa se decidió establecerlo de manera independiente, de ahí que su programación parte del año 2006.

De acuerdo a la programación establecida como meta, la elaboración de avalúos reportó para el 2006 un cumplimiento del 134% con respecto a lo programado, para el 2007 se logró una ejecución de meta del 15,38% debido a que se firmaron convenios con Metrovivienda, Caja de Vivienda Popular y SDP, en el último trimestre, lo que modificó la meta inicial.

Para el cálculo de la plusvalía se dio un cumplimiento de 13%, este resultado depende del número de UPZ aprobadas por la SDP y remitidas a la Unidad.

Con respecto al compromiso de incorporar 11.750 registros al Observatorio Inmobiliario Catastral se reformuló la meta en el año 2007, quedando en 12,500 registros, cumpliéndome en un 102%. Y

para el cumplimiento de la aplicación de un estudio del valor del suelo se realizó en su totalidad en la vigencia 2006.

De acuerdo a la apropiación presupuestal asignada en un inicio, podemos determinar que se ejecutó un 96%.

Para cumplir con las metas descritas se llevaron a término las siguientes acciones: Contratación de profesionales expertos en la materia de avalúos y de auxiliares para la captura de información y transcripción.

PROGRAMA: Red de Centralidades Distritales

Proyecto: Actualización del Mapa Digital de Bogotá D.C. (6028)

Para el periodo 2004 al 2008, en el Plan de Desarrollo "Bogotá Sin Indiferencia". Un compromiso social contra la pobreza y exclusión, se fijaron las siguientes metas, estructuradas en diez (10) componentes.

ACTUALIZACIÓN DEL MAPA DIGITAL COD. 6028														
Proyectos / Metas	META PLAN		2014		2005		2006		2007		2008		Σ META PLAN	
	2004-2008	META	LOGROS	META	LOGROS	META	LOGROS	META	LOGROS	META	META	LOGROS		
Actualizar y restituir hectáreas rurales de la Cartografía del Distrito	112.350	112.350	53.000	37.350	37.350	0	0	0	0			112.350	112.350	
Actualizar y restituir hectáreas del área urbana del Distrito	54.100	54.100	0	26.000	25.710	25.700	14.300	13.890	13.890			54.100	54.100	
Fotografiar hectáreas urbanas y elaborar fotocontrol	7.710	7.710	7.710	0	0	0	0	0	0			7.710	7.710	
Fotografiar hectáreas rurales y elaborar fotocontrol	12.470	12.470	12.470	0	0	0	0	0	0			12.470	12.470	
Incorporar en Manzanas Información comercial, nivel temático sitios comerciales y equipamiento	45.500	0	0	0	0	45.500	29.500	16.000	16.000			45.500	45.500	
Aprobar y supervisar planchas escala 1:1000	700	0	0	0	0	0	0	700	700			700	700	
Migración de manzanas catastrales a la Mapa Predial	42.300	0	0	0	0	27.000	25.000	0	0	17.300		42.300	25.000	
Actualizar corredores viales en la cartografía (Av. Suba-NQS-Parque Tercer Milenio, Autopista Sur)	4	0	0	0	0	0	0	4	4			4	4	
Elaborar cartillas impresas de cartografía de Bogotá para niños	10.000	0	0	0	0	0	0	10.000	10.000			10.000	10.000	
Capacitar docentes de Educación Básica primaria en cartografía de Bogotá y su uso de la cartilla ilustrada o interactiva	1.000	0	0	0	0			1.000	750			1.000	750	

El proyecto Mapa digital durante la vigencia 2004–2008 ha mostrado un avance considerable con respecto a las metas fijadas, ya que ha dado un cumplimiento del 100% para las de orden prioritario del programa trazado; estas corresponden a: actualización y restitución de 112.350 hectáreas rurales de la cartografía del distrito, actualización y restitución de 54.100 hectáreas del área urbana del Distrito, fotografiar 7.710 hectáreas urbanas y elaborar fotocontrol, fotografiar 12.470 hectáreas rurales y elaborar el fotocontrol, incorporar 45.500 manzanas información comercial, nivel temático, sitios comerciales y equipamiento; aprobar y supervisar y 700 planchas, elaboración de 1.000 cartillas impresas de cartografía de Bogotá para niños.

En cuanto a la meta que corresponde a la migración de 42.300 manzanas Catastrales al Mapa Predial, durante el 2006 se programaron 27.000 y se cumplió con 25.000 lo que permite hablar de un 92.5 % con respecto a lo programado, mientras que para el 2007 no se dio una programación debido a que los recursos que se tenían para el proyecto fueron trasladados para el proyecto de actualización y conservación catastral y a revisión integral de 66 sectores catastrales pendientes de la vigencia 2006.

En lo que respecta a la actualización de tres corredores viales, se ha avanzado en cuatro, (un corredor adicional), lográndose un cubrimiento de los corredores viales de Autopista Sur, Avenida Suba, NQS, Parque Tercer Milenio.

De acuerdo a lo programado con respecto a la capacitación de los docentes, se tuvo una ejecución del 75%.

En cuanto a la aplicación presupuestal podemos determinar que el proyecto satisfizo un 98,34% con respecto al valor asignado, que fue de doce mil setecientos cincuenta y un millones de pesos (\$12.751.000).

De las acciones tomadas para aplicar el programa tenemos: contratación de una firma externa para realizar la restitución digital del mapa. Contratación de Interventoría con la Universidad Distrital. Convenio con la Unión Europea sobre la cartografía para niños. Contratación de recurso humano especializado en materia cartográfica.

PROGRAMA: Red de Centralidades Distritales.

Proyecto: actualización y conservación catastral de Bogotá D.C. (6031)

Para el periodo 2004 al 2008, en el Plan de Desarrollo “Bogotá Sin Indiferencia. Un compromiso social contra la pobreza y la Exclusión”, se fijaron

las siguientes metas estructuradas en trece (13) componentes. Para este informe nos concentramos en destacar las principales.

ACTUALIZACIÓN Y CONSERVACIÓN CATASTRAL COD. 6031												
Actualizar predios urbanos y rurales en su aspecto físico-jurídico	1.800.000	29,23%	12.973	148.190	166.503	700.000	751.771	903.000	0	12.724	936.000	954.991
Incorporar registros al Observatorio Inmobiliario	7.000	0	0	7.000	6.400	0	0	0	0	0	7.000	6.400
Determinar en las UPZ el mayor valor del efecto plusvalía con M ² y los	50	40	21	94	28	0	0	0	0	0	50	49
Sistematizar (digitalizar y microfilmear) folios del Archivo Físico Catastral	23.906.000	600.000	0	18.000.000	11.236.271	9.000.000	5.683.202	1.750.000	1.750.000	5.234.527	23.906.000	18.671.473
Actualizar hectáreas rurales en su aspecto físico-jurídico y económico	122.645	0	0	122.145	121.670	0	0	0	0	0	122.645	122.676
Depurar y unificar predios de la Base Catastral	744.000	71.640	26.371	300.000	159.879	300.000	250.065	50.000	20.869	757.735	744.000	463.134
Depurar predios con sucesión, indefinidos y otros tipos de formación	10.023	0	0	0	0	8.940	2.878	8.320	3.952	5.647	10.023	8.940
Aclarar pagos o declaraciones que no tienen asignado SIBP	16.339	0	0	2	0	9.870	4.534	0	0	0	16.339	4.554
Cruzar y unificar predios en la información jurídica con SDH	1.833.000	0	0	0	0	1.833.000	1.823.000	0	0	0	1.833.000	1.813.000
Depurar predios con otros excluidos que no cruzan por	26.000	0	0	0	0	26.000	0	0	0	0	26.000	0
Ampliar en Supercedes la atención del usuario	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	3
Depurar y actualizar el mayor valor del efecto plusvalía de registros de predios	99%	0	0	0	0	0	0	98%	100%	7%	99%	98%
Digitalizar planos y manzanas catastrales	63.000	0	0	0	0	0	0	63.000	0	0	63.000	0
Revisar del recenseamiento predial de sectores catastrales	60 sectores (300.000)	0	0	0	0	0	0	30.000	110.000	0	30.000	110.000

De la meta considerada para actualizar 1.800.000 predios estimada en el Plan de Desarrollo, se ejecutó a corte del 30 de Dic de 2006 un 53%, de los cuales 755.571 quedaron sin efecto ni valor por Resolución 219 de 23 de abril de 2007. EL rezago no alcanzado de los 845.009 predios no actualizados, se originó en la no asignación suficiente de los recursos. De los predios que quedaron sin vigencia ni valor, 300.000 están siendo revisados por catastro, y para los 455.571 se hace necesario esperar el pronunciamiento y determinación legal que opten los entes de control.

En cuanto a las metas correspondientes a:

- Incorporación de 7.000 registros programada a partir del 2005, se cumplió para ese año en un 92,7 %; después dada la importancia que esta representaba, se tomó

como un nuevo proyecto para el año 2006: Avalúos plusvalía y OIC.

- Determinación en 50 UPZ del mayor valor del efecto plusvalía, programado a partir del 2004. Se dio un cumplimiento del 98%, para los años siguientes se asumió en un nuevo proyecto denominado Avalúos de plusvalía y OIC.

En lo que refiere a la sistematización, digitalización y microfilmación de 23.906.000 folios del Archivo Físico Catastral, entre el 2004 y Sep. de 2007 se ha dado cumplimiento en un 78%.

Para las metas de actualización de 122.645 hectáreas rurales, cruzar y unificar 1.833.000 predios, la información con SDH, registro y DACD, y ampliar en tres Supercedes la atención al usuario, se dio un cumplimiento del 100%.

En lo concerniente a la depuración y unificación de 744.000 predios de la base catastral, se alcanzó desde el 2004 hasta Sep. 30/07 un cumplimiento de 62,24%.

En cuanto a la depuración de 10.025 predios conservados indefinidos, a la fecha se han depurando 8.640, con un cumplimiento del 86%.

Para el pago y aclaraciones que no tienen asignado *chip* se suspendió la ejecución por falta de recursos.

De acuerdo con lo programado sobre la depuración de 26.000 predios, no se realizó, pues dependía exclusivamente de la Secretaría de Hacienda Distrital, y no se recibieron la autorización ni la información para desarrollarlo.

Para dar solución a los problemas ocasionados con la actualización en la vigencia 2006, se trazaron acciones inmediatas resumidas en las siguientes metas aplicadas en 2007:

Depuración y respuesta a 99% de las solicitudes requeridas de revisión de avalúos en la UAEDC, medida que a la fecha ha arrojado un 60% de cumplimiento.

Revisión del reconocimiento predial a 66 sectores catastrales, equivalente a 300.000 predios del componente físico y jurídico de los predios, y acompañamiento en la revisión del componente económico en proceso de valoración

masiva, del que a corte de septiembre 30 se tiene un avance de 110000 predios.

Digitalización de 63.000 planos y manzanas catastrales: no ha presentado ningún avance por falta de asignación de recurso para su ejecución.

De acuerdo al cumplimiento de metas obtenido y según su asignación presupuestal, podemos determinar que de una asignación presupuestal acumulada de Veinticuatro mil setecientos trece millones de pesos (\$ 24.713.000) se alcanzó una ejecución del 97%, equivalente a veintitres mil novecientos ochenta y ocho millones de pesos (\$23.988.000) para el Proyecto de Actualización y Conservación Catastral.

Dentro de las acciones tomadas para la ejecución del proyecto tenemos: realizar el reconocimiento predial mediante contrato con una firma, transcripción (contratación de recurso humano), digitalización para determinar las zonas físicas geoeconómicas, contratación con firma externa para la digitalización del archivo, contratar firma externa la actualización de la vigencia 2006; la Unidad no cuenta con la infraestructura suficiente para llevar a cabo esta labor

PROGRAMA: Red de Centralidades Distritales.

Proyecto: Unificación y materialización de nomenclatura

UNIFICACION Y MATERIALIZACION DE NOMENCLATURA COD 6211												
Proyectos / Metas	META PLAN	2004		2005		2006		2007		2008		T. META PLAN
Descripción	2004-2008	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	META	META	LOGRO
Materializar Placas domiciliarias de los predios urbanos de la ciudad	430.000	29.400	34.500	75.869	11.838	146.031	110.047	60.984	35.984	197.631	430.000	192.369
materializar Placas viales cambiando la señalización vial	59.000	4.400	1.978	9.408	1.692	16.216	12.723	7.493	4.024	15.114	59.000	20.517
unificar en predios la nomenclatura de las localidades	1.245.600	235.000	239.628	287.000	47.567	508.433	574.117	162.000	44.144	224.288	1.245.600	903.456

Con respecto a la materialización de 430.000 placas domiciliarias, se dio un cumplimiento de 44,73% durante el período 2007; el avance no ha sido representativo pues el proyecto fue suspendido, a lo anterior se suma la falta de presupuesto, lo que implica menor cobertura del programa.

En lo que se refiere a las placas viales y cambio de señalización, se logró un avance del 35%.

Para el cambio de nomenclatura de las localidades se ejecutó un 72% con respecto al valor inicial programado, lo que permite concluir que para el término de la vigencia se realizará el 100% de lo establecido.

De quince localidades programadas a unificar nomenclatura, se ha logrado hacerlo en ocho.

En lo que concierne al presupuesto se ejecutó el 92,13% con respecto al inicialmente designado, de cuatro mil ochocientos cincuenta y seis millones de pesos (\$4.856.000.000).

PROGRAMA: Red de Centralidades Distritales.

Proyecto: Diseño, desarrollo e implementación del Sistema de Información Geográfico - Catastral SIG-C (7257)

DISEÑO DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SIG C												
Proyectos / Metas	META	2004		2005		2006		2007		2008	Σ META	
		2004-2008	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO
Construir el Sistema SIGC	30%	0%	0%	30%	20%	10%	8%	2%	0,25%	0%	30%	28,25%
CULMINAR la implementación del sistema	100%	0%	0%	100%	20%	30%	20%	25%	0%	35%	100%	40%
Operar y mantener el SIGC	100%	0%	0%	25%	20%	30%	20%	25%	0%	35%	100%	40%
Depurar predios de la base catastral	3.700	0	0	3.700	0	3.700	3.700	0	0	0	3.700	3.700

Si se toma en cuenta lo programado en ejecución de metas físicas del proyecto, podemos determinar:

De la meta concerniente a adelantar la etapa de construcción durante los años 2005 a 2007, del 35% del total del proyecto se alcanzó a desarrollar el 26,68%. Y de la etapa de implantación y puesta en marcha, que tenía como meta un 39%, no fue posible llevarla a cabo por cuanto esta depende de la terminación de la etapa anterior.

SIGC: se han realizado las actividades correspondientes al diseño del Sistema de información (DSI) y se está adelantando la etapa de construcción del sistema de información e implantación y aceptación del sistema.

Teniendo en cuenta que a la fecha se lleva un 71,67% del proyecto SIGC, se hace necesario realizar una reprogramación del 28,33% (faltante del proyecto) para los años de 2008 a 2010

PROGRAMA: Red de Centralidades Distritales.

Proyecto: infraestructura de datos espaciales del D.C. IDEC@ (359)

En cuanto al proyecto IDEC@, se logró una implementación del 70% para la consolidación de la información geográfica del Distrito, documentada con el estándar nacional NTC 4611. De igual manera, aplica acciones conducentes a establecer un marco común para la gestión de la información Geográfica del Distrito Capital, con un cubrimiento del 35% de acuerdo a lo programado en la vigencia 2006 -2007, y como complemento de las anteriores, dos políticas de intercambio de información espacial. En lo atinente al establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad, se ha obtenido un porcentaje del 46%.

INFRAESTRUCTURA DE DATOS ESPACIALES DEL DISTRITO CAPITAL IDEC@												
Proyectos / Metas	META	2004		2005		2006		2007		2008	Σ META PLAN	
Descripción	2004-2008	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	META	META	LOGRO
Contar con la información geográfica de Distrito documentada con el estándar nacional NTC 4611 y proveer el acceso a los metadatos geográficos	100%	0%	0%	20%	30%	30%	30%	10%	10%	30%	100%	70%
Desarrollar e Implementar los datos fundamentales de la IDEC@, con el fin de establecer un marco común para la gestión de la información geográfica del D.C.	100%	0%	0%	0%	0%	20%	20%	15%	15%	65%	100%	35%
Desarrollar e implementar sistemas de calidad	0.5	0	0	0.5	0.1	0.4	0.36	0	0	0	0.5	0.46
Contar con políticas de Intercambio y comercialización de información espacial	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2

Las acciones desarrolladas para alcanzar el programa se traducen en contratación de recurso humano calificado, adquisición de software, e intercambio de información con diferentes entidades distritales.

PROGRAMA: Sistema Distrital de la Información.

Proyecto: Ampliación de servicios a través de la red

La aplicación del proyecto permite un avance en la creación de un portal de servicios digitales con la información de la UAED, esta propuesta tiene inicio a partir del 2006, cuando se logró un 0,50 % de avance, mientras que para el 2007, de un 0,5% se ha alcanzado un nivel de 0,03%; se estima que para el 2008 se alcance la implementación y puesta en marcha del portal.

3.2

OBJETIVO: GESTIÓN PÚBLICA HUMANA

AMPLIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS A TRAVÉS DE LA RED DE COMUNICACIONES COD. 360										
Proyectos / Metas	META	2004		2005		2006		2007		2008
Descripción	2004-2008	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Programado
Crear un portal de servicios digitales con la información del DACD	1	0	0	0	0	.50	.50	0.05	0.45	0
Fortalecer dos redes de comunicación Lan / Wan	2	0	0	0	0	1	1	0	0	1

De igual manera, dentro de este proyecto se programó el fortalecimiento de las redes LAN/WAN, alcanzando en el 2006 el fortalecimiento de la red LAN/WAN, mientras la otra Red se programó para el 2008.

Objetivo: Gestión Pública Humana

Programa: Sistema Distrital de Información

Proyecto: Modernización Institucional (7014)

MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL COD. 7014												
Proyectos / Metas	META PLAN	2004		2005		2006		2007		2008	Σ META PLAN	
Descripción	2004-2008	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	META	LOGRO	META	META	LOGRO
Continuar e iniciar proceso de implementación de la Norma NTCCP100-2004 y el MECI	1	0	0	0		1	0.44	0.31	0.80	0.25	1	0.54
Adquirir y renovar equipos tecnológicos: ímicos, servidores, fotoplanos, impresoras, conmutador	257	0	0	0	0	217	217	0	0	0	217	217
Instalar puntos de cableado estructural	700	0	0	0	0	700	700	0	0	0	700	700
Digitalizar folios de las hojas de vida de los funcionarios del DACD	1.000.000	0	0	0	0	1.000.000	223.482	776.518	776.518	0	1.000.000	1.000.000
Adecuar en un 2% las instalaciones físicas del DACD	2%	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	2

El proyecto Modernización Institucional se adoptó en el 2006; su principal reto lo constituyó la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, que logró un avance del 44% en el 2006 y del 80% acumulado con corte a 30 de, septiembre de 2007; se estima el cumplimiento de la adopción y certificación en el 100% para finales del período 2007.

Como complemento de este proyecto se desarrollaron las cuatro metas restantes, con un cumplimiento del 100%, a las que correspondían: adquisición de equipos técnicos, instala-

ción de 700 puntos de cableado estructural, digitalización de 1.000.000 de folios de hojas de vida de los funcionarios y adecuación del 2% de las instalaciones de la Unidad.

El proyecto de Modernización desarrolló las siguientes actividades para dar alcance a las metas propuestas: contratación de recurso humano, contratos para adquisición de equipos tecnológicos y para compra de cableado estructural, contratación de firma externa para digitalización de 1.000.000 de folios y adecuación del 2% del área física de la Unidad.

4

OTROS FINES GENERALES

La unidad administrativa especial de catastro distrital participa a través del pot de acuerdo a lo señalado en el título III “ estrategia integral de aplicación de los instrumentos de gestión del suelo previstos en las leyes 9 de 1989 y 388 de 1197”, Cap. En el sistema de gestión integrada, siendo prioritaria la aplicación de:

a) “Artículo 28 .POLÍTICA DE GESTIÓN DEL SUELO”, que dentro de algunos de sus apartes cita:

“-Regular el mercado del suelo, para evitar que la retención de terrenos, la especulación, el impacto de la urbanización ilegal continúen reforzando la exclusión...”.

“-Programar de manera concertada y coordinada las inversiones públicas entre las distintas Entidades Distritales y establecer las condiciones de articulación con la actuación privada, para alcanzar condiciones de desarrollo urbanos equitativas, incluyentes y equilibradas, que redunden en una mayor calidad de vida de los habitantes del Distrito”.

Aspecto en el cual la UAECD permite se gestionen planes y programas con elementos básicos de información y estudios fiables para la toma de una determinación y gestión objetiva con respecto a la programación de inversión distrital y a la articulación con la empresa privada. De otro lado, se generan condiciones y mecanismos de oferta de suelo y control de la especulación toda vez que precisa un valor real de los predios del Distrito, favoreciendo de igual manera el desarrollo de programas guber-

namentales en cuanto a inversión de proyectos orientados a implementar estructuras físicas en beneficio social.

b) “Artículo 29. Reparto de cargas y beneficios”

Artículo en el que confluyen la distribución de las cargas tributarias que deben asumir los propietarios de los predios e inmuebles a razón del beneficio particular generado por el ordenamiento y equipamiento urbanos; es así como de allí depende la contribución de valorización, la participación de las plusvalías del Estado y las diversas formas de compensación y de transferencia de derechos por construcción.

c) “Artículo 30. Instrumentos de gestión del suelo”

A partir de este nivel general se define de acuerdo a su ordenamiento la participación, de tal manera que a nivel zonal se pueden establecer las contribuciones de valorización que se deben asumir y el desarrollo de los sistemas de planes parciales de reparto. Y a nivel local, se precisan otras herramientas de planeación que definen cómo distribuyen y asumen las cargas a nivel local.

d) “Artículo 31. Planes parciales”

En cuanto a las principales herramientas de gestión, la Unidad desarrolla especialmente los planes parciales, los mecanismos de participación distrital en las plusvalías.

Como elemento básico de cumplimiento del objetivo misional la unidad aplica mediante su

proyecto "Actualización y Conservación Catastral" la identificación de las condiciones físicas, jurídicas, económicas y financieras de los predios, a partir de la cual se definen las condiciones de habitabilidad y los usos urbanos, permitiendo la caracterización de sectores y el aporte al crecimiento territorial ordenado, acorde a lo establecido en el Plan de Desarrollo.

Como instrumento de gestión la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital desarrolla con el proyecto de "Avalúos Catastrales OIC" la determinación de los avalúos, permitiendo el desarrollo de un mercado inmobiliario en el que su valoración juega un papel importante en la dinámica de crecimiento del mismo y que es utilizada también como instrumento de gestión por las entidades del distrito.

Como conclusión, podemos definir que la Unidad juega un papel de trascendencia en el Plan de Ordenamiento Territorial, ya que participa con sus productos como instrumento de planeamiento y de gestión a niveles distrital y gubernamental.

Es así como, de manera particular la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital está contribuyendo dentro del POT para aportar en los Objetivos del Milenio permanentemente de manera transversal, con la información base para el desarrollo e interacción integral de las acciones que ejercen las diferentes entidades distritales dentro de la programación y cumplimiento de los compromisos de la ciudad.

5

PARTICIPACIÓN CIUDADANA, CORREPONSABILIDAD Y GESTIÓN CONJUNTA

Las acciones prioritarias desarrolladas se centraron en:

- Atención de los usuarios externos, considerándose en este renglón a los ciudadanos, entidades distritales, empresas privadas y todas las que precisan de la información generada por la Unidad.

Durante el período del cuatrienio se atendió a los usuarios externos de manera personalizada en los Cade y Supercades; también se considera como política de participación ciudadana en la gestión de la Unidad el realizar visitas a los diferentes puntos de intervención donde se aplican los proyectos con el fin de brindar información y orientación sobre el programa a desarrollar, los beneficios que genera el mismo, y el valor agregado al crecimiento ordenado de la ciudad.

De otro lado, se atendieron en la última vigencia las reclamaciones generadas por la actualización catastral vigencia 2005 con relación a los avalúos catastrales y asesoró a las comunidades en trámites ante el Departamento, explicando claramente las funciones de la entidad. Adicionalmente, prestó zahorí a las entidades tanto

oficiales como privadas en los temas catastrales. Creó el concepto comunidad – solicitud masiva – radicación masiva. Tuvo presencia en las reuniones donde así lo requirieron las comunidades o las instituciones.

Se presentaron los correspondientes informes a la Veeduría con el fin de comunicarle a la ciudadanía a través de la rendición de cuentas presentada anualmente por el alcalde.

De tal manera, estas acciones permitieron:

- Atender a las comunidades en su entorno, evitando el desplazamiento a los puntos de atención del DACD.
- Aclarar a la comunidad las funciones y competencias del Departamento.
- Filtrar y direccionar las solicitudes de comunidades y entidades a la División que le corresponde.
- El Grupo Comunidades está a disposición en cualquier tiempo y requerimiento.
- Lograr que el Departamento esté conectado con entidades de ordenes distrital y nacional.

En cuanto a interacción con otras entidades, podemos decir que se aportó información:

- Se interactuó con las siguientes entidades de orden distrital: Secretaría de Hacienda, DAMA, DAPD, Metrovivienda, EAAB, Secretaría de Gobierno, Caja de Vivienda Popular, Metrovivienda, alcaldías locales, acción comunal y organizaciones populares.
- De orden nacional: Ministerio del Medio Ambiente.
- De orden regional: la CAR.

Como acciones de impacto podemos citar:

- El Brillante: actualización de datos jurídicos, incorporación de mejoras y corrección de nomenclatura de 70 predios.
- San Andresito Norte: en charla explicativa se logró que 891 propietarios desistieran de revisión de avalúos.
- Marco Fidel Suárez: visitas para revisión de área y uso de 80 predios.
- Santo Domingo: actualización de datos jurídicos, incorporación de mejoras y corrección de nomenclatura a 41 predios.
- Brisas del Volador: incorporación de 340 mejoras.
- Los Olivos: 28 actualizaciones de 56 predios.
- ETB: depuración de 231 predios.
- Arrayanes V: Incorporación de predios.
- Toberín Oriental: con 16 visitas se dio solución en 79 predios.
- Central Nacional de Provienda: verificación de cabida y linderos de la manzana 1.
- Orquídeas de Suba: 47 predios, situación jurídica tratada en mesa interinstitucional de trabajo (DACD-Secretaría de Gobierno).
- Barrio República de Canadá: reunión informativa para incorporación de mejoras.
- La Nueva Esperanza o Arrayanes III: depuración de información de 600 mejoras por solicitud de JAC.

- Mirador de Quiba: con reunión con 93 ciudadanos se resuelven inquietudes a 700 poseedores
- Metrópolis: aclaración sobre incorporación de zonas de cesión en 700 predios.
- Urbanización UNIR: con solicitud de 84 propietarios se resuelven inquietudes a 1.542 propietarios.
- El Edén – El Paraíso: actualización de datos jurídicos, incorporación de mejoras y corrección de nomenclatura a 80 predios.
- Humedal de Techo: revisión de 501 predios con 29 nuevas construcciones, determinación de 369 predios afectados por el humedal, 27 de afectación parcial y 105 no afectados.
- Conjunto Residencial Toneli de Kennedy: con una solicitud por la página Web se rectificó nomenclatura y homologó con las ESP a 347 predios.
- Paulo VI, II sector: con una solicitud por la web se homologó la nomenclatura a 692 predios.
- Edificio Puskin: con solicitud de un usuario por la web se homologó la nomenclatura a 23 apartamentos.
- Conjunto Reservas del Salitre: con la petición de la administradora se revisaron coeficientes de 246 apartamentos.

En el sector rural su efecto de intervención arroja el siguiente resultado:

- Ruralidad: el uaecd suministró la información existente de la prediación en sus aspectos físico, jurídico y económico. Participación en el diseño de la visión de la política del Distrito Capital.
- Zona de influencia del aeropuerto: 18.000 predios corresponden al área de afectación por contaminación auditiva generada por el funcionamiento del aeropuerto El Dorado, en las localidades de Fontibón y Engativá, solicitud dentro del marco del convenio UAE-CD-DAPD. Delimitación predial de la zona de influencia para consulta de entidades.

- Plan Centro: 106.382 predios de las localidades Santa Fe, Candelaria, Mártires y Teusaquillo, cuyas solicitudes son atendidas dentro del marco del convenio DACD-DAPD.

En cuanto a otras herramientas de intervención aplicadas, tenemos:

- Asesoría permanente a los(as) ciudadanos(as) en consulta de información, en sugerencias y quejas y reclamos por la página web.
- Con un total de 1.026 solicitudes tramitadas y solucionadas a la fecha.
- Recepción y respuesta de 46 solicitudes del Sistema de Quejas y Soluciones de la Alcaldía.
- Asesoría telefónica de casos específicos remitidos por la Ext. 215 cuando se requiere conocimiento técnico.

- Atención del sistema de Red Capital manteniendo la base de datos actualizada y asistiendo a capacitaciones.
- Mesas de trabajo: Metrovivienda, Vivienda nueva, Titulación.

Para el proceso de información y sensibilización se aplicó:

- Divulgación de la misión y competencias del Departamento.
- Separata institucional.
- Comunicados en prensa y radio.
- Afiches y plegables informativos y pedagógicos.
- Video institucional.

6

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

6.1 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS RECAUDOS 2004-2007

\$ CORRIENTES									
CONCEPTO	2004	% DE EJEC	2005	% DE EJEC	2006	% DE EJEC	2007 a septiembre 30/2007	% DE EJEC	proyeccion 2008
ventas de Servicios	EJECUCION VIGENCIA		EJECUTADO		EJECUTADO		EJECUTADO		CUOTA GLOBAL
Centro de documentacion	117.891.000	0,00%	146.155.000	0,00%	172.531.000	0,00%	146.763.960	0,00%	151.900.719
Maps Digital	7.365.674	0,00%	10.634.720	0,00%	21.996.223	0,00%	19.278.440	0,00%	19.953.185
Avalúos	93.064.913	0,00%	45.754.421	0,00%	39.121.662	0,00%	34.411.690	0,00%	36.146.096
Convenios Interinstitucionales		0,00%		0,00%		0,00%	287.000.000	0,00%	1.290.000.000
SUBTOTAL	125.256.674	0,00%	-	0,00%	194.527.223	0,00%	487.454.110	0,00%	1.560.000.000
Transferencias *	17.531.895.524	99,95%	22.171.543.853	26,32%	37.760.926.507	-0,69%	22.995.485.124	-20,22%	29.674.814.290
TOTAL	17.895.473.785	101,29%	22.374.087.934	99,45%	38.189.102.615	99,73%	23.970.393.344	81,78%	31.234.814.290

* Recursos de la Administración Central
Fuente: Área Financiera.

La evolución histórica de los ingresos de la entidad, en cuanto a la venta de servicios, es la siguiente:

En el 2004 se recaudaron 125,2 millones; en el 2005 se recaudo \$156,7 millones; en el

2006, \$194,5 millones; en el 2007 se programan ingresos por valor de \$487,4 millones, de los cuales a septiembre 30 se proyecta recaudar la suma de \$287 millones, y para el 2008 se proyecta una cuota de \$1.560 millones, de los

cuales, dada la dinámica del recaudo histórico, deben apropiarse 1.000 millones que apalancarán la inversión, de tal manera que del comportamiento del recaudo se pueda ir liberando la apropiación del gasto, en este caso para la financiación de los proyectos.

Por lo anterior es importante mencionar que la Administración en el 2007 ha venido gestionando la venta de servicios a través de convenios, por lo que se sugiere continuar con la misma política, de tal manera que se logre la proyección.

6.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL GASTO

Para el 2007 se asignó un presupuesto de \$28.823 millones, de los cuales a septiembre se han comprometido \$22.995 millones, un 78% del presupuesto asignado, y para el 2008 se proyecta la suma de \$31.234 millones, presentando un incremento del 7%.

PRESUPUESTO DE GASTOS					
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL					
RUBROS	2004		2005		Variación % ejecutado (2/1)
	ASIGNADO	EJECUTADO (1)	ASIGNADO	EJECUTADO (2)	
GASTOS	17.667.427.071	17.551.895.524	22.498.666.200	22.171.543.853	
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	10.939.423.159	10.854.243.208	12.006.347.000	11.698.678.273	7,78%
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS	10.937.436.485	10.852.256.534	11.997.016.369	11.689.347.642	7,71%
SERVICIOS PERSONALES	6.218.707.773	6.206.083.920	6.665.996.000	6.647.071.997	7,11%
GASTOS GENERALES	2.688.474.687	2.654.582.535	3.042.469.369	2.836.059.011	6,84%
APORTES PATRONALES	2.030.254.025	1.991.590.079	2.288.551.000	2.196.886.003	10,31%
PASIVOS EXIGIBLES	1.986.674	1.986.674	9.330.631	9.330.631	369,66%
INVERSIÓN	6.728.003.912	6.697.652.316	10.492.319.200	10.472.865.580	56,37%
PASIVOS EXIGIBLES	614.958.140	588.958.140			

PRESUPUESTO DE GASTOS						
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL						
RUBROS	2006		Variación % ejecutado (3/2)	2007 a septiembre 30		2008 CUOTA GLOBAL
	ASIGNADO	EJECUTADO (3)				
GASTOS	38.098.932.863	37.760.926.507		22.141.308.801	21.941.954.361	25.484.575.000
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	13.098.932.863	12.779.094.777	9,24%	13.712.022.999	9.392.259.583	15.218.575.000
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS	13.098.932.863	12.779.094.777	9,32%	13.712.022.999	9.392.259.583	14.872.624.000
SERVICIOS PERSONALES	7.332.624.102	7.276.187.221	9,46%	7.876.281.000	5.287.415.009	8.429.423.000
GASTOS GENERALES	3.318.895.510	3.162.701.249	11,52%	3.261.200.000	2.460.813.752	3.729.019.000
APORTES PATRONALES	2.447.413.251	2.340.206.307	6,52%	2.574.541.999	1.644.030.822	2.714.182.000
PASIVOS EXIGIBLES		0	-100,00%		0	
INVERSIÓN	25.000.000.000	24.981.831.730	138,54%	8.429.285.802	12.549.694.778	10.266.000.000
PASIVOS EXIGIBLES						345.951.000

Fuente: Área Financiera.

7

LA POSTA

- Brindar a la ciudadanía una base Catastral Distrital de sus áreas rural y urbana, con la identificación de sus aspectos físicos jurídicos y económicos. Base de datos con información cualificada sobre los predios de la ciudad, utilizada por las entidades y organismos de las administraciones distrital y nacional, para la toma de decisiones en materia fiscal, planeación económica, social y territorial.
- Actualización catastral de 199.500 predios, y se estiman 300.000 más, con efectos en el año 2008, para un total de 499.500.
- Elaboración de más de 6.500 avalúos comerciales y cálculo del efecto de plusvalía en 56 UPZ.
- Entregar la segunda versión del Mapa Digital del Distrito en materia cartográfica con un elemento adicional: el "Nivel Temático Comercial", con cubrimiento del área urbana del Distrito Capital - 19 localidades. El nuevo Mapa Digital se encuentra ligado al marco geocéntrico nacional Magna Sirgas, para toda el área del Distrito Capital.
- En cuanto a nomenclatura: unificación y materialización de nomenclatura en ocho localidades de la ciudad. Desarrollar la unificación de la nomenclatura y materialización de las placas viales y domiciliarias del D.C. en Engativá, Fontibón, Suba, Usaquén, Barrios Unidos, Teusaquillo, Puente Aranda y Los Mártires, a partir de los grandes ejes estructurantes de la ciudad – principales vías que atraviesan a Bogotá en todos los sentidos .
- Implementación de los sistemas de Información Geográfico-Catastral SIGC el Modelo de Intercambio de Información Especial MIIIE, y la Infraestructura de Datos Espaciales del Distrito Capital IDEC@.
- Definición de dos trámites de oferta electrónica para los usuarios.
- Actualización de la plataforma tecnológica de *hardware* y *software* que soporta al actual sistema de información, con el fin de: unificar el ambiente gráfico y textual, eliminando así ambigüedad de la información; y proveer herramientas informáticas a través de Internet, para que los usuarios puedan agilizar sus trámites.
- Adopción e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y MECI, como marco de gestión administrativa y catastral que permita a la ciudadanía contar con productos y servicios con altos estándares de calidad, de manera oportuna y con una confiabilidad del 100% con respecto a la información entregada.
- Diseñar y aplicar estrategias de interacción con otras entidades distritales con el fin de proporcionar una información conjunta a la ciudadanía, haciendo a la Administración Distrital más efectiva, eficaz y eficiente.
- Coordinar la implementación del proyecto de Gestión Documental; se transfirieron 7.500 cajas al Archivo Histórico de Bogotá y se tiene previsto entre los meses de octubre a diciembre dejar organizado el archivo de la Unidad de acuerdo a la ley.
- Se estructuraron los procesos de gestión de la comunicación, de dirección y control estratégico y el de gestión ambiental, entre otros.

FONDO DE PRESTACIONES ECONÓMICAS, CESANTÍAS Y PENSIONES - FONCEP

2004 - 2007



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

INFORME DE GESTIÓN SECTOR HACIENDA



**ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN
SECTOR HACIENDA
2004 - 2007**

ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ
LUIS EDUARDO GARZÓN

SECRETARIO GENERAL
ENRIQUE BORDA VILLEGAS

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

DIRECTOR
FERNANDO VERGARA GARCIA HERREROS

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
JUAN FEDERICO BATEMAN RICARDO BATEMAN

SUBDIRECTORA DE PENSIONES
SANDRA ACEVEDO BARON

JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACION
CARLOS ARTURO RUGE GOMEZ A

SECRETARIO DISTRITAL DE PLANEACIÓN
ARTURO FERNANDO ROJAS ROJAS

SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN
ADRIANA POSADA PELÁEZ

DIRECTOR DE PLANES DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO LOCAL
ANDRES PODLESKY BOADA
COMPILADOR DE TEXTOS

JEFE OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES
JAIRO GONZÁLEZ BALLESTEROS
ASESOR

EDICIÓN Y COORDINACIÓN EDITORIAL
NORA LUZ CASTRILLÓN JARAMILLO
OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES

CORRECCIÓN DE ESTILO
JULIO MATEUS
ORLANDO LAVERDE

FOTOGRAFÍAS
ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
ARCHIVO SDP
ARCHIVO SECRETARÍA DE HACIENDA
LUIS EMIRO MEJÍA

DISEÑO DE PAUTA
LUZ MARINA CAMACHO TURRIAGO
RUBÉN DARÍO ROJAS OLIER
LOGO SAPIENS LTDA.

DIAGRAMACIÓN
CAMILO JIMÉNEZ VALBUENA
CARLOS ANDRES ORTÍZ
EDISON PAREDES RUIZ
PATRICIA CARO MARTÍNEZ
MARIO CALDERÓN
ERICK TALAGA
K2 COMUNICACIÓN VISUAL LTDA

IMPRESIÓN
MULTI-IMPRESOS LTDA.

INTRODUCCIÓN

Pertenece al Sector Hacienda, que está integrado por la Secretaría Distrital de Hacienda, cabeza del sector, y por otras unidades adscritas que son:

Unidad Administrativa Especial, con personería jurídica: Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital. Establecimiento público: Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones - FONCEP.

Vinculadas: Empresa Industrial y Comercial del Estado: Lotería de Bogotá.

FUNCIONES Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA ENTIDAD

Con la reforma Administrativa efectuada por el Concejo de Bogotá, se cambiaron la denominación y algunas funciones, así:

ANTES	AHORA
DENOMINACIÓN	
FONDO DE AHORRO Y VIVIENDA DISTRITAL, "FAVIDI"	FONDO DE PRESTACIONES ECONÓMICAS, CESANTÍAS Y PENSIONES, "FONCEP"
Creado mediante Acuerdo 02 de 1977	Modificado por Acuerdo 257 de 2006
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Pagar oportunamente el auxilio de cesantía a los empleados oficiales del Distrito al servicio de la Administración Central, fondos rotatorios y entidades descentralizadas del orden distrital y demás organismos que se le afilieren, según lo dispuesto en el presente Acuerdo. ■ Contribuir a la solución del problema de vivienda de los servidores del Distrito y en general de los empleados y trabajadores de las demás entidades afiliadas al Fondo. ■ Contribuir a la mejor organización y funcionamiento de los sistemas de seguridad social, pretendiendo a la futura unificación de sus servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reconocer y pagar las cesantías de las servidoras y servidores públicos del Distrito Capital. ■ Pagar las obligaciones pensionales legales y convencionales de los organismos del Sector Central y las entidades descentralizadas a cargo del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá, y reconocer y pagar las obligaciones pensionales que reconozca a cargo de las entidades del nivel central y las entidades descentralizadas, que correspondan, de acuerdo con los mecanismos legales establecidos.

ANTES	AHORA
DENOMINACIÓN	
FONDO DE AHORRO Y VIVIENDA DISTRITAL, "FAVIDI"	FONDO DE PRESTACIONES ECONÓMICAS, CESANTÍAS Y PENSIONES, "FONCEP"
<ul style="list-style-type: none"> ■ Saldar el déficit actual por concepto de cesantías causadas y no pagadas del sector público distrital y establecer sistemas adecuados y reservas suficientes para atender oportunamente el pasivo a cargo de la Administración Central, fondos rotatorios y entidades descentralizadas por tal concepto. ■ Promover el ahorro distrital y encauzarlo hacia la financiación de su Plan General de Desarrollo y los proyectos de esencial importancia para el orden económico y social del Distrito. ■ Unificar a escala distrital el pago de cesantías. ■ Extender sus servicios a terceros cuando sea autorizado y conveniente. 	

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, AÑO 2004 DE FAVIDI

Dentro de esta estructura, conformada por una planta global, se dio a la gerencia la potestad de distribuir los cargos mediante resolución, de conformidad con la estructura interna, las necesidades del servicio, los planes, programas y proyectos que se adelanten en la entidad, al igual que la naturaleza de las funciones, niveles de responsabilidad y perfil de cargos.

Como producto de la modificación de planta efectuada en el Favidi el 30 de diciembre de 2003, consistente en la reducción de la misma,

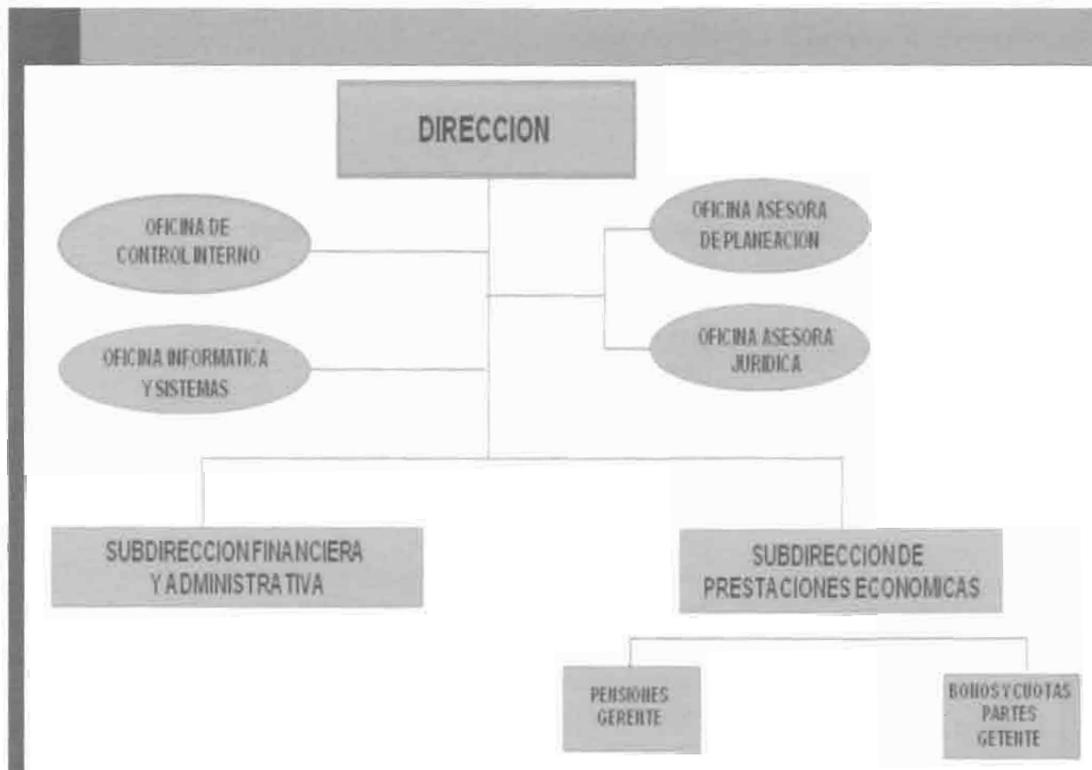


y que conllevó la supresión de 40 empleos, cuyos funcionarios fueron incorporados en la planta de personal de la Secretaría de Gobierno Distrital, el Grupo de Talento Humano tuvo a su cargo la adecuación del Manual de funciones a la nueva estructura organizacional de la entidad.

Se elaboraron los actos administrativos de conformación y posteriores modificaciones de los grupos internos de trabajo acordes con la estructura organizacional del FAVIDI.

Se dio cumplimiento a los requerimientos legales en cuanto a la administración de personal, capacitación, salud ocupacional, bienestar social y carrera administrativa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, AÑO 2007, DEL FONCEP



1

EL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez establecida la conformación de la nueva entidad, se desarrolló un Plan Institucional a través de un proceso mediante el cual se definieron la misión y la visión de la entidad a mediano y largo

plazos fijando las estrategias para alcanzar los objetivos determinados a partir del análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, el cual se encuentra vigente.

OBJETIVO Y ESTRATEGIAS 2007 - 2008		
OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
1. Contribuir con la ejecución de los objetivos del Plan de Desarrollo del Distrito Capital "Bogotá sin Indiferencia".	Desarrollar los planes y programas establecidos por la Alcaldía Mayor de Bogotá, en lo referente a cesantías y pensiones.	Todos los servidores de la entidad.
	Seguimiento al Convenio Interadministrativo de Cooperación entre Foncep y la Secretaría Distrital de Hacienda para el traslado de los procesos del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá, en cumplimiento del Acuerdo 257 de 2006.	Oficina de Control Interno.
2. Consolidar al Foncep como una entidad social y financieramente rentable, contablemente actualizada, garantizando su sostenibilidad y permanencia a largo plazo.	Implementar el ofrecimiento de nuevos servicios en cesantías y pensiones.	Subdirecciones Financiera y Administrativa y de Prestaciones Económicas.
	Desarrollo de la gestión administrativa de la entidad (controles, funciones, procesos y procedimientos).	Oficinas asesoras de Planeación y Control Interno.
	Contar con viabilidad financiera y autosostenibilidad del Foncep (nuevos productos y mejor nivel de productividad).	Subdirección Financiera y Administrativa, Oficina Asesora de Planeación.
	Culminar con el proceso de sostenibilidad contable.	Subdirección Financiera y Administrativa.
	Adelantar los procesos de Gestión Documental.	Subdirección Financiera y Administrativa.

OBJETIVO Y ESTRATEGIAS 2007 - 2008

OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
3. Implementar en el Foncep, alta tecnología que soporte los procesos misionales y administrativos de la entidad.	Montaje y operatividad de una estructura tecnológica ágil y eficiente.	Oficina de Informática y Sistemas.
	Desarrollar un sistema para validar la información requerida por la entidad.	Oficina de Informática y Sistemas.
	Integración eficiente y eficaz de los sistemas de información necesarios.	Oficina de Informática y Sistemas.
4. Contar con información actualizada, confiable y oportuna que facilite la toma de decisiones, servicio al cliente y eficiente operación interna.	Desarrollo del Sistema Integrado de Información y base de datos con información integrada.	Oficina de Informática y Sistemas.
	Actualizar, implementar y controlar el desarrollo y cumplimiento de los procesos y procedimientos de la Entidad.	Oficinas asesoras de Planeación y asesora de Control Interno.
5. Cumplir con los procesos y procedimientos establecidos para el trámite y pago de solicitudes en cesantías y pensiones.	Efectuar el pago de cesantías y pensiones dentro de los términos establecidos por la normatividad vigente y la entidad.	Subdirección de Prestaciones Económicas, Subdirección Financiera y Administrativa, Grupo de Cesantías.
	Cualificar el personal que participa en el proceso de sustanciación y liquidación de prestaciones económicas relativas a pensiones.	Subdirección de Prestaciones Económicas.
	Garantizar el reconocimiento y pago oportuno de bonos y cuotas partes pensionales.	Subdirección de Prestaciones Económicas.
	Efectuar el pago de cesantías a nuestros afiliados, los servidores públicos distritales que gozan del régimen de retroactividad, en el menor tiempo posible.	Área de Cesantías.
6. Contribuir a mitigar el impacto que puedan ocasionar agentes nocivos al medio ambiente	Solicitar apoyo a las entidades especializadas en los temas del medio ambiente como el DAMA y la UESP para que nos faciliten charlas y material para todos los funcionarios. Difundir el PIGA (Plan Institucional de Gestión Ambiental).	Subdirección Financiera y Administrativa.

OBJETIVO Y ESTRATEGIAS 2007 - 2008		
OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
6. Contribuir a mitigar el impacto que puedan ocasionar agentes nocivos al medio ambiente	Efectuar un diagnóstico por parte de la Administración sobre los problemas más relevantes que causen impacto por agentes nocivos al medio ambiente en las instalaciones; priorizar esas necesidades y acordar entre las entidades los recursos extraordinarios para atender dichas necesidades.	Subdirección Financiera y Administrativa.
7. Diseñar políticas para el desarrollo del talento humano eficiente, eficaz y efectivo en la entidad.	Elaborar y fortalecer un plan de capacitación integral para los servidores de la entidad.	Oficina de Talento Humano.
	Adelantar las actividades necesarias dentro del marco legal requerido para escoger al personal idóneo que desarrolle las funciones asignadas a la entidad.	Oficina de Talento Humano.

MISIÓN

Garantizar el pago oportuno de las prestaciones económicas en cesantías y pensiones de los servidores y ex servidores del Distrito Capital, con el fin de satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida.

VISIÓN

Consolidar al Foncep como modelo de gestión en el reconocimiento y pago oportuno de prestaciones económicas en cesantías y pensiones con solvencia y Solidez.

2

LOGROS Y ACTIVIDADES

Los principales logros y actividades desarrolladas entre el 2004 y septiembre del 2007 son:

TRANSFORMACIÓN

Después de presentar la propuesta ante la Administración Distrital se consiguió el traslado de las funciones operativas del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá, mediante el Acuerdo 257 de 2006, lo cual ha permitido que Foncep se consolide como la entidad del Distrito Capital especializada en el reconocimiento y pago de las prestaciones económicas en cesantías y pensiones.

Una vez consolidada la entidad, se estableció una serie de reuniones con el fin de integrar las diferentes áreas de la entidad, en especial las misionales.

PAGO DE CESANTÍAS

El Foncep contribuye al mejoramiento en la calidad de vida de los servidores distritales, cancelando el día hábil siguiente a la radicación, las cesantías definitivas y parciales que tienen como destino la compra de vivienda, mejoras o reparaciones locativas, liberación de gravamen hipotecario y educación.

Como un logro especial de la actual administración debemos destacar los pagos de cesantías efectuados durante el período comprendido entre el 29 de enero al 19 de febrero de 2004, ya que corresponden a cesantías que venían represadas desde el 22 de noviembre de 2002 hasta el 27 de noviembre de 2003.



DESTINO	NO. SOLICITUDES	VALOR
Parciales	709	9.107.037.704
Definitivas	17	223.873.840
Total	726	9.330.911.544

COMPORTAMIENTO PAGOS DE CESANTÍAS A PARTIR DE LA VIGENCIA 2004

VIGENCIA	NO. CESANTÍAS CANCELADAS	VALOR \$
2004	2.172	23.170.071.942
2005	1.443	17.850.463.426
2006	1.614	19.904.534.206
2007	1.552	18.834.763.726
TOTAL	6.781	79.759.833.300

A la fecha se encuentran canceladas el 100% de las solicitudes radicadas.

Las visitas a los inmuebles y el concepto que se debe remitir a la entidad nominadora que solicita este servicio se están haciendo dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de recibo de la solicitud.

Número de afiliados, en cesantías, al Fondep:

CÓDIGO	ENTIDAD	AFILIADOS
8	INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO	26
14	FONDO DE PRESTACIONES ECONÓMICAS - FONCEP	12
17	SECRETARÍA DISTRITAL DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES	38
19	FUNDACIÓN GILBERTO ALZATE AVENDAÑO	2
20	ORQUESTA FILARMÓNICA DE BOGOTÁ	76
21	INSTITUTO PARA LA ECONOMÍA SOCIAL "IPES"	5
32	IDIPRON	93
34	HOSPITAL RAFAEL URIBE URIBE	75
47	SECRETARÍA DISTRITAL DE MOVILIDAD	34
48	SECRETARÍA DISTRITAL DEL HÁBITAT	5
49	SECRETARÍA DISTRITAL DESARROLLO ECONÓMICO	3

CÓDIGO	ENTIDAD	AFILIADOS
50	UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL CUERPO OFICIAL DE BOMBEROS	86
51	CONCEJO DE SANTAFE DE BOGOTÁ	46
52	PERSONERIA DISTRITAL	373
53	CONTRALORIA DISTRITAL DE BOGOTÁ	436
55	ALCALDÍA MAYOR DE SANTAFÉ DE BOGOTÁ	95
56	SECRETARÍA DE GOBIERNO	213
57	SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	232
58	UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE REHABILITACIÓN Y MANTENIMIENTO VIAL	101
59	FER - SECRETARIA DE EDUCACIÓN	745
60	SECRETARÍA DE SALUD	144
62	SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN	85
64	SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACION SOCIAL	915
65	INSTITUTO DISTRITAL DE LA PARTICIPACIÓN Y ACCIÓN COMUNAL	10
66	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	257
67	UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE CATASTRO DISTRITAL	131
68	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL	3
69	SECRETARÍA DISTRITAL DE AMBIENTE	7
70	FONDO DE EDUCACIÓN Y SEGURIDAD VIAL EN LIQUIDACIÓN	25
79	INSTITUTO DISTRITAL DE PATRIMONIO CULTURAL	1
TOTAL AFILIADOS		4.274

CARTERA INSTITUCIONAL

Una de las principales fuentes de ingresos institucionales lo constituye el recaudo por concepto de las transferencias de las entidades, las cuales se componen por el aporte patronal del 9% del valor de sus respectivas nóminas mensuales, la comisión del 2% de cuota de manejo sobre los recursos que transfieren para el pago de esta prestación, el reajuste consolidado y los recursos extraordinarios que transfieren para el pago oportuno de las cesantías.

Siendo este ingreso importante para el logro de unos de nuestros objetivos, como es el pago oportuno de las cesantías a nuestros afiliados, la Administración vio la necesidad de hacer un manejo

adecuado de estos dineros, llevando un estricto control sobre la entrega real de estos recursos, y es así que a la fecha todas las entidades afiliadas están al día en la transferencia de los mismos.

PASIVO PRESTACIONAL

El pasivo prestacional es la diferencia generada entre el valor total de las cesantías calculadas por Foncep con los factores que reporta cada entidad en sus nóminas mensuales y los pagos de cesantías que se han realizado a los servidores públicos de cada entidad afiliada.

Este pasivo prestacional por funcionario nos sirve como control para que las entidades nominadoras, responsables de la liquidación

de cesantías de sus funcionarios, no autoricen pagos de cesantías por valores superiores al saldo disponible a la fecha de presentación de la autorización de pago, expedida por el nominador, sin previa revisión y confirmación del valor a pagar.

Para mantener actualizado el aplicativo que calcula el pasivo prestacional la actual administración ha contratado los servicios profesionales de un funcionario, y es así que a la fecha tenemos que de las 31 entidades afiliadas 28 cuentan con el pasivo actualizado al 31 de agosto de 2007.

ÁREA CONTABLE

SANEAMIENTO CONTABLE	
2004	Depuración de las siguientes partidas: \$1.427 millones por concepto de reclasificación de cuentas de cartera hipotecaria, ajustes por \$929 millones sobre procesos judiciales, en cuenta de acreedores \$4 millones, en provisiones y estimados \$729 millones, obligaciones en investigaciones administrativas \$6 millones. Avance del 95%, quedando pendientes por depurar \$226 millones.
2005	Frente a las cuentas de balance el porcentaje saneado es el 97%.
2006	Frente a las cuentas de balance el porcentaje saneado es el 98%.
2007	En cuanto a partidas que a la fecha continúan pendientes se está culminando la búsqueda de información para la toma de decisiones respectiva y la presentación al Comité de Sostenibilidad.

Con el fin que la información financiera presente una igualdad en cifras entre las entidades del Distrito, se viene realizando mensualmente cruce de cuentas con cada una de ellas, mediante el envío de la información mensual de aportes y comisiones, informe este que se viene reforzando con las conciliaciones correspondientes.

Fruto de la gestión adelantada por la entidad en el desarrollo de sus funciones, se dio por parte de la Contraloría Distrital de Bogotá, la *Razonabilidad a los estados contables para las vigencias 2004 y 2005 y el fenecimiento de las cuentas.*

ÁREA ADMINISTRATIVA

Las acciones en los temas más relevantes son las siguientes:

Contratación: se dio inicio a la implementación del Sistema de Contratación Sisco. Esta herramienta ha permitido un mayor control y seguimiento al desarrollo de cada orden de servicio y compra.

De la misma forma, la entidad entró a formar parte del Sistema para la Vigilancia de la Contratación Estatal, SICE. En desarrollo de estas implementaciones se capacitaron los funcionarios de las distintas áreas que deben participar en el proceso.

Plan Institucional de Gestión Ambiental: la entidad formó parte importante en el grupo de instituciones pioneras en el Distrito en el tema de Gestión Ambiental. Dentro de este marco, fue de las primeras en elaborar su Plan Interno de Gestión Ambiental-PIGA, que fue aprobado debidamente por el DAMA y por la UESP (Decreto de la Alcaldía 61/2003). Suscribió convenio de cooperación con una cooperativa de recicladores, Crecifront, para tratar el tema de la separación de elementos en la fuente y entrega de material reciclable (Decreto 400/2004).

Dentro de este marco, dio inicio a un proceso de sensibilización a los servidores de la entidad y contratistas de la misma. El plan fue promovido directamente desde la Gerencia la que también

formó parte del grupo de capacitadores junto con los representantes del DAMA y la UESP. De igual forma, se iniciaron acciones de mejoramiento conjuntamente con los copropietarios del edificio: Lotería de Bogotá y Contraloría Distrital; desde la administración del edificio se promovió la instalación de reductores de agua en los baños, sensores de luz en áreas comunes, cambio de tubería de agua potable, entre otros. También se introdujeron en los nuevos procesos de contratación cláusulas atinentes a la preservación del medio ambiente y manejo de residuos sólidos.

Finalmente, el Área Administrativa participó en la organización y desarrollo del “Programa Estrella: Mejoramiento de lo Evidente”, con el cual se dio inicio a la implementación del sistema de calidad en la entidad.

Gestión Documental: otro de los aspectos de mayor importancia para esta administración lo constituyó el tema de la Gestión Documental. En este orden de ideas, inició un plan ambicioso que comenzó con la intervención de 350.000 carpetas de cesantías y su posterior entrega a las distintas entidades nominadoras, en cumplimiento de los decretos de la Alcaldía Mayor Nos. 376 de 2003 y 101 de 2004. Como resultado de esta primera etapa, y dada la validación de antecedentes de pago de las cesantías, se presentaron cuentas de cobro a las entidades por la suma de \$822.352.667.

Igualmente, se suscribió convenio de cooperación con el Archivo de Bogotá, el cual permitió contar con el diagnóstico del fondo acumulado de los documentos que reposan en condominio, y a la fecha se adelanta la identificación de las tipologías documentales de los procesos misionales, de donde se espera contar con la actualización de las tablas de retención documental.

Se culminó con éxito el inventario de los expedientes de pensionados, que asciende a un número aproximado de 35.000; así mismo, se diseñaron las especificaciones funcionales hacia la implementación de un módulo para el control de esta importante documentación, que ha sido manejada en Excel, generando un riesgo para su seguridad e integridad.

En el tema de vivienda se organizaron 9.823 expedientes, labor que ha facilitado la gestión de cobro de cartera hipotecaria por cuanto se cuenta con todos los antecedentes en una misma carpeta.

El proyecto de Gestión Documental de la calle 72 fue redireccionado y su personal recibe capacitación permanente en razón a que el tema no había sido manejado con criterios archivísticos, lo que generó un archivo de duplicidades y un gran fondo documental. Para este tema, la entidad cuenta con el apoyo de los asesores del Archivo de Bogotá y básicamente con el com-



promiso de los directivos, quienes lo han valorado como un activo estratégico del Foncep.

Servicio al ciudadano: por primera vez la entidad entró a formar parte del sistema Supercade con la instalación de un punto de contacto en la carrera 30, que facilitó la interacción con los usuarios en el tema de cesantía y créditos.

La entidad forma parte importante en la Red Distrital de Servicio al Ciudadano en temas como: 1-Mapa callejero, 2-Sistema Distrital de Quejas y Soluciones, 3-Guía de Trámites y Servicios.

Se formó parte integral en la implementación de los manuales de identidad corporativa conforme a las políticas trazadas por la Alcaldía de Bogotá.

Inventarios y almacén: con la adopción de los aplicativos de Sí Bogotá, se dio inicio a la aplicación de los módulos SAE y SAI, los cuales se encuentran en proceso de implementación.

Se emitió la circular de austeridad en el gasto, se adoptada como una política interna con resultados positivos en la gestión administrativa de la entidad.

Correspondencia: se puso en desarrollo el módulo Cordis, al que se le han venido haciendo ajustes de conformidad con los requerimientos de los entes externos, especialmente la Contraloría y la Alcaldía de Bogotá, en los temas de peticiones, quejas y reclamos.

Comunicación Interna Estratégica: la entidad fue una de las primeras del Distrito en contar con una *memoria institucional* que recoge la historia del Favidi desde su creación hasta su transformación.

Por primera vez la entidad cuenta con un medio de información interno denominado Infoncep. Se efectuó el diseño, elaboración, edición, publicación y lanzamiento del mismo.

Hoy formamos parte de la red de comunicación interna exitosa del Distrito Capital, donde Fon-

cep se postuló para el premio CIDE en la categoría de mejor experiencia y crónica.



Recurso Humano

Estudio del clima organizacional y taller Foncep "Una marca de amor".

Capacitación a los servidores para la Convocatoria No. 001 de 2005 de la Comisión Nacional del Servicio Civil; se elaboró el material de apoyo, se consolidó y se remitió a las entidades afiliadas.

Cumpliendo con el propósito institucional, el Área Administrativa ha formado parte importante en las siguientes capacitaciones:

- Convocatoria 001 de 2005
- PIGA: Plan Interno de Gestión Ambiental
- Normatividad y Gestión Documental
- Operatividad del Sistema Distrital de Quejas y Soluciones
- Prevención de desastres: "Con los pies en la tierra"
- Manejo de residuos sólidos y separación en la fuente

- Protocolos de Servicio al Ciudadano
- Sistema de Vigilancia para la Contratación Estatal-SICE

ÁREA TECNOLÓGICA

Para dar cumplimiento al Plan Estratégico de la Entidad, se desarrolló la siguiente gestión: *“Implementación de alta tecnología para soportar los procesos misionales y administrativos de la entidad”*.

Actualización de la plataforma tecnológica: para facilitar la integración informática con las demás entidades del Distrito Capital, se estandarizó la plataforma tecnológica del Foncep en el ámbito de las tecnologías de información y comunicaciones, previniendo la duplicación de esfuerzos, para lo cual se adquirió licenciamiento de los productos *Oracle* última versión, *software* que permite agilizar los nuevos desarrollos. Adicionalmente, se viene actualizando y adquiriendo el soporte del *software* antivirus para dar seguridad y confiabilidad a la información.

Para soportar dicha tecnología se hizo una inversión importante en infraestructura, adquiriendo servidores para almacenamiento de las bases de datos, ambientes de desarrollo y pruebas, aplicaciones y correo, renovando los equipos de escritorio de los funcionarios y la implementación equipos e impresoras de alto rendimiento para atender las nuevas funciones asumidas por la entidad.

De otra parte, siguiendo los lineamientos de varias entidades del Distrito, se han adoptado productos de *software* libre y algunos programas que están en el marco del *Open Source* (código abierto), sin costo en la adquisición ni en el mantenimiento. Entre las herramientas adquiridas se encuentran: Subversión (permite el manejo y control de versiones); GPG (utilizada para la encriptación y desencriptación de la información, 100% compatible con la herramienta PGP, utilizada por el consorcio del Fondo de Pensiones y la Secretaría de Hacienda Distrital).

Seguridad Informática

En el campo de la seguridad informática se inició el proceso de diagnóstico de la situación en la infraestructura de Foncep acompañada con espacios de socialización y concientización de su importancia en el devenir diario. Acto seguido, se tomaron las acciones correctivas inmediatas a las que había lugar y se generaron mecanismos de control de los riesgos para reducir su impacto en los elementos de componente tecnológico. Por otro lado, se han apoyado procedimientos de aseguramiento e integración de políticas de seguridad en la entidad, tales como firmas digitales y encriptación con llave pública a nivel de aplicativo.

Se continúa con la identificación de riesgos y la variación de la infraestructura para ejecutar acciones preventivas de forma permanente en aquellos elementos que están en riesgo latente o expuestos, al igual que los mecanismos de comunicación y de intercambio de información con otras entidades.

Entre las políticas que se han adaptado vale la pena resaltar la adquisición de equipos y *software* que permiten proteger la información y definir procedimientos con la Secretaría Distrital de Hacienda con el fin de recibir la información y programas del sistema de pensiones (Sisla, Bonpens Y Cordis), para el proceso de paralelo y entrega definitiva de los mismos, creación de políticas de seguridad a nivel de base de datos tanto para el ambiente de pruebas como para el de producción, buscando limitar el acceso a la información que se puede clasificar como sensible y confidencial. Se viene adelantando el proceso de contratación para adquirir elementos biométricos que restrinjan el acceso al personal de la Oficina de Informática y Sistemas y al Centro de cómputo; se está analizando la viabilidad técnica y financiera de trasladar el Centro de cómputo a una entidad externa.

Administración de Base de Datos

Se adquirió una licencia de herramienta TOAD que permite agilizar la administración de la Base de Datos. Adicionalmente, se crearon tres ambientes para la ubicación de datos y programas (desarrollo, pruebas, producción) y de esta forma minimizar los riesgos para garantizar la seguridad de la información en aspectos tales como disponibilidad, confiabilidad, accesibilidad e integridad de la misma. Se crearon los mecanismos de seguridad y control necesarios que permitan garantizar la confiabilidad de la información que le es provista a los diferentes tipos de usuarios.

Se implementaron controles de acceso a los datos: se gestiona la capacidad de los usuarios para acceder y cambiar los datos de las diferentes aplicaciones, de acuerdo a cada uno de los niveles de acceso definidos en los roles de cada aplicación, los cuales son otorgados a los usuarios finales por solicitud del funcionario responsable de cada una. Igualmente, se implementaron controles que garanticen tiempo máximo de inactividad por sesiones y cambio periódico de contraseñas de usuarios.

“Contar con información actualizada, confiable y oportuna que facilite la toma de decisiones, el servicio al cliente y la eficiente operación interna”.

Implementación de Sí Capital

Dentro de la mecánica de cooperación interinstitucional, actuando como entidad del Distrito y teniendo en cuenta racionalizar la utilización de tecnologías de información y comunicaciones de manera que se rentabilicen plenamente las inversiones y se eviten altos costos en el desarrollo de proyectos y en la duplicidad de sistemas de información en el Distrito Capital, se identificaron los proyectos de desarrollo de sistemas en las áreas administrativas y financieras de las entidades del Distrito, se evaluaron, y

se definió como alternativa de solución para la entidad la implementación del sistema de información Sí Capital, que es un sistema integrado construido por la Secretaría Distrital de Hacienda con recursos propios.

Inicialmente se contrató la implementación en Foncep de los sistemas de Presupuesto Distrital PREDIS, Programación Anual de Caja PAC, y Operación y Gestión de Tesorería Opget. Posteriormente, aprovechando el ofrecimiento de la Secretaría Distrital de Hacienda, se realizó un convenio interadministrativo con esa Secretaría, con el fin de instalar y entregar en servicio a las áreas usuarias de Foncep los componentes contable y administrativo, compuesto por los sistemas de: Personal y Nómina - Perno, Contratación - SICO, Administración de elementos - SAE, Administración de Inventarios - SAI, Correspondencia - cordis y Libro Mayor - LIMAY.

Integración del sistema de información

En la actualidad, en la generación de tecnología informática se promueve la construcción de herramientas que sean capaces de interactuar en ambientes heterogéneos para facilitar la integración de la información y garantizar la interoperabilidad y la escalabilidad de los datos. En ese sentido, la entidad implementó el Sí Capital, partiendo del hecho de que era un sistema que integraba los componentes financiero, administrativo y contable, y la entidad desarrolló proyectos de integración de sus sistemas de información que consolidan la diversidad de desarrollos e infraestructuras existentes al interior de la entidad y con aquellas con las que misionalmente comparte información, garantizando la calidad, conectividad, compatibilidad e interoperabilidad de los datos almacenados en sus sistemas de información.

Para tal efecto, y de acuerdo con la tecnología utilizada y con los lineamientos de unificación de plataforma tecnológica dictada para las enti-

dades distritales, se instaló todo el sistema bajo el mismo esquema, situación que favorece al usuario final dado que en el mismo portal encuentra el ingreso a cualquier sistema y acceso a toda la información.

Reconocer y pagar las cesantías de las servidoras y servidores públicos del Distrito Capital

Pagar las obligaciones pensionales legales y convencionales de los organismos del Sector Central y las entidades descentralizadas a cargo del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá, y reconocer y pagar las obligaciones pensionales que reconozca a cargo de las entidades del nivel central y las entidades descentralizadas que correspondan, de acuerdo con los mecanismos legales establecidos.

En este sentido, la nueva entidad se ha preocupado en su primer año por mejorar los estándares de calidad, en busca de ofrecer servicios con la oportunidad y calidad que requiere la ley y merecen los afiliados.

Así mismo, se ha ocupado de mejorar los servicios que venía prestando Favidi, como es el pago de cesantías, optimizando el tiempo de respuesta y cancelando las cesantías tanto parciales como definitivas dentro de las 24 horas siguientes a la radicación, cumpliendo de esta manera con las expectativas de los afiliados.

En el tema de pensiones se vienen revisando los tiempos de respuesta a las solicitudes presentadas a fin de mejorar la oportunidad en la prestación de este servicio.

Según las funciones establecidas para el Foncep por el Acuerdo 257 de 2006, no se continuó el servicio de préstamos que hasta diciembre de 2006 se venían otorgando.

Riberas de Occidente

2004

Esta administración reactivó el proyecto, que llevaba más de diez años en abandono y continuo deterioro, perjudicando significativamente a los habitantes que habían comprado vivienda. Favidi no se encontraba en capacidad funcional, ni presupuestal, de terminar la construcción del proyecto.

Se solicitó concepto a la Dirección de Impuestos Distritales; esta informó que Favidi está exento del pago de impuesto predial.

Se retomaron las conversaciones para la suscripción de un convenio Interadministrativo con la Caja de Vivienda Popular para la venta de las casas, en el programa de reasentamiento. La oferta de la Caja se presentó por debajo de los avalúos correspondientes.

Se inició el proceso de oferta pública para la enajenación de las viviendas.

Favidi se hace parte del proceso liquidatorios de Inversiones y Construcciones Omega.

2005

Se lleva a cabo proceso de licitación pública para la venta de los 385 inmuebles; al no presentarse proponente alguno, el proceso se declara desierto.

Se paga la contribución de valorización necesaria para legalizar cualquier tipo de venta.

Se suscribe convenio interadministrativo con el Departamento Administrativo de Catastro para la elaboración de avalúos comerciales de los inmuebles.

Se realiza nuevo acercamiento con la Caja de la Vivienda Popular para lograr la compra de los inmuebles por parte de esa entidad.

Se materializa la venta de los inmuebles a la Caja de la Vivienda Popular, por valor de \$3.769 millones, según avalúo realizado por Catastro Distrital, y se suscribe el Contrato Interadministrativo de Compraventa No. 004 de 2005, el cual es elevado a escritura pública.

Previo a la entrega física de las viviendas a la Caja se tramitó ante la Curaduría Urbana la renovación de la licencia de construcción y además debió atenderse la situación presentada por la toma del proyecto por parte de población en desplazamiento.

2006

Se culminaron las actividades desprendidas del contrato de compraventa de las viviendas y se procedió a la liquidación del contrato.

Favidi recibe tres casas, un lote y unos recursos producto de su participación en el proceso liquidatorio de Gomega; se hizo seguimiento a la inscripción de la titularidad.

Se hace contacto nuevamente con la Caja de la Vivienda Popular para ofrecerle en venta las casas y el Lote manzana J que tiene Favidi en Riberas de Occidente. Para el efecto se suscribe convenio interadministrativo con Catastro para la elaboración de los avalúos correspondientes.

Como no es posible materializar negocio alguno con la Caja de la Vivienda Popular, se ofrece en venta el lote a Metrovivienda, entidad de la cual no hemos recibido respuesta.

2007

Se ofrece en venta el lote a varias entidades del Distrito, encontrando respuesta de la Secretaría de Salud. Actualmente se está estudiando una decisión.

Préstamos de vivienda

2004

Se inicia la elaboración de un proyecto de inversión que busca ofrecer préstamos a los servidores afiliados, en condiciones más favorables que las ofrecidas por el mercado financiero.

2005

Se programaron agenda de trabajo con todas las entidades afiliadas, en el sentido de hacer visitas a los servidores para ofrecer un nuevo portafolio de servicios, que consistía en obtener de ellos la preferencia acerca de los servicios que estaban demandando que fueran atendidos por Favidi. Adicionalmente, se obtuvieron a través de la Secretaría de Hacienda los recursos para financiar el proyecto de préstamos.

La Junta Directiva aprobó el proyecto de préstamos para compra de vivienda nueva y usada y mejoras locativas. En el mes de diciembre se inicia su ejecución; se atendieron 184 personas, se enviaron 214 oficios a afiliados que nunca han tramitado cesantía, ofreciendo la línea de crédito, y se aprobaron 3 créditos por valor de \$88.500.000.

Se establecieron algunos requisitos como:

- Hipoteca en primer grado, pagaré, carta de instrucciones, pignoración de cesantías
- Pago directamente al vendedor
- Se recibe abono de cesantías
- Descuento por libranza como modalidad de pago.

2006

Se continúa con el proceso de promoción de los préstamos y se logra una ejecución presupuestal del 70%.

Se recibieron durante el año 2006, 77 solicitudes de préstamos, las cuales fueron estudiadas en su totalidad, y una vez puestas a consideración del Comité de Préstamos se aprobaron. Durante la vigencia del proyecto: diciembre 2005- diciembre 2006, se tramitaron 80 solicitudes, de las cuales se aprobaron 77 por valor de \$ 2.731.978.170.

2007

En virtud de la transformación de la entidad por efectos del Acuerdo 257 de 2006, el proyecto de préstamos salió del portafolio de servicios de FONCEP, no obstante todas las gestiones adelantadas para conseguir su continuidad.

TIPO	NÚMERO	VALOR (\$)
Compra de vivienda nueva	25	771.248.070
Compra de vivienda usada	50	1.934.660.100
Mejorar locativas	2	26.070.000
TOTAL	77	2.731.978.170

CARTERA HIPOTECARIA

El siguiente cuadro resume la gestión por cada vigencia:

CARTERA HIPOTECARIA			
2004	2005	2006	2007
La cartera se compone, para la vigencia 2004, de 1.242 créditos, y su valor total es de \$14.783 millones.	El total de la cartera corresponde a 1.073 créditos, y ascendía a la suma de \$13.867 millones.	La cartera correspondía a 1.013 créditos por \$14.445 millones. Esta cifra incluye 37 créditos portafolio por \$1.180 millones.	A septiembre de 2007 existen 952 créditos por \$14.946 millones. Esta cifra incluye 67 créditos portafolio por \$2.153 millones.
694 créditos en mora superior a 180 días	586 créditos en mora superior a 180 días.	550 créditos en mora superior a 180 días.	511 créditos en mora superior a 180 días.
Recaudo a agosto de 2004 de \$1.345 millones.	Recaudo durante 2005 de \$2.186 millones.	Recaudo durante 2006 de \$2.056 millones .	Recaudo a septiembre de 2007 de \$2.199 millones.
Suscripción de 112 acuerdos de pago por valor de \$271 millones.	Suscripción de 167 acuerdos de pago por \$623 millones.	Suscripción de 140 acuerdos de pago por \$420 millones.	Suscripción de 114 acuerdos de pago por \$392 millones a septiembre de 207.
Cobro jurídico de 381 créditos en abogados externos.			
Reestructuración de 15 créditos por \$222 millones.	Reestructuración de once créditos por \$154 millones.	Reestructuración de dos créditos por \$21 millones.	Reestructuración de 1 crédito por \$23 millones.

CARTERA HIPOTECARIA			
2004	2005	2006	2007
Prórroga de la línea de reestructuración por un año más (marzo de 2005), se establecieron nuevas políticas para reestructuración de créditos.	Prórroga de la línea de reestructuración en forma ilimitada.		
Se desarrolló un módulo para el control de los saldos de las cuotas iniciales y se validó la información.			
Se desarrolló el módulo para incluir transacciones de ajustes a los créditos.	Se actualizó el aplicativo de cartera hipotecaria en relación con los reportes que generaba, garantizando calidad en la información.	Se actualizó el aplicativo de cartera hipotecaria en relación con los reportes del cumplimiento de los acuerdos de pago.	Se actualizó el aplicativo de cartera hipotecaria en cuanto a la amortización positiva y se desarrollo un modulo para controlar la gestión de cobro de la cartera hipotecaria.
La mayoría de garantías hipotecarias que tenía Favidi no cumplen con los requisitos legales para hacer exigibles las obligaciones en ellas contenidas, lo que llevó a incrementar la iniciación de procesos judiciales y notariales de preconstitución y reconstitución de garantías.	Se efectuó inventario de todas las garantías que tenía la entidad para iniciar el cobro judicial de las obligaciones vencidas, evaluando cuáles de ellas cumplían los requisitos de ley para el inicio de las respectivas demandas judiciales.	Se entregaron a los abogados externos los datos básicos de los actuales deudores para su fácil ubicación y poder impulsar el inicio de interrogatorios de parte, se les ha suministrado copias autenticadas de los documentos que se han ubicado en los archivos de la entidad en los cuales consta la entrega de los inmuebles a los adjudicatarios.	Se inició la presentación de demandas con base en la información suministrada por la entidad a los abogados.
Se logra reducir el número de créditos sin garantía a 182, de los cuales se ubicaron 46 pagarés, 108 créditos se entregaron a los abogados externos para reconstitución de garantías o constitución de prueba anticipada.			

CARTERA HIPOTECARIA			
2004	2005	2006	2007
La oficina jurídica inició el trámite de reconstrucción de once escrituras hipotecarias constituidas a favor del Favidi			
		Favidi fue escogida como una de las entidades piloto para la implementación del sistema integrado de información Sí Capital en lo relacionado con tesorería, presupuesto y PAC, iniciando capacitación e implementación en febrero de 2006.	

PENSIONES

En el marco de la trascendental misión a cargo de la entidad, corresponde a la Gerencia de Pensiones el proceso de sustanciación y reconocimiento de obligaciones pensionales, específicamente solicitudes de pensión, indemnizaciones sustitutivas, reliquidaciones, pagos únicos y auxilios funerarios, de conformidad con la ley y las disposiciones que regulan el Sistema General de Seguridad Social en Pensiones.

Los servicios, procesos y procedimientos hoy a cargo de la Gerencia de Pensiones, relativos a la Gestión de Prestaciones Económicas, fueron adoptados por la Secretaría de Hacienda Distrital, a través de la Subdirección de Obligaciones Pensionales, y se encontraban certificados dentro del Sistema de Gestión de Calidad de dicha entidad desde 2003, experimentando mejoras y modificaciones en virtud de las necesidades del servicio y cada día se fueron ajustando más a éstas.

La gestión de prestaciones económicas recibida de la Subdirección de Obligaciones Pensionales, de la Secretaría de Hacienda, se encontraba

prácticamente decantada y definidas las políticas generales de la decisión, la cual se encontraba dividida en dos instancias de conocimiento, la primera a cargo de la Subdirección y la segunda en la Dirección Distrital de Crédito Público, superior jerárquico que tenía a su cargo la decisión de los recursos de apelación y queja formulados contra los actos administrativos proferidos por obligaciones pensionales.

A pesar de ello, durante el empalme entre la Secretaría Distrital de Hacienda y el Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones – Foncep, en el proceso de recepción de la información se evidenció un importante número de solicitudes sin resolver, entre las que se encontraban casi mil solicitudes de prestaciones económicas, que en un cincuenta por ciento (50%) se encontraban vencidas, reto que enfrentó la entidad en cabeza de la Gerencia de Pensiones y que se concreta con la atención y depuración de dichos trámites.

A partir de enero de 2007 se dio continuidad en gran parte a los procesos y procedimientos certificados y se adoptaron correctivos en algu-

nas etapas para mejorar aspectos importantes de la gestión, especialmente los que impactan la oportunidad en la decisión de prestaciones económicas, buscando la optimización del proceso de reconocimiento, con miras a que el titular de la prestación económica se beneficie de la misma con mayor rapidez y calidad.

Debido a las nuevas funciones asumidas por la entidad, los actos administrativos son preparados por la Gerencia de Pensiones para ser suscritos por el director general, desapareciendo de esta forma la segunda instancia, hecho que acorta los términos que debe esperar el ciudadano para tener una decisión en firme, sin que ello implique una merma de los derechos fundamentales de los solicitantes, a quienes se les garantiza el debido proceso y la oportuna decisión de las pretensiones formuladas ante la Administración.

Durante la presente gestión se ha experimentado una mayor cercanía al ciudadano, buscando brindar una rápida atención a sus solicitudes recibidas a través de los puntos de atención y transmitidas a la Gerencia de Pensiones, valor agregado que se encuentra entre los principales propósitos de la actual administración.

Entre las oportunidades de mejora que encontramos a la fecha, resaltamos la falta de continuidad e idoneidad del personal que hace parte del Grupo de Sustanciación adscrito a la Gerencia, teniendo en cuenta la especialización que requiere el servicio que se presta a través de esta área de gestión. Es importante contar con profesionales preparados en seguridad social, totalmente capacitados en el Régimen de Seguridad Social en Pensiones y con continuidad en la prestación de servicios a la entidad, frente a lo cual la situación esperada sería la incorporación en la planta de Foncep de personal altamente calificado en la decisión de prestaciones económicas en el Régimen de Seguridad Social en Pensiones, con capacidad de trabajo y gran compromiso con la misión de la entidad, lo cual se ha subsanado en parte con la conformación de una planta de supernumerarios.

En el mismo sentido, y teniendo en cuenta la responsabilidad social del servicio que prestamos, resulta de vital importancia el fortalecimiento de los canales de comunicación entre la Administración y el ciudadano, haciéndolos cada vez efectivos y las decisiones administrativas más expeditas.

En el trámite de bonos pensionales la tarea ha sido más efectiva gracias a que la misma ha contado con el respaldo tecnológico, humano y de recursos necesarios para ejecutarla.

Para desarrollar este trabajo contamos con la aplicación de bonos pensionales, conocida como Bonpes, mediante la expedición de resoluciones, realización de liquidaciones de bonos o cuotas partes de bonos a cargo del Distrito y el registro de las historias laborales de funcionarios o ex funcionarios del Distrito; cuenta con el soporte tecnológico idóneo que nos permite realizar los trámites de manera ágil, precisa y confiable, a pesar de no contar con las bases de datos actualizadas que involucren toda la información que con ocasión de la expedición de bonos se tiene de vigencias anteriores, labor que actualmente venimos realizando y que muy seguramente quedará finiquitada antes de terminar esta administración.

El proceso de cobro y pago de cuotas partes pensionales hace parte de otra realidad. Al llegar a manos del Foncep, lo realmente encontrado en términos de gestión fue casi que irrisorio, pues a pesar de la organización realizada al interior de la entonces Subdirección de Obligaciones Pensionales, los logros no alcanzaron el tema de cuotas partes pensionales.

Una vez trasladadas las funciones al Foncep, se procedió a revisar lo que estaba pendiente por hacer, encontrando un reto de dimensiones mayores, pues no se contaba con bases de datos confiables, los procesos de facturación realizados solo desde 1996 pero no incluían la totalidad de pensionados a cargo del Distrito y mucho menos la totalidad de los periodos a cobrar, esto sin tener en cuenta las fallas funcionales del

sistema, las cuales generaron imprecisiones en los valores y por ende en los estados contables.

Sin embargo, precisamente estos obstáculos fueron los que motivaron a buscar estrategias de dirección que permitieran avanzar en la responsabilidad hoy encomendada. De esta forma se dio inicio la tarea de obtener las bases de datos confiables que nos permitiera conocer el universo de las obligaciones a cargo y a favor del Distrito. Igualmente, se dio inicio a una serie de acercamientos con las entidades concurrentes con las cuales el Foncep tiene cuentas a favor y en contra con el ánimo de gestionar acuerdos de pago que nos permitan sanear la cartera por este concepto y desarrollar dentro del marco de la Ley la labor encomendada. La operación no ha sido nada fácil, pero el compromiso de la alta dirección a cargo de esta misión ha sido grande y preactivo.

A CONTINUACIÓN SE DETALLAN OTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA ENTIDAD EN EL TEMA:

- Se recibió a título de cesión el contrato de patrimonio autónomo suscrito con el Consorcio FPB2005, a través del cual se administran los recursos para el pago de las mesadas pensionales; así como los fondos para el pago de las cuotas partes y los bonos pensionales. El valor de este negocio al inicio de la vigencia 2007 alcanzó la suma de \$560.000 millones. Los rendimientos obtenidos por la administración del portafolio de este patrimonio fueron de \$28.783 millones a septiembre de 2007.
- A partir del 1° de enero, en virtud de la reforma administrativa, Foncep asume el reconocimiento y pago de prestaciones económicas relativas a pensiones. Este proceso es liderado por la Gerencia de Pensiones, creada en la nueva estructura administrativa como integrante del área misional de la entidad, adscrita a la Subdirección Técnica de Prestaciones Económicas
- Al 30 de septiembre de 2007 se han concluido 11.798 solicitudes a cargo de la Subdirección Técnica de Prestaciones Económicas, de las cuales 1.588 corresponden a vigencias anteriores que fueron entregadas en estado activo por la Secretaría Distrital de Hacienda.
- Al 30 de septiembre de 2007 se han concluido 3.451 solicitudes de prestaciones económicas por parte de la Gerencia de Pensiones, de las cuales 811 corresponden a vigencias anteriores que fueron entregadas sin resolver por la Secretaría Distrital de Hacienda.
- Se han unificado los criterios para la decisión de las solicitudes prestacionales y mejorado ostensiblemente la calidad de los actos administrativos proferidos para resolver las solicitudes de prestaciones económicas relativas a pensiones.
- Se han reducido los tiempos de respuesta en la atención de las solicitudes elevadas ante el Foncep por los funcionarios y ex funcionarios del Distrito Capital.

3

SOBRE EL APOORTE AL PLAN DE DESARROLLO Y OTROS FINES GENERALES

El Foncep apunta, dentro del Plan de Desarrollo "Bogotá sin Indiferencia", al objetivo Gestión Pública Humana, dentro del cual ha coadyuvado al desarrollo económico

y social del Distrito Capital mediante los proyectos de inversión en pago de cesantías, fortalecimiento institucional y préstamos de vivienda.

PROYECTO PRÉSTAMOS DE VIVIENDA

Objetivo: Gestión Pública Humana
 Programa: Gestión de Ingresos y Control a la Evasión
 Compromiso: Gestión de Ingresos no Tributarios
 Indicador: 644, Monto de los recursos recuperados por Gestión de las líneas de crédito Favidi
 Medición:

RECURSOS EJECUTADOS

2004	2005	2006	2007	ACUMULADO 2004-2008
0	3	74	0	77

PRÉSTAMOS OTORGADOS

2004	2005	2006	2007	ACUMULADO 2004-2008	% DE AVANCE
0	89	2.643	0	2.732	61,4%

PRÉSTAMOS RECUPERADOS

2004	2005	2006	2007	ACUMULADO 2004-2008	% DE AVANCE
0	0	203.2	305.5	508.8	12,7%

PAGO DE CESANTÍAS

Objetivo: Gestión Pública Humana
 Programa: Planeación Fiscal y Financiera
 Compromiso: Implementar el programa de Gestión de Activos y Pasivos en la Administración Distrital
 Indicador: 549 Programa de Gestión de Activos y Pasivos implementado
 Medición:

RECURSOS EJECUTADOS

2004	2005	2006	2007	ACUMULADO 2004-2008	% DE AVANCE
10.053	48.151	28.512	9.138*	127.248	75,33%

NÚMERO DE CESANTÍAS CANCELADAS

2004	2005	2006	2007
902	1.471	1.624	1.552

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Objetivo: Gestión Pública Humana
 Programa: Administración Moderna y Humana
 Compromiso: Modernización y adecuación de la Administración Distrital-Fortalecer la capacidad operativa de las entidades y organismos distritales
 Indicador: 654 Fortalecimiento en infraestructura física y dotación en las entidades distritales
 655 Fortalecimiento organizacional o administrativo, tecnología y modernización en las entidades distritales.

654

PROGRAMADO 2005	PROGRAMADO 2006	PROGRAMADO 2007	PROGRAMADO 2008	% AVANCE
0	50%	75%	100%	42,0%*

655

2005	2006	2007	2008	ACUMULADO 2004-2008
0	50%	75%	100%	77,6%*

* En cumplimiento a las disposiciones de la Administración distrital no se efectuó remodelación a la entidad; sin embargo, se hicieron algunas adecuaciones en los puestos de trabajo

para los funcionarios, provenientes de la SHD, por consiguiente la ejecución del indicador se

	2004	2005	2006	2007	2008
PROGRAMADO	0	500	236	4.182	397
EJECUTADO	0	500	72*	3.147	0

encuentra por debajo de lo programado.

* La ejecución no alcanzó lo programado debido a que dos procesos de contratación se declararon desiertos hacia el final de la vigencia, lo que impidió realizar uno nuevo.

4

SOBRE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA, LA CORRESPONSABILIDAD Y LA GESTION CONJUNTA

En cesantías se ha pretendido ofrecer servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los afiliados, es así como durante las vigencias 2005 y 2006 se hicieron visitas a las entidades para dar a conocer los diferentes servicios que ofrece la entidad con el fin de cumplir con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los servidores públicos del Distrito, en la compra, construcción, mejora o liberación de gravámenes hipotecarios de la vivienda del trabajador, y educación. De la misma manera, se vienen atendiendo las inquietudes de los usuarios en las diferen-

tes sedes y se estableció punto de atención para el mismo fin en el Supercade, en el que también se presta el servicio de información y recibo de las solicitudes de prestaciones económicas en pensiones.

Es de aclarar que la actual administración ha venido trabajando de manera ardua en la calidad y oportunidad de los servicios prestados, es así como se han venido mejorando los tiempos de respuesta a las solicitudes de prestaciones económicas en pensiones a fin de cumplir los términos establecidos por la ley.

SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

DETALLE	INFORMACIÓN PRESUPUESTAL 2004-2008 (Cifras en millones de pesos)												
	2004			2005			2006			2007*			2008
	Programado	Ejecutado	%	Programado	Ejecutado	%	Programado	Ejecutado	%	Programado	Ejecutado	%	Programado
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	3.568	3.318	93%	3.355	3.190	95%	3.386	3.073	91%	243.187	174.712	72%	237.518
Servicios personales	1.879	1.795	96%	1.736	1.692	97%	1.991	1.800	90%	4.446	3.124	70%	3.949
Gastos generales	1.195	1.057	88%	1.173	1.085	92%	841	747	89%	3.759	2.020	54%	4.599
Aportes patronales	494	466	94%	446	413	93%	554	526	95%	1.087	697	64%	1.177
Otras transferencias y pasivos										231.882	166.952	72%	226.115
Reservas presupuestales										2.013	1.919	95%	1.678
Servicio de la deuda										104.316	86.796	83%	135.605
INVERSIÓN	42.546	33.882	80%	48.751	48.740	100%	35.447	31.227	88%	34.830	13.415	39%	40.420
Bogotá: para vivir todos del mismo lado	23.829	23.829	100%										
Pago de cesantías	23.829	23.829	100%										
Bogotá Sin Indiferencia	18.717	10.053	54%	48.751	48.740	100%	35.447	31.227	88%	34.830	13.415	39%	40.420
Fortalecimiento institucional				500	500	100%	236	72	31%	4.182	3.147	75%	397
Préstamos de vivienda para los servidores públicos				100	89	89%	4.350	2.643	61%				
Gestión de pensiones													7.622
Pago de cesantías	18.717	10.053	54%	48.151	48.151	100%	30.861	28.512	92%	29.518	9.138	31%	31.423
Reservas presupuestales										1.130	1.130	100%	978
TOTAL GASTOS	46.114	37.200	81%	52.106	51.930	100%	38.833	34.300	88%	382.333	274.923	72%	413.543

Ejecución presupuestal a septiembre de 2007

6

LA POSTA

- Después de presentar la propuesta ante la administración Distrital, se consiguió el traslado de las funciones operativas del Fondo de pensiones Públicas de Bogotá, mediante Acuerdo No.257 de 2006, lo cual ha permitido que Foncep se consolide como la entidad del Distrito Capital especializada en el reconocimiento y pago de las prestaciones económicas.
- El Foncep contribuye al mejoramiento en la calidad de vida de los servidores distritales, cancelando el día hábil siguiente a la radicación, las solicitudes de cesantías definitivas y parciales que tienen como destino la compra de vivienda, mejoras o reparaciones locativas, liberación de gravamen hipotecario y educación.
- Se efectuaron las gestiones correspondientes pendientes a la implementación del Sistema de Archivo, el cual se encuentra en ejecución hasta la vigencia 2008.
- En la parte tecnológica se puso en funcionamiento la plataforma computacional con todos sus servicios, compuesta por el servidor de autenticación y correo, seguridad-firewall, servidor de aplicaciones Oracle, servidor de base de datos Oracle y sistema de almacenamiento NAS. Teniendo en cuenta los requisitos para la implementación del Sistema Integrado de Información Capital Si Capital, se estandarizó la plataforma de software de base con la del Distrito Capital, teniendo en cuenta las políticas y estrategias dictadas por la Comisión Distrital de Sistemas organismo-rector a nivel de tecnología informática y de comunicaciones en el Distrito Capital. De igual manera se implementaron los aplicativos requeridos para el manejo de pensiones, todo en busca de mejorar la calidad de la información a fin de poder ofrecer servicios con oportunidad y confiabilidad.
- Se trabajó de manera permanente en la cultura organizacional como pilar fundamental de la consecución de los objetivos de la entidad. De esta manera se buscó la capacitación de los funcionarios para mediante el aprendizaje, capitalizar los diferentes aspectos que permitieran la unificación de los funcionarios transferidos de la SDH y los funcionarios que venían de Favidi.



LOTERÍA DE BOGOTÁ

2004 - 2007



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

INFORME DE GESTIÓN SECTOR HACIENDA



**ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.**

**INFORME DE GESTIÓN
SECTOR HACIENDA**

2004 - 2007

ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ

LUIS EDUARDO GARZÓN

SECRETARIO GENERAL

ENRIQUE BORDA VILLEGAS

LOTERÍA DE BOGOTÁ

GERENTE GENERAL

FABIO DE JESUS VILLA RODRIGUEZ

SECRETARIA GENERAL

AIDA JIMENEZ MOLINA

SUBGERENTE GENERAL

HENRY JAIR GARCIA GONZALEZ

PLANEACION ESTRATEGICA Y DE NEGOCIOS

JULIAN CAMILO SERNA MARCHAN

SECRETARIO DISTRITAL DE PLANEACIÓN

ARTURO FERNANDO ROJAS ROJAS

SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN

ADRIANA POSADA PELÁEZ

DIRECTOR DE PLANES DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO LOCAL

ANDRES PODLESKY BOADA

COMPILADOR DE TEXTOS

JEFE OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES

JAIRO GONZÁLEZ BALLESTEROS

ASESOR

EDICIÓN Y COORDINACIÓN EDITORIAL

NORA LUZ CASTRILLÓN JARAMILLO

OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES

CORRECCIÓN DE ESTILO

JULIO MATEUS

ORLANDO LAVERDE

FOTOGRAFÍAS

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

ARCHIVO SDP

ARCHIVO SECRETARÍA DE HACIENDA

LUIS EMIRO MEJÍA

DISEÑO DE PAUTA

LUZ MARINA CAMACHO TURRIACO

RUBÉN DARÍO ROJAS OLIER

LOGO SAPIENS LTDA.

DIAGRAMACIÓN

CAMILO JIMÉNEZ VALBUENA

CARLOS ANDRES ORTÍZ

EDISON PAREDES RUIZ

PATRICIA CARO MARTÍNEZ

MARIO CALDERÓN

ERICK TALAGA

K2 COMUNICACIÓN VISUAL LTDA

IMPRESIÓN

MULTI-IMPRESOS LTDA.

INTRODUCCIÓN

ENTORNO DEL SECTOR

De conformidad con el literal b del artículo 61 del Decreto 257 de 2006, la Lotería de Bogotá es una entidad vinculada al Sector Hacienda, el cual tiene por misión garantizar la sostenibilidad de las finanzas distritales, orientada al financiamiento de los planes y programas de desarrollo económico, social y territorial.

La misión de la Lotería de Bogotá es “Generar la mayor cantidad de recursos para la salud, trabajando con calidad total en la explotación, administración y control de los juegos de suerte y azar, generando valor agregado y confianza a los consumidores a través de la innovación de nuestros productos, involucrando la tecnología y brindando nuevos canales de distribución, comprometidos con nuestra responsabilidad social de llevar bienestar y progreso a los vendedores de juegos de suerte y azar, de igual manera, participando activamente en la legislación y reglamentación del sector para generar mayor dinámica y crecimiento”.

ENTORNO DE LA ENTIDAD

La Lotería de Bogotá es una empresa industrial y comercial del Distrito Capital que cuenta con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. Fue creada mediante el Acuerdo 81 de 1967 del Concejo del Distrito Capital, siendo alcalde de Bogotá el Dr. Virgilio Barco Vargas. El acuerdo de creación ha sido

modificado en varias oportunidades con los decretos 407 del 18 de abril de 1974, 302 del 7 de abril de 1976, 927 del 29 de diciembre de 1994, 496 de agosto de 1996, y el Acuerdo 01 de 2007.

La Lotería de Bogotá tiene como propósito esencial generar la mayor cantidad de recursos para la salud, de acuerdo con los siguientes productos:

■ Lotería

La Lotería es una modalidad de juego de suerte y azar realizada en forma periódica por un ente legal autorizado, el cual emite y pone en circulación billetes indivisos o fraccionados de precios fijos singularizados con una combinación numérica y de otros caracteres a la vista, obligándose a otorgar un premio en dinero, fijado previamente en el correspondiente plan al tenedor del billete o fracción cuya combinación o aproximaciones preestablecidas coincidan en su orden con aquella obtenida al azar en sorteo público efectuado por la entidad gestora (Art. 11, Ley 643 de 2001).

■ Apuestas permanentes

Las apuestas permanentes o chance son una modalidad de juego de suerte y azar en la cual el jugador, en formulario oficial, en forma manual o sistematizada, indica el valor de su apuesta y escoge un número de no más de cuatro (4) cifras, que si coincide con el resultado del premio mayor de la Lotería o juego autorizado, gana un premio en dinero; tuvo su origen en Antioquia,

en los años 60. La ley dispuso que la explotación como arbitrio rentístico del juego de apuestas permanentes corresponde a los departamentos y al Distrito Capital. En el caso de las loterías de Bogotá y Cundinamarca, se suscribió un convenio para la explotación del chance, mediante el cual la Lotería de Bogotá quedó a cargo de su explotación.

■ Juegos promocionales

Son juegos de suerte y azar operados con fines de publicidad o promoción comercial de bienes o servicios por establecimientos, empresas o entidades, en los que se ofrece un premio, sin que para acceder al juego se pague directamente. Corresponde a la Lotería de Bogotá emitir conceptos y autorizaciones sobre los promocionales que se vayan a operar exclusivamente en el territorio del Distrito Capital.

■ Las rifas

Son una modalidad de juego de suerte y azar mediante la cual se sortean en una fecha predeterminada premios en especie entre quienes hubieren adquirido o fueren poseedores de una o varias boletas emitidas con numeración en serie continua y apuestas en venta en el mercado a precio fijo, por un operador previa y debidamente autorizado. Corresponde a la Lotería de Bogotá, emitir conceptos y autorizaciones sobre las rifas que se vayan a operar única y exclusivamente en el territorio del distrito Capital.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Con base en un estudio jurídico, financiero y técnico adelantado por la Lotería de Bogotá, se precisaron las razones y causas principales que han generado dificultades en el sector de las loterías, concluyéndose que se hacía necesario efectuar ajustes en los gastos administrativos de la entidad, para dar cumplimiento a los requerimientos legales, en especial al Decreto 2975 de 2004, reglamentario de la Ley 643 de 2001, el cual fijó el máximo de gastos administrativos y de operación permitidos a los operadores directos del juego de

lotería tradicional. Igualmente, se realizó un análisis tanto de los procesos como de los procedimientos misionales, como los de gestión o apoyo, de acuerdo a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y el aplicativo del Sistema Integral de Información, con el fin de generar eficiencia y eficacia en su organización y funcionamiento. La Junta Directiva, mediante Resolución No. 651 de 2005 autorizó al gerente general para convocar y adelantar el proceso hasta su culminación del Plan de retiro voluntario para los trabajadores oficiales de la entidad.

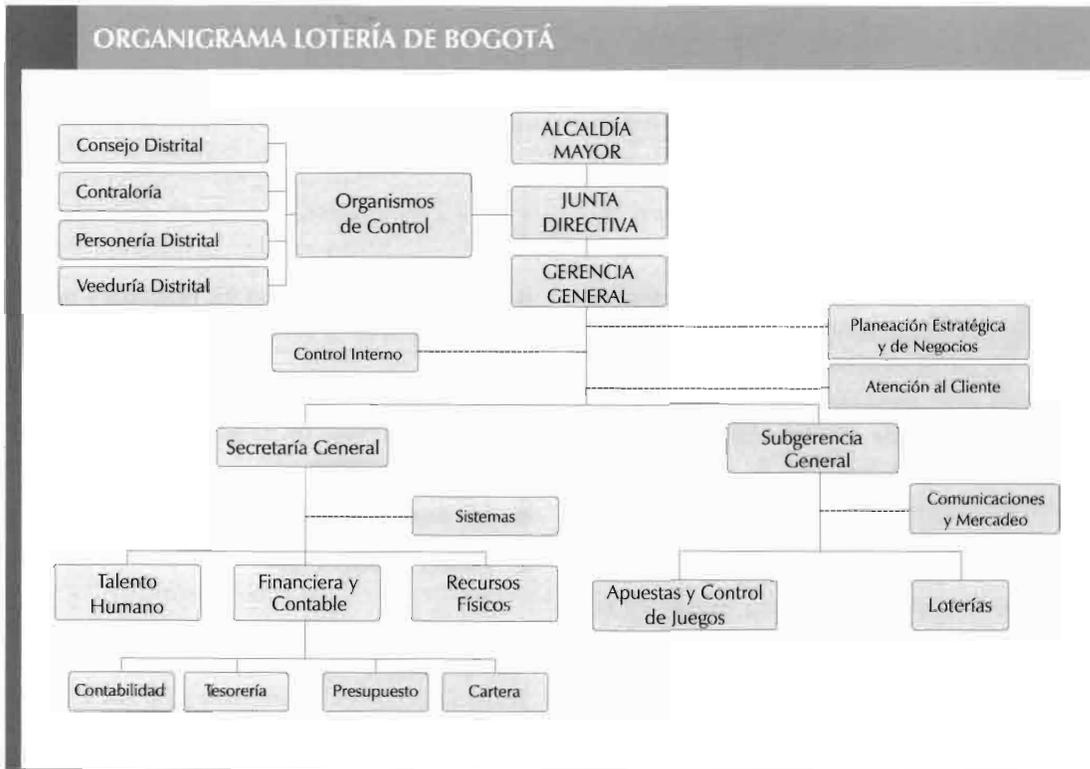
Prevía reunión del señor gerente con los representantes de las organizaciones sindicales existentes en su momento en la entidad, se dio a conocer la propuesta del citado plan de retiro, y dando acogida a una de las tres propuestas presentadas por los trabajadores, mediante Resolución No. 0247 del 14 de octubre de 2005 el gerente efectuó la correspondiente convocatoria. Agotada esta etapa se continuó con una segunda, en la que mediante resoluciones 0003 y 0004 del 31 de julio de 2006 la Junta Directiva modificó la estructura organizacional y la planta global de personal de la Lotería de Bogotá, la cual quedó conformada por 56 cargos: 51 trabajadores oficiales y 5 empleados públicos de libre nombramiento y remoción.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

El siguiente cuadro muestra la planta actual de personal de la Lotería de Bogotá:

SERVIDORES PÚBLICOS ENTIDAD: LOTERÍA DE BOGOTÁ	
Nivel	No.
Carrera administrativa	0
Provisionales	0
Supernumerarios	0
Contratistas	4
Libre nombramiento	5
Trabajadores Oficiales	51
TOTAL	60

La siguiente es la estructura organizacional de la Lotería de Bogotá:



1

EL PLAN ESTRATÉGICO

A partir del año de 2004 se determinó implementar un plan de gestión con el objetivo de mitigar el déficit financiero que presentaba la entidad, el cual era de alrededor de \$1.500 millones, buscando con dicho plan que este le permitiera a la Lotería de Bogotá garantizarle su sostenibilidad y crecimiento; para cumplir con este propósito se realizó un diagnóstico general de la entidad mediante la aplicación de una matriz DOFA, para determinar cuáles serían los objetivos estratégicos más relevantes que debería alcanzar la empresa durante el periodo 2004-2007.

Como resultado del diagnóstico elaborado mediante la matriz DOFA, la Lotería De Bogotá estructuró su Plan Estratégico para el periodo 2004-2007.

1.1

MATRIZ DOFA DE LA
LOTERÍA DE BOGOTÁ

A. Debilidades

- Red de distribución débil.
- Deficiente servicio al cliente.
- La estructura administrativa no se ajusta a las necesidades actuales.
- Falta de apoyo y soporte tecnológico.

- Existen deficiencias en los procesos y procedimientos de la entidad.
- Estancamiento del área comercial.
- Alto porcentaje de juego manual en apuestas permanentes.
- Un mercadeo insuficiente.
- Escaso presupuesto

B. Fortalezas

- Imagen y seriedad.
- La posición geográfica y la franquicia legal para actuar.
- El compromiso de la administración hacia el cambio de actitud.
- Personal comprometido con la lotería.
- Conocimiento operativo.
- Relaciones con los funcionarios y los sindicatos.
- Primera entidad en transferencias a la salud.
- Cumplimiento en el pago de premios.
- Pioneros en implementación de tecnología para los juegos de suerte y azar.

C. Oportunidades

- El mercado potencial.
- Amplia oferta de conocimiento y tecnología.
- Apoyo del Distrito a los desarrollos de la empresa.

- Generación de desarrollo y bienestar para los vendedores de juegos de suerte y azar.
- Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Ampliación del portafolio de productos y de canales de distribución.
- Participación en la discusión de la legislación y reglamentación de los juegos de suerte y azar.
- Alianzas estratégicas.
- **Mejoramiento del ambiente laboral.**

D. Amenazas

- Red de distribución tradicional desgastada.
- Subcultura de la ilegalidad.
- Resistencia al cambio en el sector.
- Saturación de los productos tradicionales.
- Crecimiento desmedido de los planes de premios.
- Situación económica del país.
- Inseguridad urbana.

El Plan Estratégico de la Lotería de Bogotá se estructuró con base en la aplicación de la matriz DOFA, por medio de la cual se identificaron los factores críticos hacia donde tendrían que estar enfocados los objetivos estratégicos de la entidad.

El Plan Estratégico está conformado por cinco componentes: programas, objetivos, metas, actividades y responsables. La entidad cuenta con cuatro programas, de cada uno de los cuales se desprenden los objetivos estratégicos, y

conjuntamente a ellos se define la meta que se espera alcanzar, las actividades propuestas para lograrlo y el responsable de llevarlas a cabo. Los programas y objetivos que estructuran el Plan Estratégico son los siguientes:

1.2

FORTALECIMIENTO DEL PRODUCTO LOTERÍA, AMPLIACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y DIVERSIFICACIÓN DE CANALES

- Fortalecer el producto lotería para lograr mantener el nivel de ventas.
- Desarrollo de nuevos productos que permitan generar mayores ingresos para la Lotería de Bogotá.
- Diversificar las modalidades de juego operadas por la entidad.
- Ampliar el portafolio de productos.
- Conocer permanentemente el mercado de los juegos de suerte y azar.
- Fortalecer las comunicaciones externas de la empresa que muestren a la Lotería de Bogotá como la más posicionada y la mejor opción dentro del mercado.
- Elaborar un plan de mercadeo, publicidad y medios que incluya el desarrollo de acciones que permitan el cumplimiento de las transferencias para el periodo.

1.3

ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL JUEGO DE APUESTAS PERMANENTES

- Propender por el pleno cumplimiento de los derechos de explotación y la transparencia del juego.

1.4

BIENESTAR SOCIAL PARA VENDEDORES DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR.

- Generar bienestar social a la red de vendedores de juegos de suerte y azar.

1.5

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Crear y poner en funcionamiento el Sistema de Gestión de Calidad.
- Modernizar e integrar los sistemas de la entidad.
- Reponer equipos diferentes a sistemas para el adecuado funcionamiento de la entidad.
- Fortalecer la gestión de la Unidad Financiera.

1.6

APORTE DE LA GERENCIA AL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El cumplimiento de los objetivos, actividades y metas definidos en el Plan Estratégico se refleja en los componentes y tareas establecidas en cada una de las dependencias de la entidad y están coordinados, dirigidos y evaluados permanentemente desde la Gerencia y su equipo directivo, quienes fijan las políticas y los ajustes que se requieren para la adecuada implementación del plan.

1.7

APORTE DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO AL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Implementación integral del Plan de Mejoramiento establecido por la Contraloría de Bogotá, el cual alcanza un nivel de cumplimiento o avance del 99% a la fecha.
- Asesoría y acompañamiento en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno –MECI–, con un avance del 80%.
- Acompañamiento y asistencia técnica en cada uno de los procesos establecidos en la entidad, ejerciendo control continuo a los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Acompañamiento en la implementación de la NTGP 1000-2004 con un grado de avance del 80%.

1.8 APORTE DE LA SUBGERENCIA GENERAL (COMERCIAL) AL PLAN ESTRATÉGICO

El aporte desarrollado desde esta dependencia está reflejado en la coordinación, seguimiento y evaluación en la implementación de las políticas fijadas y en los resultados obtenidos en el cumplimiento operativo de los objetivos, actividades y metas de las dependencias y áreas que hacen parte de la Subgerencia.

1.9 APORTE DE LA UNIDAD DE APUESTAS Y CONTROL DE JUEGOS AL PLAN ESTRATÉGICO

La Unidad de Apuestas y Control de Juegos es responsable de la “administración y control del juego de apuestas permanentes”, programa que tiene como único objetivo el propender por el pleno cumplimiento de los derechos de explotación y la transparencia del juego.

- *Modelo de Adjudicación del Contrato de Concesión.* Uno de los principales logros de esta administración fue la adjudicación del contrato de concesión del juego de apuestas permanentes en el modelo de un contrato único, lo que permite que tal actividad se desarrolle dentro de un esquema que permite un mejor control por parte del Estado, una sola política de comercialización por parte del operador del juego, un control uni-

ficado sobre la red de comercialización y, en síntesis, el manejo transparente y seguro de la operación comercial.

- *Posicionamiento del juego en línea.* El impulso que se le ha venido dando a la implementación del juego en línea en tiempo real garantiza que la ejecución del actual contrato de concesión permita al Estado tener conocimiento en forma inmediata sobre las transacciones realizadas; así mismo, garantiza la seguridad de la apuesta al jugador y facilita al operador del juego la operación y manejo del producto, lo que implica beneficios para el Estado desde el punto de vista de las rentas del juego y su adecuado seguimiento.
- *Manejo del Sorteo El Dorado.* El protocolo implementado por la Unidad de Apuestas Permanentes para la realización del sorteo El Dorado, ha garantizado que dicho sorteo tenga un amplio reconocimiento dentro del sector y goce de total aceptación y respaldo. La rigurosidad con que se efectúan todos y cada uno de sus procedimientos fue fundamental para que la Lotería de Bogotá fuera certificada por el Icontec en el manejo de tal proceso.
- *Cartilla juego legal.* Dentro de las estrategias implementadas por la actual administración para el control de los juegos de suerte y azar, la unidad de apuestas tuvo a su cargo el levantamiento de textos y actualización de la cartilla sobre los fundamentos básicos de los juegos de suerte y azar. Esta cartilla, que viene siendo entregada en primera instancia a las autoridades de policía constituye una herramienta valiosa para el conocimiento de la actividad y para ejercer el control sobre las prácticas ilegales de los juegos de suerte y azar.

1.10 APORTE DE LA UNIDAD DE DESARROLLO AL PLAN ESTRATÉGICO 2004– 2007

A. Año 2004

Se instalaron en la Unidad de Desarrollo dos nuevas terminales de control para monitorear el juego en línea de Sonapitech y Aganar S.A., se realizaron visitas: de control de inventarios dos veces al año; de verificación de juego, a 3 empresarios; de inspección, a 2.368 puntos de venta; y de escrutinio, a 9 empresarios más.

Se adelantaron acciones conjuntas con diversos organismos de inteligencia con el fin de ejercer los controles sobre los presuntos focos de ilegalidad del juego de apuestas permanentes; se elaboró y divulgó la cartilla *Juego Legal* a fin de difundir las principales normas que regulan esta actividad.

B. Año 2005

Durante el año 2005 se recaudaron \$49.037 millones, un 3,8% más que el año anterior; las ventas de apuestas en línea y tiempo real alcanzaron el 35% del total de las ventas, se realizaron 28 visitas de fiscalización, cubriendo la totalidad de los empresarios, y 3.292 visitas de inspección en Bogotá, en contacto con la Policía Metropolitana, y en el segundo semestre se realizaron cuatro talleres de capacitación a más de 160 miembros de esa entidad.

C. Año 2006

Se incrementaron las apuestas en línea y tiempo real en un 16.39%, frente a las registradas en el año 2005; durante el primer semestre las visi-

tas de fiscalización cubrieron la totalidad de los empresarios y se llevaron a cabo 1.423 visitas de inspección; se hicieron contactos con la Fiscalía General de la Nación, DAS, SIJIN, cuerpos de Policía, para coordinar actividades de control y erradicación del juego ilegal; hubo talleres dirigidos a los inspectores de policía y funcionarios del área jurídica.

D. Año 2007

Se efectuó la recepción de los derechos de explotación establecidos por la ley y los mínimos fijados en el nuevo contrato de concesión, haciéndose seguimiento mensualmente al cumplimiento de las obligaciones contractuales. A junio de 2007 el porcentaje de ventas de juego sistematizado se encuentra en un 61% con relación a la venta total de chance; se han realizado dos visitas de fiscalización y de inventarios a operadores del juego de apuestas permanentes, al igual que se practican visitas diarias de inspección en la ciudad de Bogotá y algunos en municipios de Cundinamarca; diversas gestiones permitieron la modificación del Código Penal al aumentar las penas para el delito de ejercicio ilícito de actividad monopolística de arbitrio rentístico, de cuatro a ocho años de prisión, y la tipificación de otros delitos relacionadas con la práctica ilegal de los juegos de suerte y azar.

1.11 APORTE DE LA UNIDAD DE LOTERÍAS AL PLAN ESTRATÉGICO

La Unidad de Loterías hace parte del programa de “Fortalecimiento del producto lotería, ampliación del portafolio de productos y diversificación de canales”, teniendo como objetivos estratégicos los de vigorizar el producto lotería para lograr mantener el nivel de ventas y desarrollar nuevos productos que permitan generar mayores ingresos para la Lotería de Bogotá.

- La transparencia con que se realiza el sorteo de la Lotería de Bogotá, todos los jueves del año, tiene un componente de resultado estratégico, en términos de confianza y credibilidad del público apostador en nuestra marca, lo cual ha hecho que nuestra imagen institucional se ubique en el primer lugar de recordación en el público comprador del producto lotería.
- Apertura de un nuevo canal de distribución de lotería acorde a la evolución tecnológica del producto, con venta *on line* a través de tres distribuidores.
- Realización de sorteos extraordinarios en asociación con otras entidades territoriales en los años 2004, 2005 y 2006 y proyectando un sorteo extraordinario exclusivo de la Lotería de Bogotá para el 2007.

A. Año 2004

Con el propósito de acercar el producto a estratos 4, 5 y 6 se desarrolló un convenio con un distribuidor que comercializó el producto a través de bonos, ofreciendo además la posibilidad de pago con tarjeta de crédito. En el segundo semestre se dio inicio a la venta de Lotería de Bogotá en línea por la red de distribución de GTech. La actividad estuvo acompañada de campaña de prensa y capacitación constante a vendedores, y para finalizar el año hubo actividades especiales de promoción con compradores en almacenes de grandes superficies de Bogotá; además de esto, y con base en estudios de mercado y en conjunto con otras loterías del país, se sacó al mercado el producto Extraverde Combinado.

B. Año 2005

La venta de bonos se hizo a través de la firma Promociones y Cobranzas Beta. El total en fracciones de lotería vendida mediante de bonos es de 119.146. Se implementó la venta de lotería a través de Internet, por lo que se adquirió el *software* necesario para la implementación del juego en línea. Se realizaron dos sorteos extraordinarios de la sociedad Soles Ltda.

C. Año 2006

Durante el 2006 la Lotería de Bogotá, en desarrollo de su Plan Estratégico, adelantó la venta de bonos con la firma Promociones y Cobranzas (PBETA). El total en fracciones de lotería vendidas a través de bonos fue de 111.654. Se vendieron 8.067 fracciones de lotería por Internet.

A partir del último sorteo del mes de junio de 2006 se reactivó el sistema de venta en línea mediante las máquinas donde se juega el baloto; y gracias a este nuevo canal de distribución se vendieron 93.787 fracciones, equivalentes a \$469 millones. Se realizó un sorteo extraordinario de la sociedad Soles Ltda. en el mes de mayo, con motivo del Día de la madre, el cual generó transferencias adicionales al Sector Salud por la suma de \$86 millones. En el mes de noviembre de 2006, por decisión de su Junta Directiva se resolvió disolver y liquidar la sociedad Soles Ltda.

D. Año 2007

Se contrató con PBETA la venta de bonos; para lotería por Internet está el contacto con *on line* y para lotería en línea, GTECH, facilitando el pago por parte de los clientes y por ende la compra. Durante el mes de abril se llevó a cabo un concurso con el propósito de hacer partícipes a los loteros, distribuidores y demás personas que quisieran participar del mismo, con el ánimo de recoger ideas que conduzcan a lanzar un plan de premios verdaderamente atractivo para el público. El sorteo extraordinario tiene definida la fecha de realización para el 15 de diciembre de 2007.

Dos veces al año, con las dos promociones que se han implementando hasta el momento, se han emitido cuñas que recuerdan y fortalecen la existencia de la venta de lotería en línea y por Internet; igualmente, en estos momentos se está programando y analizando una promoción y una actividad para fortalecer el canal de ventas electrónicas. En lo que va corrido del año se ha

contado con lotería *on line*, GTECH para venta en puntos electrónicos y PBETA para venta de bonos, con la que se contratará nuevamente en agosto. Por medio de los billetes se ha trabajado dos veces a través de las promociones en generar valor agregado al producto para incrementar las ventas y aumentar clientes (“Carambola Estudiantil” y “Combo Millonario”).

1.12 APORTE DE LA OFICINA DE COMUNICACIONES Y MERCADEO AL PLAN ESTRATÉGICO

La Oficina de Comunicaciones y Mercadeo está enmarcada en el programa de “Fortalecimiento del producto Lotería, ampliación del portafolio de productos y diversificación de canales”; los objetivos que la entidad busca alcanzar a través de este programa son: vigorizar el producto lotería para lograr mantener el nivel de ventas, desarrollar nuevos productos que permitan generar mayores ingresos para la Lotería de Bogotá, conocer permanentemente el mercado de los juegos de suerte y azar, y fortalecer las comunicaciones externas de la empresa de tal forma que muestren a la Lotería de Bogotá como la más posicionada y con la mejor opción dentro del mercado.

- Descentralización de la actividad comercial a través de la participación en los principales eventos nacionales: la visión amplia de crecimiento y fortalecimiento institucional establecida desde los planes estratégicos de comunicación y mercadeo permitió la participación en los principales eventos, festivales, ferias y fiestas del país, y en tal sentido la solidificación no sólo del mercado natural sino también del nacional.
- Decidido apoyo al deporte y a la cultura: durante el periodo la lotería prestó un im-

portante apoyo a diversas actividades de tipo cultural y deportivo, en completa armonía con la política social del programa “Bogotá Sin Indiferencia” de la Alcaldía Mayor.

- Presencia y recordación de marca Lotería de Bogotá: la constante participación comercial de la lotería en eventos con importante presencia de marca, así como la ejecución de campañas de publicidad y de medios a lo largo del año, permitieron cumplir con los objetivos orientados a la presencia, exposición y activación de marca, así como el reforzamiento de la imagen institucional.
- Fortalecimiento de comunicación externa: se logró un importante acercamiento a nuestro público objetivo: compradores, loteros y distribuidores, gracias a actividades de comunicación externa y el desarrollo del Plan Estratégico de mercadeo con promociones, capacitaciones, eventos de sensibilización y diversas labores sectoriales que permitieron avivar la comunicación institucional.

A. Año 2004

Durante el 2004 se desarrollaron varias alianzas comerciales, entre las que vale la pena destacar: los convenios suscritos para participar en el Festival Iberoamericano de Teatro y en la Feria Internacional del Libro, así como la promoción hecha durante el campeonato de fútbol, como actividad paralela al patrocinio que se dio al club Bogotá Chicó F.C., a la que tuvieron acceso los compradores de lotería, haciendo uso del billete. Adicionalmente, se debe destacar la participación de la entidad en el Carnaval de Barranquilla, la Feria de las Flores (Medellín) y en campañas promocionales con cubrimiento especial de las ciudades determinadas como especiales en el Plan Estratégico y en el Plan de Mercadeo.

Dentro del Plan de Capacitación a vendedores y distribuidores, se contempló el impulso a un

proyecto de sistematización para las empresas. En desarrollo de este objetivo, se realizaron dos reuniones de capacitación para sensibilizar e informar a los distribuidores sobre la importancia de comprometerse con el tema.

B. Año 2005

Se ha participado en múltiples eventos masivos: Feria de Toros de Bogotá, Festival de Negros y Blancos de San Juan de Pasto, Día Nacional de la Juventud en Bogotá, 19 jornadas de Feria de Servicio al Ciudadano, Festival de la Trova en Bogotá, Círculo de la Moda de Bogotá, patrocinio anual para Millonarios y Santa Fe; participación en el Festival Cuna de Acordeones, en el desfile La Moña en Carnaval, con motivo del Carnaval de Bogotá; actividades como “Billete de lotería con valor agregado”: Festival Vallenato de Valledupar, promoción Fórmula Uno a nivel nacional, Rifa de camisetas de los equipos de fútbol patrocinados a cambio de billetería entregada en el Estadio El Campín. Campañas promocionales: Vacaciones para papá y mamá (todo el país, se incluye Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Bogotá), e ingreso de loteros gratis a fútbol por resultados de ventas.

Se avanzó el proceso de venta de Lotería de Bogotá bajo la modalidad de libranza en las entidades del Distrito Capital. Se desarrolló una alianza estratégica con Tropical Cocktels para conquistar nuevo público joven, dando un coctel a cambio de una fracción de la lotería de Bogotá presentando el carné universitario.

Este año se realizó una capacitación tipo reunión general con los distribuidores de Lotería de Bogotá; el objetivo fue instruirlos sobre el plan de premios 2005. En noviembre se desarrolló una nueva capacitación en diferentes ciudades del país sobre el plan de premios que comenzó en diciembre de 2005. En el 2005 se organizaron 12 desayunos con 350 loteros para explicar el nuevo plan de premios 2006, y se realizó un acuerdo con la Secretaría de Gobierno y la Policía sobre el espacio público, para el buen uso del mismo.

C. Año 2006

Se participó en múltiples eventos masivos: Feria de Toros de Bogotá, Festival de Negros y Blancos de San Juan de Pasto, Festival de Verano, II Festival Nacional de la Trova, Jazz Domingo, Semana por la Paz, VII Encuentro nacional de la expresión negra, Foto-maratón, XXVIII Caminata de la Solidaridad, participación en el Festival Cuna de Acordeones; en el desfile La Moña en Carnaval, con motivo del Carnaval de Bogotá. Actividades: “Billete de Lotería con valor agregado”: Festival Internacional de Teatro, obra de teatro *Cabaret*, patrocinio anual para Millonarios y Santa Fe, Festival Vallenato de Valledupar. Campañas promocionales: ingreso de loteros gratis a fútbol por resultados de ventas.

A nivel nacional se firmó la alianza estratégica con las firmas Samsung y Deprisa, quienes suministran y distribuyen los electrodomésticos que se entregan en el marco del nuevo plan de premios. A nivel distrital se realizó la alianza con la Empresa de Acueducto para que junto con la factura de pago del agua se incluyera un cupón inserto promocional de nuestra lotería, mediante el cual se participó en la rifa de balones, camisetas y entradas a fútbol, todo con motivo del Campeonato Mundial de Fútbol. Se avanzó en el proceso de venta de Lotería de Bogotá bajo la modalidad de libranzas en las entidades del Distrito Capital, con la expedición de bonos por determinado número de sorteos a través del código otorgado por la Secretaría de Hacienda Distrital.

Se realizaron promociones para incrementar las ventas por el canal tradicional, dirigidas a compradores, distribuidores y loteros; hubo reuniones periódicas con distribuidores de Bogotá y otras ciudades para analizar el mercado y dar a conocer el plan de premios. Igualmente, se realizaron 20 jornadas de capacitación a los loteros para ilustrarlos sobre el plan de premios y mejorar así su forma de vender.

D. Año 2007

En lo transcurrido del año 2007 se han llevado a cabo reuniones con loteros para brindarles actividades de capacitación orientadas al modelo de programación neurolingüística, para fomentar y fortalecer la motivación de venta en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Montería, Cartagena, Santa Marta, Sincelejo, Valledupar, Girardot y Neiva. Próximamente se llevarán a cabo reuniones similares en el departamento del Valle del Cauca y en la ciudad de Bucaramanga.

Se efectuaron alianzas con nueve entidades (Corporación Taurina, Teatro Nacional, Fundación Arte Lírico, Secretaría de Cultura, Fundación Festival de la Leyenda Vallenata, Fundación Carnaval de Barranquilla, Liga de Judo de Bogotá, City TV y Casa Editorial El Tiempo), con las cuales se participó publicitariamente en aproximadamente once eventos. Además, participación publicitaria como patrocinador de los equipos Santa Fe, Millonarios, La Academia, La Equidad y Bogotá Fútbol Club, y una alianza con la Secretaría Distrital de Salud para utilizar toda la red hospitalaria y sus diferentes piezas de comunicación para que sirvan como espacios de difusión y posicionar nuestra marca. Así mismo se está participando en conjunto con otras entidades distritales como acompañante en la promoción institucional de la campaña "Bogotá: la casa oficial de la Selección Colombia".

Se elaboraron diversos comerciales institucionales y publicitarios con los cuales se participó en campañas promocionales y en medios de comunicación para mantener la recordación de marca. Adicionalmente, contamos con un video institucional de la Lotería de Bogotá, con el que se hace un trabajo de presencia en diversos escenarios que apuntan a nuestro mercado objetivo.

Con medios como City TV y el periódico *El Tiempo* se han ejecutado alianzas para eventos específicos como Señorita Bogotá, y el Círculo

Nacional de la Moda; igualmente, estas marcas proponen y organizan varios eventos importantes durante todo el año que cuentan con la participación de la Lotería de Bogotá.

Se llevaron a cabo varias actividades de BTL para posicionamiento de marca: en el concierto de Niña Pastori, en diferentes parques de la ciudad promoviendo la "Carambola Estudiantil", y mediante una valla móvil y una *Ofi Vans* en donde tres jóvenes promovían el "Combo Millonario" por diferentes sectores de la ciudad.

De enero a la fecha del presente año, en diversos medios de comunicación de radio y televisión, en las diferentes regiones y ciudades del país (como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Manizales, etc.) se ha difundido y reforzado a través de cuñas y comerciales la existencia de la venta de lotería en línea o por Internet; se está organizando una promoción dirigida a los compradores de este canal de distribución.

Con la Agencia Creativa y con la Central de Medios hay reuniones periódicas para abordar el desarrollo y planteamiento de las distintas promociones como "Carambola Estudiantil" y "Combo Millonario", y la que se realizará para el sorteo extraordinario del mes de diciembre. De estas reuniones han surgido actividades que han tenido como objetivo diseñar estrategias y piezas de comunicación y de difusión de imagen corporativa e institucional así como promocional; igualmente, la presentación de *trackings* e informes de competencia del mercado.

Se han elaborado boletines de prensa con información comercial, publicitaria, promocional, social, y relacionada con las actividades y proyectos propios de la empresa; como también ruedas de prensa con periodistas en Bogotá, Medellín, Montería y Cali.

1.13

APORTE DE LA SECRETARÍA GENERAL AL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

La Secretaría General hace parte del programa de “Fortalecimiento de la gestión institucional” y está a cargo de modernizar e integrar los sistemas de la entidad; además de esto, lidera la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, capacitando a los funcionarios en auditoría interna de calidad y en sistemas de calidad.

A. Año 2004

Se inició la sensibilización del talento humano orientado al desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, formando el grupo de auditores de calidad y el líder del proceso; además, la contratación de la firma asesora del proceso de implementación del sistema.

En lo relacionado con el Sistema Integral de Información, se contrató el diseño y desarrollo de un *software* que integre los principales procedimientos de la entidad; adicionalmente, se hizo la reposición de equipos de sistemas con sus respectivos programas.

La Lotería de Bogotá contaba con varias plataformas en donde la información estaba dispersa y no todos los aplicativos tenían interfase con la contabilidad, generando doble digitación y demoras en la entrega de los datos. Se adquirió un sistema integrado de información buscando confiabilidad, consistencia, integridad y oportunidad en la información.

B. Año 2005

Se capacitaron funcionarios como auditores internos de calidad y sobre la norma NT-CGP1000:2004.

El aplicativo que conforma el Sistema Integral de Información se implementó en las diferentes dependencias de la entidad, capacitándose a usuarios encargados de su funcionamiento y administración. Se adquirieron servidores, las licencias de sistema operativo, de base de datos y equipos complementarios. Con estos elementos el aplicativo funciona correctamente en la entidad.

C. Año 2006

Durante el primer semestre de 2006 el Icontec otorgó el certificado de calidad al Sistema de Gestión de la Lotería de Bogotá. Se capacitó a toda la planta de la entidad en temas de calidad; de igual forma, a los auditores de calidad, en la realización de auditorías internas, las cuales se practicaron durante el mes de diciembre de 2006; estas sirvieron de insumo para la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad por parte de la alta Dirección.

Se completó la implementación del aplicativo del sistema de información para toda la entidad, mejorando su tecnología de ambientes *web* y gráfico, se siguió capacitando a los usuarios en el uso del nuevo aplicativo. La entidad adquirió el *software* para la devolución de billettería no vendida por parte de los distribuidores de lotería.

D. Año 2007

Una vez realizada la visita de auditoría de seguimiento o recertificación por parte del Icontec los días 14 y 15 de junio de 2007, este organismo otorgó la re-certificación al sistema de gestión a la Lotería de Bogotá.

El Sistema de Información Integrado ha estado en permanente afinamiento de acuerdo a los requerimientos hechos por los usuarios y por la oficina de sistemas a la empresa encargada del desarrollo del producto. Se implementó un proceso de capacitación en el manejo de *software* bajo ambiente *Office* con participación del 42% de los funcionarios de la entidad.

1.14 APORTE DE LA UNIDAD FINANCIERA Y CONTABLE AL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

La Unidad Financiera y Contable hace parte del programa de “Fortalecimiento de la Gestión Institucional”, y se encarga principalmente de robustecer la gestión de la Unidad Financiera de la entidad. Las actividades desarrolladas han sido las siguientes:

- El Saneamiento contable, el cual se realizó en un 100% durante el periodo 2004–2006 de conformidad con lo establecido en las leyes 716 de 2001 y 901 de 2004, y en los Decretos 1282 de 2002, 1914 de 2003, 1915 de 2003 y 1014 de 2005.
- Constitución de la reserva técnica para pago de premios: cabe destacar que uno de los resultados concretos del área fue la creación de la reserva para pago de premios, de acuerdo con lo previsto en el decreto 2975, la cual a la fecha de presentación del informe asciende a la suma de \$3.123 millones, garantizando los recursos necesarios para el pago oportuno del premio mayor.

A. Año 2004

La cartera morosa de distribuidores bajó un 6,5% con respecto al año anterior, para ello se extremaron los controles y exigencias a los pa-

gos de distribuidores; se está reteniendo billetería si no cancelan saldos e intereses en mora, y se abrió una cuenta especial para que se consignen las cuotas de vivienda de estos, consolidando la información de para ser enviada a la entidad bancaria.

B. Año 2005

Durante el año 2005 se recuperaron \$404 millones de cartera que se encontraba en mora, se abrió una cuenta especial para recoger los pagos de vivienda de exfuncionarios y se recaudaron las cuotas satisfactoriamente.

C. Año 2006

El recaudo de cartera de distribuidores en el año 2006 fue superior en el 0,34% referente al año 2005. La Lotería de Bogotá logró recaudar un 57,33% más al cierre de la vigencia fiscal 2006 (\$202 millones) en relación con lo recaudado por el mismo concepto durante el 2005 (\$116 millones) de préstamos de vivienda a exfuncionarios.

Se expidió la Resolución No.000137 del 27 de junio de 2006, mediante la cual se constituyó la reserva técnica para el pago de premios de la vigencia 2006, por valor de \$3.292 millones, la cual por efectos del pago del premio mayor del sorteo 1852, jugado el día 23 de noviembre de 2006, quedó en un monto de \$2.000 millones al cierre de la vigencia fiscal.

D. Año 2007

Se ha sistematizado el 80% de las áreas que reportan a la Unidad Financiera.

1.15

APORTE DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Mejoramiento continuo del clima laboral y por ende la motivación hacia el trabajo; facilitar el cambio organizacional, el aprendizaje, el mejoramiento continuo y la capacidad de gestión.
- Plan de retiro voluntario.
- Modificación de la estructura organizacional de la empresa, y de la planta de personal con la consecuente reducción de gastos en servicios personales.
- Ajustar la planta de personal al Decreto 3135 de 1968, en lo referente a la naturaleza de los empleos para las empresas industriales y comerciales.
- En el año 2006 se llevó a cabo la negociación y suscripción de la actual Convención Colectiva de Trabajo, cuya vigencia es del 10 de enero de 2007 al 31 de diciembre de 2009.
- Desarrollo de los programas de bienestar social, capacitación y salud ocupacional, que a lo largo de estos años la Lotería de Bogotá viene desarrollando y han contribuido a fortalecer el sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la empresa.

1.16.

APORTE DE LA UNIDAD DE RECURSOS FÍSICOS EN EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

La Unidad de Recursos Físicos hace parte del programa de “Fortalecimiento de la gestión institucional”, encargándose de reponer equipos diferentes a sistemas para el adecuado funcionamiento de la entidad.

- Venta de nueve (9) inmuebles en cumplimiento del Plan de Mejoramiento de la Contraloría Distrital, por un valor total de \$12.419 millones.
- Reposición del parque automotor.
- Reducción en gastos generales como parte de la política de austeridad en el gasto público.

1.17.

APORTE DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Atención al Cliente está a cargo de coordinar el programa de “Bienestar Social para vendedores de juegos de suerte y azar”, cuyo objetivo estratégico es generar bienestar social a la red de vendedores de juegos de suerte y azar; además de esto, participa junto a otras áreas del programa de Fortalecimiento de la Gestión Institucional colaborando en llevar a cabo el objetivo de crear y poner en funcionamiento el Sistema de Gestión de Calidad.

- La reorganización de la oficina, que consistió en la ampliación de sus funciones, y la reubicación en el organigrama de la enti-

dad, ya que pasó a ser parte de la Gerencia, lo cual permitió que fuera posible atender cualquier queja o reclamo formulada por los clientes, así como formular y ejecutar bajo la supervisión directa de la Gerencia General, el plan social para vendedores de lotería.

A. Año 2004

Se creó la Fundación para el desarrollo humano y social de los colocadores independientes de juegos de azar, Funcionar DHS, con la participación de los empresarios de apuestas permanentes y los distribuidores de lotería; por otro lado, como desarrollo del plan trazado para fortalecer las comunicaciones internas de la Lotería de Bogotá, se dio inicio a la realización y distribución de boletines internos que permitieron horizontalizar la distribución de la información; se instaló el sistema de Intranet en todos los equipos de la entidad, el profesional del área se capacitó en la cualificación de servicio al ciudadano en Internet – Cátedra por Bogotá – Seminario taller de redacción profesional.

B. Año 2005

Se ha trabajado permanentemente sensibilizando a los distribuidores de lotería y empresarios de apuestas permanentes sobre la importancia y relevancia de la fundación en el bienestar de sus vendedores; se elaboraron dos boletines durante el primer semestre del año; se adelantaron las actividades de actualización de información de cartelera y de elaboración de boletines que fueron distribuidos por correo interno y publicados en cartelera; se revisaron con todos los jefes de área y responsables de oficina los contenidos publicados en la Intranet, sobre la que adicionalmente se realizará un lanzamiento y presentación del material, acompañado con una capacitación a los funcionarios sobre el uso de la página. Además de asumir las tareas inherentes a los temas de comunicación interna, se llevaron a cabo actividades relacionadas con la implementación

del Sistema de Gestión de Calidad al interior de la entidad, como la elaboración de encuestas de medición de la satisfacción de los clientes y la recopilación y consolidación de información sobre acciones correctivas y preventivas; y otras, con vendedores y distribuidores de la Lotería.

C. Año 2006

La Lotería de Bogotá elaboró el documento que resume su programa de Política social para vendedores de lotería y chance gracias a ello, por intermedio de la Fundación de Apoyo a Vendedores de Lotería y Chance; divulgó e impulsó diversos programas. Adicionalmente, durante el año se realizaron tres actividades masivas que contaron con la participación de cerca de 1.800 vendedores de lotería con sus familias. Las jornadas permitieron a los asistentes recibir atención en salud, recreación y deportes, e información sobre los programas y proyectos de vivienda, educación, bienestar y pasaporte vital, entre otros, incluidos en el Programa Social de la Lotería, y que para su desarrollo cuentan con el apoyo de la Fundación.

Se creó el comité, el cual se ha reunido en tres ocasiones, en donde se están identificando las fuentes de información primaria, así como sus responsables. De igual forma, se ha venido trabajando en temas relacionados con las promociones asociadas a la venta de lotería, aumentando el volumen de comunicaciones tanto internas como externas a través de la Intranet, de la que se hizo el cambio y se vinculó los usuarios de la misma. De igual forma, entró en funcionamiento la nueva página web de la entidad. Durante el 2006 se tramitaron 269 reclamaciones por no pago de premios de apuestas permanentes, las cuales fueron remitidas y tramitadas oportunamente a los concesionarios; así mismo, se respondieron 122 derechos de petición y se hicieron 60 encuestas a diferentes clientes de la Lotería de Bogotá sobre su percepción de los servicios ofrecidos por nosotros y el sentido de pertenencia hacia la entidad.

D. Año 2007

Se formuló el programa de actividades para el 2007, estableciendo contacto con diversas entidades distritales para concertar apoyos y programando las actividades a realizar a partir del mes de julio. Se apoyó la formulación del Proyecto social del concesionario de apuestas permanentes.

Se programó y diseñó la estrategia de comunicaciones internas y la forma de ponerla en práctica. La estrategia incluye la realización de encuestas entre los funcionarios, la evaluación de cada medio, etc; y se implementará en el segundo semestre. Se publicó toda la información relacionada con el Sistema de Gestión de la Calidad, presento a la gente la información y la manera de acceder a ella. La Oficina de Sistemas da soporte técnico necesario a la de Comunicaciones para cualquier proceso de la Intranet. Se integró al 100% el área de apuestas, se realizó la preinducción a la Secretaría General y se culminará el proceso en el segundo semestre. la Oficina de Sistemas brinda soporte técnico permanente para el desempeño del módulo de atención al cliente, integrado en el sistema de información de la empresa.

1.18 APORTE DEL ÁREA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DE NEGOCIOS AL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Área de Planeación hace parte del programa de "Fortalecimiento de la gestión institucional" y tiene como principal objetivo revisar y ajustar el Manual de procesos y procedimientos.

- Certificación y recertificación del Sistema de Gestión de Calidad, así como la elaboración del nuevo Manual de procesos y procedimientos e indicadores de gestión de acuerdo con la metodología MECI.

A. Año 2004

Se revisó y ajustó el manual de procesos y procedimientos de la entidad.

B. Año 2005

El Manual de procesos se revisó en todas las áreas; sin embargo, es necesaria una nueva actualización teniendo en cuenta la entrada en operación del nuevo aplicativo.

C. Año 2006

En mayo se expidió la Resolución No. 099 de 2006, mediante la cual se implementó el Manual de Procedimientos de la entidad. Con el cambio de la estructura administrativa de la Lotería de Bogotá se procedió a revisar el Manual de Procedimientos. También, se acogió el Manual por Competencias.

D. Año 2007

Mediante la Resolución No. 000109 de 2007 se adoptó el nuevo Manual de procesos, procedimientos e indicadores de gestión de la Lotería de Bogotá.

1.19. APOORTE DEL ÁREA DE SISTEMAS AL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

- La Lotería de Bogotá contaba con varias plataformas en donde la información estaba dispersa y no todos los aplicativos tenían interfase con la contabilidad, generando doble digitación y demoras en la entrega de los datos. Con la actual administración se adquirió un sistema integrado de información buscando confiabilidad, consistencia, integridad y oportunidad en la información.
- Se adquirieron diez computadores de última tecnología y se contrató el diseño y montaje de la página *web* de la Lotería de Bogotá, brindando a los clientes una información más rápida y oportuna.

- Se hizo el seguimiento y control a los requerimientos tecnológicos establecidos en el Contrato de concesión para la explotación del juego de apuestas permanentes en Bogotá y Cundinamarca, vigencia 2007-2011.

1.20 APOORTE DEL ÁREA DE TESORERÍA AL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Inversiones en instituciones financieras con mayores tasas de rentabilidad.

2

LOGROS Y ACTIVIDADES

2.1
AÑO 2004

- Sorteos extraordinarios.

2.2
AÑO 2005

- Modificación y ajuste a la planta de personal.
- Se vendieron seis inmuebles por valor de \$9.632 millones.
- Plan de retiro voluntario

2.3
AÑO 2006

- Certificación del Icontec al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2001.
- Adjudicación mediante licitación de la concesión del juego de apuestas permanentes –chance en los territorios de Bogotá y Cundinamarca, por el período 2007-2011.
- Implementación del Sistema Integral de Información bajo tecnología de ambientes web y gráfico.
- Adquisición de balotera para la modernización en la realización de los sorteos de la entidad, de conformidad con lo programado en el Plan Estratégico y Plan de Acción año 2006.

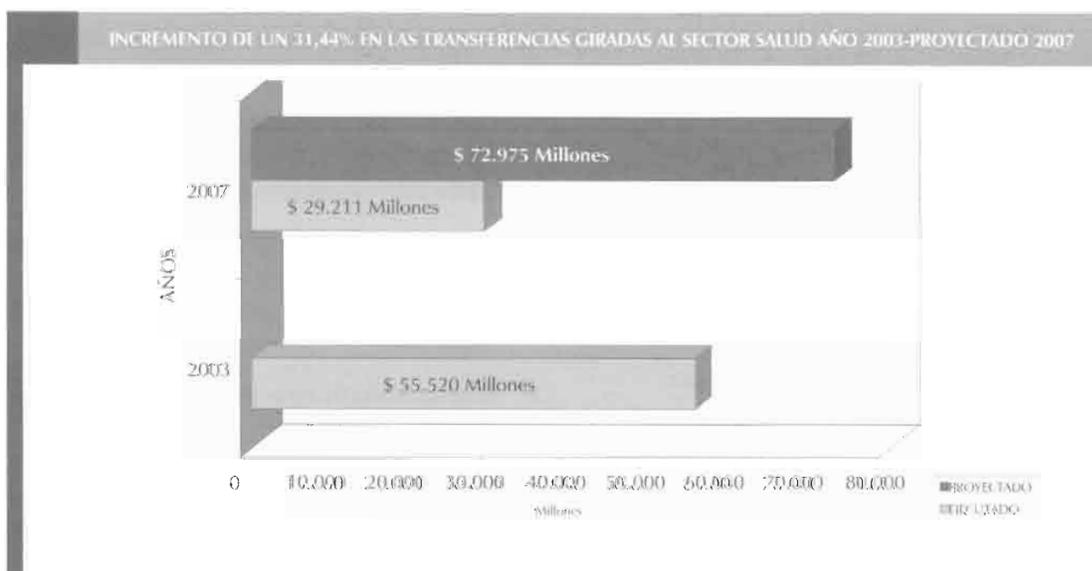
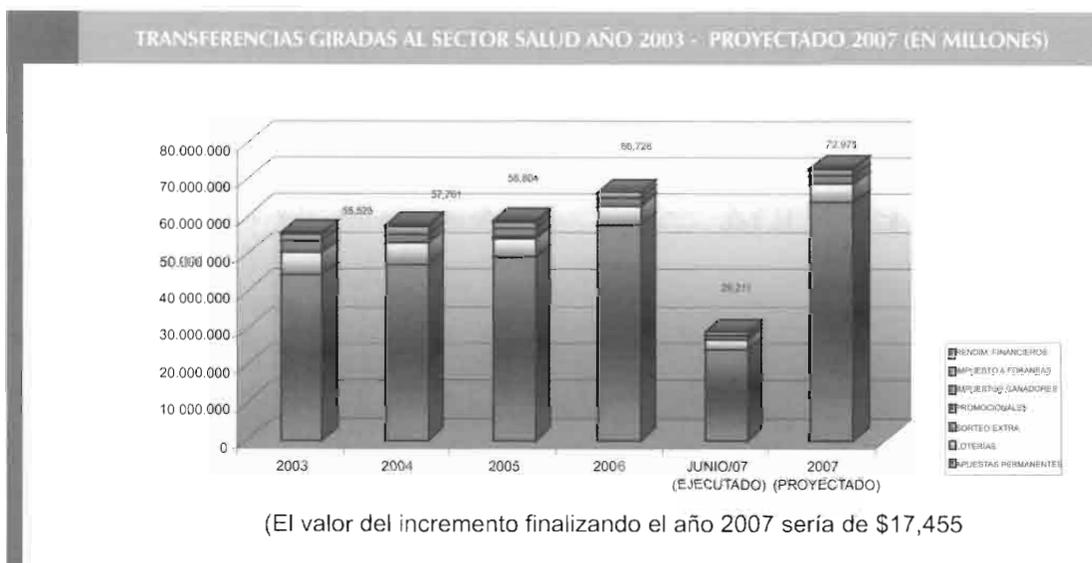
- Constitución de la reserva técnica para el pago de premios por valor de \$3.291 millones.
- Desarrollo de alianzas estratégicas para la implementación de actividades promocionales del producto lotería, en el marco del nuevo plan de premios.
- Realización de dos sorteos extraordinarios.

2.4
AÑO 2007

- Recertificación en el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Implementación de nuevos canales de distribución de Lotería en Línea.
- Participación publicitaria y promocional en los eventos culturales, deportivos y sociales de mayor interés a niveles nacional y distrital.
- Realización de campañas promocionales de carácter nacional dirigidas a incrementar las ventas, posicionar la marca e incentivar la red comercial.
- Programación de un sorteo extraordinario para el mes de diciembre.
- Legalización del predio de La Victoria.
- Reserva para el pago de premios ordenada por el Decreto 2975 de 2004.
- Incremento de las transferencias al Sector Salud.

2.5 TRANSFERENCIAS AL SECTOR SALUD

La Lotería de Bogotá se viene consolidando como una de las entidades más generadoras de recursos económicos para la salud de los colombianos y en especial de los bogotanos, incrementando sus aportes en más de un 31,44% entre el 2003 y lo proyectado para el final del 2007 (\$55.520 millones en el 2003 a \$72.975 millones en 2007).

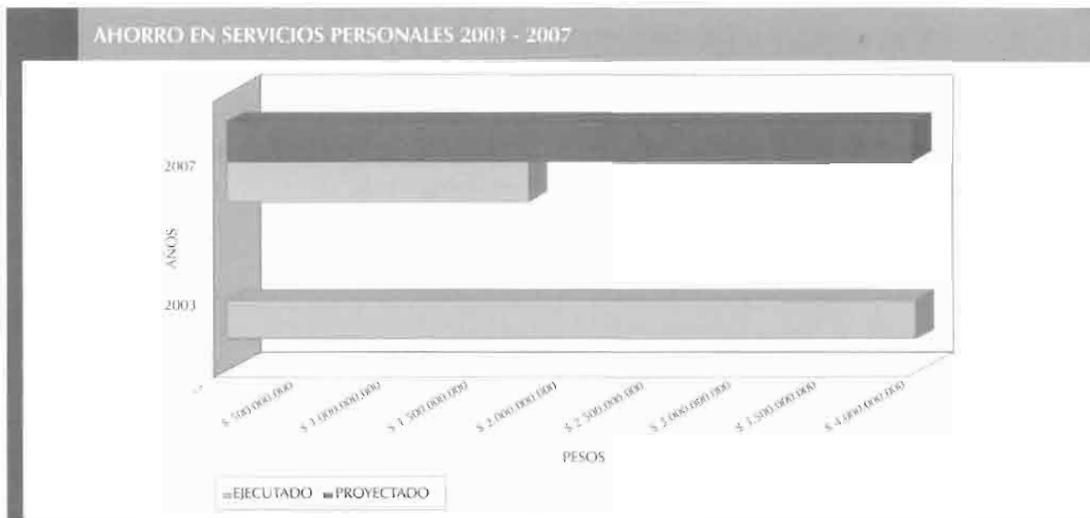


2.6

AJUSTE A LA ESTRUCTURA DE PERSONAL

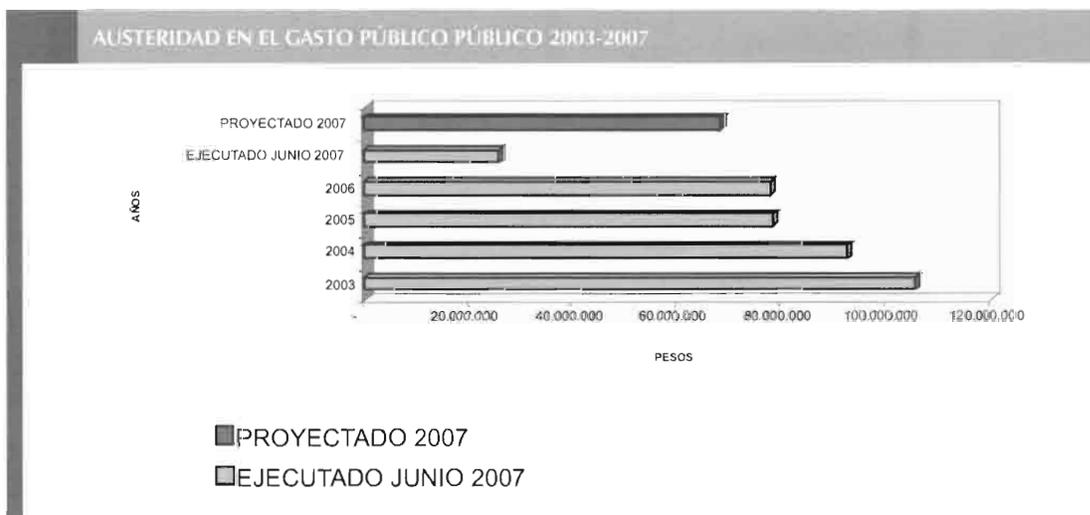
Teniendo en cuenta el Plan de retiro voluntario, se realizó una reducción de la planta de empleados de 75 a 56; si se proyectaran los costos de servicios personales con base en una planta de 75 funcionarios a partir de los costos del año

2003, teniendo en cuenta un aumento del 5% por año, para el año 2007 el valor por este concepto es de \$4.817 millones, lo que significa un ahorro anual de \$872 millones.



2.7

IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE AUSTERIDAD EN EL GASTO PÚBLICO



La administración de la Lotería de Bogotá, dentro de la política de austeridad y racionalidad en el gasto ha logrado reducir el rubro de materia-

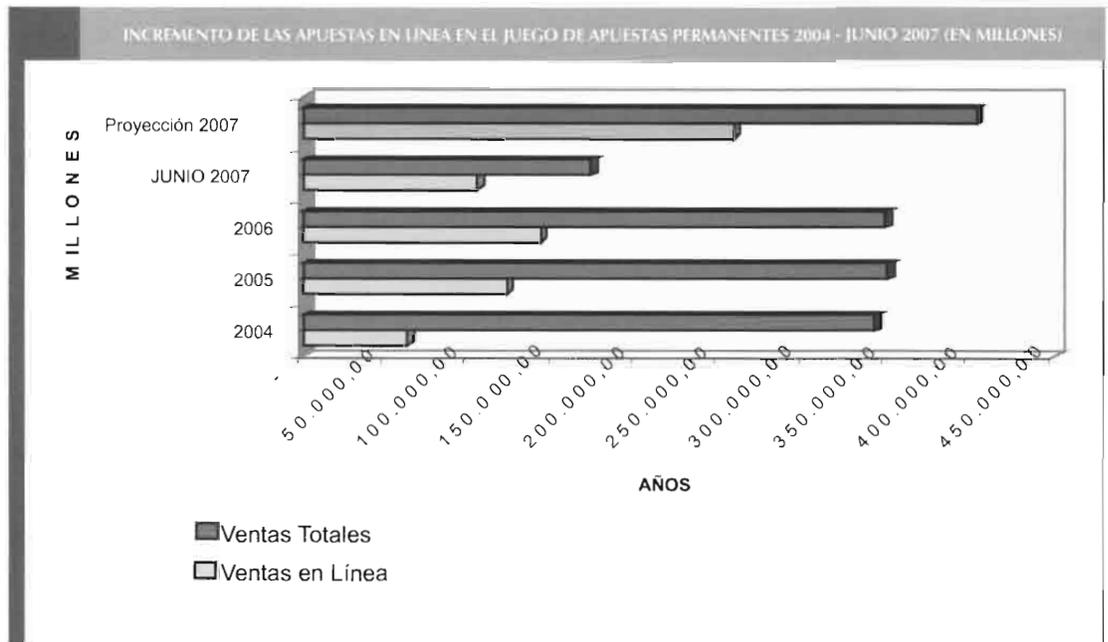
les y suministros teniendo en cuenta los principios de eficiencia, eficacia y economía.

2.8

INCREMENTO DE LAS APUESTAS EN LÍNEA Y TIEMPO REAL EN EL JUEGO DE APUESTA PERMANENTES O CHANCE

Actualmente, con corte a septiembre 30 se ha llegado a un porcentaje aproximado del 62% del total de la operación de venta diaria de

chance bajo la modalidad de apuesta en línea y en tiempo real.



2.9

RECUPERACIÓN FINANCIERA DE LA ENTIDAD

El principal logro alcanzado en este año fue el haber estabilizado financieramente la entidad, ya que se recibió el 1 de enero de 2004 una entidad que mostraba un déficit financiero de

alrededor de \$1.500 millones y al cierre de la vigencia fiscal 2005 se obtuvo una utilidad de \$267 millones.

2.10 REALIZACIÓN DE SORTEOS EXTRAORDINARIOS

De igual forma, se constituye como uno de los logros comerciales destacables para el 2004 la realización de un sorteo extraordinario, modalidad del juego que por un espacio de siete años se había dejado de realizar, lo cual había permitido perder posicionamiento tanto de marca como de mercado para la lotería de Bogotá.

2.11 AHORRO EN SERVICIOS PERSONALES

Se muestra el ahorro que ha tenido la empresa en el rubro de Servicios personales por la modificación de la planta de personal, del año 2003 al 2007:

AÑO	NO. DE FUNCIONARIOS	COSTO SERVICIOS PERSONALES (MILLONES DE \$)	CARACTERÍSTICAS
2003	75	\$3.964	La planta de personal estaba conformada por 75 funcionarios.
2004	75	\$4.076	La empresa laboró con 75 funcionarios: 46 trabajadores oficiales y 29 empleados públicos.
2005	69	\$4.023	La empresa inició el proceso de reestructuración, se dio por terminado el nombramiento provisional de cinco empleados públicos, un trabajador oficial fue suspendido. Al plan de retiro voluntario se acogieron 17 trabajadores, a los que se les canceló la indemnización por valor de \$1.379 millones.
2006	51	\$3.392	A 31 de diciembre de 2006 se encontraban vinculados 51 funcionarios. En el mes de agosto, de conformidad con lo establecido en el artículo 5º del Decreto 3135, todos los empleados públicos de carrera administrativa pasaron a ser trabajadores oficiales, siendo beneficiarios de la Convención colectiva de trabajo.
2007	56	\$3.945	La nueva planta de personal, aprobada por la Junta Directiva, está compuesta por 51 trabajadores oficiales y cinco empleados públicos.

Según el cuadro anterior, si se proyectaran los costos de servicios personales con base en una planta de 75 funcionarios a partir de los costos del año 2003, teniendo en cuenta un aumento del 5% por año, para el año 2007 el valor por este concepto es de \$4.817 millones, lo que significa un ahorro de \$872 millones.

2.12 VENTA DE INMUEBLES

Se destaca como uno de los principales logros la venta de nueve inmuebles por valor de \$9.632 millones, de los cuales se giraron al Sector Salud \$7.480 millones y los restantes \$1.152 millones se destinaron para el pago del Plan de retiro voluntario.

Indicador: 657 Número de actividades realizadas en el proceso de Estructuración e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en las entidades distritales.

PROGRAMADO 2004-2008	2004	2005	2006	EJECUTADO SEPT./07	ACUMULADO 2004-2007	% AVANCE
4	0	0	3	1	4	100

Indicador: 658 Número de eventos de inducción o sensibilización para el mejoramiento de las competencias de los servidores públicos.

PROGRAMADO 2004-2008	2004	2005	2006	EJECUTADO SEPT./07	ACUMULADO 2004-2007	% AVANCE
11	0	0	4	4	8	36,36

Indicador: 473 Número de entidades y organismos Distritales con acciones de Fortalecimiento.

PROGRAMADO 2004-2008	2004	2005	2006	EJECUTADO SEPT./07	ACUMULADO 2004-2007	% AVANCE
7	0	2	2	0	4	4

Indicador: 600 Número de eventos o cursos de capacitación dictados, aprobados y certificados.

Indicador: 599 Número de servidores públicos capacitados (participantes en cursos de fortalecimiento de competencias con intensidad de 38 horas o más)

Nota: De conformidad con la comunicación Rad·2-2006-25668 de fecha julio 5 de 2006, de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., el indicador 600 fue reemplazado por el indicador 658.

PROGRAMADO 2004-2008	2004	2005	2006	EJECUTADO SEPT./07	ACUMULADO 2004-2007	% AVANCE
68	0	12	12	0	24	24

Nota: De conformidad con la comunicación Rad-2-2006-25668 de fecha julio 5 de 2006, de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., el indicador 599 fue reemplazado por el indicador 658.

Indicador: 568 número de procesos administrativos rediseñados, estandarizados y fortalecidos (manuales de funciones y procedimientos)

PROGRAMADO 2004-2008	2004	2005	2006	EJECUTADO SEPT./07	ACUMULADO 2004-2007	% AVANCE
6	1	1	4	0	6	6

Nota: De conformidad con la comunicación Rad-2-2006-25668 de fecha julio 5 de 2006, de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional

de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., el indicador 568 fue reemplazado por el indicador 657.

4

PARTICIPACIÓN CIUDADANA, CORRESPONSABILIDAD Y GESTIÓN

Durante la vigencia 2004-2007, la política social de la Lotería de Bogotá se ha venido fortaleciendo con actividades concretas; una de ellas, quizá la más importante, tiene que ver con el compromiso contractual pactado con el concesionario autorizado para la explotación del juego de apuestas permanentes en Bogotá y Cundinamarca 2007-2011, que permitirá hacer una inversión efectiva de \$9.082 millones, distribuidos de acuerdo con las necesidades diagnosticadas.

Este presupuesto se discriminará para la vigencia contractual así: año 2007: un total de \$1.677 millones; año 2008: un total de \$1.744 millones; año 2009: un total de \$1.814 millones; año 2010: un total de \$1.886 millones; y, año 2011: un total de \$1.962 millones.

La Lotería de Bogotá, a través de participación publicitaria mediante la estrategia de presencia de marca, ha participado en los siguientes eventos, contribuyendo en forma directa a la realización de los mismos, con lo cual a su vez y gracias a ellos la ciudad se ha visto beneficiada: XV Festival Internacional de Poesía de Bogotá, Campeonato Nacional de Judo, Círculo de la Moda 2007, Feria de Las Colonias, Festival de Verano, Feria de las Flores, Caminata de la Solidaridad, Temporada Ciudad, Feria Colombia Responsable, Feria del Hogar, Feria de Jóvenes en Movimiento, IX Encuentro Internacional de Expresión Negra 2007, Fotomuseo, Señorita Bogotá, Equipos de Fútbol como Santa Fe, Millonarios, La Equidad, La Academia .

La Lotería de Bogotá contaba con una oficina de quejas y reclamos que hacía parte de la Unidad de Desarrollo y atendía sólo reclamaciones por no pago de premios, pero los clientes en general no contaban con una oficina que canalizara sus inquietudes y solicitudes; durante este período se creó una para ello, garantizando de esta manera que las solicitudes de los clientes sean debidamente atendidas.

4.1

FORMULACIÓN DEL PROGRAMA SOCIAL

Tradicionalmente la Lotería de Bogotá, a través de sus dos productos principales: lotería y apuestas permanentes, no profundizaba en su red comercial secundaria aspectos tendientes al mejoramiento de la calidad de vida relacionada con programas sociales, tales como educación, deporte, cultura, recreación y vivienda. Por lo tanto, la reformulación de las políticas generales que la empresa estableció se orientaron a desarrollar alternativas cristalizadas a través del nuevo contrato de concesión, el cual tiene incluida la formulación e implementación de un proyecto social con recursos económicos destinados a la generación de programas en materia de vivienda, cultura, recreación y deporte, dirigido a vendedores y colocadores de apuestas. Para tal fin, se dio inicio al registro de vendedores, lo que permite hoy contar con una base de datos con más de 3.000 vendedores registrados; gracias a ello, se ha dado paso a su inclusión en programas distritales.

5

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

5.1 RESULTADOS MÁS RELEVANTE DE LA ENTIDAD DURANTE 2004-2007

Como resultados más relevantes de la gestión de la Lotería de Bogotá durante el periodo 2004-2007, podemos destacar:

A. Mejoramiento de la situación financiera

- Al inicio del 2004 la empresa presentaba un déficit de \$2.957 millones.
- Al cierre de la vigencia del 2004 cerramos con déficit de \$1.416 millones.
- Al cierre de la vigencia del 2005 cerramos con un superávit de \$295 millones.
- Al cierre del 2006, con un superávit de \$140 millones.
- A septiembre de 2007, aproximadamente tenemos un superávit de \$1.017 millones.
- La Lotería de Bogotá se viene consolidando como una de las entidades más generadoras de recursos económicos para la salud de los colombianos y en especial de los bogotanos, incrementando sus aportes en más de un 31,44% entre el 2003 y lo proyectado para el final del 2007 (\$55.520 millones en el 2003, a \$72.975 millones en 2007).

B. Sistema de Gestión de Calidad

En el año 2006 el Icontec otorgó a la Lotería de Bogotá el certificado de calidad con base en la norma NTC ISO 9000. En el año 2007 el Icontec re-certificó el sistema de gestión de la entidad.

C. Ajuste de la estructura de personal

Teniendo en cuenta el Plan de retiro voluntario, se realizó una reducción de la planta de empleados de 75 a 56; si se proyectaran los costos de servicios personales con base en una planta de 75 funcionarios a partir de los costos del año 2003, teniendo en cuenta un aumento del 5% por año, para el año 2007 el valor por este concepto es de \$4.818 millones, lo que significa un ahorro anual de \$872 millones.

D. Implementación de política de austeridad en el gasto

La administración de la Lotería de Bogotá, dentro de la política de austeridad y racionalidad en el gasto, ha logrado reducir el rubro de materiales y suministros teniendo en cuenta los principios de eficiencia, eficacia y economía.

6

LA POSTA

COMO LEGADO PARA LA SIGUIENTE ADMINISTRACIÓN PODEMOS DESTACAR:

APORTES A LA SALUD DE LOS COLOMBIANOS

La Lotería de Bogotá se viene consolidando como una de las entidades más generadoras de recursos económicos para la salud de los colombianos y en especial de los bogotanos, incrementando sus aportes en más de un 31,44% entre el 2003 y lo proyectado para el final del 2007 (\$55.520 millones en el 2003, a \$72.975 millones en 2007).

LICITACIÓN DEL CHANCE

La Lotería de Bogotá adjudicó mediante licitación pública, la explotación del juego de apuestas permanentes mediante Contrato No.055 del 18 de diciembre de 2006, a la firma Apuestas en Línea S.A., con lo cual se aseguran recursos al Sector Salud por un monto de \$277.947 millones durante el periodo 2007-2011.

La adjudicación del contrato de concesión del juego de apuestas permanentes en el modelo de un contrato único permite que tal actividad se desarrolle dentro de un esquema que mejora el control por parte del Estado, una sola política de comercialización por parte del operador del juego, un control unificado sobre la red de comercialización y, en síntesis, el manejo transparente y seguro de la operación comercial.

IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICA DE AUSTERIDAD EN EL GASTO

La administración de la Lotería de Bogotá, dentro de la política de austeridad y racionalidad en el gasto, ha logrado reducir el rubro de materiales y suministros teniendo en cuenta los principios de eficiencia, eficacia y economía.

MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DEL SORTEO

Se pasó del sistema tradicional de ruedas *Fichet* a un sistema neumático de baloteras, y se adecuó el set para la transmisión del sorteo desde las instalaciones de la Lotería, acciones que generan mayor confiabilidad y transparencia para el público apostador.

ESTABILIDAD FINANCIERA PARA EL PAGO DE PREMIOS

Se logró con la constitución de la reserva para el pago de premios.

Constitución de la cuenta para el fondo del pago de premios no reclamados, en cumplimiento del Decreto 2975 de 2004.

GESTIÓN PARA LA REFORMA DE LA LEY.

Se ha dedicado esfuerzo y liderazgo tendiente a lograr el propósito de modificar la Ley 643 de 2001 a través del proyecto gestionado con los diversos gremios del sector y que se encuentra en poder del Gobierno Nacional para su presentación ante el Congreso de la República, por ser este un proyecto que por las características del sector debe ser de iniciativa gubernamental. Dicho proyecto permite, entre otras, que se desarrollen nuevas oportunidades de negocio para las empresas de lotería, permitiéndose por esta vía la obtención de mayores recursos para la salud y el fortalecimiento de las entidades, especialmente en lo que tiene que ver con la fijación de los gastos de administración del juego de apuestas permanentes, puesto que es indudable que las entidades encargadas de administrarlo y controlarlo no pueden ejercer a cabalidad dicho control con el actual porcentaje del 1%, es urgente que dicho monto se incremente al 3% para que el Estado pueda cumplir con su función fiscalizadora.

POLÍTICA SOCIAL

Durante la vigencia 2004-2007, la Política Social de la Lotería de Bogotá se ha venido fortaleciendo con actividades concretas; una

de ellas, quizá la más importante, tiene que ver con el compromiso contractual pactado con el concesionario autorizado para la explotación del juego de apuestas permanentes en Bogotá y Cundinamarca 2007-2011, que permitirá hacer una inversión efectiva de \$9.082 millones, distribuidos de acuerdo con las necesidades diagnosticadas. Este presupuesto se discriminará para la vigencia contractual así: año 2007: un total de \$1.677 millones; año 2008: un total de \$1.744 millones; año 2009: un total de \$1.814 millones; año 2010: un total de \$1.886 millones, y año 2011: un total de \$1.962 millones.

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA LOTERÍA DE BOGOTÁ

La marca y el logo institucional de la Lotería de Bogotá ha recorrido todo el territorio nacional y se ha convertido en una de las imágenes de mayor recordación dentro del sector de la categoría de loterías del país, situación que habla de la importancia de mantener viable la empresa, como soporte y baluarte fundamental para los recursos de la salud de los colombianos y en especial de los bogotanos.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Bogotá **sin indiferencia**