

Revista

Investigación & Gestión

investigacionygestion@ufps.edu.co

Artículo de Investigación

<https://doi.org/10.22463/26651408.5038>

Propuesta para la elaboración de un manual de procesos y procedimientos para optimizar el recaudo en la subsecretaría de rentas e impuestos de la alcaldía de San José de Cúcuta

The Proposal for the preparation of a manual of processes and procedures to optimize collection in the undersecretary of income and taxes of the mayor of San José de Cúcuta

Mónica Katerine Picón Ureña^a, Yesid Toloza Yañez^b,

^a Especialización en gestión pública, gp_mk_picon@fesc.edu.co, <https://orcid.org/0009-0007-2759-4370>, Fundación de Estudios Superiores Comfanorte, Cúcuta, Colombia.

^b Magister en gerencia de empresas, doc_y_toloza@fesc.edu.co, Fundación de Estudios Superiores Comfanorte, Cúcuta, Colombia.

Recepción: Febrero 05 de 2024

Aprobación: Mayo 17 de 2024

Forma de citar: Picón-Ureña, M. K. & Toloza-Yañez, Y. (2024). Propuesta para la elaboración de un manual de procesos y procedimientos para optimizar el recaudo en la subsecretaría de rentas e impuestos de la alcaldía de San José de Cúcuta. *Revista Investigación & Gestión*, 7 (2) pp. 17-30. <https://doi.org/10.22463/26651408.5038>

Palabras clave

Actividades, Gestión de calidad, Impuestos, Procedimientos, Procesos, Rentas.

Resumen: La propuesta de la elaboración de un manual de procesos y procedimientos en la subsecretaría de rentas e impuestos tiene como meta central mejorar la eficiencia en la recaudación de impuestos dentro de la Subsecretaría de Rentas e Impuestos en la alcaldía de San José de Cúcuta. Mediante la indagación documental y exploración de los conocimientos de los funcionarios de la oficina se crea un manual detallado que organice y optimice los procesos y procedimientos existentes. Para lograr esto, se realiza una evaluación exhaustiva del estado actual de la documentación relacionada con estos procesos, identificando áreas de mejora y posibles obstáculos en la gestión de la información. Además, se lleva a cabo un análisis minucioso de los procesos y procedimientos actualmente en uso en la Subsecretaría, cotejándolos con los estándares establecidos por la alcaldía se tiene como objetivo garantizar que todas las actividades y procedimientos estén alineados y sean coherentes con las directrices institucionales. En esencia, se persigue no solo documentar los procesos, sino también mejorarlos para lograr una gestión tributaria más efectiva y acorde con las políticas y estándares. La creación del manual buscaba mejorar la eficiencia en la recaudación de impuestos y el cumplimiento de las funciones de la Subsecretaría. En conclusión, el proyecto no solo ha culminado con la elaboración de un manual detallado, sino que ha generado un impacto significativo al proponer una mejora de la organización interna, la eficiencia operativa y la capacidad de recaudación de impuestos en la Subsecretaría. Este resultado contribuirá a fortalecer las finanzas municipales y a optimizar la gestión tributaria en beneficio de la alcaldía y la comunidad de San José de Cúcuta.

*Autor para correspondencia: gp_mk_picon@fesc.edu.co



Editado por la Universidad Francisco de Paula Santander. Este es un artículo bajo la licencia [CC BY NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Keywords

Activities, Quality management, Taxes. Procedures, processes, Income.

Abstract: The central goal of the proposal to prepare a manual of processes and procedures in the Undersecretariat of Revenue and Taxes is to improve efficiency in tax collection within the Undersecretary of Revenue and Taxes in the mayor's office of San José de Cúcuta. Through documentary research and exploration of the knowledge of office officials, a detailed manual is created that organizes and optimizes existing processes and procedures. To achieve this, a comprehensive evaluation of the current state of the documentation related to these processes is carried out, identifying areas for improvement and possible obstacles in information management. In addition, a thorough analysis of the processes and procedures currently in use in the Undersecretariat is carried out, comparing them with the standards established by the mayor's office to ensure that all activities and procedures are aligned and consistent with institutional guidelines. In essence, the aim is not only to document the processes, but also to improve them to achieve more effective tax management in accordance with policies and standards. The creation of the manual sought to improve efficiency in tax collection and compliance with the functions of the Undersecretariat. In conclusion, the project has not only culminated in the preparation of a detailed manual, but has generated a significant impact by proposing an improvement in the internal organization, operational efficiency and tax collection capacity in the Undersecretariat. This result will contribute to strengthening municipal finances and optimizing tax management for the benefit of the mayor's office and the community of San José de Cúcuta.

Introducción

En el panorama colombiano la falta de manuales de procesos que permita identificar y organizar actividades, ha causado el desequilibrio organizacional teniendo como principal afectado las rentabilidades de las empresas debido a que su flujo operacional se ve disminuido al tener que llevar a cabo reprocesos y planteamientos extras para sobrellevar la entrega de productos o servicios sin calidades garantizadas. En la Subsecretaria de Rentas e Impuestos su principal objetivo es el recaudo y gestión de tributados para garantizar el flujo de recursos para el desarrollo de la gestión propuestas en el palacio municipal, si esta oficina no lleva a cabo sus funciones de una manera eficiente es poco probable garantizar por lo menos un mínimo de recursos para el funcionamiento del ente público, por esto la importancia de contar con un manual de proceso y procedimientos guiado a controlar y brindar los paso a paso necesarios para que los funcionarios adscritos a esta dependencia realicen sus actividades de manera eficiente enfocadas al objetivo de la entidad.

Con respecto a lo anterior se logra evidenciar que la principal problemática relacionada con la temática de estudio que afecta el funcionamiento de la entidades es la ineficiencia operacional, ya que al no contar con procesos estandarizados las actividades se desarrollan de manera desorganizada impidiendo brindar servicios o entregar productos de calidad, lo cual se desencadena en baja percepción de efectividad por parte de los contribuyentes y desmejoramiento de la imagen organizacional de las entidades.

Esta investigación tiene como objetivo proponer la elaboración de un manual de procesos y procedimientos para optimizar el recaudo en la Subsecretaría de Rentas e Impuestos de la Alcaldía de San José de Cúcuta. Para ello, se han analizado antecedentes a nivel internacional, nacional y local , así como teorías de gestión de procesos, mejora continua y administración pública, como marco referencial dentro del contexto literario y teórico para el desarrollo de los objetivos planteados, por otra parte la justificación de este trabajo radica en la necesidad de mejorar el recaudo en la Subsecretaría de Rentas e Impuestos, ya que esto permitirá una mejor gestión de los recursos públicos y, por ende, una mejor prestación de servicios a la ciudadanía. Además, la elaboración de un manual de procesos y procedimientos permitirá una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos de recaudo.

En cuanto a los conceptos fundamentales, se abordarán temas como la gestión de procesos, la mejora continua, la administración pública y la importancia de contar con manuales de procesos y procedimientos en las entidades públicas. Para llevar a cabo esta propuesta se cuenta con la aplicación de una metodología cualitativa enfocada a la recolección de información desde diferentes fuentes, permitiendo así analizar las razones por las cuales no se cuentan con procedimientos estandarizados siendo una entidad pública regulada por entidades de control, junto con la adquisición de información propia de la experiencia de los colaboradores de la oficina con

la finalidad de identificar funciones y roles de actividades que den forma al actuar verdadero de la subsecretaría, y que permita así tener un panorama real guiado al cumplimiento de metas y funciones establecidas.

El desarrollo del proyecto se ve enfocado en el cumplimiento del planteamiento de los objetivos, en primer lugar se encuentra una fase diagnóstica la cual mediante la aplicación de herramientas de recolección de datos como lo es en este caso las entrevistas se recolecta información para dar paso al análisis de la misma, como segundo paso se encuentra la revisión documental de los procedimientos ya planteados en la oficina con la finalidad de construir sobre lo ya establecido y brindar una mirada hacia la optimización de recursos, tiempos y acciones. Por último, contando con la información y el contexto obtenido en los anteriores planteamientos se procede a realizar el diseño de procedimiento por procedimiento acorde a las necesidades identificadas y el cumplimiento de las funciones establecidas por la entidad pública en búsqueda del mejoramiento y optimización de la oficina.

Tomando como punto final que el manual de procesos y procedimientos es una herramienta fundamental para la Subsecretaría de Rentas e Impuestos. Permitirá estandarizar las actividades, determinar responsabilidades, mejorar el flujo de los procesos, brindar un mejor servicio a los contribuyentes y optimizar el recaudo de impuestos tributarios.

Método

La elección de una investigación cualitativa es adecuada para este proyecto, ya que el objetivo principal es comprender el estado actual de la documentación de procesos y procedimientos en la Subsecretaría de Rentas e Impuestos. Este tipo de investigación permite a los investigadores obtener una comprensión profunda de los fenómenos sociales o humanos, a través de la observación, la entrevista y el análisis de documentos, se cuenta con un estudio descriptivo, ya que el objetivo del proyecto es describir y caracterizar de manera precisa el estado actual de la documentación de procesos y procedimientos. Este tipo de estudio permite a los investigadores recopilar datos objetivos y sistemáticos, que pueden ser utilizados para generar una representación detallada y precisa del tema específico.

La población objetivo del proyecto está conformada por la secretaría de hacienda municipal, ya que es la dependencia de la cual depende la oficina en la cual se realizará el estudio, la muestra de la investigación es la subsecretaría de rentas e impuestos, la cual se comprende por los funcionarios y contratistas que desarrollan las labores en dicha oficina tomando esta determinación mediante un método no probabilístico en su directriz de muestreo por conveniencia.

Resultados

Diagnosticar el estado actual de la documentación referente a los procesos, Procedimientos y actividades en la Subsecretaría de Rentas e Impuestos.

Definición de la misionalidad de la Subsecretaría de Rentas e Impuestos

De acuerdo al ministerio de Hacienda, el cual es la figura que coordina las funciones tributarias en el país define que, La Subsecretaría de Rentas e Impuestos de un municipio es una entidad crucial en la gestión y administración de los recursos financieros locales. Su principal función es la recaudación de los impuestos y tasas municipales que constituyen una parte importante de los ingresos de la administración local. Entre sus responsabilidades clave se encuentra la emisión de facturas, la recaudación de pagos, y el seguimiento de los contribuyentes para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Esto implica un delicado equilibrio entre el cumplimiento voluntario y el control de la morosidad, ya que, en casos de incumplimiento, la Subsecretaría puede aplicar sanciones y procedimientos de cobro persuasivo para recuperar las deudas fiscales de acuerdo a lo establecido en el estatuto tributario.

Por otra parte, La gestión de deudas fiscales es otra área de importancia para la Subsecretaría. Esto incluye el seguimiento de los pagos atrasados, la imposición de intereses y sanciones por morosidad, y en casos extremos, la iniciación de procesos de cobro persuasivo que involucran notificaciones de liquidaciones oficiales y otras medidas legales. La entidad también tiene un papel fundamental en la elaboración de políticas fiscales locales, contribuyendo a la formulación de tasas impositivas y políticas tributarias que se alineen con los objetivos económicos y financieros del municipio, de acuerdo al artículo 820 del estatuto tributario.

La Subsecretaría de Rentas e Impuestos en la Alcaldía de Cúcuta desempeña un papel fundamental en la gestión financiera y fiscal del municipio. Su enfoque principal está orientado hacia el servicio al cliente, trabajando incansablemente para satisfacer las necesidades y expectativas de los contribuyentes y ciudadanos en lo que respecta a los impuestos y las rentas locales.

Ilustración 1

Análisis de procesos principales de la oficina



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la revisión documental de los procedimientos secretaria de hacienda 2020-2023.

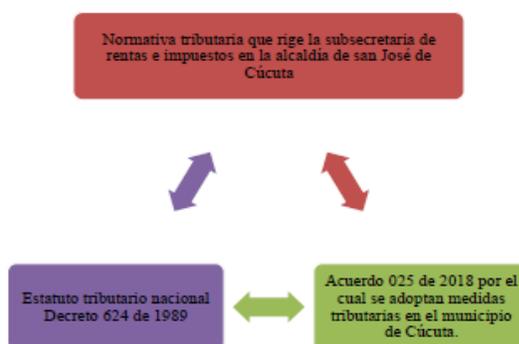
Así pues, de acuerdo a lo establecido en el decreto 0724 Alcaldía de Cúcuta, este departamento se encuentra bajo la dirección de un líder (Sub secretario) comprometido que establece la dirección y el propósito de la entidad, enfatizando la importancia de la gestión de calidad y el cumplimiento de las normativas fiscales. Además, fomenta activamente la participación del personal, reconociendo que los empleados son un componente esencial para el funcionamiento eficiente del sistema. Este compromiso se refleja en la búsqueda constante de oportunidades de mejora y en la implementación de acciones correctivas y preventivas para elevar continuamente la calidad de los servicios que ofrece.

Normativa sobre el recaudo de impuestos

En Colombia, la normativa que regula las rentas e impuestos municipales, incluyendo los de la ciudad de Cúcuta, se encuentra principalmente en las leyes y decretos nacionales, así como en las normativas locales específicas para cada municipio, de acuerdo a esto a un sin número de normativas que regulan el proceso de recaudo de impuestos, ya que si bien es cierto hay unas disposiciones nacionales que están compiladas en el estatuto tributario nacional, también existen disposiciones locales que cada administración municipal pueden llegar a aprobar mediante su línea de poder ejecutivo.

Ilustración 2.

Normativa tributaria en Cúcuta



Fuente: Elaboración propia en base a la normativa que rige las rentas e impuestos del municipio en el año 2023.

Tabla 1.

Relación de impuestos tributarios

Impuestos	Descripción
Impuesto sobre la Renta y Complementarios	Regula las obligaciones fiscales de las personas naturales y jurídicas en relación con el impuesto sobre la renta, incluyendo las tarifas impositivas, las exenciones, las deducciones y los procedimientos para la presentación de declaraciones.
Impuesto al Valor Agregado (IVA):	Establece las normas para la recaudación y el pago del IVA, un impuesto sobre el consumo de bienes y servicios.
Impuesto de Timbre Nacional	Regula el impuesto de timbre, que se aplica a diversos documentos y transacciones.
Impuesto de Industria y Comercio Impuesto Predial Unificado	Regula las empresas y las ganancias de las personas jurídicas. Regula el impuesto que se cobra sobre la propiedad inmobiliaria, incluyendo la determinación de las tarifas y las exenciones.
Impuesto sobre Vehículos Automotores	Establece las normas para el impuesto que se aplica a los vehículos automotores.
Impuesto de Ganancia Ocasional	Regula la tributación de las ganancias ocasionales, como las obtenidas por la venta de activos.
Impuesto Nacional al Consumo	Establece las normas para el impuesto al consumo, que se aplica a productos específicos, como bebidas alcohólicas y productos de tabaco.

Fuente: Decreto 624 de 1989 Estatuto Tributario de Colombia

Análisis documentación actual correspondiente a procesos y procedimientos

Como punto de partida en la investigación documental enfocado en los procedimientos de la subsecretaría se logra identificar que por parte de la oficina de calidad se han realizado proceso de caracterización documental, los cuales están ligados al componente de calidad del modelo integrado de planeación y gestión, como muestra de esto se recolecta la información correspondiente a la caracterización de la oficina donde se complementa con la separación del ciclo PHVA, tomando esto como punto de partida para el planteamiento de procedimientos, actividades y paso a paso del área.

Tabla 2

Caracterización de proceso Subsecretaría de Rentas e Impuestos

SUB PROCESO RENTAS E IMPUESTOS				
Nombre del Subproceso	Rentas e Impuestos			
Responsable	Subsecretaría de rentas e impuestos			
Objetivo	Gestionar adecuadamente el recaudo de los tributos a través de mecanismos como la determinación fiscalización, liquidación y cobro de los mismos para mantener los ingresos del municipio de San José de Cúcuta	Alcance	Inicia desde la determinación del plan operativo de fiscalización e identificación de estrategias para la operación del proceso hasta la toma de acciones de mejora del proceso.	
Entradas	Insumo	Actividades	Salidas	Grupos de valor o interés
Grupos de valor o interés	Proveedor		Producto	Proveedores Clientes
Ministerio de hacienda	Proceso	Identificar las estrategias y herramientas para la correcta operación del proceso	Plan operativo y fiscalización	Subproceso rentas e impuestos
Proceso de direccionamiento estratégico	Proceso de desarrollo		Programas de fiscalización y liquidación	Proceso de comunicación institucional
Proceso de gestión jurídica	Plan de acción		Necesidades de comunicación	
	Normatividad vigente			
Proceso de direccionamiento estratégico	Subproceso rentas e impuestos	Identificar las necesidades de contratación de personal, bienes y servicios	Necesidad de Contracción de personal, bienes y servicio	Proceso de gestión de bienes y servicios
				Proceso Gestión y desarrollo del talento humano
Subproceso rentas e impuestos	Base de datos de contribuyentes	Actualizar bases de datos de los contribuyentes	Bases de actualizadas datos de contribuyentes	Subproceso rentas e impuestos
Subproceso Tecnologías información y comunicaciones				Subproceso Tecnologías de la información y comunicaciones
				Contribuyentes Subproceso rentas
Subproceso rentas e impuestos	Plan operativo de fiscalización	Fiscalizar contribuyentes	Emplazamientos	
Proceso direccionamiento estratégico	Directrices y procedimientos		Visitas de inspección	
	Bases de datos de contribuyentes de impuestos, contribuciones, tasas, multas y otros ingresos		Requerimiento ordinario	
	Plan de Acción Aprobado.	Realizar seguimiento a los planes de acción y plan indicativo	Requerimiento especial	
Planeación Institucional	Plan de Desarrollo Municipal		Plegios de cargos	
			Expediente de contribuyente	
			Resolución de inscripción de oficio en registro único de contribuyentes	
			Matriz de seguimiento del plan de acción , POAI , Plan Indicativo	Alta Dirección. Proceso de control y evaluación
				Entes de Control Comunidad en General
Proceso direccionamiento estratégico	Entes de Control	Autoevaluar los controles según los riesgos identificados (riesgos de Gestión y de Corrupción), riesgos de seguridad de la información,	Plan de Acción	Direccionamiento y Planeación Estratégica
			Informe de Avance	
			Plan de Acción	
			Informe de Gestión	Entes de Control
Entes de Control o Supervisión. Proceso de control y evaluación	Comité Institucional de Control Interno. Comité Institucional de Gestión y Desempeño.	Elaborar planes de mejoramiento del proceso	Plan de mejoramiento implementados. Acciones correctivas según requisitos del Sistema integrado de Gestión	Direccionamiento y planeación estratégica
				Comunidad en General
				Gestores

De acuerdo a las tablas anteriores se puede concluir que la caracterización de procesos en la Oficina de Rentas e Impuestos desempeña un papel crucial al proporcionar una comprensión detallada de cómo funcionan las actividades relacionadas con la recaudación de impuestos y la gestión de rentas. En primer lugar, permite documentar de manera precisa los procedimientos, lo que es esencial para establecer estándares claros y asegurar que todas las tareas se realicen de manera coherente y siguiendo las regulaciones fiscales y legales. Esto es especialmente importante en un entorno donde el cumplimiento normativo es una prioridad, ya que garantiza que todos los requisitos legales se cumplan adecuadamente.

Análisis percepción de funcionarios:

Para la recolección de la percepción por parte de los funcionarios de la oficina se plantea una entrevista que permita recolectar información importante en razón de cómo es el funcionamiento de la oficina y también si cuentan con proceso y procedimientos estandarizados que sean un apoyo en el manejo de información y cumplimiento de tareas, la visita realizada las respuestas ofrecidas durante la entrevista con los empleados de la Subsecretaría de Rentas e Impuestos de la Alcaldía de Cúcuta han enfatizado de manera significativa la imperiosa necesidad de estandarizar los procedimientos y procesos en esta entidad.

Se han destacado varias observaciones cruciales que respaldan como es el verdadero funcionamiento de los procesos dentro de las oficinas:

En un principio, se ha evidenciado de manera clara y notoria la carencia de documentación que sea clara y fácilmente accesible referente a los procedimientos. Los trabajadores se encuentran en gran medida dependientes de su experiencia individual y de la transmisión de conocimientos por parte de colegas con mayor experiencia. Esta falta de uniformidad ha originado una situación de desconcierto, falta de organización y falta de cohesión en la ejecución de las actividades laborales.

Por otro lado, se ha resaltado que la falta de comunicación eficaz en cuanto a los procedimientos existentes constituye un obstáculo de gran relevancia. La documentación existente rara vez se comunica o actualiza de forma adecuada, lo que significa que muchos empleados desconocen la existencia de los procedimientos o simplemente los pasan por alto debido a su dificultad para acceder a ellos. Este escenario genera un entorno laboral desorganizado y poco eficiente.

Por último, se ha subrayado que la falta de una guía clara y estructurada dificulta el proceso de integración de nuevos empleados y su formación a pesar que los funcionarios conocen sus funciones y llevan a cabo cada una de las acciones correspondientes para que la oficina cumpla sus actividades, no están enfocados de forma correcta en la integración de funcionarios nuevos o capacitación como lo puede ser la aplicación de nuevo software. La carencia de documentación coherente hace que los nuevos miembros del equipo tengan dificultades para comprender el funcionamiento de las operaciones en la Subsecretaría, lo que puede traducirse en un prolongado período de adaptación y en obstáculos en la incorporación de personal nuevo.

Analizar los procesos y procedimientos necesarios para el cumplimiento de funciones de la subsecretaria de acuerdo al mapa de proceso de la alcaldía de san José de Cúcuta.

Análisis contexto subsecretaría de rentas e impuestos:

Dentro del análisis realizado con referencia al diagnóstico junto con la revisión documental del sub proceso de rentas e impuestos, se plantean los siguientes procedimientos que en conjunto con el cumplimiento de funciones serian el paso a paso que compilar las acciones de la oficina y alcanzar el objetivo impuesto por el modelo integrado de planeación y gestión que consiste en asegurar el recaudo y fiscalización de impuestos tributarios del municipio.

Procedimientos planteados

Ilustración 3.

Procesos y procedimientos rentas e impuestos



Fuente: Elaboración propia en base de la caracterización de sub procesos.

De acuerdo al dialogo con los funcionarios de la oficina de rentas e impuestos se realiza la identificación de los principales procedimientos los cuales son parte fundamental en el desarrollo de funciones misionales.

- **Verificación de Pagos Asobancaria y Webservice:** Este procedimiento se encarga de verificar los pagos realizados por los contribuyentes a través de sistemas como Asobancaria y Webservice. Se asegura de que los pagos coincidan con las obligaciones tributarias y los contribuyentes, y se abordan discrepancias o pagos faltantes.
- **Fiscalización del Impuesto de Industria y Comercio:** La fiscalización se centra en seleccionar declaraciones de impuesto de industria y comercio para su revisión detallada. El objetivo es identificar cualquier irregularidad, falta de cumplimiento o inexactitud en estas declaraciones y emitir recomendaciones y acciones a seguir.
- **Investigación por Omisión de Declarar el Impuesto de Industria y Comercio:** Este proceso se enfoca en identificar a contribuyentes que han omitido presentar sus declaraciones de impuesto de industria y comercio. Luego, se les notifica sobre esta omisión y se les solicita que presenten las declaraciones faltantes.
- **Planteamiento de Procesos y Procedimientos:** Esta actividad se dedica a evaluar y mejorar los procesos y procedimientos existentes en la subsecretaría. Se identifican áreas que requieren optimización y se diseñan nuevos procesos más eficientes y efectivos.
- **Investigación por Inexactitud en la Declaración del Impuesto de Industria y Comercio:** Este

procedimiento se enfoca en detectar inexactitudes en las declaraciones tributarias. Se notifica a los contribuyentes sobre las inexactitudes detectadas y se les brinda la oportunidad de presentar alegaciones. Se realizan auditorías detalladas si es necesario.

- **Investigación de No Registrados en la Declaración del Impuesto de Industria y Comercio:** Se identifican contribuyentes que no han sido registrados adecuadamente en las declaraciones tributarias. Se notifica a los contribuyentes y se realiza una investigación para determinar la obligación tributaria correspondiente.
- **Devoluciones y Compensaciones:** Este proceso maneja las solicitudes de devolución y compensación de impuestos presentadas por los contribuyentes. Se verifica la elegibilidad de las solicitudes y se emiten los pagos correspondientes.
- **Prescripción de la Obligación Tributaria:** La subsecretaría monitorea el tiempo transcurrido desde el vencimiento de las obligaciones tributarias. Se identifican casos de obligaciones que han prescrito según las regulaciones y se notifica a los contribuyentes.
- **Retenciones y Autorretenciones:** Este procedimiento supervisa y audita las retenciones y autorretenciones realizadas por los contribuyentes. Se verifica la correcta retención y declaración de impuestos y se notifica a los contribuyentes sobre cualquier inexactitud.
- **Liquidación Oficial de Industria y Comercio e Impuesto Predial:** Se lleva a cabo la liquidación oficial de los impuestos de industria y comercio e impuesto predial de acuerdo con las regulaciones. Se notifica a los contribuyentes sobre los montos a pagar y se registra adecuadamente en el sistema

La estandarización de los procedimientos en la Subsecretaría de Rentas e Impuestos de la Alcaldía de Cúcuta es fundamental para garantizar la eficiencia y transparencia en la gestión fiscal municipal. En primer lugar, la estandarización permite establecer protocolos claros y uniformes para la recaudación de impuestos y la fiscalización de contribuyentes, lo que reduce la posibilidad de errores y malentendidos. Esto, a su vez, contribuye a la generación de ingresos más consistentes y predecibles para la administración municipal, lo que es esencial para financiar los servicios públicos y proyectos de desarrollo en la ciudad.

Por otra parte, la estandarización de procedimientos facilita la supervisión y auditoría de las actividades de la Subsecretaría, lo que es esencial para prevenir la corrupción y el fraude fiscal ya que, al contar con un conjunto de reglas y pautas bien definidas, se reduce la discrecionalidad en la toma de decisiones y se promueve la rendición de cuentas, lo que fortalece la confianza de los ciudadanos en la gestión de los recursos públicos.

Por último, el proceso de identificación de procedimientos y actividades permite una mayor comparabilidad de datos y resultados a lo largo del tiempo, lo que facilita la evaluación de políticas fiscales y la identificación de áreas de mejora en la recaudación de impuestos. Esto es esencial para adaptar las estrategias a las cambiantes condiciones económicas y sociales, asegurando que la Alcaldía de Cúcuta pueda cumplir con sus compromisos financieros y promover el bienestar de sus ciudadanos de manera sostenible. En resumen, la estandarización de procedimientos en la Subsecretaría de Rentas e Impuestos es una herramienta vital para garantizar la eficiencia, transparencia y eficacia en la gestión

fiscal municipal.

Crear las herramientas de control y seguimiento para la elaboración del manual de procesos y procedimientos en miras de la optimización del recaudo de impuestos tributarios para la Subsecretaría de Rentas e Impuestos de la alcaldía de San José de Cúcuta.

Estructura de manual de proceso

Partiendo del planteamiento de Galeano (2016), donde define y explica cada una de las variables que conforman el manual de proceso, contrastado con la guía metodológica proporcionada por la función pública en términos de planteamiento de proceso y procedimientos se procede a generar la estructura que complementa con la información ya desarrollada en el cumplimiento de propuesto en la investigación.

Ilustración 4

Composición manual de proceso y procedimientos.



Fuente: Elaboración propia

En cumplimiento del manual de proceso y procedimientos para la subsecretaría de rentas e impuestos se parte con la recopilación de la información referente a la caracterización de actividades la cual se encuentra evidenciada en la tabla 2, continuando con el planteamiento se avanza en la siguiente fase donde se define los procedimientos necesarios para cumplir con la funciones estipuladas para la oficina, este planteamiento se encuentra evidenciado en la ilustración 4 junto con su descripción, y por último se realiza la descripción de cada una de las actividades o paso a paso necesario para llevar a cabo la estandarización de los procedimientos identificados para la oficina.

Planteamiento de herramientas de control y seguimiento Para llevar a cabo un control de la eficiencia y eficacia de los procedimientos se es necesario su medición por lo cual al ser acciones realizadas por los funcionarios es preciso dejar un registro que permita ser analizado y posteriormente tomar decisiones, por lo cual se plantea un indicador en los procedimientos más relevantes de la oficina y que permitan realizar un seguimiento, siendo este una herramienta relevante para el cumplimiento de objetivos y mejoramiento continuo.

Porcentaje de Verificaciones Exitosas (Verificación de Pagos Asobancaria y Webservice): Este indicador mide la eficiencia en la verificación de pagos realizados a través de Asobancaria y Webservice. Se calcula con la siguiente fórmula:

Fórmula: (Número de Verificaciones Exitosas / Total de Verificaciones Realizadas) x 100 (1)

(1) Cuanto mayor sea el porcentaje, mejor será la eficiencia en la verificación de pagos.

Tiempo Promedio de Verificación (Verificación de Pagos Asobancaria y Webservice): Este indicador evalúa la eficiencia en el proceso de verificación de pagos. Se calcula con la siguiente fórmula:

Fórmula: (Suma de Tiempos de Verificación para un período dado) / (Número de Verificaciones en el mismo período) (2) (2) Proporciona el tiempo promedio necesario para completar una verificación.

Índice de Cumplimiento de Fiscalizaciones Programadas (Fiscalización del Impuesto de Industria y Comercio): Este indicador evalúa la eficacia en la programación y ejecución de las fiscalizaciones del Impuesto de Industria y Comercio. Se calcula con la siguiente fórmula:

Fórmula: (Número de Fiscalizaciones Completadas / Número de Fiscalizaciones Programadas) x 100 (3)

(3) Un índice alto indica un alto cumplimiento de las fiscalizaciones programadas.

Tiempo Promedio de Duración de la Fiscalización (Fiscalización del Impuesto de Industria y Comercio): Este indicador mide el tiempo promedio que lleva realizar una fiscalización del Impuesto de Industria y Comercio. Se calcula con la siguiente fórmula:

Fórmula: (Suma de Tiempos de Fiscalización para un período dado) / (Número de Fiscalizaciones Completadas en el mismo período) (4)

Cumplimiento de Plazos en la Implementación de Procesos (Planteamiento de Procesos y Procedimientos): Este indicador evalúa si los nuevos procesos y procedimientos se implementan en el tiempo planificado. Se calcula con la siguiente fórmula:

Fórmula: (Número de Procesos Implementados a Tiempo / Total de Procesos Planificados) x 100 (5) (5)

Un alto porcentaje indica un buen cumplimiento de plazos.

Nivel de Satisfacción de los Usuarios con los Nuevos Procesos (Planteamiento de Procesos y Procedimientos): Este indicador mide la satisfacción de los usuarios con los nuevos procesos implementados. Se calcula con la siguiente fórmula:

Fórmula: (Número de Usuarios Satisfechos / Total de Usuarios Encuestados) x 100 (6) (6) Un alto porcentaje indica un alto nivel de satisfacción de los usuarios con los procesos implementados.

Propuesta de optimización de recaudos

Como punto final de la investigación se realiza una propuesta de optimización, que es fruto del reconocimiento de la información recolectada y de los planteamientos realizados, ya que esto permite tener una mirada más amplia de la importancia del mejoramiento y cumplimiento de las funciones de la subsecretaría, partiendo de que su misionalidad afecta transversalmente el funcionamiento de la alcaldía siendo responsable de proveer recursos, la propuesta de optimización es la siguiente:

Tabla 3

Propuesta de optimización del recaudo en la alcaldía de san José de Cúcuta

Propuesta de optimización del recaudo	
Punto clave	Descripción
Educación Fiscal y Asesoramiento Personalizado	Establecer programas de educación fiscal y proporcionar asesoramiento personalizado a los contribuyentes puede aumentar la conciencia sobre las obligaciones tributarias y facilitar el cumplimiento. Ofrecer talleres, seminarios y recursos en línea para ayudar a los contribuyentes a comprender sus responsabilidades y los beneficios de cumplir adecuadamente.
Facilitar el Pago Electrónico	Simplificar y promover el pago en línea de impuestos puede aumentar la eficiencia y la conveniencia para los contribuyentes. Esto puede incluir la creación de una plataforma en línea fácil de usar, opciones de pago móvil y recordatorios electrónicos para vencimientos de impuestos.
Segmentación de Contribuyentes	Clasificar a los contribuyentes en diferentes segmentos según su historial de cumplimiento y capacidad de pago. Esto permitirá dirigir esfuerzos y recursos hacia los contribuyentes que tienen un mayor riesgo de incumplimiento o que pueden realizar pagos adicionales.
Implementar Programas de Incentivos y Descuentos	Establecer programas de incentivos y descuentos para aquellos contribuyentes que cumplan de manera oportuna con sus obligaciones fiscales. Esto puede incluir descuentos por pago anticipado, eliminación de multas para contribuyentes que regularicen su situación, o programas de incentivos fiscales para fomentar la inversión local.
Vigilancia y Auditoría Efectivas	Reforzar la capacidad de auditoría y vigilancia para identificar evasión y elusión fiscal. La implementación de tecnología y análisis de datos puede ayudar a identificar a aquellos contribuyentes que evitan pagar impuestos, garantizando un cumplimiento equitativo de las obligaciones fiscales.

Fuente: *Elaboración propia*

La estandarización de procesos y la elaboración del manual de procesos y procedimientos en la Subsecretaría de Rentas e Impuestos de la Alcaldía de San José de Cúcuta son pasos fundamentales para establecer una base sólida en la gestión tributaria. Estos elementos proporcionan claridad, coherencia y eficiencia en las operaciones, asegurando un enfoque uniforme y bien definido en la administración de impuestos permitiendo así tener un paso a paso marcado de cada acción a realizar.

Por otra parte, de acuerdo a lo expuesto por la función pública en la guía de planteamiento de proceso y procedimiento la importancia de utilizar indicadores para la medición de procedimientos y el mejoramiento continuo es evidente. Estos indicadores proporcionan una herramienta objetiva y cuantitativa para evaluar el desempeño y la eficiencia de los procesos permitiendo identificar áreas de mejora, medir el cumplimiento de objetivos y tomar decisiones informadas. Además, fomentan un ciclo constante de mejora y adaptación a medida que se recopilan y analizan datos.

Conclusiones

Como conclusión del proceso de investigación se considera que el proceso de diagnóstico de la documentación existente en la Subsecretaría ha sentado las bases fundamentales para la estandarización de los procedimientos. La identificación de áreas problemáticas ha abierto la puerta a cambios estructurales, proveyendo la oportunidad de mejorar la coherencia y eficiencia de los procesos. Esta evaluación crítica respalda la necesidad imperante de revisar y ajustar los métodos actuales, allanando el camino para una optimización continua y la mejora constante en la operatividad.

Por otra parte, el análisis meticuloso de los procesos internos en relación con el marco establecido por la alcaldía ha revelado tanto áreas de alineación como discrepancias significativas. Esta comparativa ha delineado claramente las brechas existentes, señalando los puntos donde se requieren ajustes y alineaciones para concordar con los estándares definidos por la entidad gubernamental. Esta comparación ofrece una visión esclarecedora que guía la necesidad de ajustar y alinear los procedimientos internos para garantizar una operación más congruente y efectiva.

También la implementación de herramientas de control y seguimiento representa la implementación de un marco integral que supervisará y regulará la ejecución de los procesos tributarios. Estas herramientas no solo facilitarán la creación del manual de procesos y procedimientos, sino que también establecerán directrices

claras para monitorear el desempeño y asegurar la conformidad con los estándares preestablecidos. Esta medida garantiza una gestión más eficaz y transparente en el recaudo de impuestos, estableciendo una base sólida para la mejora continua de los procesos tributarios, para que en conjunto se cuente con la formulación de un manual de proceso y procedimientos enfocado en la optimización de recaudos de impuestos tributarios en la ciudad de Cúcuta por parte de la Alcaldía municipal.

Referencias

- Jiménez, P., García-Ayuso, M., & Sierra, G. (2002). *Análisis financiero*. Ecogestión Editora.
- Orozco Henao, A. (2008). *Manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Hierros HB SA*.
- Galán González, J. L., & Vecino Gravel, J. (1997). *Las fuentes de rentabilidad de las empresas*.
- Bastidas Bárcenas, H. (2014). *Actividad Administrativa, la Funcion Publica y los Servicios Publicos*, La. Con-texto, 41, 51.
- Suárez Campas, María Soledad, Álvarez Medina, María Trinidad, & Vásquez Torres, María del Carmen. (2020). *La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez*. *Revista San Gregorio*, (40), 145-156. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i40.1387>
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. *Revista Universidad y sociedad*, 9(3), 247-252.
- Cedillo, E. (2007). *La política fiscal desde una perspectiva de crecimiento endógeno, equilibrio presupuestal y fluctuaciones de corto plazo*. Recuperado en agosto 19 de 2014. Disponible en línea en <http://www.ejournal.unam.mx/pde152/PDE003915206.pdf>
- Rodríguez-Cobos, J. C. (2020). *Como mejorar la gestión pública a través del modelo MIPG*.
- Salamanca, Y. T., Cortina, A. D. R., & García Ríos, D. (2014). *Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos*. *Suma de negocios*, 5(spe11), 70-77.
- Ramírez-Arias, C. A. (2019). *Desarrollo de manual de procesos y procedimientos en una entidad pública en el marco del MIPG*. *Revista Investigación & Gestión*, 2(1), 13-13.
- Benitez Fernandez, M. Y. (2020). *Propuesta de estandarización de las actividades del CN CEINDOC (centro de información documental) en la empresa aguas Kpital Cúcuta SA ESP*.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2012). *Manual de investigación cualitativa (Vol. 1, pp. 43-101)*. Barcelona: Gedisa.
- Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). *La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación*.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.
- Chamorro Narváez, R. A., & Urrea Bermúdez, A. F. (2016). *Incidencia de las reglas fiscales en la sostenibilidad de la deuda pública territorial en Colombia*. *Cuadernos de Economía*, 35(SPE67), 207-251.

Junguito, R., & Rincón, H. (2004). La política fiscal en el siglo XX en Colombia. Borradores de economía, 318.

Sanchez Alvarez, C., & Villamizar Ruiz, K. E. (2021). Las falencias de la aplicación del acuerdo municipal n° 040 del 2010 en el impuesto predial de la ciudad de Cúcuta en las vigencias 2016-2018.

Jiménez Martínez, D. Y. (2023). Métodos que rigen el sistema jurídico tributario nacional.

Albert, M., & Albert, V. (2016). Documentación de los procedimientos exigidos por la norma ISO 9001: 2000 (Doctoral dissertation).

Berasaluze, J. K., & Zaldua, I. E. (2004). Objetivo: eficiencia operacional. Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación, (95), 61-66.