

DISEÑO DEL PLAN PARA LA ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE RECAUDOS  
EN LA SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE MUNICIPAL DE  
SINCELEJO

ELIANA MARIA PEÑA OSORIO

UNIVERSIDAD DE SUCRE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SINCELEJO  
MAYO DE 2009

DISEÑO DEL PLAN PARA LA ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE RECAUDOS  
EN LA SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE MUNICIPAL DE  
SINCELEJO

ELIANA MARIA PEÑA OSORIO

TRABAJO FINAL EN LA MODALIDAD DE PASANTÍA COMO REQUISITO PARA  
OPTAR EL TÍTULO DIRECTOR Y ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRECTOR

ADDOR. CARLOS PACHECO RUIZ

UNIVERSIDAD DE SUCRE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SINCELEJO

MAYO DE 2009

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Sincelejo, Mayo de 2009

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, mi familia, amigos y todos los que hicieron posible el logro de este proyecto de vida; por medio de su apoyo.

## **DEDICATORIA**

A mi madre Siriaca María Peña Herazo, de quien recibí el afecto y apoyo incondicional, y puso a mi disposición los recursos necesarios para el logro de esta meta.

A la memoria de mi abuela, Martha Herazo (Q.E.P.D)

## CONTENIDO

CAPÍTULO 1 .....	10
1.1 INTRODUCCIÓN.....	11
1.2 SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE MUNICIPAL DE SINCELEJO.....	13
1.2.1 MISIÓN.....	13
1.2.2 ASPECTOS GENERALES DE LA ENTIDAD Y SU ENTORNO.....	13
1.2.2.1 Características relevantes: .....	15
1.2.2.2 Naturaleza jurídica.....	16
1.3 ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE RECAUDO EN LA SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE MUNICIPAL DE SINCELEJO. ....	17
1.4 CAUSAS DE LA DESORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE RECAUDO. ....	21
1.4.1 AUSENCIA PLANES DE RECAUDO.....	21
1.4.2 INEFICIENCIA ADMINISTRATIVA. ....	21
1.4.3 DIVISION INDEFINIDA.....	22
1.4.4 EXIGENCIAS DEL CARGO.....	23
1.4.5 AISLAMIENTO DIVISIONAL.....	24
1.4.6 CONTROL INTERNO.....	24
1.4.7 DISPONIBILIDAD DE DATOS.....	25
1.5 MODIFICACIONES PERTINENTES EN EL PROCESO DE RECAUDO PROVENIENTE DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE MUNICIPAL DE SINCELEJO.....	25
1.5.1 PLAN DE CUMPLIMIENTO.....	26

1.5.2 CLARIDAD DE LA INFORMACIÓN .....	26
1.5.3 DEPARTAMENTO DE RACAUDO. ....	26
1.5.4 PERFIL DEL CARGO. ....	27
1.5.5 SISTEMA ENFATIZADO AL TRABAJO EN EQUIPO. ....	27
1.5.6 EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO. ....	27
1.5.7 BASE DE DATOS. ....	28
1.6 PROCESOS ADECUADOS PARA EL SISTEMA DE RECAUDO .....	29
1.7 Lineamientos para documentar los procesos del sistema de recaudo .....	37
1.7.1 planificación estratégica participativa. ....	37
1.7.1.1 Control de implementación. ....	37
1.7.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN Y LA CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE RECAUDO .....	38
1.7.3 Recaudo con Base de Datos. ....	40
1.7.3.1 Definición. ....	40
1.7.3.2 Características. ....	40
1.7.3.3 Beneficios específicos .....	40
1.7.4 Recaudo Facturadores en Línea. ....	41
1.7.4.1 Definición. ....	41
1.7.4.2 Características. ....	41
1.7.4.3 Beneficios. ....	41
1.8 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE RECAUDO PROVENIENTE DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE MUNICIPAL DE SINCELEJO. ....	42

CAPÍTULO 2 .....	46
2.1 RECAUDO, CONTROL Y REGISTRO CENTRALIZADO .....	47
2.2 ¿QUÉ ES UN PROCESO DE RECAUDO? .....	48
2.3 LA ORGANIZACIÓN.....	48
2.4 OFICINA DE RECAUDO .....	49
2.4.1 Panorama local.....	49
2.4.2 Misión .....	49
2.4.3 Visión .....	50
2.4.4. Objetivos .....	50
2.4.5 Ciclo de atención de recaudo: .....	51
2.4.5.1 Registro Integrado .....	51
2.4.5.2 Procesamiento.....	51
2.4.5.3 Desempeño .....	51
2.4.5.4 Recaudación.....	52
2.4.5.5 Fiscalización .....	52
2.4.5.6 Contabilidad de Ingresos .....	52
2.5 EXPLICACIÓN Y APROXIMACIÓN A LA FORMA LEGAL DE INSTAURACIÓN DE ESTE CENTRO.....	54
2.6 CONCLUSIONES.....	63
2.7 BIBLIOGRAFÍA.....	65

## TABLA DE ILUSTRACIONES.

Figura N° 1 Flujo de información. ....	30
Figura N° 2 Organigrama de la estructura actual que se esta presentando. ....	34
Figura N° 3 Liquidación y Pago. ....	44
Figura N° 4 Organigrama propuesto.....	51
Figura N° 5 Registro y control de Recaudo. ....	53
Figura N° 6 Organigrama dpto. de recaudación región central. ....	61
Figura N° 7 Proceso de recaudo monetario.....	61
Figura N° 8 Traslado de fondos.....	62

# Capítulo 1

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El adecuado tratamiento de los recaudos es un factor determinante para el desarrollo de las actividades de una institución, de ahí que el manejo de éste es cada día una de las funciones mas importantes en la administración moderna, lo que genera la necesidad de crear sistema organizados de información que reciban y contabilicen los recaudos bajo la seguridad y responsabilidad que esto implica, mediante el diseño de planes para la organización de procesos que al respecto responda a las necesidades de la institución.

De este modo, se establece para cada unidad organizativa de la empresa un plan preciso para la programación de la captación de dinero y manejo de éste respecto al concepto por el cual se recibe, coherente con las exigencias operativas concretas de la unidad organizativa y generales de la empresa. Así mismo, el desarrollo de técnicas de gestión administrativa, a partir de la implementación de hábitos, dará un nuevo orden a los procesos de recaudo que naturalmente deben darse entre las dependencias que forman parte del ente; en este caso la Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal de Sincelejo, y de esta forma contribuye al buen manejo de las administraciones futuras.

En general se pretende que la debida organización y tratamiento de los recaudos de una empresa pase de ser una tarea operativa, a convertirse en una herramienta de apoyo para la toma decisiones en la empresa, y de igual forma una práctica vivencial cuyo reflejo fortalezca la actividad que se desarrolle, en el lugar que aplique. Además dentro de las acciones que ayudan a que se canalice todo lo dicho, se tiene:

- Analizar la organización del sistema de recaudo en la Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal de Sincelejo.
- Determinar las causas de la desorganización del sistema de recaudo en la Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal de Sincelejo.
- Determinar las modificaciones que necesita el proceso de recaudo proveniente de los servicios prestados por la Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal de Sincelejo.
- Establecer procesos adecuados para el sistema de recaudo.
- Definir los lineamientos para documentar los procesos del sistema de recaudo.
- Organizar el proceso de recaudo proveniente de los servicios prestados por la secretaría de tránsito y transporte municipal de Sincelejo.

Para lograr la eficiencia respecto al servicio al usuario; por medio de la atención oportuna a la solicitud de información.

## **1.2 SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE MUNICIPAL DE SINCELEJO.**

### **1.2.1 MISIÓN.**

La Secretaría de tránsito y Transporte Municipal, es un organismo de tránsito de orden Municipal, que tiene como Misión asegurar la organización y funcionamiento del tránsito y transporte, garantizando la movilidad de los ciudadanos, la seguridad vial, la disminución de víctimas y accidentes de tránsito; para lo cual promueve la cultura de respeto y cumplimiento de las normas y decretos que regulan la materia, logrando mejorar la calidad de vida de los Sincelejanos.<sup>1</sup>

### **1.2.2 ASPECTOS GENERALES DE LA ENTIDAD Y SU ENTORNO.**

El sector al cual pertenece la empresa es el público. Este sector está conformado por subsectores, no financiero y financiero. El primero agrupa las entidades que son propiedad del gobierno o controladas por el y que se dedican a producir o suministrar bienes o servicios según las características de sus funciones; el segundo (subsector financiero) abarca los entes que cumplen actividades iguales o similares a los demás intermediarios financieros del sistema, tales como: bancos, corporaciones y entidades de financiamiento de la industria, la vivienda, la agricultura etc.

Dentro de este sector se incluyen las instituciones públicas que producen o suministran los llamados servicios colectivos, tales como educación, justicia, defensa, entre otros y cuyo financiamiento proviene básicamente del cobro de impuestos y/o contribuciones obligatorias. Aquí todas las unidades se pueden colocar en diferentes niveles de acuerdo con la naturaleza de la

---

<sup>1</sup> <http://www.sincelejo-sucre.gov.co/sitio.shtml?apc=B--1--&x=1484078#informacion>

institución de la cual forma parte. En el ámbito central las instituciones que integran este nivel son las secretarías de estado o dependencias del ejecutivo; a nivel de gobierno estatal las representaciones que se encuentran en este nivel son llamadas entidades federativas o de gobierno de estado; según su carácter se les puede situar como: adscritas a la oficina del gobernador o subordinada a un secretario estatal.

De acuerdo a la clasificación del ejercicio de la autoridad dentro del territorio de la nación o el área dentro de la cual puede ejercer, esta secretaría pertenece al nivel local; el cual se refiere a un área mas limitada dentro de una localidad (las capitales de departamentos, municipios menores).

Específicamente la Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal de Sincelejo es un ente de carácter publico, se define como organismo que estipula, formula y regula las políticas de transporte y tránsito con el fin de proporcionar bienestar a la ciudadanía.

La Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal de Sincelejo, localizada en la KRA. 4 N° 23-55 carretera variante a Tolú, teléfono 2823793, es una entidad donde se prestan los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la movilidad en la ciudad de Sincelejo, lo cual es fundamental para el desarrollo de las actividades cotidianas de sus habitantes; es decir, se convierte en una herramienta para la aplicación de un proceso organizado del cumplimiento de las normas de tránsito, promoviendo la legalidad en todo lo referente a asuntos de tránsito y transporte.

En esta institución se maneja una política de recaudos que comprende la realización de cada trámite solicitado por los usuarios, una vez pedido el servicio se procede a autorizarle al cliente las respectivas consignaciones las cuales después son devueltas a las oficinas para llevar a cabo su petición;

pero todo lo recibido por concepto de recaudo sufren un proceso lento de manejo y organización por lo que actualmente se esta presentando represamiento de información imposible de operar en tiempo real. Esta situación trae como consecuencia, por ejemplo, que en un momento dado, de llegar a necesitarse determinada información acerca de un monto especificado de movimientos, se puedan presentar demoras por no contar con el adecuado flujo de información, acerca de la captación de dinero proveniente de los servicios prestados por la Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal de Sincelejo.

#### **1.2.2.1 Características relevantes:**

- Su financiamiento proviene de los recursos estatales (cobro de impuestos y/o contribuciones obligatorias). Impuesto de rodaje municipal, para vehículos particulares es cobrado por la gobernación de Sucre y en el caso de vehículos de servicio público es cobrado por ésta secretaría. Respecto a las contribuciones son las establecidas por el ministerio de transporte.
- No posee autonomía para la contratación de personal; puesto que el proceso de selección es directamente por la alcaldía municipal.
- La planta de personal está conformada por 27 empleados de la alcaldía, 4 pertenecientes a una empresa contratista llamada IDENTIFICAR S.A.; la cual presta un servicio operativo, y un empleado de REMO S.A. otra entidad contratista encargada de los recaudos por infracciones de tránsito.

### **1.2.2.2 Naturaleza jurídica.**

La Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal de Sincelejo se constituyó mediante el decreto 153 de 1990, por medio del cual se eleva a secretaría la sección de tránsito y transporte municipal.

La Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal de Sincelejo es una entidad dependiente de la Alcaldía Municipal; por lo tanto no posee personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal ni patrimonio propio, adscrita al Ministerio Transporte.

La jurisdicción de la Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal comprende el perímetro urbano, y su domicilio principal es la ciudad de Sincelejo.

### **1.3 ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE RECAUDO EN LA SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE MUNICIPAL DE SINCELEJO.**

En la secretaría de tránsito y transporte municipal de Sincelejo, existe captación de dineros por diferentes conceptos requeridos para la realización de trámites a solicitud de los usuarios. Con el fin de analizar la organización del sistema de recaudos se procede a elaborar el siguiente diagnostico a nivel interno.

Esta secretaría esta compuesta por diferentes divisiones, las cuales son:

Contravenciones: esta división maneja lo que concierne al cobro de multas por infracciones, inmovilización de vehículos, elaboración de acuerdos de pago. En ella se encuentran tres funcionarios, jefe de contravenciones, una secretaria y una digitadora de los trámites que aquí se realizan.

Jurídica: se encarga de todo lo referente a asuntos legales, tramita los accidentes y embargos y expide los certificados de estos al igual que las denuncias. Esta conformada por dos funcionarias; la abogada y una secretaria.

Secretaría de despacho: aquí se encuentra el señor director y su secretaria ejecutiva, todos los trámites realizados deben llegar a esta para ser firmados, también se expiden los permisos especiales para vehículos que estén al servicio de alguna empresa.

Placas y matriculas: se encarga de atender los trámites concernientes con los vehículos matriculados en esta secretaria, como matriculas, licencias de propiedad, modificaciones del vehículo, entre otros. Cuenta con tres empleados.

Licencias: esta oficina atiende los requerimientos para la expedición de licencias de conducción, tiene dos funcionarios; uno de estos también se encarga de elaborar los estados financieros para la rendición de cuenta a la alcaldía municipal.

Cobro coactivo: en ella se encuentran los datos de los infractores que ascienden el monto estipulado por infracciones de tránsito y se les inicia un proceso de embargo de bienes; para esto se cuenta con tres abogados.

Jefe operativo: se encarga de todo lo relacionado con la señalización vial y lleva el control de los vehículos de servicio público, expide las tarjetas de operación, y manejo del parque automotor. La secretaria tiene dos jefes operativos.

El actual sistema de recaudos que se maneja en esta secretaría está apoyado por la prestación del servicio de una empresa contratista llamada IDENTIFICAR S.A.; la cual a través de un software se encarga de emitir los comprobantes de consignación necesarios para los pagos de algunos de los trámites realizados. Entre estos tenemos: valor de placas vehiculares, licencias de propiedad, traspaso, traslado de cuenta, radicación de cuenta, matrícula inicial, cambio de color, cambio de servicio, cambio de motor, levante de alerta, inscripción de alerta, transformación, duplicado de licencias .

IDENTIFICAR S.A., es una empresa contratista que se encarga de sistematizar los trámites realizados en el tránsito (excepto el trámite de jurídica y cobro coactivo) , como grabar matrículas de vehículos, accidentes, modificaciones al historial de cada vehículo, realización de acuerdos de pago en el área de contravenciones, entre otros servicios que se ejecutan a través del software por medio del cual funciona. Dentro de la secretaría cuenta con

4 empleados y tiene cuatro años de estar siendo contratada por la alcaldía municipal de Sincelejo.

La captación de dinero por otros conceptos dados en esta secretaría se está realizando de una manera informal; debido a que no se está haciendo uso de un proceso adecuado que permita los registros contables útiles para la elaboración de la situación financiera real de la empresa, es decir lo que se recibe no es contabilizado. Dentro de estos trámites se tienen la emisión de certificados de tradición y libertad, denuncias, certificación de accidentes, permisos especiales, entre otras certificaciones.

Teniendo en cuenta que toda empresa es un ente compuesto por diferentes departamentos organizados entre sí y que todos estos deben trabajar individualmente por el logro de sus objetivos; pero en pro del desarrollo general del funcionamiento de la empresa, se puede decir que en la secretaría de tránsito y transporte municipal de Sincelejo las divisiones están trabajando de una forma aislada respecto a el proceso de recaudación, dado que, cada una maneja por separado sus asuntos financieros. Lo anterior puede ocasionar ciertas falencias en la administración respecto a la rendición de cuentas que esta entidad debe hacerle a la alcaldía municipal de Sincelejo que es el organismo del estado que ejerce control sobre ésta; esto teniendo en cuenta la parte (la información de recaudos efectuados) de recaudos que es realizada por IDENTIFICAR S.A., la cual podría decirse es la exigida obligatoriamente por el ministerio de transporte nacional.

Además de esto en esta secretaría no se tiene definido un departamento de recaudos el cual es vital en toda organización para evitar posibles errores en la administración de los recursos y al mismo tiempo facilitar la disponibilidad de la información financiera en la situación y el momento oportuno de toma de decisiones importantes.

En general la secretaría de tránsito y transporte municipal de Sincelejo se le hace necesario el mejoramiento de sus procesos de recaudo, ya que los objetivos administrativos están condicionados por la toma de decisiones basadas en los flujos esperados de ingresos, esto tomando como base que los egresos son asumidos por la alcaldía municipal por lo tanto no son incluidos en el análisis de los estados financieros presentados como rendición de cuentas.

## **1.4 CAUSAS DE LA DESORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE RECAUDO.**

Para analizar la situación interna de las finanzas en la secretaría de tránsito y transporte municipal de Sincelejo, es necesario identificar plenamente sus debilidades, es decir todas las formas internas que afectan negativamente y son obstáculo para su buen funcionamiento.

### **1.4.1 AUSENCIA PLANES DE RECAUDO.**

No hay un proceso organizado para la captación del dinero proveniente del pago de los servicios prestados en esta secretaría, salvo los recibidos por medio de los comprobantes emitidos por IDENTIFICAR S.A. Es de vital importancia mantener un fuerte sistema de control interno contable; definido como la medición o valoración que se hace al Control Interno en el proceso contable con el propósito de determinar su calidad, el nivel de confianza que se le puede otorgar, y si sus actividades de control son eficaces, eficientes y económicas en la prevención y neutralización del riesgo inherente a la gestión contable<sup>2</sup>; que otorgue confianza a los estados financieros y registros contables de la secretaría. Esto permitiría que el trabajo de auditoría pueda efectuarse rápidamente y con menor investigación de detalles cuando los controles internos son fuertes.

### **1.4.2 INEFICIENCIA ADMINISTRATIVA.**

Los actuales procesos de gestión aplicados son muy amplios dejando a la deriva aspectos importantes como lo es un adecuado manejo de los recaudos; y esto se convierte en una problemática generalizada dentro de la

---

<sup>2</sup> [http://www.geocities.com/unamosapuntes\\_2000/apuntes/auditoria/controlinterno.htm](http://www.geocities.com/unamosapuntes_2000/apuntes/auditoria/controlinterno.htm)

empresa que afecta el objetivo del control interno de toda organización, el cual es proteger sus recursos contra el despilfarro, fraude o ineficiencia. Además de esto no se está teniendo en cuenta la importancia de asegurar la exactitud y confiabilidad en los datos contables y operacionales, al igual que evaluar el nivel de rendimiento en los distintos departamentos de la compañía. Para un funcionamiento idóneo es necesario tener una lista de todas sus actividades y funciones que se van a desarrollar en la empresa.

También implica establecer interrelaciones entre los principios de organización de acuerdo al número de procesos funcionales, además se deben considerar los siguientes puntos:

- Conocer el objetivo de la empresa.
- Enumerar las actividades a realizar.
- Dividir dicha actividad.
- Asignar personal idóneo.
- Integrar las actividades que corresponde a cada punto.

#### **1.4.3 DIVISION INDEFINIDA.**

No existe una división encargada de organizar adecuadamente los recursos, brindándole a la empresa eficiencia y eficacia. Además de esto afecta en gran medida la gestión administrativa ya que en una eventual situación pueden no estar contando con la información necesaria en el momento adecuado. Cabe anotar que una división de recaudo es de mucha importancia ya que permite a la empresa monitorear la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles; al igual que coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. Se debe tener en cuenta que actualmente la economía globalizada, la generación de valor económico

y social solo puede obtenerse por una eficiente administración de los recursos de la organización<sup>3</sup>, una visión empresarial que se anticipe y se adapte a los cambios que se presentan en el entorno de los negocios, interactuar globalmente y llevar a cabo los planes de gobierno para el caso de la secretaría que trabaja en función del estado. Por ello la gestión en las organizaciones empresariales constituye el principal elemento impulsor para hacerlas competitivas y exitosas en el actual mundo de los negocios; es decir para lograr los fines perseguidos la estructura interna en relación a las diferentes áreas que intervienen debe estar bien estructurada, por consiguiente se hace necesario este departamento.

#### **1.4.4 EXIGENCIAS DEL CARGO.**

La persona encargada de manejar los recaudos y elaborar los estados financieros no posee el perfil adecuado, de acuerdo a lo que exige el cargo , donde se plasman los requisitos necesarios como propósito principal, experiencia, educación, conocimientos básicos esenciales, competencias comunes y comportamentales; dentro de las cuales tenemos orientación a los ciudadanos o usuarios resultado, transparencia, compromiso con la organización. Esto con el fin de que sea capaz de cumplir con las funciones que el cargo implica; como lo son: manejo adecuado de los recaudos, realización de soportes de los movimientos realizados, contabilización de los recaudos, efectuados entre otras. Debe tenerse en cuenta que cada puesto tiene su descripción y sus condiciones de trabajo especificadas; por lo tanto el individuo a desempeñar el cargo debe alinearse a estos requerimientos.

---

<sup>3</sup> Biblioteca practica de negocios, McGraw-Hill, Administración financiera, pag 72.

#### **1.4.5 AISLAMIENTO DIVISIONAL.**

El ambiente laboral no es propicio para trabajar en forma sincronizada; lo cual no permite que halla un proceso de recaudo organizado, es decir lo que cada oficina capta por concepto de servicios prestados a los usuarios no es dirigido al mismo destino que debería ser el departamento de recaudo y es así como se denota que dentro de los estados financieros que se elaboran no se puede observar la situación financiera real de la secretaría de transito municipal de Sincelejo.

#### **1.4.6 CONTROL INTERNO.**

Falta una adecuada planeación del control interno, definido como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender<sup>4</sup>; no existen mecanismos de seguimiento para la evaluación del desempeño funcional de la secretaría respecto al desarrollo de sus responsabilidades y su contribución a la alcaldía municipal de Sincelejo. El control interno trabaja activamente junto con la administración central en la construcción e Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, que articulados se convierten en el Modelo Gerencial de la Administración Central Municipal. Por medio de la aplicación de estos planes se puede esperar que en un momento cercano los funcionarios estén comprometidos con el mejoramiento

---

<sup>4</sup> [http://www.emagister.com.mx/cursos\\_control\\_interno\\_ingresos-tpsmx-311770.htm](http://www.emagister.com.mx/cursos_control_interno_ingresos-tpsmx-311770.htm)

del servicio que prestan aplicando y adoptando un estilo de trabajo propio institucional que consolida una cultura organizacional fundamentada en la calidad.

#### **1.4.7 DISPONIBILIDAD DE DATOS.**

Ausencia de información financiera de la secretaria en periodos anteriores; es decir no existe disponibilidad de datos históricos referentes a los diferentes registros de ingresos percibidos en la secretaria, por concepto de tramitaciones realizadas.

#### **1.5 MODIFICACIONES PERTINENTES EN EL PROCESO DE RECAUDO PROVENIENTE DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE MUNICIPAL DE SINCELEJO.**

Como se contempla en el estatuto tributario municipal, son deberes de todo ciudadano contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del estado mediante el pago de los tributos fijados por él, dentro de los principios de justicia y equidad<sup>5</sup>. El sistema tributario en el municipio de Sincelejo se funda en los principios de equidad, eficiencia en el recaudo y progresividad. Con base en ello, el municipio establece los sistemas de recaudo y administración de los mismos, para el cumplimiento de su misión<sup>6</sup>.

Es prioridad para la secretaría de tránsito y transporte municipal de Sincelejo mediante la prestación de sus servicios satisfacer necesidades de la comunidad por medio de las solicitudes de esta; es decir los trámites a solicitud de los usuarios.

---

<sup>5</sup> Estatuto Tributario municipal de Sincelejo, Acuerdo N° 41 del 23 de Diciembre de 2008, pag 3

<sup>6</sup> Estatuto Tributario municipal de Sincelejo, Opcit

Para llevar a cabo un adecuado proceso de recaudo en esta secretaría podría ser viable implementar las siguientes modificaciones:

#### **1.5.1 PLAN DE CUMPLIMIENTO.**

Contemplar dentro de las políticas de la empresa el diseño de un plan de recaudo, acorde con las exigencias de la alcaldía municipal de Sincelejo; donde se registren todos los ingresos generados a través de la realización de trámites y no de manera parcial como se está haciendo ahora.

#### **1.5.2 CLARIDAD DE LA INFORMACIÓN**

Los actuales procesos de gestión aplicados no son eficientes, hasta el punto de crear un gran margen de errores en la comunicación; por tal razón se hace necesario proporcionar mayor claridad en la información acerca del costo de cada trámite, mediante la exhibición de las tarifas fijadas en un lugar visible; es decir una vez estipulados los valores por cada concepto sería importante darlo a conocer al público interesado, ya que esto mejora la calidad del servicio respecto al flujo de información.

#### **1.5.3 DEPARTAMENTO DE RACAUDO.**

Definir e instaurar un departamento de recaudo, al cual se le asignen todas las responsabilidades referentes al ingreso de dinero por concepto de los servicios brindados por la secretaría de tránsito y transporte municipal de Sincelejo. Con esto se facilita la elaboración de los estados financieros requeridos para una administración transparente que se caracterice por trabajar con eficiencia y eficacia. Además de esto se estaría empleando un manejo adecuado de los recursos producidos por el mismo ente, puesto que todos serían contabilizados sin permitir despilfarros o malos manejos.

#### **1.5.4 PERFIL DEL CARGO.**

Asignar a la persona con el perfil que requiere el cargo para el departamento de recaudo, teniendo en cuenta que cada puesto contiene una descripción en la cual se explican los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos. De la misma forma se especifica lo que el puesto exige a los trabajadores que lo realizan y las aptitudes humanas que se requieren. Dentro de estos requisitos se incluyen experiencia, capacitación, educación y exigencias físicas y mentales, con el fin de definir las características individuales necesarias para un buen desempeño en el puesto y de esta manera permitir una evaluación de control interno.

#### **1.5.5 SISTEMA ENFATIZADO AL TRABAJO EN EQUIPO.**

Fijar un sistema de políticas enfatizadas al trabajo en equipo que le permita a la alcaldía municipal de Sincelejo el logro exitoso de sus objetivos, tanto administrativos como operativos, y además disponer de los movimientos contables de cualquier división de la secretaría y que dicha información este comprendida por los recaudos realizados por todos los servicios realizados en general sin exclusiones; es decir que no solo los estipulados como obligatorios sean los que hagan parte de los estados financieros elaborados, sino que de igual manera los pormenores sean incluidos ya que también están generando ingresos. Esto puede conducir a una forma más efectiva de cumplir con los objetivos propuestos por cada administración y las expectativas de la alcaldía respecto a esta entidad.

#### **1.5.6 EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO.**

Realizar periódicamente una evaluación del rendimiento, que es el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo y permite determinar su contribución al buen

funcionamiento de la empresa<sup>7</sup>. Al mismo tiempo integra los diferentes departamentos que la conforman; ya que se genera un proceso de retroalimentación entre el ente y todos sus empleados, dejando ver la importancia de estos y de cada una de las actividades que realizan.

### **1.5.7 BASE DE DATOS.**

Organizar una base de datos por medio de la implementación de un software contable como el llamado ELISA ( el cual se encarga de controlar ingresos, egresos, proveedores entre otros aspectos y permite el almacenamiento de una base de datos), que registre la secuencia histórica de los rendimientos arrojados por esta secretaría con el transcurrir del tiempo y teniendo en cuenta las diferentes directrices por las que ha atravesado; además que permita sistematizar en lo posible los históricos que reposan en papel. Así la organización de estos datos es útil para otras actividades de la administración como para analizar ciertas situaciones que requieran de la toma de decisiones. Hay que tener en cuenta que las decisiones de la administración afectan de manera generalizada el funcionamiento de esta y compromete los objetivos de largo plazo tales como crecimiento y mejoramiento en la calidad del servicio.

---

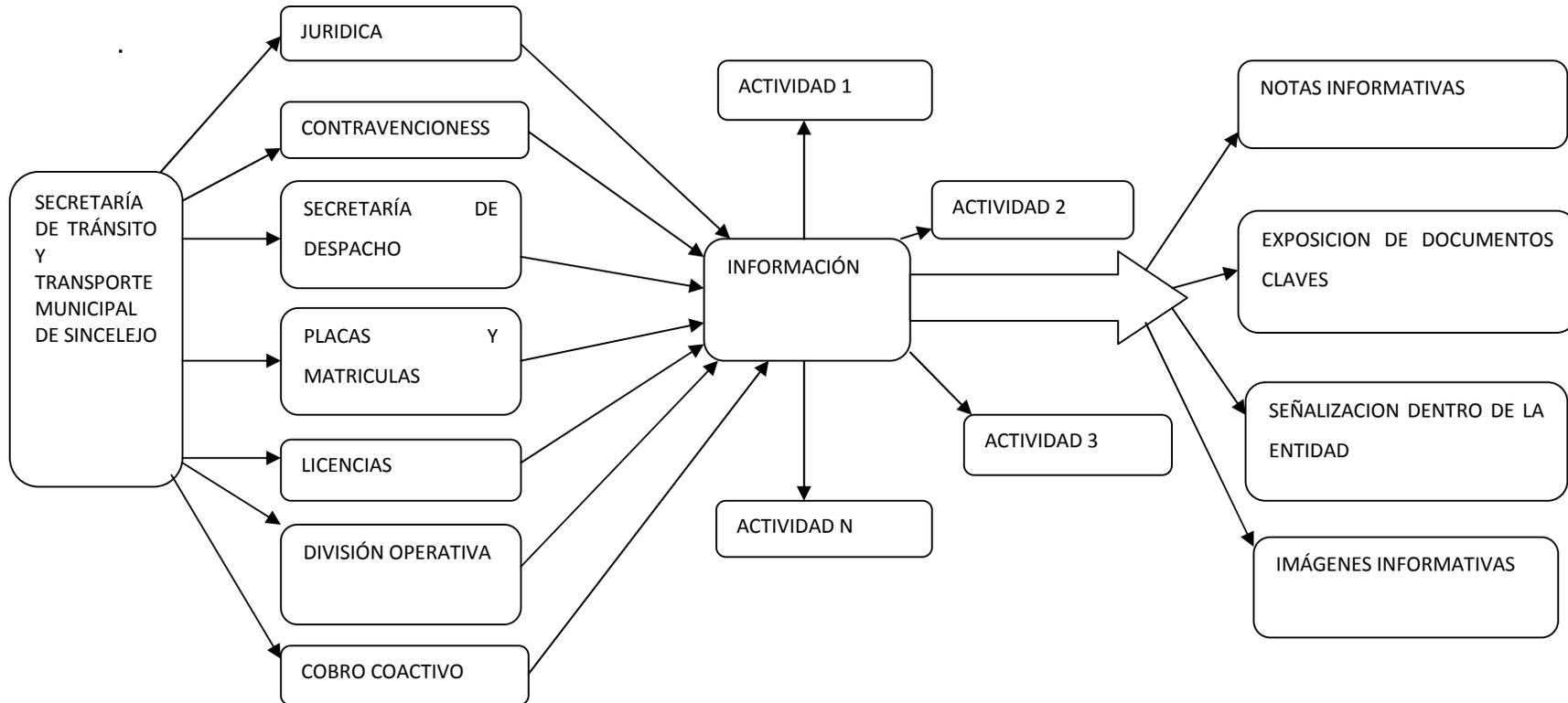
<sup>7</sup> Biblioteca practica de negocios, McGraw-Hill, Administración de personal y recursos humanos, pág. 125.

## **1.6 PROCESOS ADECUADOS PARA EL SISTEMA DE RECAUDO**

La recepción y acogida de los ciudadanos, facilitándoles la información necesaria para orientarlos y ayudarlos en su visita a la secretaría y la relativa a la localización de funcionarios encargados de realizar los trámites que desea, permite que el ciudadano plantee su consulta al funcionario debiendo éste captar cuál es su verdadera necesidad. Los ciudadanos no podemos estar en una situación de indefensión frente a la Administración ya que la finalidad de ésta es velar por los intereses de la sociedad de la que formamos parte.

La comunicación que el ciudadano mantiene con la Administración suele realizarse por escrito, para que quede constancia de todo lo acontecido, salvo cuando la consulta pueda resolverse en el mismo mostrador de información. Existen Medios de comunicación en el interior de las unidades administrativas, como notas informativas expuestas o facilitadas en el centro, señalizaciones, imagen del centro, etc., que contribuyen de forma significativa al flujo de información.

Figura N° 1 Flujo de información.



También en los entes administrativos se debe llevar una contabilización de los pagos, cobros, impuestos liquidados y demás hechos de trascendencia económica que caractericen la situación financiera de la empresa. Para tal fin es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Establecer políticas y procedimientos que le permitan tomar decisiones rápida y fácilmente.
- Asegurarse de que sus clientes entiendan sus términos, políticas e intenciones.
- Comprometerse a entrenarse y a sus funcionarios en la administración y recaudo por concepto de los servicios prestados.
- Entender y utilizar las herramientas y servicios a su disposición.

Es clave reconocer cuando el proceso se ha estancado y estar preparado a utilizar un enfoque más fuerte cada que vez que establezca contacto y que las metas establecidas se vean amenazadas de tal forma que se le incumpla a la alcaldía municipal de donde es un organismo adscrito a esta secretaría.

Debe quedar bien claro que en una empresa del sector publico debe ser primordial el buen servicio y tener claro sobre quien recaen las distintas responsabilidades que requiere el ente. Esto es independiente del número de personas que laboran en él, pues siguen existiendo distintas áreas que atender con distintos objetivos que alcanzar para el logro general de la administración municipal.

Hay que detallar quién se va a hacer responsable de cada departamento; se debe identificar qué áreas de la empresa no cuentan con la persona idónea y con las habilidades necesarias para hacer que se desarrolle convenientemente. Se deberá tratar de encontrar un experto externo que asesore al equipo en esa área o incluso

buscar un nuevo perfil con habilidades en ese campo. Esto es posible por medio de un proceso de reclutamiento y selección.

Para realizar esta tarea es muy útil dibujar un organigrama para poner de manifiesto las distintas responsabilidades existentes en la empresa. Aquí habrá que asignar un responsable a cada función indicando que personal va a ser necesario para operar en la empresa. En la medida en que ajustemos las planificaciones existentes en la Organización realizaremos un mayor análisis de los elementos que intervienen, se definirán más precisamente los objetivos a lograr con cada una de las tareas, se podrán evaluar los porqués de los resultados, para introducir los cambios necesarios. Por lo tanto la Organización irá logrando niveles de eficacia y eficiencia, cada vez más altos y se irá cerrando el abismo existente entre los discursos y la acción de la Organización, pero ante todo se lograra el mejoramiento en la calidad del servicio en las entidades del sector público.

Para realizar la Planificación Operativa del sistema de recaudo en la secretaría de tránsito y transporte municipal de Sincelejo, una vez definido los problemas y causas, y realizado el análisis de escenarios es necesario poder comprender el fenómeno organizacional en toda su complejidad y de esta manera proceder a la validación de teorías para el desarrollo de tareas y aplicación de recursos que contribuyan a la solución de la problemática.

Un método que permite observar la empresa desde afuera o desde la perspectiva de sus usuarios es su estructura, la cual refleja de manera clara y concisa el conjunto de roles oficialmente definidos que permiten que la organización se mantenga en funcionamiento. En un sentido más amplio, el término estructura supone:

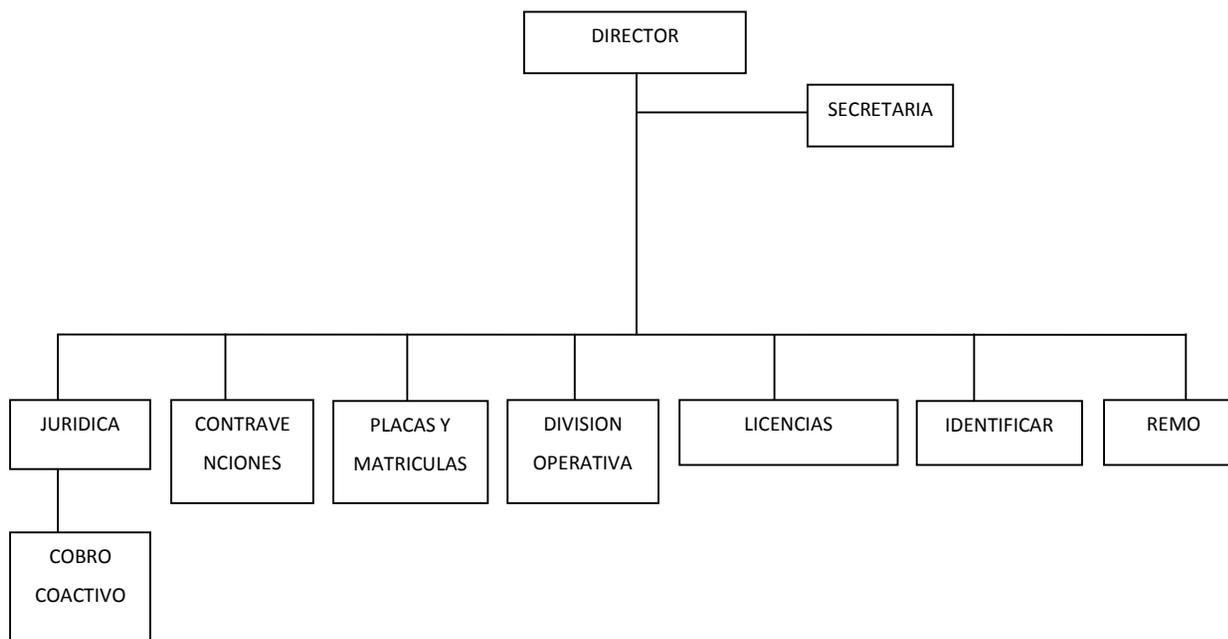
- a- El organigrama, que constituye la forma gráfica por medio de la cual se presentan las áreas de actividad, los niveles jerárquicos y las relaciones entre éstos en su aspecto formal
- b- La definición de las funciones que se asignan a cada puesto de trabajo y/o área de trabajo.
- c- La descripción de las tareas a través de las cuales se cumplen las funciones de cada puesto.
- d- El mecanismo de las comunicaciones formales.
- e- Los distintos tipos y niveles de autoridad.
- f- Las relaciones entre departamentos o sectores y de éstos con dependencias externas<sup>8</sup>.

Actualmente, la secretaría de tránsito y transporte municipal de Sincelejo, no tiene establecido un organigrama formal, sin embargo a razón de la observación e indagación de funciones, se puede plantear que la siguiente es su situación al respecto:

---

<sup>8</sup> Schlemenson Aldo. : Cap. 6 “La Perspectiva ética en el análisis organizacional” - Bs. As. Paidós - 1990

Figura N° 2 Organigrama de la estructura actual que se esta presentando.



En la secretaría se observa cierto desorden a la hora de impartir instrucciones y tomar decisiones, incluso se está presentando la duplicidad de funciones como las que se están presentando a nivel de jefatura (existen 2 jefes operativos) dado por ejemplo, que las tareas se realizan bajo la inmediatez y en cierto modo, la costumbre del oficio.

Cuando se emprende una tarea de cambio planificado en una organización es de vital importancia tener en cuenta que durante el proceso de su desarrollo y socialización los trabajadores internalizan una imagen de la autoridad y de las organizaciones por las que pasan. Estas experiencias constituyen así un soporte en la configuración de su identidad, cuando se inserta en una institución real y concreta, que tiene determinadas características, se vincula con ella a partir de imágenes de autoridad y experiencias anteriores en otras organizaciones,

previamente internalizadas, y que tiñen de subjetividad la percepción de esta institución actual. Pero a su vez la organización tiene cualidades objetivas que la hacen ser mejor o peor para los sujetos y para los objetivos para los que fue creada. El análisis y el conocimiento de los conflictos y motivaciones inconscientes que pueden verse potenciados en un ámbito organizacional, tiene sentido cuando se trata de crear un encuadre organizativo continente de dichos aspectos.”<sup>9</sup>

Establecer modificaciones cuando la organización incorpora la información periódica de lo que se realiza con los recursos brindados por el estado; de modo que los mismos puedan constatar el gasto, las inversiones y cuáles son los beneficios que resultan para la comunidad, es lo que se busca con la implementación de un proceso organizado del sistema de recaudo en la secretaría de tránsito y transporte municipal.

Sin una herramienta que le permita controlar y operar eficientemente, el Gobierno no puede explotar de manera eficaz todos sus recursos para aplicarlos a la comunidad que requiere de sus servicios. Es así como esta empresa debería evaluar el manejo que se le está dando a los recaudos y como están siendo canalizados; por medio de una evaluación de desempeño, ya que si las medidas del rendimiento no están relacionadas con el trabajo, la evaluación puede conducir a resultados imprecisos o desviados<sup>10</sup>. Definir un departamento de recaudo como una de las áreas de la secretaría, sería la plataforma de sostenimiento a todos los cambios que se empezarán a efectuar con el fin de una implementación de nuevas técnicas de recaudo, las cuales se caractericen por contabilizar en su totalidad todos los movimientos referentes a ingresos provenientes de los usuarios; es decir proporcionen datos reales al momento de diseñar estados financieros como rendición de cuenta de la situación financiera de la empresa. La

---

<sup>9</sup> Schlemenson Aldo op. cit.

<sup>10</sup> John B. Miner << Management Appraisal: A Review of Procedures >> p. 228

organización de un nuevo sistema consiste en ensamblar y coordinar recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas; especificar responsabilidades, crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito. Además permite que el proceso asegure que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas dejando ver la interrelación que debe existir entre las diferentes áreas.

Como alternativa al enfoque de elaborar un debido proceso de recaudo institucional, existe la posibilidad de abordar la planificación estratégica para posteriormente integrarlos en el plan institucional contemplado en los márgenes fijados por la administración municipal. Para asegurar que las decisiones que se adopten en los diferentes ámbitos de gobierno de una organización sean congruentes con sus objetivos estratégicos, se requiere que los diversos elementos que la configuran estén al servicio de la estrategia, para determinar si el sistema de información de una organización se adecua, o no, a la estrategia de la misma, se requiere disponer imprescindiblemente, al menos, de 2 elementos a la vez:

- De una planificación estratégica conocida
- De un sistema de información estructurado

En general para la aplicación de cambios que conlleven a buenos resultados es primordial realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficiencia y calidad; que nos conlleven a decisiones y acciones para la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad. Teniendo en cuenta todo lo anterior cabe resaltar que para el adecuado proceso de recaudo

en esta secretaría solo se debe hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.

## **1.7 Lineamientos para documentar los procesos del sistema de recaudo**

### **1.7.1 planificación estratégica participativa.**

Sólo con una planificación estratégica participativa, explícita y ampliamente compartida y difundida, puede asegurarse que las medidas adoptadas desde diversos ámbitos de entidades estatales sean:

- Consistentes entre sí.
- Congruentes con los objetivos estratégicos.

Para la implementación de nuevos medios es necesario: un Sistema de Dirección Estratégica el cual se defina como infraestructura directiva necesaria para poder gestionar cualquier plan estratégico.

#### **1.7.1.1 Control de implementación.**

Comprobar si la estrategia se está implantando adecuadamente y si los resultados globales obtenidos son los esperados.

Control de vigilancia del entorno: detección temprana de cambios o discontinuidades en el entorno. Cuestionar si los resultados continúan siendo deseables (pertinencia de los objetivos en función del entorno actual cambiante).

Es recomendable fijar un foco estratégico para que sirva como guía a los procedimientos a aplicar;

- La misión
- La visión
- Un objetivo estratégico general
- Los factores clave de éxito que permitirán conseguir este objetivo.
- Un conjunto de ideas o acciones

### **1.7.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN Y LA CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE RECAUDO**

- Construcción y puesta a punto del subsistema de información que soporta el despliegue del plan de recaudo.
  - Publicación de la definición, y datos de los aspectos que componen el nuevo sistema a implementar.
- Despliegue del plan en los servicios: Elaboración por cada servicio de un documento singular de objetivos, y acciones del servicio, asumido por el responsable del servicio.
  - Establecimiento de indicadores específicos, un indicador es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron. En este caso se haría uso de los Indicadores de proceso:
    - Aluden a los procesos intermedios de la actividad. Pueden ser:
    - Estratégicos: Informan de qué factores externos influyen en el proceso de actividad
    - De Estructura: Valoran los recursos disponibles y los necesarios.
    - De Proceso: Evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión

- De Resultado: Miden los resultados finales del proceso

Para cada servicio, su definición, fórmulas y procedimiento de cálculo.

- Elaboración del subsistema de información adecuado para mantener actualizados los valores de los indicadores de los servicios.

Luego se procede a incluir a cada uno de los departamentos a alinearse voluntariamente en el despliegue del nuevo proceso de recaudo. Además de esto se debe saber que en la elaboración del plan hay que incluir ciertos elementos como:

**OBJETIVOS GENERALES:** que deben mantener una coherencia con lo ya definido en la organización.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** que deberían ser planteados en lo posible como resultados a obtener.

**BENEFICIARIOS/CLIENTES:** claramente definidos.

## FUNDAMENTACIÓN

- Un **DIAGNÓSTICO DE ESCENARIO:** en el marco del cual se desarrollará el proyecto.

- Un **DIAGNÓSTICO:** de la situación a cambiar con la ejecución del proyecto que permita luego comparar para realizar la evaluación.

-Un **PLAN DE TRABAJO:** a realizar, donde se desagreguen actividades y se especifiquen las metodologías a utilizar en cada actividad. Este plan de trabajo deberá contar claramente con un cronograma.

-Se deberá definir el PERSONAL NECESARIO para cada etapa del proyecto en términos de capacidad y cantidad.

### **1.7.3 Recaudo con Base de Datos.**

#### **1.7.3.1 Definición.**

Esta modalidad es la mejor opción para empresas recaudadoras que emiten facturación y requieren validación de datos.

#### **1.7.3.2 Características.**

- La empresa debe reportar su base de facturación a ATH.
- Validación de referencias de pago, valor a pagar y fecha de vencimiento en línea.
- Posibilidad de manejar varios ciclos de facturación diarios y recibir pagos parciales.
- El usuario pagador tiene dos alternativas para realizar el pago:  
Pagos en Línea: El pago será realizado con intervención del cliente pagador por alguno de los canales electrónicos.  
Pagos programados: Disponible solamente por Internet. Cada vez que el cliente recaudador emita facturación, el servicio será cancelado según las condiciones especificadas en el momento de la inscripción.

#### **1.7.3.3 Beneficios específicos**

Para la Empresa

- Confianza de que el pago se recibió a la referencia especificada, por el valor a pagar y en fecha oportuna.

Para sus usuarios

- Posibilidad de que sus usuarios programen sus pagos de manera rápida y segura.

#### **1.7.4 Recaudo Facturadores en Línea.**

##### **1.7.4.1 Definición.**

La mejor opción para empresas recaudadoras que emiten facturación y requieren validación de referencia, valor a pagar y fecha de vencimiento en el momento del pago con conexión directa a la base de datos del cliente.

##### **1.7.4.2 Características**

- La entidad responsable de administrar la base de datos con la información de los usuarios es la empresa recaudadora y esta se encuentra en sus instalaciones.
- Validación de referencias de pago, valor a pagar y fecha de vencimiento en línea.

##### **1.7.4.3 Beneficios.**

Para la Empresa.

- Confirmación en línea de los pagos recibidos.

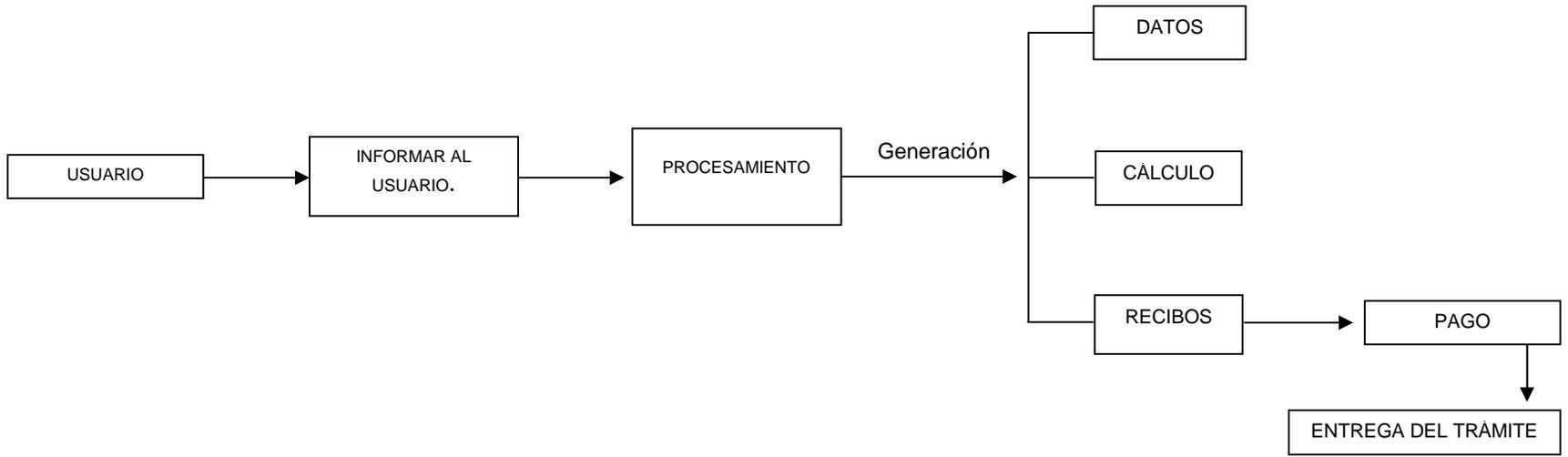
## **1.8 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE RECAUDO PROVENIENTE DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE MUNICIPAL DE SINCELEJO.**

Para la implementación de un adecuado proceso de recaudo es prudente seguir las siguientes pautas:

- El Director es el encargado de coordinar todas las actividades pertinentes para alcanzar el éxito de los logros propuestos, la gestión es uno de los temas más importantes a la hora de introducir cambios en un sistema de administración ya existente ya que de ella va depender el éxito o fracaso de su puesta en marcha.
- El director tiene la facultad de de elevar un proyecto para la creación de un departamento de recaudo, ante la alcaldía municipal de Sincelejo. Este departamento debe asegurar el proceso adecuado para todos los movimientos relacionados con los ingresos que aquí se generan, y de igual manera promover la operación de un sistema de gestión de calidad.
- Asignar a la persona idónea para el perfil que exige el cargo, teniendo en cuenta la complejidad de las responsabilidades que este implica y los valores administrativos para poder llevar a cabo de manera metódica las actividades administrativas inherentes al cargo. De igual forma hay que hacer referencia a la capacidad de asignar y supervisar tareas relacionadas con las finanzas de la secretaría, como lo son los ingresos que se reciben en las diferentes dependencias de este ente.
- Integrar de manera organizada todas las divisiones de la secretaría, en cuanto a la canalización de dineros provenientes de los servicios realizados a petición de los usuarios.
  - Usuarios

- Informar a los usuarios
- Procesamiento
- Generación de datos, calculo, recibos.
- Pago
- Entrega del trámite.

Figura N° 3 Liquidación y Pago.



Después de lo anterior cada división debe hacer una revisión de los trámites emitidos y los registrados por el departamento de recaudo, así de esta forma se estaría asegurando la contabilización de todos los ingresos proporcionados por los usuarios de manera general; y se estaría contribuyendo a la disposición de información contable permanente, del funcionamiento de la empresa. Todo esto se hace con el fin de corregir algunas de las anomalías presentadas y que alteran la transparencia del tratamiento del recaudo en la secretaría de tránsito y transporte municipal de Sincelejo. En si lo que se pretende hacer es lograr que los ingresos que se reciben sean dirigidos al destino correcto; ya que de esta forma la secretaría cumpliría con las expectativas de la tesorería municipal.

# Capítulo 2

## **2.1 RECAUDO, CONTROL Y REGISTRO CENTRALIZADO**

El contexto de las empresas está cambiando debido a los efectos de las tecnologías, así como los entornos de competitividad en los cuales las organizaciones se ven abocadas. Nos encontramos en una era donde el concepto como el capital intelectual (conocimiento humano más capital cognitivo) y capital cognitivo (conocimiento documentado); suelen usarse con el fin de señalar el valor del quehacer empresarial. Es así como --- las exigencias que traen consigo los cambios, las entidades deben adoptar técnicas que permitan sostener un desempeño sólido frente a la prestación de servicios a lo s usuarios.

Teniendo en cuenta la importancia de la información en una empresa, siempre se ha luchado por solucionar problemáticas relacionadas con los sistemas de organización. De esta forma encontramos que uno de los problemas del manejo de los recaudos que reposa en las entidades públicas, consiste en la existencia de grandes errores que pueden conllevar a despilfarros de los dineros recibidos, a causa de la carencia de procesos adecuados para el tratamiento de estos. Para organizar estos problemas operativos, así como para evitar que en el futuro se sigan prestando nuevas anomalías tanto materiales como estructurales, el proceso de recaudo debe primero organizar metodológicamente el sistema de transferencias documentales, así como retornar a la adecuada gestión administrativa, revaluando los principios de la organización de la información contable y la importancia del buen funcionamiento de la empresa. De esta manera se hace necesaria una debida organización, ordenación, valoración, selección y contabilización de los ingresos.

## **2.2 ¿QUÉ ES UN PROCESO DE RECAUDO?**

Esto es un evento, cuya principal función es la de juntar dinero proveniente de alguna actividad o servicio prestado. Estos, pueden ser llevados a cabo por una persona o empresa, cuya principal función es recaudar el dinero y darle el manejo adecuado como lo es su contabilización. Las personas que se encargan del recaudo, a menudo son empleados directamente de la organización que genera los ingresos y es el responsable de sus manejos.

Para optimizar la Inteligencia Corporativa se deben desarrollar servicios automatizados que aseguren fluidez, rapidez, seguridad y confiabilidad de los procesos operativos y potencializar la gestión humana, tanto en el aspecto humano como en lo físico y ocupacional, de tal forma que se disponga de la información necesaria para que un talento humano competente y orientado al servicio, se encamine al logro de los objetivos de la empresa.

## **2.3 LA ORGANIZACIÓN**

Planificar Operativamente no es más, en la teoría, que asignar tareas, tiempos, tecnologías, recursos, etc. Esta planificación se complica cuando se trata de planear la acción en una organización concreta, real, con todas sus virtudes y defectos.

El fenómeno organizacional es de por sí un fenómeno complejo, el cual es imposible abordarlo desde una sola disciplina. Es necesario el aporte de distintas disciplinas y a su vez tomarlo como un objeto de estudio por sí mismo.

Una organización “está enmarcada por políticas, que engloban los fines y que son la expresión abstracta de conductas organizativas deseadas. La

interacción de los miembros de la organización y la cohesión mínima necesaria que le da unidad, continuidad y sentido, operan en dos planos interdependientes, susceptibles de ser discriminados a los fines del análisis. Por una parte esa integración está regulada por procesos interpersonales mecanismos de identificación (con la autoridad, entre pares), necesidades, motivaciones y ansiedades inconscientes que encuentran en el ámbito organizacional probabilidades de expresión y expectativas de realización. Por otra parte, la integración opera a través de un sistema sancionado, explícito e implícito, de roles interrelacionados que conforman una estructura susceptible de ser definida en términos de tareas y expectativas fijadas para los ocupantes de dichos roles. El eje central de la estructura lo constituye el sistema de autoridad que regula los roles y sus interrelaciones. Se trata de un sistema sancionado al que los miembros consienten acatar dentro de los límites de la Organización”.<sup>11</sup>

## **2.4 OFICINA DE RECAUDO**

### **2.4.1 Panorama local.**

La interrelación, fruto de las telecomunicaciones apoya el intercambio de información.

La entidad local ha cobrado protagonismo en el andamiaje del estado.

Gestión pública orientada al ciudadano

La autogeneración de ingresos es prioritaria para el trabajo local, pero es insuficiente.

### **2.4.2 Misión**

---

<sup>11</sup> Leonardo Schvarstein. “Psicología Social de las Organizaciones” - Bs. As. Paidós - 1992

Asegurar el adecuado tratamiento de los recaudos en la Secretaría de Tránsito y Transporte municipal de Sincelejo en el marco de la mayor transparencia y cumplimiento de su objeto.

### **2.4.3 Visión**

Lograr una gestión eficiente y eficaz en el manejo de los ingresos de la Secretaría de Tránsito y Transporte municipal de Sincelejo por medio de la aplicación de políticas internas que contribuyan a esto.

### **2.4.4. Objetivos**

Incrementar el nivel de desempeño de acuerdo a las funciones.

Mejorar servicio a usuarios.

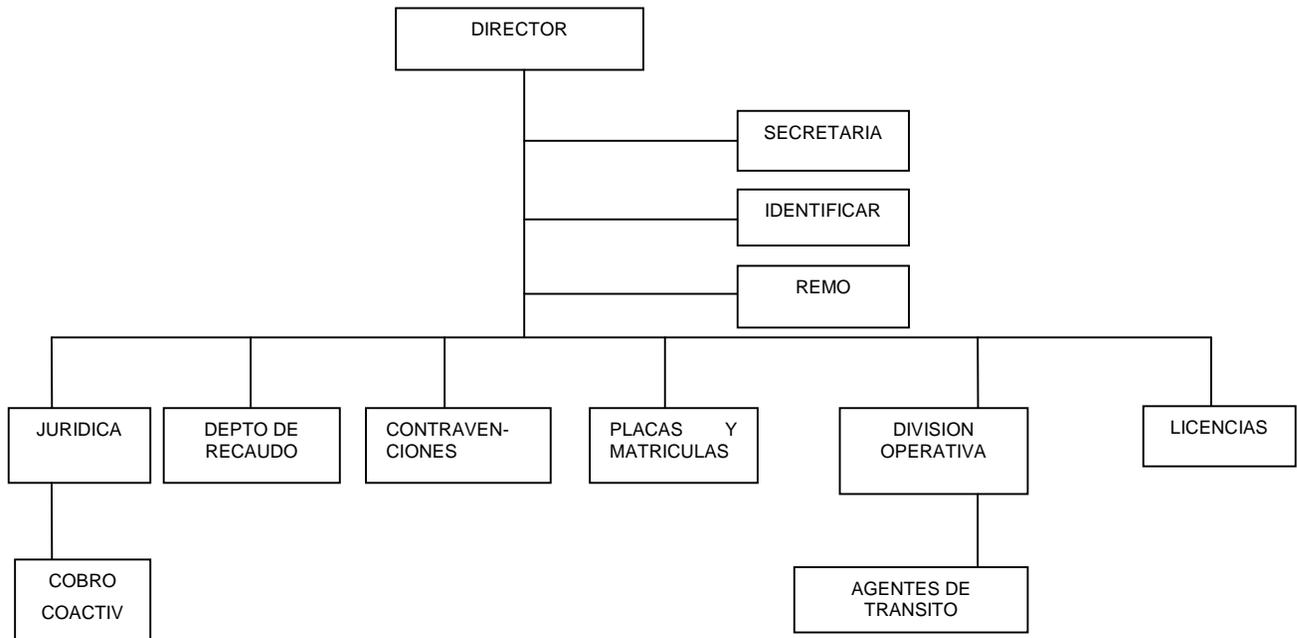
Reducción de tiempos de respuesta.

Simplificar procesos de recaudo.

Organización de la información.

A razón de establecer un orden se sugiere el siguiente esquema para el organigrama de la secretaría y situación jerárquica del departamento de recaudo.

Figura Nº 4 Organigrama propuesto.



#### **2.4.5 Ciclo de atención de recaudo:**

##### **2.4.5.1 Registro Integrado**

Medios adecuados de contacto con el usuario.

Información individual e integrada a la población (Datos y registro de acuerdo a tarifas legales)

##### **2.4.5.2 Procesamiento.**

Procesos individuales.

Cálculos individuales.

##### **2.4.5.3 Desempeño**

Simplificación de los procesos para el usuario.

Crear servicios que reduzcan o minimicen la pérdida de tiempo en proceso.

#### **2.4.5.4 Recaudación**

Procesos individuales

#### **2.4.5.5 Fiscalización**

Manejo de expedientes.

Información completa de usuarios y sus registros de obligaciones y pagos disponible para todos los departamentos.

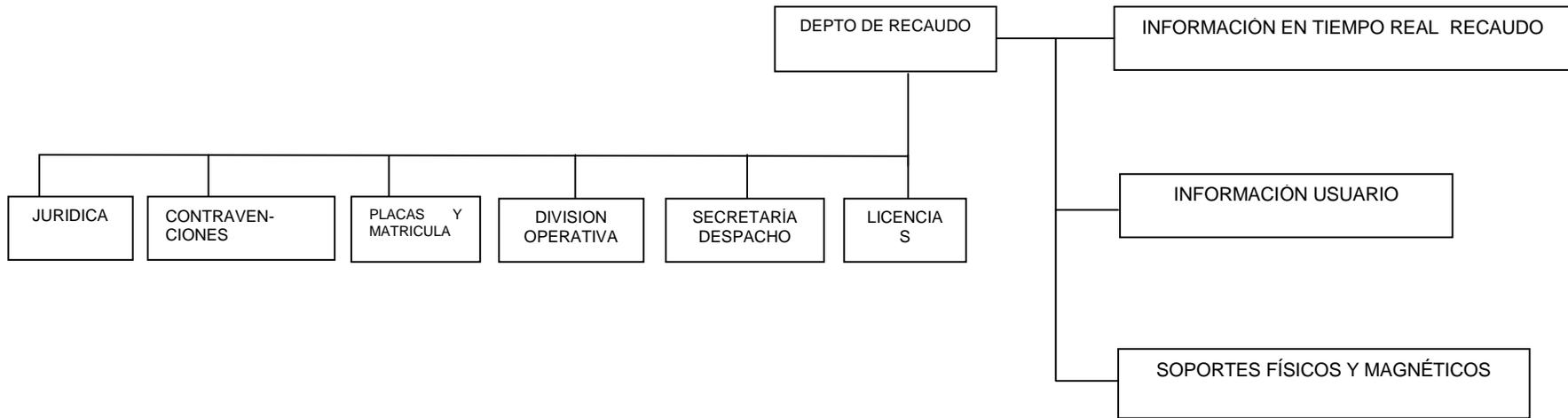
#### **2.4.5.6 Contabilidad de Ingresos**

Opciones de visualización y totalización de deudas de los usuarios.

Integración con Presupuesto, Contabilidad y Tesorería Municipal.

Reportes de ingresos.

Figura N° 5 Registro y control de Recaudo.



## **2.5 EXPLICACIÓN Y APROXIMACIÓN A LA FORMA LEGAL DE INSTAURACIÓN DE ESTE CENTRO.**

La organización desarrolla ciertas actividades básicas, con determinados modos y tecnologías que caracterizan el trabajo y las relaciones laborales. Una organización funciona en un ambiente (contexto externo), con el cual se interrelaciona y se influyen mutuamente.

El contexto se ha tornado crítico dado lo cambiante del mismo en estas épocas. Actualmente cuando se realizan análisis de contexto, futuros, se prefiere hablar de escenarios posibles, y se plantean distintas alternativas posibles.

Es en la organización donde las personas se expresan de diferente modo, se relaciona con otras, realizan tareas, etc. Estas vivencias producen cambios, los cuales se introducen en la gestión administrativa que se esta aplicando en la empresa y crean la necesidad de formular soluciones reactivas a estos. Es así como en el plano de las entidades estatales se evidencian una serie de falencias respecto a los sistemas de organización; ya que estas se encuentran un poco rezagadas frente al fenómeno tecnológico que nos rodea.

A través de un mejor control y un mejor servicio, se logra la calidad del funcionamiento de la entidad y se crea un ambiente laboral capaz de trabajar por alcanzar la eficiencia y la eficacia. Esto se logra desarrollando un Sistema de Información Integral y desarrollando la gestión humana, es decir, disponiendo de la información, la tecnología, las telecomunicaciones para que un talento humano competente, motivado y bien entrenado se encamine hacia el logro de los objetivos.

El director es la figura encargada de presentar ante la alcaldía municipal de Sincelejo la solicitud de factibilidad de un departamento de recaudo en la Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal de Sincelejo, la cual procederá a evaluar la propuesta en conjunto con la secretaría de hacienda y crédito público y la secretaría de planeación municipal, que se encargue de todos los requerimientos de la información financiera de esta secretaría. En caso de ser viable la propuesta se pasará a la expedición de un decreto por el cual se dé vía libre a la creación de dicho departamento para que cumpla con los lineamientos obligatorios de la contabilidad para la elaboración de estados financieros; los cuales son utilizados como soporte a la rendición de cuentas que esta debe hacer ante la alcaldía municipal de Sincelejo.

Teniendo en cuenta la experiencia de otras entidades con la aplicación de algunos programas, en una problemática semejante a la cuestionada; es importante citar los casos que se presentan a continuación:

#### Caso 1: INTELISIS SISTEMA EXPERTO DE GOBIERNO

El *Sistema Experto Gobierno* es la transformación de un gobierno tradicional a un gobierno electrónico. Con la oferta de servicios de TI que tiene Intelisis, el Gobierno tiene nuevas opciones para un desarrollo acelerado mediante el manejo de nuevas aplicaciones, mejores equipos, y algo fundamental: la reingeniería de sus procesos. Será menester del Gobierno tener un mejor acceso a la tecnología de información, tanto para mejorar sus propias perspectivas de crecimiento como para contribuir al crecimiento de los sectores menos desarrollados. Los gobiernos pueden optimizar sus procesos de forma tal, que las interacciones con la población cumplan con parámetros de calidad, eficiencia y eficacia; tal como las empresas optimizan sus operaciones para llegar a más clientes y nuevos mercados. De la misma forma que las organizaciones se preocupan por conocer quienes son sus clientes, así el gobierno tiene la posibilidad y la responsabilidad de conocer e

identificar sus ciudadanos y lo que desean. Es posible implementar enlaces y cooperación entre las diferentes instancias, secretarías, oficinas, municipios y estados; tal como las empresas implementan y fortalecen sus lazos con proveedores formando alianzas de colaboración estratégica. Para las entidades estatales el reto es mayor todavía, dado que debe traducir sus esfuerzos en tecnología para una mejor administración pública con resultados económicos y principalmente con resultados sociales, que lleve al progreso de la ciudad, y a la equidad de oportunidades para la sociedad, con el fin de facilitar la vida de sus ciudadanos y el beneficio público.

Intelisis ha desarrollado una gama de soluciones verticales (Sistemas Expertos) para ofrecer las mejores alternativas, diseñadas especialmente para atender sus necesidades particulares, observando en su desarrollo las mejores prácticas de negocios dirigidas al sector gobierno.

*Sistema Experto Gobierno* permite automatizar sus operaciones y le ayuda a administrar totalmente su información, proporcionando, ventajas para la adecuada toma de decisiones, creando una fuente confiable de información, es decir, la mejora de los servicios que provee el gobierno a sus ciudadanos puede ser dramáticamente mejorado con nuestro *Sistema Experto Gobierno*. Intelisis, *Sistema Experto Gobierno* es una solución de gestión eficiente y segura, para el acceso a los recursos de información, que simplifica la integración de aplicaciones en una infraestructura de seguridad común y reduce los costos asociados a estas funciones.

La funcionalidad y excelente desempeño de *Sistema Experto Gobierno* le ofrece una herramienta integral para controlar y optimizar sus procesos y el manejo de sus recursos.

El *Sistema Experto Gobierno* le permite tener disponibilidad de información crítica en todo momento y al mismo tiempo le apoya en la administración y control de su operación de una manera fácil y rápida, esto permite reducir

considerablemente los tiempos de proceso, se elimina la posibilidad de cometer errores y por ende, aumenta la efectividad.

Tiene integrados todos los elementos y prácticas para el control operativo y análisis estratégico necesario en una sola herramienta.

Funcionalidad general.

El “*Sistema Experto*” está conformado por módulos (40), los cuales integran todos los procesos debido a su interrelación, lo que da como resultado que la operación y administración de los mismos sea de una manera muy fácil y rápida. Además cada módulo cuenta con herramientas, exploradores y reportes específicos que proporcionan información pertinente sobre sus procesos, facilitando con esto la toma de decisiones.

Beneficios.

Administración pública

Integración: de sus principales funciones, que van reorganizando e integrando la información.

Planeación y mejor administración de sus recursos.

Integración de los procesos operativos.

Redefinición de sus procesos internos hacia un equipo eficiente y profesional dirigido al servicio público de carrera.

Contabilidad, finanzas, tesorería.

Caso 2: DIAN

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) fue constituida mediante el Decreto 2117 de 1992, el 1º de junio del año 1993 como Unidad Administrativa Especial al fusionarse la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN). Sin embargo, en 1999

se dictó el Decreto 1071 el cual constituye la reestructuración y reorganización de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

¿Para qué existe la DIAN? La DIAN nace como una ayuda para garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, por medio de la administración y el control a las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

¿Qué es MUISCA? El MUISCA es el Modelo Único de Ingresos y Servicios de Control Automatizado, el cual representa la nueva manera de gestionar e integrar áreas, conceptos y datos; por esta razón, facilita el cumplimiento de los deberes y el ejercicio de los derechos. El MUISCA es un modelo de gestión integral que establece aspectos organizacionales, de procesos y tecnología como ejes fundamentales del mismo.

¿Cuál es el objetivo del MUISCA? El objetivo del MUISCA es cambiar la forma de gestionar los impuestos y aduanas en Colombia, por medio de la unión de importantes factores como: la relación entre ciudadanos, gobierno y la comunidad internacional, además de consolidarse como una autoridad técnica y competitiva en el país, con el ánimo de controlar y facilitar el comercio y la tributación.

¿Cuáles servicios brinda la DIAN a través del MUISCA? Los servicios informáticos electrónicos ofrecidos por la DIAN a través del MUISCA son:

- Servicios relacionados con el Registro Único Tributario RUT: solicitud de inscripción, actualización, consulta, solicitud de actualización de datos de identificación y solicitudes especiales.

- Servicio informático electrónico de prestación de información por envíos de archivos: permite la presentación de la información de gran volumen a través de medios virtuales, facilitando el cumplimiento oportuno de esta obligación o requerimiento.
- Servicio informático electrónico de diligenciamiento virtual de formularios: permite al usuario, desde el portal de la DIAN, de una manera ágil, sencilla y segura, diligenciar los formularios habilitados por la entidad, haciendo uso de las diferentes ayudas incorporadas, con la ventaja además de ahorrar costos en la compra de los mismos y efectuar las correcciones que se requieran, e incluso revisar o complementar la información del formulario desde lugares y momentos diferentes.

### Caso 3: CALIDAD DE LA INFORMACIÓN BANCARIA

#### CONTRATO BANCARIO

Este documento les proporciona los lineamientos operativos necesarios a las Entidades Recaudadoras de cómo recaudar los impuestos.

#### DERECHOS

- Por el servicio de recaudación Q. 0.85 por millar sobre los montos recaudados.
- Por la digitación de los datos secundarios de los documentos Q. 0.50 por declaración grabada.
- El banco esta autorizado para debitar las retribuciones por la prestación del servicio directamente del dinero recaudado, trasladando al Banguat el saldo neto de lo recaudado en efectivo.

#### OBLIGACIONES

- Recibir los formularios y declaraciones juradas, con o sin pago, independientemente de su extemporaneidad

- Abonar las cantidades recaudadas en la cuenta de Recaudo SAT y su posterior traslado al Banguat
- Verificar que los formularios estén llenos con los datos que identifican al contribuyente en la parte superior y al pie de los mismos con los valores a pagar.
- Entregar los formularios y declaraciones y la papelería en SAT dentro de los cinco días siguientes a la recaudación
- Conservar los registros correspondientes a las operaciones de recepción y recaudación durante los tres meses siguientes a la recaudación.
- Responder por los importes de dinero recaudado
- Depositar o acreditar los fondos recaudados dentro del plazo de cinco días hábiles siguientes a la recaudación, en la cuenta Fondo Común del Banguat.<sup>12</sup>

---

12

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores\\_indices\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm)

Figura Nº 6 Organigrama dpto. de recaudación región central.



Figura Nº 7 Proceso de recaudo monetario.

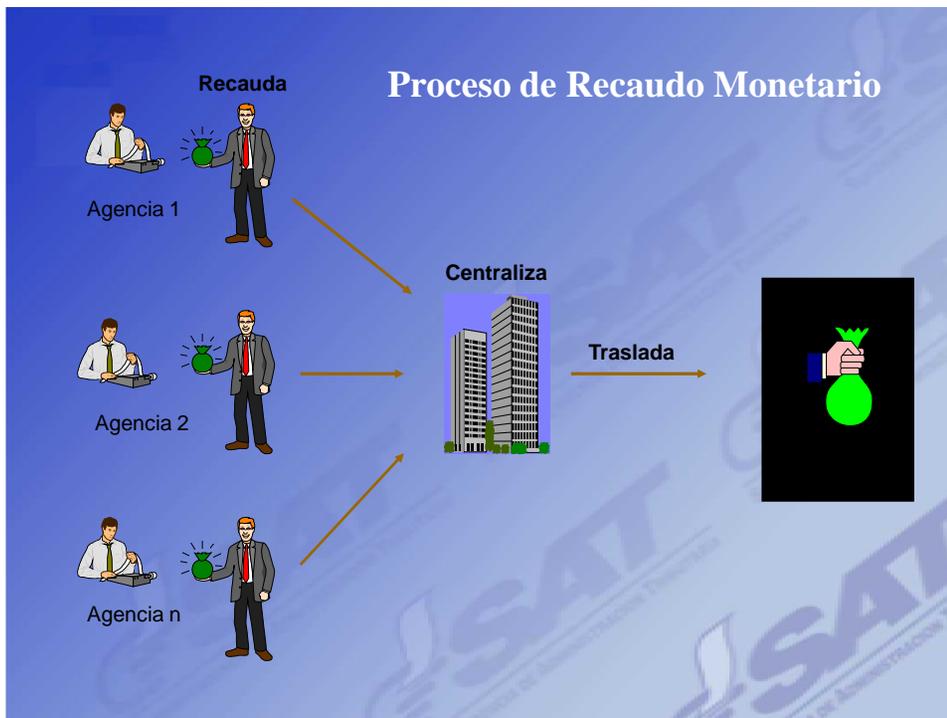


Figura N° 8 Traslado de fondos.



Fuente:[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores\\_indices\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm)

El seguimiento de los modelos presentados en los casos anteriores, constituye una herramienta para el aporte de soluciones a la problemática planteada.

## 2.6 CONCLUSIONES

Al considerar el clima laboral en la secretaría de tránsito y transporte municipal nos encontramos que este se ha caracterizado ante la sociedad como un sistema lento que no contempla dentro de sus políticas la gestión y manejo eficiente de los recursos; se puede decir que es de gran factibilidad la implementación de planes organizativos que contribuyan al cambio y conlleven a la eficiencia y eficacia. Las empresas estatales son fundamentales para el desarrollo de la humanidad, puesto que por medio de estas se satisfacen algunas de las necesidades de los ciudadanos; de igual manera figuran como un auxilio para toda la población ya que estas son intermediarios entre el estado y sus integrantes.

El proceso administrativo representa en la empresa o en todo tipo de negocios los pasos a seguir ya que todo ente necesita de una buena organización, coordinación, dirección y control para prosperar y mantenerse en funcionamiento. La gestión administrativa en las empresas públicas tiene un gran impacto ya que concierne en todas las actividades; y de esta forma aplicándola adecuadamente en esta secretaría, reviste gran importancia y más si es una entidad de servicio público vital para la sociedad.

La secretaría de tránsito y transporte municipal de Sincelejo, siendo un organismo dependiente de la alcaldía municipal, tiene como función principal la prestación de los servicios referentes a las normas de tránsito y todo lo relacionado con los vehículos. A su vez en cumplimiento a las exigencias de la alcaldía debe manejar adecuadamente los ingresos provenientes de los usuarios; por lo que la aplicación de un proceso de recaudo organizado como se contempla en este trabajo sería de gran ayuda para que el dinero recaudado cumpla su propósito operacional.

En general la adecuación de un debido proceso de recaudo se refleja en el mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y en la construcción de un ambiente laboral responsable en relación a las diferentes áreas que conforman esta secretaría. Así como también permite el flujo de información financiera, pertinente en cualquier situación dada y la elaboración de estados financieros basados en la contabilización general de lo que se recibe.

## 2.7 BIBLIOGRAFÍA

- ESTATUTO TRIUTARIO MUNICIPAL .Alcaldía de Sincelejo:  
Acuerdo No. 41 del 23 de diciembre de 2008.
- PAZ, Julián. “Organización y clasificación de los archivos históricos. Nacionales y Regionales”. Revista de archivos, Bibliotecas y Museos. Madrid Ed. Época 1923. 463 P
- MONTOYA VALENZUELA, Beatriz. La accesibilidad a los archivos y Documentos en “I seminario Nacional de Información Histórica. Adecuados y recomendaciones”. Lima 1985. 62 – 72 P.
- MIRAFUENTES MAGDALENO, Rafael. Biblioteca practica de los negocios. México tomo IV ed. Mc Graw-Hill.1992 19,33,61P
- RODAS CARPIZO, Alejandro. Biblioteca practica de los negocios. Mexico tomo III ed. Mc Graw-Hill.1992 3,25,101,111P
- MEJIA, Myriam, servicios de información: Acceso y difusión de la información. Santa fe de Bogotá, Colombia 1994 – 48P
- LARREA JIMÉNEZ, Rafael. El archivo en la empresa España: Deusto S.A. 1981. 19, 28, 39, 104, 108,207 -213P.
- Revista avance y perspectivas. Volumen 11, 1992. 93p.
- <http://www.Servicio.centrodeinformatica.pdf.hipertext.net/web/pag222htm>
- <http://sistemas.infointelisis.biogspot.com/2006/11/archivos-privados-analisis-y-gestion.html>
- <http://www.planrecaudo.net/texto/concepto/archivo.pdf>