

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS DESARROLLADOS PARA EL RECAUDO DEL IMPUESTO  
DE DEGÜELLO DE GANADO MAYOR EN LA SECRETARÍA DE HACIENDA  
DEPARTAMENTAL DE LA GOBERNACIÓN DE RISARALDA PARA LA  
VIGENCIA 2017**

**NATHALIA BOTERO BRITTO  
ALEJANDRO HINCAPIÉ QUIROGA  
JOSE HEBERT LÓPEZ TORO**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN TRIBUTARIA Y ADUANERA  
PEREIRA  
2018**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS DESARROLLADOS PARA EL RECAUDO DEL IMPUESTO  
DE DEGÜELLO DE GANADO MAYOR EN LA SECRETARÍA DE HACIENDA  
DEPARTAMENTAL DE LA GOBERNACIÓN DE RISARALDA PARA LA  
VIGENCIA 2017**

**NATHALIA BOTERO BRITTO  
ALEJANDRO HINCAPIÉ QUIROGA  
JOSE HEBERT LÓPEZ TORO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gestión Tributaria y Aduanera**

**Asesor  
JORGE HUMBERTO ZAPATA ARANGO  
Magister Derecho Fiscal Tributario**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN TRIBUTARIA Y ADUANERA  
PEREIRA  
2018**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	5
<b>LISTA DE GRÁFICAS</b>	<b>6</b>
<b>LISTADO DE FIGURAS</b>	<b>7</b>
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCION	10
MARCO TEÓRICO	12
MARCO JURÍDICO	27
LIMITACIONES	29
OBJETIVOS	28
DISEÑO METODOLÓGICO	28
1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE ACTUALMENTE SE DESARROLLAN PARA EL IMPUESTO DE DEGÜELLO DE GANADO MAYOR EN LA DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN Y GESTIÓN DE INGRESO	30
1.1 FORMATO DECLARACIÓN DE IMPUESTO	33
1.2 DOCUMENTO DE LEGALIDAD PARA EL TRANSPORTE Y EL SACRIFICIO DEL GANADO MAYOR	35
1.3 INGRESO DE ANIMALES VIVOS A LA CENTRAL DE SACRIFICIO	35
1.4 LISTA DE CHEQUEO	36
2. VALORACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS RIESGOS Y DEBILIDADES QUE PRESENTA EL IMPUESTO DE DEGÜELLO DE GANADO MAYOR EN LA DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN Y GESTIÓN DE INGRESO	38
2.1 VALORACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	41

2.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL IMPUESTO DE DEGÜELLO DE GANADO MAYOR EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA	41
2.3 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS Y DEBILIDADES EN LOS PROCESOS DE RECAUDO DEL IMPUESTO DE DEGÜELLO DE GANADO MAYOR	43
3. PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DEL IMPUESTO DE DEGÜELLO DE GANADO MAYOREN LA DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN Y GESTIÓN DE INGRESO.	45
3.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	45
3.2 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	45
3.3 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	47
3.3.1 Planeación	50
3.3.2 Organización	52
3.3.3 Dirección	55
Programas de Motivación	56
Métodos de comunicación	60
3.3.4 Control	61
Auditoría Operativa Interna	61
Planes de mejoramiento por procesos	62
4. CONCLUSIONES	62
5. RECOMEDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	71

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Comparación del Impuesto de Degüello de Ganado.....	38
Tabla 2. Valoración de los procesos administrativos.....	41
Tabla 3. Propuesta de Misión y Visión de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos.....	49
Tabla 4. Propuesta planta de cargos Dirección de Fiscalización y Gestión de ingreso.....	52

## **LISTADO DE GRAFICAS**

**Pág.**

Gráfica 1. Recaudo Impuesto Degüello de Ganado 2017-2018 primer trimestre. .39	
Gráfica 2. Cantidad de cabezas de ganado sacrificado 2017-2018.....40	

**LISTA DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organización del Proceso Administrativo según Chiavenato.....	20
Figura 2. Organización del Proceso Administrativo según Chiavenato.....	21
Figura 3. Ciclo Administrativo según Chiavenato.....	21
Figura 4. Funciones Administrativas del Proceso Administrativo Según Chiavenato.....	22
Figura 5. Formato declaración de impuesto.....	33
Figura 6. Propuesta de Organigrama de la Dirección de Fiscalización y Gestión de ingresos.....	51
Figura 7. Etapas del componente de propuesta de mejoramiento de los procesos.....	61
Figura 8. Mapa conceptual comparativo de la Ordenanza con la propuesta de Mejoramiento.....	61

## RESUMEN

El propósito del proyecto investigativo es diseñar una propuesta de mejoramiento a los procesos administrativos desarrollados en la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos , con el fin de que puede efectuar su labor en forma óptima y ágil al momento del recaudo del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor. Por lo tanto, para obtener la información requerida se revisó la normativa vigente y los procesos administrativos instaurados por la dirección con el fin de conocer como viene funcionando el accionar de dicho impuesto, con el propósito de identificar y valorar los procesos administrativos desarrollados en la entidad lo cual conllevó a elaborar las acciones de mejora de los mismos.

Después de haber obtenido la información necesaria se hizo una valoración de los procesos administrativos para el análisis de los riesgos y debilidades que presenta el Impuesto, los cuales arrojaron los respectivos resultados para poder efectuar el diagnóstico correspondiente y para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación. Se evidenció que dicha Dirección no desarrolla en forma apropiada los procesos administrativos acorde a la teoría administrativa de Henry Fayol, y que los mismos se encuentran inmersos en el mapa de procesos de la Secretaria de Hacienda Departamental, haciéndose necesario diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos, acorde a sus componentes de Planeación, Organización, Dirección, y Control, por lo que el equipo investigador estableció diversas acciones en cada una de ellas con lo cual se garantizaría que el ente público cumpliera un adecuado desempeño de su labor administrativa.



## **ABSTRACT**

The purpose of the research project is to design a proposal for improvement of the administrative processes developed in the Directorate of Fiscalization and Revenue Management, so that it can carry out its work in an optimal and agile way when collecting the Tax on Cattle Slaughtering Higher. Therefore, in order to obtain the required information, the current regulations and the administrative processes established by the management were reviewed in order to know how the tax has been operating, with the purpose of identifying and evaluating the administrative processes developed in the entity. which led to the elaboration of actions to improve them.

After obtaining the necessary information, an assessment of the administrative processes was made for the analysis of the risks and weaknesses that the Tax presents, which showed the respective results in order to make the corresponding diagnosis and to reach the objectives proposed in the investigation. It was evidenced that said Directorate does not develop in an appropriate way the administrative processes according to the administrative theory of Henry Fayol, and that they are immersed in the process map of the Department of the Treasury, making it necessary to design a proposal to improve the administrative processes, according to its components of Planning, Organization, Management, and Control, so the research team established various actions in each of them which would ensure that the public entity fulfilled an adequate performance of its administrative work.

## INTRODUCCION

La Secretaría de Hacienda, a través de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos, administra el cobro y recaudo de las diferentes rentas, planeando y ejecutando programas tendientes a incrementar en recaudo de las mismas controlando las operaciones para prevenir el contrabando a favor del Departamento.

Dentro de dichas obligaciones generadas a favor del departamento de Risaralda se encuentran impuestos (vehículos, sobre tasa a la gasolina, Registro y Degüello de Ganado Mayor), tasas, contribuciones, entre otras, las cuales no siempre son canceladas a tiempo, en consecuencia el departamento debe acudir a procesos persuasivos y coactivos.

En tal sentido el departamento de Risaralda a través de la Secretaría de Hacienda Departamental, tiene la obligación legal y constitucional de adelantar el proceso administrativo persuasivo y coactivo, de aquellos títulos derivados de las obligaciones a su favor, debidamente ejecutoriados.

Siendo competencia de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos de la Secretaría de Hacienda, la administración y control de los tributos territoriales, haciéndose necesario el seguimiento continuo y oportuno al proceso de recaudo de los mismos en función de garantizar el pago oportuno de los impuestos y contribuciones, evitando la evasión y el impacto económico negativo.

El análisis por parte del equipo investigador, de la forma como se están desarrollando los procesos administrativos por parte de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos, lo cual permitirá guiar y fortalecer el recaudo del impuesto de degüello de ganado mayor, máxime teniendo en cuenta que la Dirección depende técnica, administrativa y financieramente de la Secretaria de Hacienda departamental por lo que sus procesos administrativos se encuentran inmersos en

los establecidos por la Secretaria de Hacienda, requiriéndose indispensablemente identificar los procesos administrativos que actualmente se desarrollan en la Dirección, efectuar una valoración que permita determinar los riesgos y debilidades que presenta, y necesariamente exponer las acciones de mejora a los procesos administrativos para el adecuado funcionamiento de la Dirección, las cuales quedaron plasmadas en el diseño de la propuesta de mejoramiento presentada.

Por consiguiente, el documento investigativo se encuentra estructurado por cinco capítulos donde se incluyen los siguientes aspectos, por lo que es válido destacar sus contenidos: en el primer capítulo se hará la identificación de proceso administrativo que actualmente se desarrolla por la Dirección de Fiscalización, en el cual se revisa el formato de declaración utilizado en la actualidad, igual que la documentación requerida para el transporte y el sacrificio del ganado, y los diferentes formatos que se utilizan para hacer el control de los animales que entran en las centrales de sacrificio, así mismo se revisara el estado de los cobros en mora que se han encontrado por las diferentes auditorias, y se revisaran las guías de movilización.

En el segundo capítulo concerniente a la valoración de los procesos administrativos se relaciona una comparación del impuesto en los 2 últimos años, se valoraran los procesos administrativos entre alto, medio o bajo dependiendo el porcentaje de recaudo del impuesto y se realiza un análisis de riesgo y debilidad de este proceso.

En el capítulo tercero se podrá encontrar la propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos desarrollados en la Dirección de Fiscalización de los procesos administrativos en el impuesto de Degüello de ganado mayor, y el diseño de la propuesta por medio de acciones acorde a las cuatro fases del ciclo administrativo de Henry Fayol; En el capítulo quinto de este documento se señalan las conclusiones y recomendaciones.

En lo concerniente a las conclusiones se realizan las generales y definitivas con respecto a todo el trabajo de investigación, teniendo en cuenta no solamente lo investigado, sino también la articulación con los objetivos planteados. Así mismo, se referencian las recomendaciones efectuadas por el equipo investigador en cuanto al estudio de investigación realizado y posibles estudios posteriores que pudieran estar sobre la misma línea. Para finalizar, se describen los complementarios del documento donde se podrá hallar las fuentes bibliográficas.

## MARCO TEÓRICO

### Visiones y articulación de los aspectos

Teniendo en cuenta la esencia del presente trabajo, el cual desarrolla una propuesta administrativa para la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingreso de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Risaralda, se deben alinear estrategias y aprovechar sinergias a partir de las proposiciones dadas por algunos teóricos, con el fin de establecer objetivos claros para lograr presentar una propuesta de mejoramiento a los procesos administrativos que se desarrollan en la Secretaría de Hacienda, por lo que se requiere obtener la claridad necesaria sobre algunas teorías administrativas y conocer los postulados más relevantes que durante la historia se han propuesto de acuerdo al concepto y aplicabilidad de la administración.

De igual manera, es indispensable mencionar el concepto y uso del proceso administrativo, tomando como base los pilares donde se sustenta dicho concepto, asociando los términos de: planeación, organización, dirección y control, los cuales tienen una relación directa con la aplicabilidad de la metodología elegida por el grupo investigador. Sin desconocer que actualmente, es importante abarcar desde la temática de Sistemas de Gestión de Calidad, el Ciclo Deming (PHVA), el cual es

fundamental para las organizaciones y conjuntamente con el proceso administrativo, su aplicación complementa los Sistemas de Gestión de Calidad.

Por lo tanto, para la realización de esta propuesta se realizará un enfoque en la teoría administrativa, debido a que las actividades metodológicas fueron diseñadas, para realizar una propuesta de mejoramiento en cuanto a los procesos enmarcados con anterioridad y que son asociados al proceso administrativo que se debe realizar en forma apropiada al interior de la Secretaría de Hacienda.

En este orden de ideas, se retoma la palabra administración:

Proviene del latín ad 'hacia', 'dirección', 'tendencia', y minister 'subordinación', 'obediencia', 'al servicio de'; y significa 'aquel que realiza una función bajo el mando de otro'; es decir, 'aquel que presta un servicio a otro', 'estar al servicio de otro'- de la sociedad, haciéndola más productiva, para el cumplimiento de sus objetivos<sup>1</sup>.

#### Definición de Administración

La administración se considera como la ciencia social aplicada que tiene por objeto estudiar las organizaciones y de los procesos que se desarrollan dentro de estas teniendo en cuenta los pilares de la planificación, organización, dirección y control de los recursos utilizados por la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; los beneficios pueden ser económicos o sociales, dependiendo de la misión perseguida por dicha organización<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill Interamericana. Séptima Edición, 2007.

<sup>2</sup> THOMPSON, Iván. Definición de Administración. Promonegocios. Portal de Mercadotecnia, 2014. Disponible en <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

Existen diferentes autores que de manera clásica o contemporánea han realizado importantes aportes a la teoría de la administración, los cuales serán expuestos a continuación:

### Henry Fayol

Es tal vez, el verdadero padre de la Teoría Administrativa moderna porque fue él quien advirtió la inmensa necesidad de principios y enseñanzas administrativas. En consecuencia, identificó 14 principios, aunque hizo notar que se trataban normas flexibles, no absolutas, utilizables de cualquier modo más allá de la ocurrencia de cambios en las condiciones imperantes.

1) Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado.

2) Autoridad: a pesar de que el cargo otorga la autoridad formal, no siempre se tendrá obediencia si no existe la capacidad de liderazgo. Por ello, es necesario tener la capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan. La autoridad conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas.

3) Unidad de dirección: se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo debe tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, de contar con un administrador para cada caso.

4) Centralización: toda actividad debe ser manejada por una sola persona. Aunque gerentes conservan la responsabilidad final, se necesita delegar a subalternos la capacidad de supervisión de cada actividad.

- 5) Subordinación del interés particular al general: deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades. Siempre se debe buscar el beneficio sobre la mayoría.
- 6) Disciplina: cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdos de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.
- 7) División del trabajo: la correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempeñar. Además, se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia.
- 8) Orden: cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Todo material debe estar en el lugar adecuado en el momento que corresponde.
- 9) Jerarquía: el organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.
- 10) Justa remuneración: todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado. Los beneficios de la empresa deben ser compartidos por todos los trabajadores.
- 11) Equidad: todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado. A su vez, deben tener un trato amistoso con sus subalternos.
- 12) Estabilidad: una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto.

13) Iniciativa: se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos. Junto con esto, se debe tener en cuenta que en ocasiones se cometerán errores.

14) Espíritu de cuerpo: el trabajo en equipo siempre es indispensable. Se debe promover el trabajo colaborativo, que también ayuda a generar un mejor ambiente laboral<sup>3</sup>.

### Frederick Winslow Taylor

Es una de las personalidades más importantes en el mundo de la administración; frecuentemente se llama "El Padre de la Administración Científica". Taylor dedicó la mayor parte de sus esfuerzos a estudiar y encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad.

Para motivar al personal introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial que consistía en crear dos tipos de tarifas. Por ejemplo si un trabajador obtiene una producción estándar se le paga una primera tarifa independientemente de su salario mínimo, si este mismo trabajador rebasa el estándar se le remunera con la segunda tarifa.

Postuló las ventajas de la división del trabajo, ya que para aplicar la administración científica era necesaria una revolución fundamental tanto en la mente del trabajador como en la de la gerencia misma, y ello comprende los siguientes aspectos:

- Menor tiempo en aprendizaje.
- Mayor habilidad por la frecuente repetición de los mismos procesos.
- Propicia la invención de herramientas y maquinaria para realizar los procesos.
- Adecuación del hombre al puesto<sup>4</sup>.

### Idalberto Chiavenato

---

<sup>3</sup> ALTO NIVEL. 14 principios de Henri Fayol para la administración eficiente. 2014. Disponible en <https://www.altonivel.com.mx/recursos-humanos/14-principios-de-henri-fayol-administracion/>

<sup>4</sup> ARLEO, Luis. Concepto de administración y Reseña Histórica. 2009. Disponible en <http://arleoluis.blogspot.com/2009/06/aspectos-generales-de-la-administracion.html>



“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”<sup>5</sup>.

Robbins y Coulter

“La administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”<sup>6</sup>.

Hitt, Black y Porter

“La administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”<sup>7</sup>.

Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Periañez Cristóbal

“La administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”<sup>8</sup>.

Koontz y Wehrich

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill Interamericana. Séptima Edición, 2007

<sup>6</sup> ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. Octava Edición. Pearson Educación. 2005.

<sup>7</sup> HITT Michael, BLACK Stewart y PORTER Lyma. Administración. Pearson Educación Novena Edición, 2006.

<sup>8</sup> DÍEZ DE CASTRO, Emilio Pablo; GARCÍA DEL JUNCO, Julio, Martín; JIMÉNEZ, Francisca y PERIÁÑEZ, Cristóbal Rafael. Administración. McGraw-Hill Interamericana, 2001.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”<sup>9</sup>.

Reinaldo O. Da Silva

“La administración como un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”<sup>10</sup>.

El proceso administrativo

A partir de los anteriores conceptos nace el Proceso Administrativo, “con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus cuatro elementos: planificar, organizar, dirigir y controlar”<sup>11</sup>.

Por lo anterior se definen de manera clara los conceptos de planeación, organización, dirección y control.

Planeación: consiste en determinar los objetivos y elegir los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

---

<sup>9</sup> KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. McGraw-Hill Interamericana. Doceava Edición, 2004.

<sup>10</sup> OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo. Teorías de la Administración. International Thomson Editores, S.A. de C.V, 2002.

<sup>11</sup> THOMPSON, Mónica y ANTEZANA, Jonathan. El Proceso Administrativo. 2006. Disponible en <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>.

Organización: el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Dirección: la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Control: la evaluación y la medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

De otro lado, Urwick define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete elementos que se detallan a continuación:

- ✓ Investigación.
- ✓ Planificación.
- ✓ Coordinación.
- ✓ Control.
- ✓ Previsión.
- ✓ Organización.
- ✓ Comando<sup>12</sup>.

Koontz y O'Donnell define el Proceso Administrativo con cinco elementos:

- ✓ Planificación.
- ✓ Designación de personal.
- ✓ Control.
- ✓ Organización.

---

<sup>12</sup> THOMPSON, Mónica y ANTEZANA, Jonathan. El Proceso Administrativo. 2006. Disponible en <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>.

✓ Dirección<sup>13</sup>.

Miner define el Proceso Administrativo con cinco elementos:

✓ Planificación.

✓ Organización.

✓ Dirección.

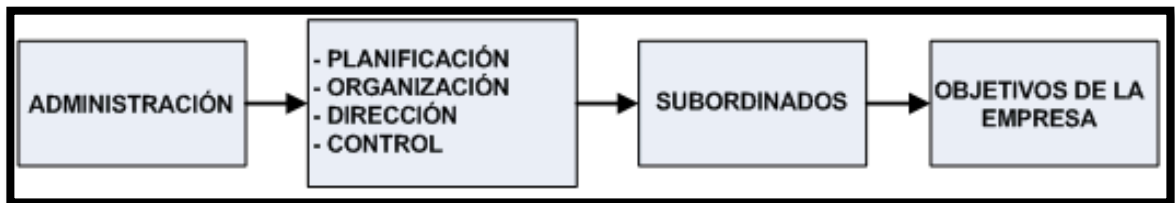
✓ Coordinación.

✓ Control<sup>14</sup>.

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del Proceso Administrativo, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones.

Chiavenato organiza el Proceso Administrativo según la figura 1.

**Figura 1. Organización del Proceso Administrativo según Chiavenato.**



Fuente: THOMPSON, Mónica y ANTEZANA, Jonathan. El Proceso Administrativo. 2006. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>

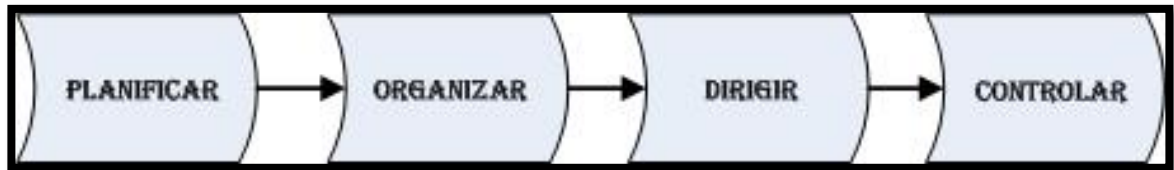
---

<sup>13</sup> Ibíd.

<sup>14</sup> Ibíd.

Las funciones del Administrador, como un proceso sistemático, se explican en la figura 2.

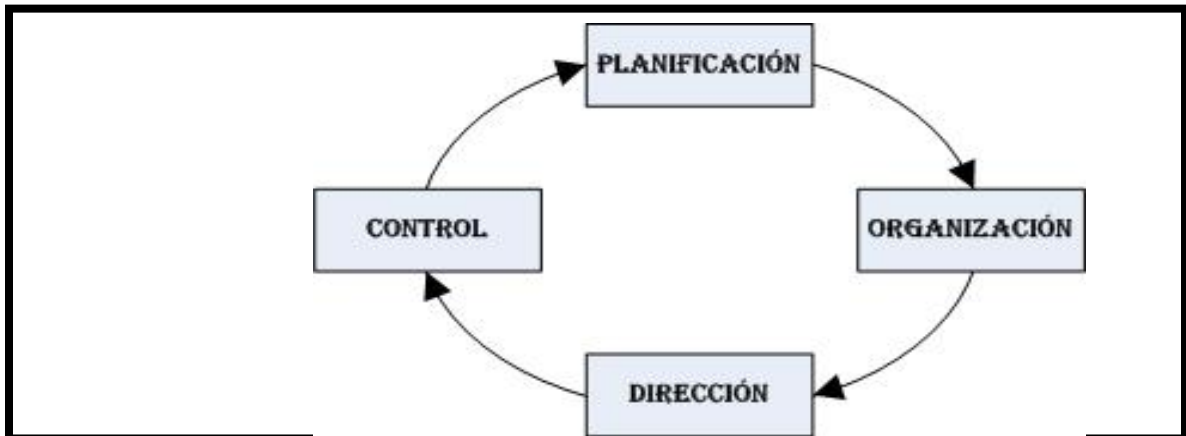
**Figura 2. Organización del Proceso Administrativo según Chiavenato.**



Fuente: THOMPSON, Mónica y ANTEZANA, Jonathan. El Proceso Administrativo. 2006. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>.

El desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa en la figura 3.

**Figura 3. Ciclo Administrativo según Chiavenato.**

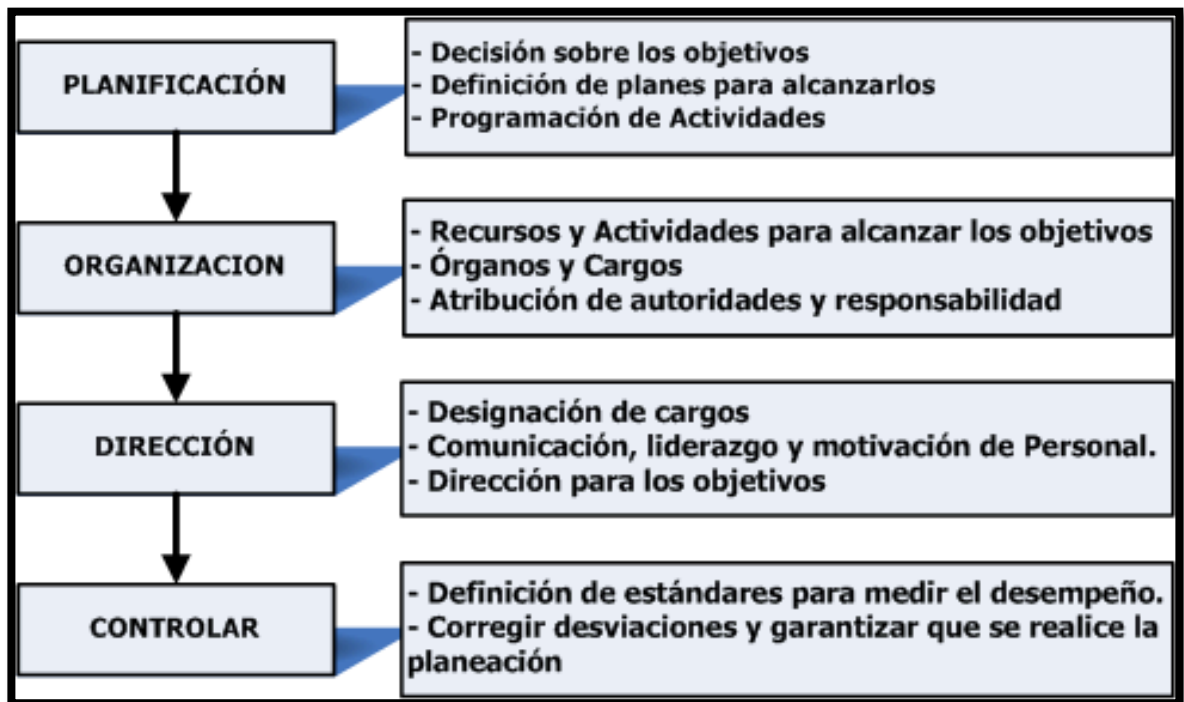


Fuente: THOMPSON, Mónica y ANTEZANA, Jonathan. El Proceso Administrativo. 2006. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>.

Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos planificación, organización, dirección y control, son sólo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (planificar, organizar, dirigir y controlar) en un

enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo, como se observa en la figura 4.

**Figura 4. Funciones Administrativas del Proceso Administrativo según Chiavenato.**



Fuente: THOMPSON, Mónica y ANTEZANA, Jonathan. El Proceso Administrativo. 2006. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>.

Las funciones del administrador son: “planificación, organización, dirección y control que conforman el proceso administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico”. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares”<sup>15</sup>.

Ciclo Deming (PHVA)

<sup>15</sup> KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. México: Mc Graw Hill. Decimocuarta edición. 2012.

Deming fue el principal impulsor del ciclo de la mejora continua, pero en realidad este ciclo fue definido por Shewhart quien lo considera como “Un proceso metodológico elemental aplicable en cualquier campo de la actividad, con el fin de asegurar la mejora continua de dichas actividades” La rueda o ciclo de Deming es un proceso metodológico que tiene como objetivo aplicar a un proceso cualquiera una acción cíclica formada por cuatro pasos fundamentales:

P = PLAN = planificar a fondo.

D = DO = efectuar, realizar, hacer.

C = CHECK = verificar, comprobar.

A = ACT = actuar.

#### Plan (Planificar)

Consiste en formular un Plan sobre cómo proceder. Es la fase más influyente y define una secuencia lógica de actividades:

- Definir el tema, seleccionar el tema a estudiar y definir los objetivos.
- Se deben utilizar todas las fuentes disponibles, indicaciones procedentes de clientes, datos y hechos, políticas de dirección, sugerencias de distintas fuentes.
- Seleccionar uno de los temas en función de los criterios de prioridad.
- El tipo y la entidad del problema deben describirse de una forma clara.
- Definir los objetivos cuantitativamente.

- Observar y documentar la situación actual, se deben recoger datos.
- Medir la diferencia en que los datos obtenidos difieren de los esperados.
- Utilizar datos y hechos.
- Analizar la situación actual, analizar los datos recogidos.
- Procesar y estratificar los datos obtenidos para tener una mayor y clara información.
- Determinar las causas posibles, decisiones orientadas por los datos y las causas reales.
- Encontrar las posibles causas del problema.
- Algunas herramientas útiles para tal fin son: el diagrama de causa y efecto; el Brainstorming (tormenta de ideas).
- Hay que verificar la influencia real de las causas probables a través del análisis del mayor número posible de datos o casos similares.
- Determinar las medidas correctivas, acciones de modificación.
- Una vez definidas las causas será necesario eliminar los efectos negativos del problema.

Lo ideal es adoptar siempre medidas destinadas a eliminar las causas, teniendo presente los posibles efectos derivados de las medidas correctoras.



En esta primera fase se elabora un diseño de las soluciones del problema, un diseño aún teórico que tendrá que ser ratificado por los hechos.

### Do (Hacer)

Significa hacer lo que se ha determinado en el plan. Para ello, se deben preparar las pruebas o test, indicando cómo deben desarrollarse a través de procedimientos y explicarlo a las personas que van a llevar a cabo la ejecución de las pruebas o test.

La fase de Hacer incluye:

- La verificación y aplicación de las medidas correctivas definidas en el plan.
- La introducción de las modificaciones al plan inicial, si no ha sido positivo el resultado de las medidas correctivas.
- Anotar el trabajo desarrollado y de los resultados obtenidos.
- La formación del personal que deba aplicar las soluciones propuestas; es necesario para una adecuada comprensión y familiarización con las medidas correctivas que se hayan definido<sup>16</sup>.

### Check (Controlar)

---

<sup>16</sup> SPC Consulting Group. PDCA - Plan - Do - Check - Act. México, 2015. Disponible en: <https://spcgroup.com.mx/pdca-plan-do-check-act/>

Se verifica si se ha alcanzado el objetivo. Es necesario controlar si lo que se ha definido se desarrolla correctamente. Lo primero que se debe hacer es contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Qué vamos a controlar?
- ¿Cuándo lo haremos?
- ¿Dónde se piensa controlar?

#### Act (Actuar)

La fase Actuar sirve para normalizar la solución del problema y establecer las condiciones que permiten mantenerlo Pueden darse dos situaciones:

- Se ha alcanzado el objetivo.
- No modificar la situación y normalizar las medidas correctivas, modificaciones aplicadas (procesos, operaciones y procedimientos).
- Ampliar la comprensión y la formación.
- Verificar si las medidas correctivas normalizadas se aplican correctamente y si resultan eficaces.
- Continuar operando en la forma establecida.
- Si no se ha alcanzado el objetivo, se debe examinar todo el ciclo desarrollado para identificar errores.

## MARCO JURÍDICO

Ordenanza N° 015 del 10 de diciembre de 2015, “por la cual se actualiza el estatuto de rentas del departamento de Risaralda y se dictan otras disposiciones”<sup>17</sup>.

Ordenanza N° 019 del 11 de diciembre de 2015 “por la cual se regula el Impuesto de Degüello de Ganado Mayor en el departamento de Risaralda”<sup>18</sup>.

La Ley 8 de 1909, estableció el Impuesto de Degüello del Ganado Mayor en favor de los departamentos, así mismo los artículos 9 de la Ley 56 de 1918 y 161 del Decreto 1222 de 1986, determinaron que “los departamentos podrán fijar libremente la cuota del Impuesto sobre Degüello de Ganado Mayor”<sup>19</sup>.

El Decreto 3149 de 2006, “por el cual se dictan disposiciones sobre la comercialización, transporte, sacrificio de ganado bovino y bufalino y expendio de carne en el territorio nacional”; modificado por el Decreto 414 de 2007, establece en su artículo 18 lo siguiente: “Documentación. Quien lleve el ganado al sacrificio deberá presentar los siguientes documentos: Guía Sanitaria de Movilización Interna expedida por el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, Bono de Venta que acredite la propiedad de los animales (si no es el primer propietario) y Guía de Transporte Ganadero”<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DEL RISARALDA. Ordenanza 015 del 10 de diciembre de 2015. Sesiones Extraordinarias. Pereira, Risaralda, 2015. Disponible en <http://www.asamblearisaralda.gov.co/site/images/stories/ORDENANZAS/ORDEX-015-2015.pdf>

<sup>18</sup> ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DEL RISARALDA. Ordenanza 019 de 2015 del 11 de diciembre de 2015. Sesiones Extraordinarias. Pereira, Risaralda, 2015. Disponible en <http://www.asamblearisaralda.gov.co/site/images/stories/ORDENANZAS/ORDEX-019-2015.pdf>

<sup>19</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (1986). Decreto 1222 de 1986. Disponible en <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6100>

<sup>20</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 414 de 2007. Disponible en <https://www.ica.gov.co/getattachment/2c663f9e-3fc2-45fc-a8c0-2f6256fb8811/2007D414.aspx>

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

### OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos desarrollados para el recaudo del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor en la Secretaría de Hacienda Departamental de la Gobernación de Risaralda para la vigencia 2018 y demás años.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos administrativos que actualmente se desarrollan en la administración para el recaudo del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor por parte de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingreso.
- Valorar los procesos administrativos para el análisis de los riesgos y debilidades que presenta el Impuesto de Degüello de Ganado Mayor en la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingreso.
- Proponer acciones de mejora a los procesos administrativos para la adecuada administración del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor en la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingreso.

### DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Descriptiva y causal.

Método de investigación

Análisis y síntesis.

## Tipo de información

### Información secundaria

- Ordenanza N° 015 del 10 de diciembre de 2015, “por la cual se actualiza el estatuto de rentas del departamento de Risaralda y se dictan otras disposiciones”<sup>21</sup>.
- Ordenanza N° 019 del 11 de diciembre de 2015, “por la cual se regula el Impuesto de Degüello de Ganado Mayor en el departamento de Risaralda”<sup>22</sup>.
- El artículo 300, numeral 4 de la Constitución Política, establece las competencias a las Asambleas Departamentales para “decretar de conformidad con la ley, los tributos y contribuciones necesarias para el cumplimiento de las funciones departamentales”<sup>23</sup>.
- Artículo 305. Son atribuciones del gobernador: numeral 2 de la Constitución Política: “dirigir y coordinar la acción administrativa del departamento y actuar en su nombre como gestor y promotor del desarrollo integral de su territorio, de conformidad con la Constitución y las leyes”<sup>24</sup>.

## LIMITACIONES

En el desarrollo del presente trabajo no se presentaron limitaciones para la recolección de la información o el suministro de la misma por parte de la Secretaría de Hacienda.

---

<sup>21</sup> ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DEL RISARALDA. Ordenanza 015 del 10 de diciembre de 2015. Sesiones Extraordinarias. Pereira, Risaralda, 2015. Disponible en <http://www.asamblearisaralda.gov.co/site/images/stories/ORDENANZAS/ORDEX-015-2015.pdf>

<sup>22</sup> ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DEL RISARALDA. Ordenanza 019 de 2015 del 11 de diciembre de 2015. Sesiones Extraordinarias. Pereira, Risaralda, 2015. Disponible en <http://www.asamblearisaralda.gov.co/site/images/stories/ORDENANZAS/ORDEX-019-2015.pdf>

<sup>23</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA Asamblea Nacional Constituyente. Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991. Santafé de Bogotá.

<sup>24</sup> *Ibíd.*

## **1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE ACTUALMENTE SE DESARROLLAN PARA EL IMPUESTO DE DEGÜELLO DE GANADO MAYOR EN LA DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN Y GESTIÓN DE INGRESO**

Partiendo de la necesidad de identificar los procesos administrativos que actualmente se desarrollan para el Impuesto de Degüello de Ganado Mayor en la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingreso, se realizaron visitas a las instalaciones de dicha Dirección, con el fin de efectuar un estudio preliminar sobre la entidad, dialogar con los funcionarios de planta y contratistas, solicitar información sobre el funcionamiento del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor, recogiendo las opiniones que se deriven respecto al tema planteado, con el propósito de recopilar información de primera mano respecto a cada proceso administrativo que actualmente se desarrolla y de la existencia del mapa de procesos de la institución, lo mismo de las actividades que se desarrollan para la prestación de los diferentes servicios que se brindan y que aún no son considerados como procesos administrativos; igualmente se buscó acceder a los archivos de la entidad, para obtener una visión más clara del contexto así como de la posible ausencia de procesos que sean de vital importancia para el correcto funcionamiento de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingreso.

Por lo anterior se pudo identificar que el Impuesto de Degüello Mayor es reciente para la administración, ya que se adopta mediante la Ordenanza 019 de 11 de diciembre del 2015 y se incorpora dicho recaudo para la Administración Departamental, ocasionando así la generación de procesos, procedimientos y formatos para un efectivo y eficiente recaudo.

Es de anotar que se han realizado campañas de capacitación con respecto a la forma de declarar el impuesto por parte de las centrales de sacrificio y tomando como referencia la Ordenanza 019 del 11 de diciembre de 2015.

En el transcurso del 2016 y 2017 se han contratado a profesionales para realizar actividades de auditoría al impuesto que están a cargo de un técnico administrativo de planta, quien verifica el oportuno y eficiente recaudo del impuesto y que lo declarado este acorde con lo que efectivamente tuvieron que haber pagado los contribuyentes de las centrales de sacrificio.

En las vigencias 2016 y 2017 se han adelantado los procesos de cobro en mora por concepto de participación de las vigencias anteriores a la expedición de la Ordenanza que retoma dicho impuesto. Dentro de las auditorías se ha detectado las siguientes observaciones:

- En las centrales de sacrificio de Santa Rosa de Cabal, La Virginia y Pueblo Rico hay deficiencias en el área administrativa con relación a los procesos, condición que afectan el procedimiento y los ingresos. Lo anterior se encuentra reflejado en la Contabilidad del departamento, puesto que ya se causaron las cuentas por cobrar a estas centrales de sacrificio, las cuales tienen un término establecido para el pago de las mismas.
- El personal del área administrativa de las centrales de sacrificio no está capacitado en temas relacionados con los tributos departamentales.
- En las centrales de Pueblo Rico, La Virginia, Santa Rosa de Cabal y Apía se encuentran dificultades en el acceso a las TIC, que podrían obstaculizar la habilitación de programas que agilicen el proceso de información de acuerdo a la normatividad de Ministerio de las Comunicaciones.
- Se detectaron dificultades de las centrales con respecto a la infraestructura y manejo sanitario (INVIMA, Decreto 1500 de 2007), en el cual se hace inspección, vigilancia y control a todo el sistema cárnico, lo que podría conllevar al posible cierre de las centrales de Pueblo Rico, La Virginia,

Santa Rosa de Cabal y Apía, poniendo en riesgo el abastecimiento de carne en los 14 municipios del departamento de Risaralda y se verían afectados en un 100% todos los ingresos para el departamento por dicho impuesto.

- Se realizaron varias reuniones interinstitucionales que permitieron unificar criterios y construir unas mesas de trabajo y alianzas estratégicas, que permitirán aunar esfuerzos en procura de la legalidad del sacrificio y la articulación de los controles frente a la ilegalidad, dado que con el cierre de las centrales de sacrificio que están debidamente legales, se aumentaría el sacrificio de bovinos de manera clandestina ocasionando problemas de salud y de ingresos propios para las inversiones que se tienen programadas en el plan desarrollo del actual gobernador.
- El personal adscrito a la Dirección de Fiscalización a través de un cronograma de capacitaciones por parte de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario en el tema de bovinos y con un contrato de prestación de servicios de un Administrador de Empresas Agropecuarias, quien apoya los procesos de auditoría y se ha logrado adquirir el conocimiento de campo necesario para implementar la sistematización del Impuesto de Degüello (guía de ingreso y posteriormente la elaboración de una tornaguía de movilización que permita a la administración un mejor control al impuesto).
- Se logró comprender el proceso de tal modo que se realizarán las modificaciones necesarias a la Ordenanza 019 del 11 de diciembre de 2015.
- La Dirección de Fiscalización está realizando una socialización con los contribuyentes de este impuesto, para lograr esclarecer las dudas que ellos tienen sobre la presentación, declaración y pago de este tributo.





**INSTRUCTIVO PARA DILIGENCIAR LA DECLARACIÓN DEL IMPUESTO AL DEGÜELLO DE GANADO MAYOR:**

**A. PERIODO GRABABLE:**

**AÑO:** Digite el año que corresponda con la declaración del impuesto  
**MES:** Digite el mes que corresponde la declaración del impuesto

**B.** Marque sobre la casilla que corresponde, si es la del mes correspondiente será INICIAL y se hace referencia a la corrección de una declaración ya presentada corresponderá a una CORRECCION.

**C. INFORMACION GENERAL:**

- **C1. APELLIDOS Y NOMBRE O RAZÓN SOCIAL**
  - Digite el nombre si es persona natural la que declara o la razón social de la empresa declarante según corresponda.
- **C2. N° DE IDENTIFICACIÓN DEL DECLARANTE**
  - Digite el documento de identidad (Si es persona Natural)
  - Digite el NIT (Si es persona jurídica)
- **C3. DIRECCION**
  - Digite aquí la dirección del declarante  
**DEPARTAMENTO**
    - Digite aquí el Departamento donde corresponda la dirección informada**MUNICIPIO**
    - Digite aquí la Municipio donde corresponda la dirección informada**TELEFONO**
    - Digite aquí el teléfono del declarante (Persona natural o persona jurídica)

**D. LIQUIDACION:**

- **D1. No DE RESES SACRIFICADAS**
  - Digite el número total de reses que se sacrificaron en el periodo declarado
- **D2. TARIFA DE DEGUELLO**
  - Digite la tarifa establecida para el degüello al ganado mayor según ordenanza 019 de 2015.
- **D3. TOTAL**
  - Corresponde al valor total que resulto de multiplicar el número de reses sacrificadas en el periodo gravable por la tarifa establecida.
- 1. **TOTAL IMPUESTO AL DEGÜELLO DE GANADO MAYOR**  
Digite o lleve el valor que resulto en la casilla D3
- 2. **MÁS SANCIONES**  
Digite el valor de las sanciones si hubiere lugar.
- 3. **INTERÉS MORATORIO**  
Digite el valor de los intereses moratorios si hubiere lugar por la presentación extemporánea de la declaración y la transferencia del impuesto a la Gobernación de Risaralda.
- 4. **TOTAL A PAGAR A LA SECRETARÍA DE HACIENDA DEPARTAMENTAL:**  
Corresponde a la sumatoria total de los valores anotados en las casillas 1,2 y 3

**E. FIRMAS:**

- **E1. DECLARANTE**
  - Diligencie los datos de la persona encargada de declarar este impuesto ante la Secretaría de Hacienda Departamental
- **E2. REVISOR FISCAL y E3. CONTADOR PUBLICO:**
  - Diligencia los datos de la persona encargada de fiscalizar la veracidad y correcta presentación de la declaración del impuesto, que puede estar delegada en el revisor fiscal o Contador Público:

**F. FORMA DE PAGO:**

- **F1. EFECTIVO**  
Diligencia el valor en efectivo que corresponda al impuesto declarable del periodo.
- **F2. CHEQUE**  
Diligencia los datos del cheque si el impuesto es girado en cheque.
- **F2. CHEQUE**  
Diligencia los datos de la consignación si el pago del impuesto se realiza por este medio.

Fuente: Secretaría de Hacienda Departamental de Risaralda, 2018.

## **1.2 DOCUMENTO DE LEGALIDAD PARA EL TRANSPORTE Y EL SACRIFICIO DEL GANADO MAYOR**

Documento expedido por el Instituto Colombiano de Agricultura (ICA), donde se explican los requisitos para el sacrificio de animales en los sitios autorizados de nuestro departamento y transporte de animales con destinos diferentes al sacrificio como lo son las subastas en el territorio colombiano.

Identificación de la Guía de Movilización en el momento del transporte de Ganado Mayor.

1. Observar municipio de procedencia y destino final.
2. Observar días autorizados para el transporte de los mismos desde \_\_\_hasta \_\_\_
3. Cantidad de animales autorizados no puede sobrepasar la cantidad estipulada en la guía de movilización.
4. Identificar sexo: cuántos son hembras, cuántos son machos y las edades de los animales conducidos al sacrificio.

## **1.3 INGRESO DE ANIMALES VIVOS A LA CENTRAL DE SACRIFICIO**

Solicitar el libro de guías de movilización en el instante de visitar la central de sacrificio.

Verificar que las guías de movilización de ganado estén radicadas en el libro de ingreso de animales bovinos vivos mayores para observar el debido registro de las

cabezas bovinas sacrificadas según el artículo 14 de la Ordenanza 019 del 2015, que dice:

**REGISTRO Y CONTROL EN PLANTA DE SACRIFICIO:** los administradores de las plantas de sacrificio ubicadas en la jurisdicción del departamento de Risaralda deberán llevar un libro de registro físico o electrónico denominado Control de Ganado Mayor, adicional al registro diario de la entrada de animales exigidas por el artículo 310 de la Ley 9 de 1979, que contenga la siguiente información<sup>25</sup>

Verificar libro de sacrificio para determinar si efectivamente se tiene concordancia entre los animales causados y los declarados ante la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos del departamento de Risaralda.

Revisión general en cada una de las centrales de sacrificio del libro de inventarios para determinar cuántos animales bovinos pasan al siguiente periodo.

Ecuación: inventario de corrales + libro de ingresos – libro de sacrificios = Animales sacrificados o causados = a declarados

#### **1.4 LISTA DE CHEQUEO**

Solicitar la guía de movilización en el instante de visitar la central de sacrificio.

Verificar los libros contables para observar el debido registro de las cabezas bovinas sacrificadas según Ordenanza 019.

---

<sup>25</sup> [www.risaralda.gov.co/salud/descargar.php?idFile=28093](http://www.risaralda.gov.co/salud/descargar.php?idFile=28093), artículo 14 de la Ordenanza 019 del 11 de diciembre del 2015

Verificar los medios técnicos y de comunicación para determinar si efectivamente se tiene concordancia antes del reporte a la Secretaría de Hacienda Impuesto al Degüello, para evitar inexactitudes o cobros por extemporaneidad y según la Ordenanza 019 de diciembre 11 de 2015, toda central de sacrificio tiene un plazo máximo para declarar los animales causados hasta el día 10 de cada mes.

Revisión general en cada una de las centrales de sacrificio de los corrales para hacer la identificación de las pendientes frente al total de animales a sacrificar y la totalidad que se tiene en la guía de movilización.

## 2. VALORACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS RIESGOS Y DEBILIDADES QUE PRESENTA EL IMPUESTO DE DEGÜELLO DE GANADO MAYOR EN LA DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN Y GESTIÓN DE INGRESO

Se debe comparar solo el primer trimestre de la vigencia 2017, contra el primer trimestre del 2018; ya se cuenta con el descuento de la distribución a los 14 municipios del departamento de Risaralda, además que en la vigencia 2017, se realizó el descuento correspondiente a la distribución de la vigencia 2016.

**Tabla 1. Comparación del Impuesto de Degüello de Ganado.**

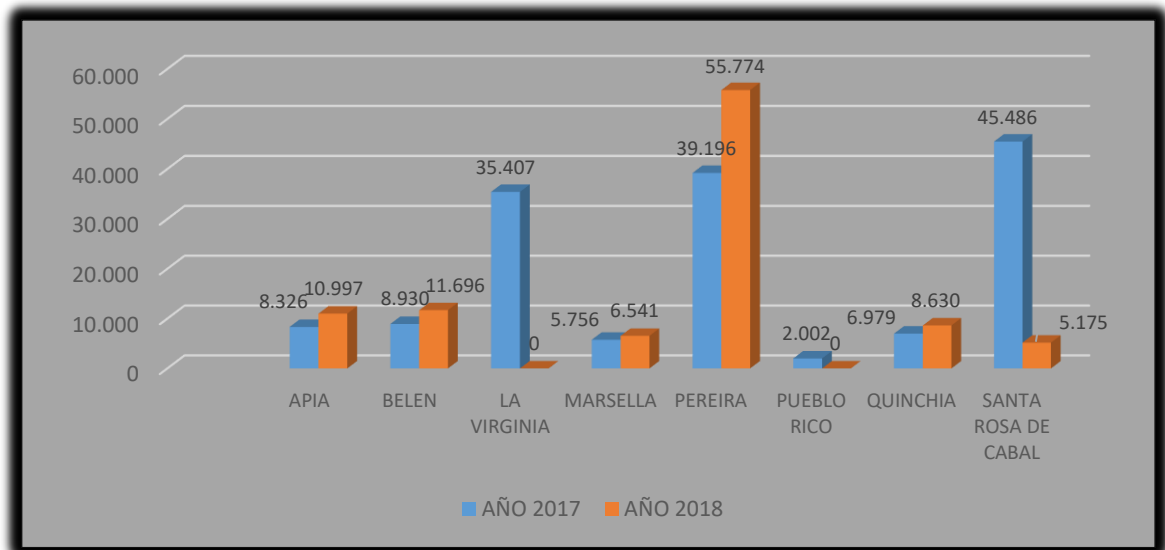
IMPUESTO DE DEGUELLO DE GANADO								
AÑO	2016	2017	2018	Variación 2017 y 2018 en \$	Variación 2017 y 2018 en %	% Ejec 2018 mes a mes	Acumulado 2018 en %	Saldo por amortizar 2018
<b>APROP. INICIAL</b>	<b>463.661.371</b>	<b>482.207.763</b>	<b>450.000.000</b>					
Enero	0	36.964.565	28.476.200	-8.488.365,00	-22,96%	6,33%	6,33%	421.523.800,00
Febrero	40.301.975	63.581.686	34.954.035	-28.627.651,00	-45,02%	7,77%	14,10%	386.569.765,00
Marzo	39.177.785	23.026.772	25.331.311	2.304.539,00	10,01%	5,63%	19,72%	361.238.454,00
Abril	46.580.377	38.243.772						
Mayo	44.595.913	18.939.517						
Junio	39.916.614	35.567.730						
Julio	47.328.560	23.424.431						
Agosto	35.296.016	39.288.848						
Septiembre	34.263.440	27.853.979						
Octubre	39.374.151	18.343.636						
Noviembre	39.233.922	29.410.437						
Diciembre	39.058.737	33.112.101						
<b>RECAUDO ACUMULADO</b>	<b>445.127.490</b>	<b>387.757.474</b>	<b>88.761.546</b>					

Fuente: Secretaría de Hacienda Departamental de Risaralda, 2018.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ve claramente la disminución que se ha producido en el recaudo de la vigencia 2018, toda vez que la central de sacrificio Paso Real La Virginia, no ha presentado ni pagado los periodos de enero, febrero y marzo de 2018 y la central de sacrificio Guayabito Santa Rosa de Cabal, a la fecha ha declarado y pagado solo el 32.58%, Lo que ha afectado enormemente el recaudo del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor.

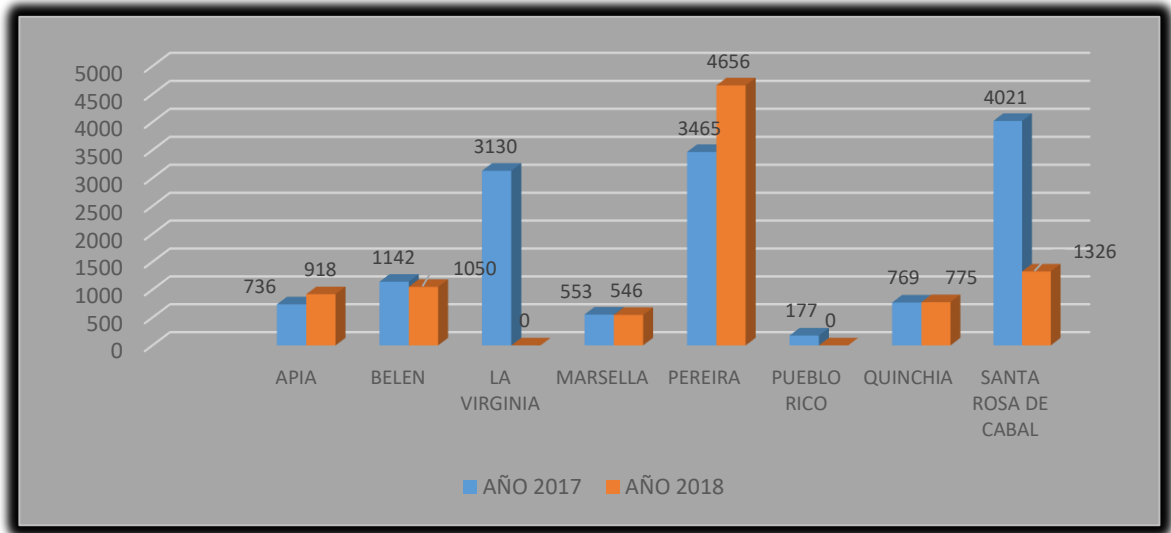
Así mismo para la vigencia 2018 no se cuenta con la central de sacrificio de Pueblo Rico, porque fue suspendida temporalmente por la CARDER, reflejándose notoriamente un aumento de reses sacrificadas en la central de sacrificio de Apía. Igualmente se nota una disminución en la Central de sacrificio de Belén de Umbría; Frigotún Pereira, está recibiendo ganado mayor de los comerciantes que sacrificaban en la central de sacrificio Guayabito Santa Rosa, como se observa en las figuras 6 y 7.

**Gráfica 1. Recaudo Impuesto Degüello de Ganado 2017-2018 primer trimestre.**



Fuente: Secretaría de Hacienda Departamental de Risaralda, 2018.

Gráfica 2. Cantidad de cabezas de ganado sacrificado 2017-2018.



Fuente: Secretaría de Hacienda Departamental de Risaralda, 2018.

En el primer trimestre del 2018, el Impuesto de Degüello de Ganado Mayor ha cumplido con el 19.72%, frente al presupuesto inicial. En este trimestre se han realizado ocho auditorías, de las cuales ya se abrieron procesos por inexactitud de la vigencia 2017 de las centrales de sacrificio Guayabito de Santa Rosa de Cabal por valor de \$57.736.448 y Paso Real La Virginia procesos por extemporaneidad por valor de \$3.158.885 y por no declarar por valor de \$9.513.392 para un total pendiente de recaudar para la vigencia 2017 por \$70.408.725. Próximamente se abrirán procesos por inexactitud a la central de sacrificio de Belén de Umbría, correspondiente a dos periodos de la vigencia 2017.

Para agosto del 2018, se proyecta culminar las auditorías de la vigencia 2017, con el fin de iniciar con las auditorías de la vigencia 2018 de aquellas centrales que presentan problemas administrativos como son la Central de Sacrificio Guayabito Santa Rosa de Cabal y Paso Real La Virginia.



## 2.1 VALORACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 2. Valoración de los procesos administrativos.

Calificación	Observación
ALTO	Cuando el riesgo afecta en un 60% el recaudo del impuesto.
MEDIO	Cuando el riesgo afecta en un 30% el recaudo del impuesto.
BAJO	Cuando el riesgo afecta en un 10% el recaudo del impuesto.

Fuente: equipo investigador.

## 2.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL IMPUESTO DE DEGÜELLO DE GANADO MAYOR EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA

Según la Secretaría de Hacienda Departamental de Risaralda:

- En las centrales de sacrificio de Santa Rosa de Cabal, La Virginia y Pueblo Rico, hay deficiencias en el área administrativa con relación a los procesos, condición que afectan el procedimiento y los ingresos. **La valoración de este proceso es alto.**
- El personal del área administrativa de las centrales de sacrificio no está capacitado en temas relacionados con los tributos departamentales. **La valoración de este proceso es medio.**
- En algunas centrales hay dificultades en el acceso a las TIC que dificulta la habilitación de programas para agilizar el proceso de información de acuerdo a la normatividad del Ministerio de las Comunicaciones. **La valoración de este proceso es medio.**

- Se detectaron dificultades de las centrales con respecto a la infraestructura y manejo sanitario (INVIMA, Decreto 1500 de 2007), en el cual se hace inspección, vigilancia y control a todo el sistema cárnico, lo que podría conllevar al posible cierre de algunas centrales de sacrificio, poniendo en riesgo el abastecimiento de carne en los 14 municipios del departamento de Risaralda y se verían afectados los ingresos para el departamento por dicho impuesto. **La valoración de este proceso es alto.**
- Realizar convenios interinstitucionales para unificar criterios y construir mesas de trabajo y alianzas estratégicas que permitan aunar esfuerzos en procura de la legalidad del sacrificio y la articulación de los controles frente a la ilegalidad. **La valoración de este proceso es alto** (Información suministrada por funcionario de planta encargado del impuesto).
- El personal adscrito a la Dirección de Fiscalización a través de un cronograma de capacitaciones por parte de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario en el tema de bovinos y con un contrato de prestación de servicios de un Administrador de Empresas Agropecuarias quien apoya los procesos de auditoría y se ha logrado adquirir el conocimiento de campo necesario para implementar la sistematización del impuesto de Degüello (guía de ingreso y posteriormente la elaboración de una tornaguía de movilización que permita a la administración un mejor control al impuesto). **La valoración de este proceso es medio** (Información suministrada por la Directora de Fiscalización).
- Realizar actualizaciones y modificaciones necesaria a la Ordenanza 019 de 11 de diciembre de 2015 para mejorar el proceso de recaudo. **La valoración de este proceso es media** (Información suministrada por la Directora de Fiscalización).

- Implementar una plataforma que le permita a las centrales de sacrificio realizar la declaración y el pago de manera virtual y que este se refleje en tiempo real a la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos. **La valoración de este proceso es bajo** (Información suministrada por funcionario de planta encargado del impuesto).

### **2.3 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS Y DEBILIDADES EN LOS PROCESOS DE RECAUDO DEL IMPUESTO DE DEGÜELLO DE GANADO MAYOR**

Con base a la valoración de los procesos administrativos para el recaudo del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor en el departamento de Risaralda se genera el siguiente análisis de riesgos y debilidades:

- Poca realización de visitas de control en carretera y centrales de sacrificio para definir qué animales bovinos mayores van para sacrificio y a cual central de sacrificio corresponden dichos bovinos.
- Falta de operativos dentro de los corrales de la central de sacrificio para tener claridad de cuantos animales entraron y cuantos van hacer causados.
- No se ha implementado tornaguía de movilización que le permita a la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos ejercer el control sobre la entrada de ganado mayor que ingresa al departamento de Risaralda para su sacrificio.
- Se presenta una gran debilidad porque las centrales de sacrificio están gestionando la aprobación del desposte, retiro de la masa ósea y empaque al vacío, lo que conlleva a la disminución del ingreso del impuesto en el

departamento de Risaralda. Los animales que se les realiza el desposte no generan el Impuesto de Degüello en el departamento Risaralda.

### **3. PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DEL IMPUESTO DE DEGÜELLO DE GANADO MAYOREN LA DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN Y GESTIÓN DE INGRESO**

#### **3.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados en este proyecto investigativo lo cual conlleve a la consecución del objetivo general del mismo: diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos desarrollados para el recaudo del impuesto de Degüello de Ganado Mayor en la Secretaría de Hacienda Departamental de la Gobernación de Risaralda para la vigencia 2018 y demás años, el equipo de investigadores retoma la Teoría Administrativa de Henry Fayol, conforme a lo diseñado en el marco teórico, con el ánimo de presentar dicha propuesta, donde se esboza el proceso administrativo como núcleo de su teoría; con sus cuatro elementos: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Por lo anterior, inicialmente se presenta un diagnóstico de los procesos administrativos desarrollados en la actualidad por la entidad, para posteriormente efectuar la presentación de la propuesta de mejoramiento de los mismos, acorde a los conceptos de planeación, organización, dirección y control.

#### **3.2 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

En el cumplimiento del primer objetivo específico se efectuó la identificación de los procesos administrativos que actualmente se desarrollan en el Impuesto de

Degüello de Ganado Mayor por parte de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingreso, donde la entidad no cuenta actualmente con procesos claramente definidos, ni documentados, debido a que está relativamente nuevo la implementación del recaudo del impuesto.

Para poder valorar los procesos administrativos para el análisis de los riesgos y debilidades que presenta la Dirección de Fiscalización de Gestión de Ingreso, el cual es el segundo objetivo específico de esta labor investigativa, se realizaron análisis comparativos del recaudo de los impuestos, de los años 2016, 2017 y lo que se lleva del 2018. Dicho recaudo es prácticamente paupérrimo, así mismo estas centrales de sacrificio desconocen lo realizado en materia administrativa por la Dirección, lo que deja entrever su debilidad en la implementación y desarrollo de procesos administrativos.

La valoración apropiada de los procesos administrativos desarrollados al interior de la Dirección permitió al equipo investigador identificar de forma más transparente los problemas que se presentan dentro de la misma, por lo que se plantearon alternativas de solución que aumenten el grado de satisfacción de la actividad, la iniciativa y creatividad del personal; criterios imprescindibles que ayudan a crecer y mejorar la competitividad y posicionar la entidad en la vanguardia del contexto tributario y fiscalización.

Lo anterior, teniendo en cuenta que el rol que la entidad pública debe desempeñar para lograr un oportuno recaudo; no obstante, queda claro en la descripción referenciada la enorme debilidad que presenta la Dirección para llevar a cabo su finalidad de impulsar el recaudo a través de la ejecución de los procesos administrativos adecuados, no sólo por lo reducido de su planta de personal, sino también por no tener la suficiente autonomía para el desarrollo de los mismos al estar inmersos en los procesos administrativos de la Secretaría de Hacienda.

Por consiguiente, a partir de la presentación de la propuesta de acciones de mejora a los procesos administrativos para el adecuado funcionamiento de la Dirección de Fiscalización, se está, no sólo dando cumplimiento al tercer objetivo específico del trabajo investigativo, sino también a permitir que la entidad pueda elegir cuales son los procesos administrativos que se deben instaurar, lo cual permitiría obtener las metas y fines propuestos. Dicha propuesta está enfocada a que el ente puede dirigir todo su accionar a través de sus procesos administrativos y brindar la satisfacción de sus Contribuyentes, potencializando la iniciativa y responsabilidad de sus funcionarios en la ejecución de los procesos que le sean asignados, los cuales están instaurados para lograr la consecución de sus objetivos.

### **3.3 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos desarrollados en la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos, permitió al equipo investigador dar el cumplimiento apropiado al objetivo general de la labor investigativa, debido a que la entidad podrá concebir un horizonte extenso sobre las barreras que entorpecen el flujo de trabajo, por medio de la implementación y desarrollo de los procesos administrativos apropiados, lo cual conlleve a la consecución de altos niveles de eficiencia, eficacia y calidad, logrando que la entidad sea realmente competitiva y reconocida por los niveles de recaudo y celeridad de los procesos persuasivos. Esta propuesta contribuye a mejorar los procesos administrativos de la entidad, brindando un mayor impacto en la prestación de servicios, lo que permite disminuir los trámites, mejoramiento de la calidad de las visitas de control y mejorar el recaudo por parte del contribuyente.

Acorde a lo expresado con anterioridad se abordaron los conceptos de planeación, organización, dirección y control, fases del proceso administrativo, en el diseño de

la propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos desarrollados en la Dirección de Fiscalización.

### **3.3.1 Planeación**

Teniendo en cuenta que la planificación consiste en determinar los objetivos y plantear el plan de acción para realizarlo, con base a esto seguir el cronograma de trabajo elaborado para este fin, y así cumplir con las metas propuestas, el equipo investigador plantea una propuesta de mejoramiento para la entidad, quien la utilizara como herramienta de planeación, que le permitirá a la Dirección de Fiscalización ser más flexible en su estructura y más ágil en la toma de decisiones.

Así mismo, se lograra desarrollar los objetivos establecidos, lo que permita realizar mejoras en los procesos, tales como eficiencia, gestión de calidad, políticas de operación y servicio, entre otros; también se complementa a través de un mejoramiento continuo en el desarrollo integral de los procesos de la entidad. Por lo tanto, es válido retomar los objetivos de la dirección los cuales están estipulados a dirigir los procesos de Asesoría y Asistencia Técnica e Inspección - Vigilancia y Control siendo su prioridad la atención oportuna al sujeto pasivo.

A partir de dichos objetivos, se hace evidente la imperiosa necesidad de instaurar un Proceso de Gestión, el cual contribuiría a que las estrategias de desarrollo, partan de un adecuado ejercicio de planeación, si Este regularmente recoge y analiza información; mide los logros alcanzados de acuerdo con los indicadores establecidos; garantiza la realización de evaluaciones de los planes, proyectos y procesos estableciendo si se alcanzaron los resultados esperados y determina las acciones necesarias, para mantenerlos en el tiempo y facilitar la oportuna toma de decisiones en un proceso de mejoramiento continuo.

La Misión, teniendo en cuenta algunos autores expertos en el tema de administración y de empresa, expresan que este es el elemento más importante



dentro de la planificación porque a partir de allí se plantean los objetivos primordiales, los que serán los pilares de la entidad, siendo este el motivo principal, el propósito esencial, el fin o razón de ser de la existencia de la empresa. De igual forma, la visión la definen los grandes autores es como se ve la empresa en el mediano y largo plazo y así enfocarse en las estrategias de expansión y cubrimiento zonal del mercado.

Por consiguiente, la Dirección de Fiscalización y Gestión de ingresos debe de establecer como uno de sus primeros requisitos su misión y su visión y no continuar inmersas en las del departamento de Risaralda, lo que conllevaría no sólo a tener definido su accionar, sino también a propiciar en forma apropiada el desarrollo de sus procesos administrativos.

**Tabla 3. Propuesta de Misión y Visión de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos.**

<b>MISIÓN</b>	La Dirección de Fiscalización y Gestión de ingresos es la responsable de la planificación y reglamentación del Sistema Tributario del departamento y de la administración tributaria para la fiscalización y determinación de los impuestos y rentas departamentales y su recaudo y cobro en mora, por lo tanto debe mantener actualizado el Estatuto de Rentas Departamentales.
<b>VISIÓN</b>	Para el 2025, la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos sobresaldrá por la actualización del estatuto de rentas del departamento de Risaralda, donde estarán incluidos todos los procedimientos de Inspección Vigilancia y Control de todos los impuestos departamentales, donde estará inmersa y al día la normatividad vigente en materia de impuestos para tal fin.

Fuente: equipo investigador.

### 3.3.2 Organización

Al estipularse la organización se requiere de una estructura ya sea vertical, horizontal o circular, que mediante jerarquías, división del trabajo, descentralizar y delegar trabajo, todo esto con el fin de lograr los objetivos planteados, se esboza por el equipo investigador una nueva estructura organizacional acorde a la concepción de la Dirección de Fiscalización, con lo cual los diversos procesos administrativos se estarían desarrollando e implementando de manera apropiada en el recaudo del impuesto por los funcionarios asignados.

Dicho planteamiento se efectúa teniendo en cuenta que una organización para ser exitosa debe de ser abierta, capaz de reaccionar con rapidez a los cambios que se plantean en su entorno, flexible, descentralizada y dirigida al recaudo y al contribuyente. Se debe guiar por planes, programas, trabajar por procesos, poseer estructuras planas y existir ambiente de colaboración y solidaridad, así como al trabajo en equipo; debe promover el desarrollo del personal en general y favorecer el autocontrol, la creatividad, generando compromiso y sentido de pertenencia y como eje central las necesidades de los contribuyentes.

Lo anterior, teniendo en cuenta que la fase de la organización se refleja básicamente en la estructura organizacional, la cual se refiere a aspectos tales como división del trabajo, además de líneas de autoridad, jerarquía de los cargos, formación de políticas y procedimientos, toma de decisiones, entre otros. La estructura organizacional comúnmente se representa mediante una gráfica que se llama organigrama, donde se visualiza la jerarquía de los cargos y sus respectivos niveles que representa, asimismo de las áreas o secciones de trabajo que contenga la empresa.

Es indudable que debido a su tamaño la entidad no requiere de la implementación de una estructura organizacional muy compleja, por lo que una buena organización permitirá que el personal desarrolle en forma adecuada sus funciones, asegurando aún más la eficiencia en sus labores, reducir el grado de confusión y las malas

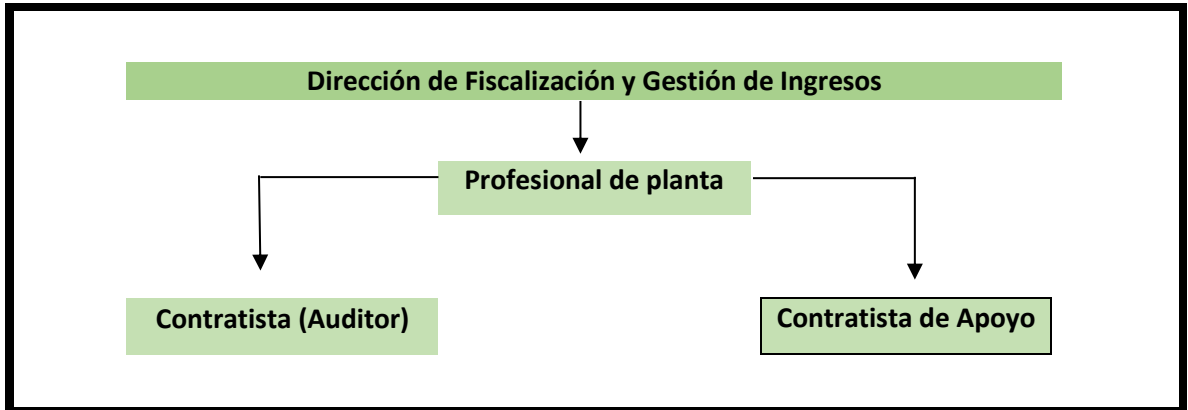
interpretaciones con relación a la ejecución de los procesos administrativos establecidos en el mapa de procesos. Por lo tanto, se propone una estructura organizacional adecuada donde se resalten los siguientes criterios:

El organigrama está encabezado por la Directora de Fiscalización y Gestión de Ingresos, seguido por el Profesional de planta a quien recae la responsabilidad del recaudo del impuesto y los procedimientos de cobro y control; posteriormente la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos, desarrolla la planeación estratégica y toma de decisiones.

Así mismo, se cuenta con un Contratista Auditor, el cual es un pilar fundamental para la organización realizando las visitas de control e inspección a las centrales de sacrificio, verificar el cumplimiento de requisitos formales en la presentación de la declaraciones por parte de los contribuyentes, identificar omisiones, inexactitudes e irregularidades en la información que suministre el sujeto pasivo o responsable del impuesto, generar informes detallados que sirve de soporte del inicio de los procesos jurídicos administrativos cuando este lo requiera.

Un contratista de apoyo, el cual ayuda al funcionario de planta en las auditorías del Impuesto de Degüello de Ganado, en lo relacionado con la revisión de la documentación soporte del cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes objeto de la inspección, de acuerdo al cronograma establecido por la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos y elaborar y presentar los informes relacionados con el resultado de las acciones adelantadas en el acompañamiento de auditorías, de acuerdo con las instrucciones impartidas por el funcionario de planta.

**Figura 6. Propuesta de Organigrama de la Dirección de Fiscalización y Gestión de ingresos.**



Fuente: equipo investigador.

Al tener definida la estructura organizacional de la Dirección, donde se determinaron los niveles de autoridad y de responsabilidad, se hace necesario establecer las diversas funciones de la entidad, por lo que el equipo de investigadores propone la planta de cargos y plantea el manual de funciones generales para el personal encargado del impuesto de Degüello de Ganado Mayor.

**Tabla 4. Propuesta planta de cargos Dirección de Fiscalización y Gestión de ingreso.**

Planta de cargos de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos
52

<b>Cargo</b>	<b>Perfil</b>	<b>Funciones y/o actividades</b>
Profesional Universitario código 2019-02	Título profesional en disciplina académica del núcleo básico del conocimiento (NBC) en: Contaduría Pública, Administración de Empresas, Contaduría Pública o áreas afines, Economía, Ingeniería o en áreas afines. Con experiencia mínima de 24 meses.	Estar al día con la elaboración de la programación de las visitas que se deben realizar mes a mes a las Centrales de Sacrificio. No realizar ninguna visita ni Operativo sin tener el Auto Comisorio para tal fin. Verificar que la veracidad de las auditorías realizadas por el personal que contrate la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos en el recaudo del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor Estar pendiente de que el requerimiento persuasivo que se envía a los sujetos pasivos estén con los términos de ley. Tener disponibilidad permanente para la realización de los operativos de control de los diferentes impuestos departamentales Llevar una base de los procesos que tienen los abogados identificando claramente los que están abiertos y cerrados. Estar pendiente de la elaboración de las actas de cierre de las auditorías realizadas por parte de auditor del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor. Las funciones que realizan los empleados de planta tienen que estar encaminadas en el autocontrol siguiendo los lineamientos de gestión de calidad.
Contratista Auditor	Profesional en Contaduría Pública, apoyado por profesionales en Economía o en Áreas afines, Administrador.	Revisar mensualmente las declaraciones y pagos presentados por los contribuyentes en lo relacionado con el Impuesto de Degüello de Ganado Mayor. Verificar el cumplimiento de requisitos formales en la presentación de las declaraciones por parte de los contribuyentes del impuesto.

Continuación de la Tabla 4

<b>Cargo</b>	<b>Perfil</b>	<b>Funciones y/o actividades</b>

	<p>Agrónomo o en áreas afines. Con tarjeta profesional vigente y en capacidad de celebrar contratos. Con 24 meses de experiencia.</p>	<p>Realizar acompañamiento al funcionario de planta en las auditorías del impuesto, en lo relacionado con la revisión de la documentación soporte del cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes objeto de la inspección, de acuerdo al cronograma establecido por la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos.</p> <p>Identificar omisiones, inexactitudes e irregularidades en la información que suministren los sujetos pasivos o responsables del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor.</p> <p>Generar un informe detallado que sirva como soporte del inicio de los procesos jurídicos administrativos cuando así se requiera.</p> <p>Realizar visitas mensuales a las centrales de sacrificio según programación de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos, para ejercer la inspección, vigilancia y control que se requiere en el manejo de sacrificio del ganado mayor. Rendir los informes y conceptos respectivos ante la misma Dirección.</p>
<p>Contratista apoyo</p>	<p>Técnico en Contabilidad y/o Finanzas o áreas afines; Técnico en Administrativas o áreas afines. Con 12 meses de experiencia en labores administrativas y asistenciales.</p>	<p>Actualizar las bases de datos de las consignaciones y declaraciones que presentan los sujetos pasivos del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor del departamento de Risaralda.</p> <p>Corroborar las actividades realizadas y plasmadas en el acta de visita que realiza el auditor del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor.</p> <p>Participar en todos los operativos de control del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor.</p> <p>Tener presente la elaboración de las actas de cierre y el control de las mismas.</p> <p>Tener siempre al día la base de datos de los procesos de recaudo del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor en conjunto con el acompañamiento del personal jurídico de la entidad.</p> <p>Estar pendiente de la elaboración de las actas de cierre de las auditorías realizadas por parte de Auditor del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor.</p>

Fuente: equipo investigador.

De igual manera, para llevar adelante la gestión tributaria en forma adecuada se hace necesario contar con una organización apropiada de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingreso, que posea determinadas competencias para

solucionar y coordinar los aspectos encaminados a brindar una atención al contribuyente de forma coherente con los procesos administrativos desarrollados por la entidad.

### **3.3.3 Dirección**

Teniendo en cuenta que la Dirección es la ejecución de los planes, programas o proyectos de acuerdo con la estructura organizacional, a través de la comunicación asertiva, motivación y la supervisión, esta fase debe estar relacionada estrechamente con el factor humano que ejecuta las actividades y los diversos procesos administrativos en la entidad. Por consiguiente, al emplear la comunicación asertiva, motivación y la supervisión, la Dirección de Fiscalización podrá despertar el entusiasmo de los funcionarios y contratistas para cumplir los planes y lograr los objetivos acordes a los procesos desarrollados, con lo cual se obtienen mejores resultados.

En consecuencia, gracias a una adecuada Dirección se logra la realización apropiada toma de decisiones, por lo que uno de los aspectos más relevantes de la Dirección es Coordinar, debido a que al lograr la coordinación en forma pertinente al personal se obtienen las metas institucionales. Para lograr una propicia Coordinación, debe haber compromiso entre los funcionarios y contratistas de la entidad, de esta manera se logrará llegar a las metas planteadas dentro de la empresa, lo que conlleve al desarrollo coherente de los procesos administrativos.

En este orden de ideas el equipo investigador plantea aspectos relevantes para la entidad, con el firme propósito de lograr la apropiada motivación de los funcionarios y contratistas, una plena comunicación en la entidad y una adecuada supervisión de las actividades; criterios fundamentales establecidos por la Dirección para la consecución del desarrollo coherente y adecuado de los procesos administrativos ejecutados en la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos.

- **Programas de Motivación**

En la consecución de la motivación de los funcionarios y contratistas de la Dirección, en especial a los concernientes al personal a cargo del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor, se plantea la implementación de diversos programas dirigidos a lograr la satisfacción del personal en el desarrollo de sus funciones y en la ejecución de los procesos administrativos asignados. El equipo investigador propone desarrollar capacitación en las áreas relacionadas con el impuesto y tributario al personal, esto le permite desarrollar las competencias suficientes, esto se verá reflejado para mejorar el servicio o productividad de la empresa. Por lo tanto, efectuar una capacitación constante en diversos temas le permite a los funcionarios o contratistas adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos dentro de la dirección, por lo que la entidad mejorara sus servicios o atención al contribuyente y su equipo de trabajo tendrán un mayor sentido de pertenecía y compromiso.

Para realizar las capacitaciones de deben tener en cuenta varias opciones con el fin de que no representen gastos onerosos para la entidad. La primera opción que se propone es capacitar al personal por medio del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, lo cual implicaría realizar el acercamiento correspondiente con esta institución.

De igual forma, es importante establecer incentivos que permitan generar una mejora en el ambiente laboral, en el cual la dirección manifiesta que estos mecanismos al personal son una parte importante para la consecución de sus objetivos y metas, pues el aporte de su labor se hace fundamental para la entidad. Se plantea realizar en forma mensual el reconocimiento al mejor funcionario, el cual se elegirá, teniendo en cuenta su desempeño laboral, compromiso, sentido de pertenencia, colaboración, puntualidad, resultados, eficiencia, responsabilidad, y el cumplimiento en forma pertinente de los procesos administrativos asignados.



Dentro de los incentivos que se le brinda al personal se tendría una retribución en especie, representada en bonos de almacenes de cadena.

Se propone realizar actividades deportivas, recreativas y culturales, debido que son eventos que permiten que los contratistas y funcionarios obtengan un espacio apropiado de recreación, esparcimiento y ocio, de tal forma que el personal tendrá una actitud más alegre y motivado para desempeñar sus funciones y desarrollar los diversos procesos administrativos; teniendo en cuenta que muchos de estos programas y actividades pueden ser encaminados y desarrollados por la Administradora de Riesgos Laborales ARL a la cual se encuentre afiliada la entidad, o por la Caja de Compensación Familiar Comfamiliar Risaralda.

Igualmente, se propone por parte del equipo investigador que se deben efectuar talleres y/o seminarios a los funcionarios sobre temas de autoestima, superación personal, relaciones interpersonales, entre otros, debido a que se constituirían en elementos fundamentales para generar motivación, trabajo en equipo, creatividad, comunicación asertiva y así poder combatir las barreras que se crean diariamente los seres humanos para no cumplir con sus objetivos, esto influye directamente la vida laboral de las personas y afecta su desempeño, con lo cual se brindarían las herramientas requeridas para que se efectúen los procesos administrativos al interior de la entidad.

- **Métodos de comunicación**

Con el fin de lograr la comunicación apropiada en la entidad se ha planteado establecer técnicas de comunicación para dar claridad a las actividades y funciones de los contratistas y funcionarios, que puedan desarrollar los procesos administrativos que les fueron asignados, acorde a las Áreas, así como para dar a conocer las estrategias de la entidad y mantener actualizados a los funcionarios de la dirección.

De igual forma, se plantea como métodos de comunicación la elaboración de documentos, consistente en un folleto quincenal de carácter informativo el cual se le entregará a cada funcionario con el propósito de que esté enterado sobre las modificaciones realizadas por el Gobierno Nacional en materia de normativa tributaria y retroalimentación por parte de las visitas de control. Esta información debe de ser diseñada de forma creativa, visual, fácil de leer y amigable con el lector de tal forma que genere el interés a los empleados.

Así mismo, incentivar a que el personal de planta como los contratistas estén dinámicos, activos y participativos para que pueda expresar sus ideas, sugerencias o puntos de vista para el mejoramiento de la entidad, se deben desarrollar reuniones, para informar los cambios tanto normativos como al interior de la empresa, seminarios y talleres, retroalimentación de los programas, metas y objetivos de la Dirección de Fiscalización, toma de decisiones, entre otros.

Escuchar es una herramienta importante dentro de la comunicación, por lo que se propone que los encargados de las diferentes áreas estén siempre a disposición para escuchar a los compañeros de trabajo o contratistas que se presenten en su puesto de trabajo.

Es importante que se instale e implemente un buzón de peticiones, quejas o recomendaciones, siendo esto muy importante porque puede ayudar a fortalecer los procesos de atención a los contribuyentes o visualizar algún proceso que se esté haciendo mal, también ayuda a conocer el concepto que el contribuyente o los mismos compañeros de trabajo tienen acerca de la Dirección.

#### **3.3.4 Control**

La fase de Control está establecida para corregir y medir la ejecución de los planes, programas o metas, con el fin de detectar y analizar cambios presentados en estos, y así establecer las medidas correctivas necesarias. La finalidad del control es medir y evaluar los resultados de los subprocesos anteriores planear, organizar y dirigir que se ajusten lo más cerca posible a las metas establecidas.

La ejecución del control pertenece al Área de Control Interno, la cual tiene la responsabilidad de velar que se desarrollen en forma adecuada los procesos administrativos. Se propone por parte del equipo investigador que se debe implementar en la Dirección de Fiscalización está representado en varios elementos y actividades lo que permitiría ejecutar los procesos en la entidad en forma coherente.

- **Auditoría Operativa Interna**

En otro orden de ideas, el equipo investigador propone una aplicación de Auditoría Operativa Interna, la cual además de ser una herramienta que se toma como base para la evaluación de los procedimientos administrativos y de control, se convierte en un mecanismo para la evaluación Independiente de los procesos, consolidándose en soporte para el desarrollo de la administración. En la aplicación de esta herramienta se podría obtener información amplia de las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos a través de la evaluación de los ciclos administrativos mediante la aplicación de cuestionarios de cumplimiento para el sistema de Control Interno, permitiendo así al auditor tener una visión más amplia y clara sobre los aspectos más relevantes para la evaluación de los procesos y mecanismos de control objetos de su actividad.

En la actualidad es fundamental aplicar herramientas que faciliten el desarrollo de evaluación de los procesos ejecutados por la entidad, es por esta razón que para

los auditores aplicar este tipo de herramientas les ayudara medir los objetivos propuestos y su competitividad en el sector.

- **Planes de mejoramiento por procesos**

De la misma manera, se plantea la instauración de planes de mejoramiento por procesos de cada impuesto, con el fin de que se consoliden las acciones de mejoramiento necesarias para corregirlas, las cuales se generan como consecuencia de las auditorías internas y externas.

El objetivo principal de los planes de mejoramiento por proceso de cada impuesto, es promover que los procesos administrativos internos de la Dirección de Fiscalización y Gestión de ingresos, se desarrollen en forma agil, transparente y eficiente por medio de la implementación de las acciones correctivas y a la adopción de metodologías en caminadas al mejoramiento continuo.

Dichos planes serían elemento de control, que contiene los planes administrativos con las acciones de mejoramiento que a nivel de los procesos y las áreas responsables dentro de la entidad, deben adelantarse para fortalecer su desempeño y funcionamiento, en procura de las metas y resultados que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la entidad en su conjunto.<sup>26</sup> Los planes de mejoramiento por procesos contienen las acciones para subsanar las variaciones presentadas entre las metas esperadas para cada proceso y los resultados alcanzados.<sup>27</sup>

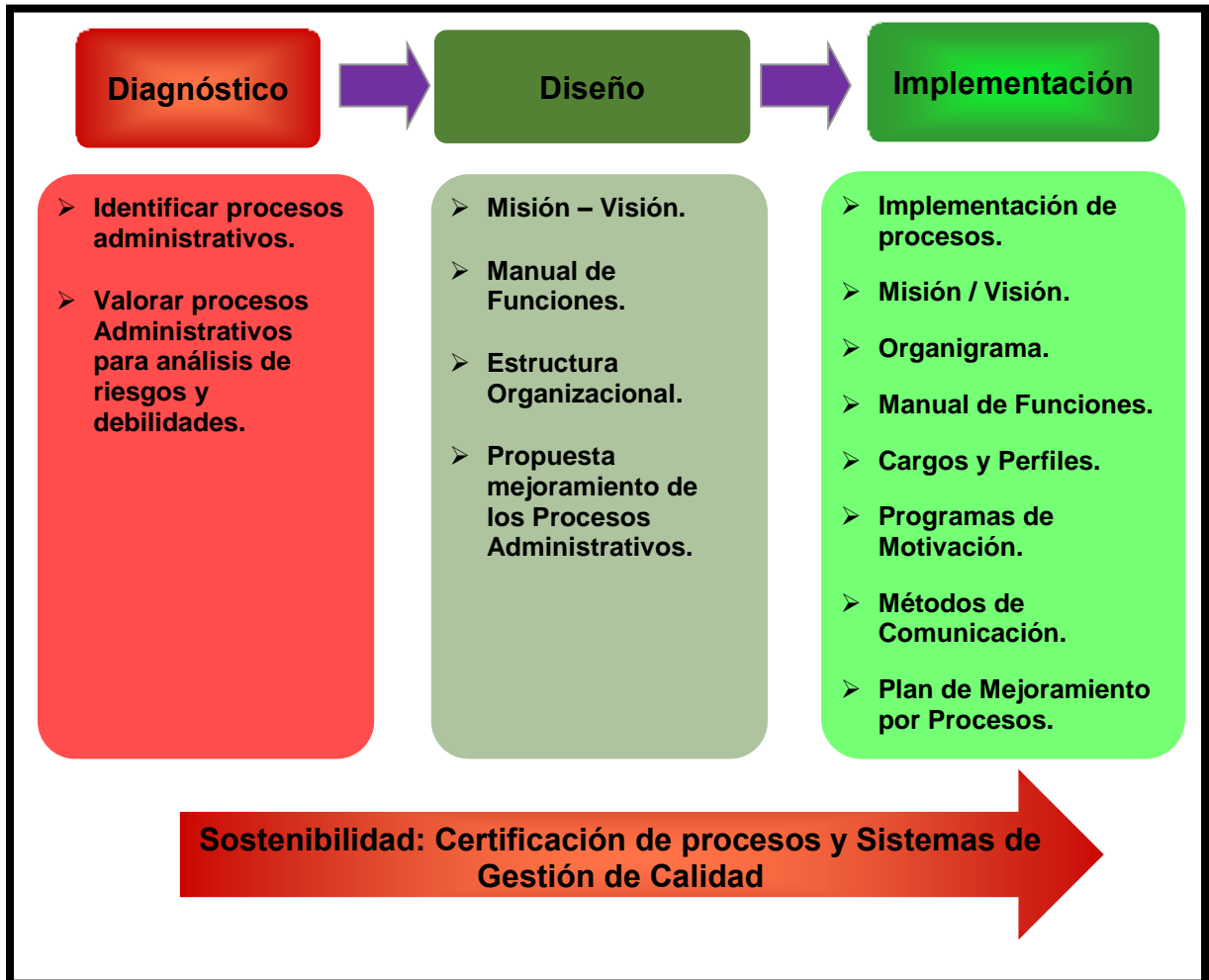
En su formulación se debe incluir la descripción de las causas, y consecuencias de dichas variaciones de objetivos, alcance, acciones a implementar y metas de logro en el tiempo; la asignación de los responsables y el seguimiento necesario para verificar su cumplimiento. Además, debe incluir aquellos aspectos constitutivos del Plan de Mejoramiento Institucional que contribuyen a su desarrollo.

---

<sup>26</sup> <http://www.risaralda.gov.co/hacienda/loader.php?IServicio=Glosario&letra=P>

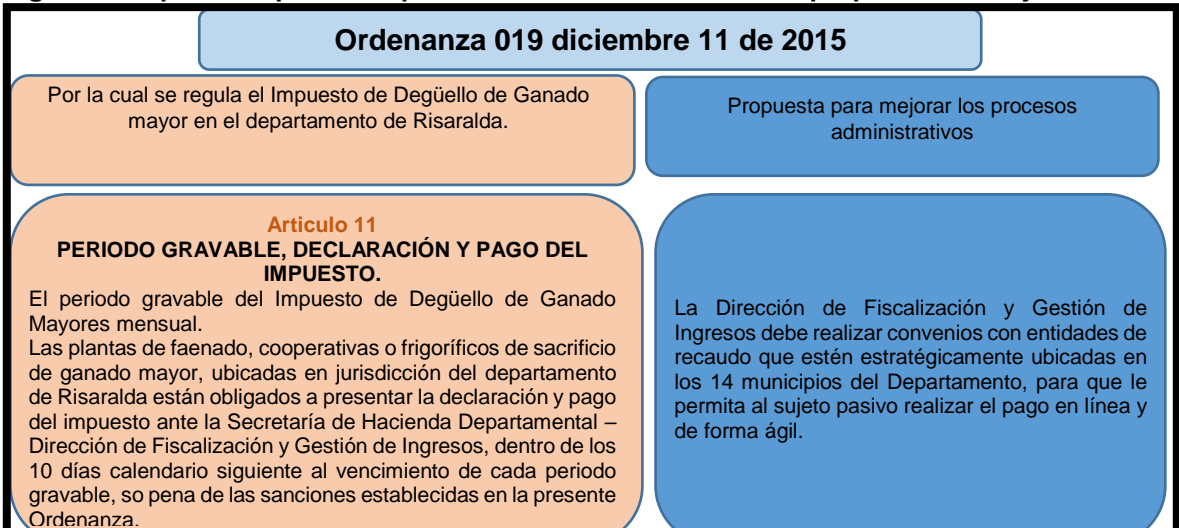
<sup>27</sup> [www.valledelcauca.gov.co/institucional/descargar.php?idFile=5712](http://www.valledelcauca.gov.co/institucional/descargar.php?idFile=5712)

Figura 7. Etapas del componente de propuesta de mejoramiento de los procesos.



Fuente: equipo investigador.

Figura 8. Mapa conceptual comparativo de la Ordenanza con la propuesta de Mejoramiento.



Fuente: equipo investigador

#### **4. CONCLUSIONES**

- Se realizó un exhaustivo análisis teniendo en cuenta la labor realizada con la formulación del problema de investigación, la cual consistía en generar las acciones de mejora para el correcto funcionamiento de los procesos

administrativos en el recaudo del impuesto de Degüello de Ganado Mayor en la Secretaría de Hacienda Departamental de la Gobernación de Risaralda, para la vigencia 2018 y años posteriores, lo que permitió plantear la propuesta de mejoramiento de dichos procesos.

- Dentro de los procesos articulados al recaudo del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor, se pudo establecer que está constituido por el sacrificio de cada unidad de ganado mayor bovino y bufalino en las centrales de sacrificio, donde se debe tener en cuenta que cada una de estas centrales de sacrificio está formadas por empresas legalmente constituidas en la jurisdicción del departamento de Risaralda, también se garantiza que las empresas prestadoras de estos servicios tengan las adecuaciones óptimas y los permisos para el sacrificio de ganado.
- Igualmente se evidenció que los procesos administrativos que se desarrollan dentro de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos los cuales están inmersos en el mapa de procesos de la Secretaría de Hacienda Departamental, estén enmarcado en un procedimiento amplio y general; por lo contrario se requiere que sea muy puntual debido a que al ser un impuesto nuevo dentro del departamento se necesita de acciones muy concretas para darle orden y eficiente control al recaudo del impuesto, igual que, la toma de las decisiones frente al recaudo.
- La Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos no posee misión, ni visión propias, por lo tanto, no existe la posibilidad del direccionamiento de los procesos administrativos en forma clara y específica.
- Actualmente el Impuesto de Degüello de Ganado Mayor no cuenta con manuales de procesos administrativos ni procedimientos, ni con una

estructura organizacional definida, a razón de que la organización no maneja una guía de direccionamiento. Así mismo la Dirección no aplica de forma clara y eficiente la cadena de valor de sus procesos administrativos, de modo que le permita a sus funcionarios y contratistas identificar en forma adecuada las etapas en cada una de sus procedimientos.

- La Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos requiere, realizar una labor encaminada a posicionar los procesos administrativos desarrollados en la entidad, ante los impuestos Departamentales.
- A la fecha la Dirección de Fiscalización se encuentra realizando comités y mesas de trabajo, con el fin de ser más eficientes y eficaces frente al recaudo y control de Impuesto al Degüello de Ganado Mayor, para lo que se ha venido adelantando un ejercicio interdisciplinario e interinstitucional para lograr unificar criterios y optimizar el procedimiento, en procura del recaudo oportuno y evitar el sacrificio clandestino, a la fecha la Secretaría de Hacienda hace parte de la Mesa de Cadena Cárnica (Comité de Inocuidad) y la mesa de Plan de Racionalización de Plantas de Beneficio Animal.
- La Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingresos no ha puesto en práctica lo que le otorga la ley, claro ejemplo es que no tiene Tornaguía de movilización y/o tránsito del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor.
- La Dirección de Fiscalización se encuentra mejorando e implementando políticas de operación que aporten en la gestión efectiva del recaudo del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor, con la implementación de mecanismos eficientes para el cumplimiento de los propósitos de la misma y de esta manera lograr uno de los fines del Estado, para dirigirlos al bienestar de los ciudadanos, es fundamental para la consolidación de un Estado



moderno y la construcción de nación con principios de inclusión, equidad y progreso.

- Las plantas de sacrificio han tenido que incurrir en inversiones adicionales para cumplir con estándares de calidad ante la rigurosidad de la normatividad vigente para el sacrificio y comercialización del ganado.

## **5. RECOMEDACIONES**

- Proponer la elaboración de un mapa de procesos para la entidad debido a que su accionar administrativo se encuentra inmerso de la Secretaría de Hacienda Departamental.

- Realizar una modernización del impuesto para que puedan asumir a cabalidad el desarrollo de los procesos, por lo que indudablemente se requiere reasignar funciones y aumentar su planta de personal.
- Elaborar un manual de funciones y procedimiento para el recaudo del impuesto, el cual sirva de apoyo o pilar fundamental para la implementación, desarrollo y fortalecimiento de cobro de dicho impuesto.
- Diseñar un organigrama como guía para el desarrollo y estructuración administrativa de la dependencia, donde se instauran aspectos importantes a tener en cuenta para su implementación, con lo cual se desarrollarían en forma apropiada las visitas de control y el recaudo del impuesto.
- Socializar por parte de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingreso, el proceso administrativo del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor, la nueva misión, valores, principios, manuales y políticas de operación, ya que esto les permitirá un mejor desempeño laboral sintiéndose comprometidos con la Gobernación de Risaralda.
- Establecer una tarifa competitiva frente a los departamentos vecinos, con el fin de minimizar el desplazamiento de ganado mayor para centrales de sacrificio, fuera del departamento, no se debe olvidar que los pequeños empresarios son muy sensibles a estructuras altas de costos y una tarifa alta que puede generar disminución del ingreso del impuesto.
- Considerar una tarifa que sea atractiva para las grandes superficies comerciales, locales de carnes y plazas de mercado (pabellón de carnes), aunque estas tienen logística y sensibilidad financiera, como grandes

comercializadoras las tarifas establecidas no las afectan significadamente, pero una tarifa relativamente competitiva les puede resultar llamativo.

- Brindar asesoría técnica y acompañamiento a las centrales de sacrificio existentes para que se fortalezcan y realicen el sacrificio cumpliendo todos los requisitos de ley.
- Realizar acciones de mejora a los procesos administrativos de la Dirección de Fiscalización, acorde a lo evidenciado a los procesos ejecutados actualmente en el Impuesto de Degüello de Ganado Mayor.
- Construir por parte de la Dirección de Fiscalización y Gestión de Ingreso, su propio mapa de procesos administrativos del Impuesto de Degüello de Ganado Mayor, lo que le permita tener identidad propia y el posicionamiento adecuado de este tributo a nivel nacional; al igual debe elaborar, aprobar e implementar sus propios procesos administrativos, que le permitan fortalecer el direccionamiento estratégico en forma acorde con la normatividad tributaria vigente, que conlleve a la implementación del mapa de procesos con el propósito de cumplir con su labor en forma pertinente conforme a lo establecido en los planes, programas y proyectos aprobados que apoyen a las diferentes centrales de sacrificio trabajar en conjunto, para el eficiente y efectivo recaudo del este impuesto.
- Presentar una propuesta ante el Congreso de la República, para que se actualice o modifique la norma y se pueda ampliar para el cobro de la comercialización de carne empacada al vacío, debido a que las centrales de sacrificio están gestionando la aprobación del desposte, retiro de la masa ósea y empaque al vacío, lo que conlleva a la disminución del ingreso del impuesto en el departamento de Risaralda. Los animales que se les realiza

el desposte no generan el Impuesto de Degüello en el Departamento de Risaralda.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALTO NIVEL. 14 principios de Henri Fayol para la administración eficiente. 2014. Disponible en <https://www.altonivel.com.mx/recursos-humanos/14-principios-de-henri-fayol-administracion/>

- ARLEO, Luis. Concepto de administración y Reseña Histórica. 2009. Disponible en <http://arleoluis.blogspot.com/2009/06/aspectos-generales-de-la-administracion.html>
- ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DEL RISARALDA. Ordenanza 015 del 10 de diciembre de 2015. Sesiones Extraordinarias. Pereira, Risaralda, 2015. Disponible en <http://www.asamblearisaralda.gov.co/site/images/stories/ORDENANZAS/ORDEX-015-2015.pdf>
- ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DEL RISARALDA. Ordenanza 019 de 2015 del 11 de diciembre de 2015. Sesiones Extraordinarias. Pereira, Risaralda, 2015. Disponible en <http://www.asamblearisaralda.gov.co/site/images/stories/ORDENANZAS/ORDEX-019-2015.pdf>
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Asamblea Nacional Constituyente. Santafé de Bogotá. Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991. Disponible en <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-11/capitulo-2/articulo-305>
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill Interamericana. Séptima Edición, 2007.
- DÍEZ DE CASTRO, Emilio Pablo; GARCÍA DEL JUNCO, Julio, Martín; JIMÉNEZ, Francisca y PERIÁÑEZ, Cristóbal Rafael. Administración. McGraw-Hill Interamericana, 2001.

- DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN Y GESTIÓN DE INGRESOS DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA DEPARTAMENTAL DE LA GOBERNACIÓN DE RISARALDA. Informes de auditoría vigencia 2016 y 2017. José Homero Jaramillo. Contrato 527-2016 y el 468-2017 y Juan Pablo Marín contrato 511-2016.
- HITT Michael, BLACK Stewart y PORTER Lynda. Administración. Pearson Educación Novena Edición, 2006.
- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. McGraw-Hill Interamericana. Doceava Edición, 2004.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 414 de 2007. Disponible en <https://www.ica.gov.co/getattachment/2c663f9e-3fc2-45fc-a8c0-2f6256fb8811/2007D414.aspx>
- OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo. Teorías de la Administración. International Thomson Editores, S.A. de C.V, 2002.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (1986). Decreto 1222 de 1986. Disponible en
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. Octava Edición. Pearson Educación. 2005.
- .SPC Consulting Group. PDCA - Plan - Do - Check – Act. México, 2015. Disponible en: <https://spcgroup.com.mx/pdca-plan-do-check-act/>
- <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6100>

- THOMPSON, Iván. Definición de Administración. Promonegocios. Portal de Mercadotecnia, 2014. Disponible en <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- THOMPSON, Mónica y ANTEZANA, Jonathan. El Proceso Administrativo. 2006. Disponible en <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>