

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL RECAUDO DEL  
IMPUESTO DE VEHICULOS DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA**

**NUBIA MERCEDES GONZALEZ MELO**

**CODIGO 4401417**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**BOGOTA D.C.**

**2013**

## **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL RECAUDO DEL IMPUESTO DE VEHICULOS DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA**

**Nubia Mercedes González Melo<sup>1</sup>**

### **RESUMEN**

La Secretaria de Hacienda de Cundinamarca tiene dentro de sus objetivos atender la gestión de los ingresos y los gastos públicos, la política de financiación y la consolidación y buen manejo de la hacienda pública del Departamento. Dentro de sus funciones principales está la de formular y desarrollar, bajo la orientación del Gobernador, las políticas tributaria y de control a la evasión y la elusión; de crédito público; presupuestal de ingresos y gastos; de tesorería y de aprovechamiento e inversión de los recursos captados, de conformidad con la Constitución Política, la ley y las ordenanzas.

El Impuesto Sobre Vehículos Automotores hace parte de los impuestos y rentas del Departamento que administra y fiscaliza la Secretaria de Hacienda –Dirección de Rentas y Gestión tributaria, Este impuesto se genera por la propiedad o posesión de los vehículos gravados, y lo debe pagar el propietario o poseedor del vehículo gravado matriculado en las unidades de tránsito del Departamento de Cundinamarca.

Este impuesto presenta permanentes fluctuaciones con tendencia a la desaceleración, y esto se genera por la falta de nuevas matrículas de vehículos y envejecimiento del parque automotor existente debido a que los servicios prestados en la Gerencia de Vehículos no satisfacen las necesidades y expectativas de los mismos. Se realizó un diagnóstico del comportamiento del impuesto y las causas que influyen en el comportamiento negativo en el recaudo, para luego esbozar estrategias que permitan mejorar positivamente el recaudo y

---

<sup>1</sup>Administradora De Empresas, Universidad Militar Nueva Granada. Especialista En Finanzas y Administración Pública, Universidad Militar Nueva Granada.

cumplir con las proyecciones realizadas por la Secretaria de Hacienda, enfocándose en una excelente atención al contribuyente.

**PALABRAS CLAVE:**

Impuesto de vehículos, sujeto activo, sujeto pasivo, base gravable

## **ABSTRAC**

The Finance team of Cundinamarca has within its objectives attend the management of incomes and public outlay, the policy of financing, consolidation and good handle of public finances. Its principal duties are formulated and develop, under Governor's Orientation, tax policy in order to control tax evasion; regarding to public credit, they created a budget of incomes and outlays: treasury and raising funds investment in accordance with the Constitution, the law and the ordinances.

Vehicle Tax is part of the taxes and revenues of the Department which manages and oversees the Finance team - Direction of Tax and revenue management, this tax is generated by the ownership or possession of encumbered vehicles, and will be paid by the owner or registered keeper of the vehicle at traffic units of the Department of Cundinamarca.

This tax has permanent fluctuations with downward trend, and this is generated because of the absence of new vehicle registrations, the aging of existing and services provided in the Finance team, Direction of Tax and revenue management doesn't satisfy needs and expectations. A diagnosis made with the behavior of the tax and the causes which influence on this negative behavior and the collection, then outline strategies to improve positively the collection, and set up the projections made by the Finance team, focusing on excellent care to the taxpayer and therefore in meeting the objectives of the Development plan "Cundinamarca Life Quality"

### **Key Words:**

Vehicle tax, active subject, taxpayer, tax base

## **INTRODUCCIÓN**

Los impuestos forman parte de la vida económica de todas las sociedades modernas. No es de sorprender, entonces, la atención que han obtenido en la teoría económica. Los análisis abarcan desde cuestiones generales, como el impacto de la imposición en la eficiencia económica y el bienestar general, como otros aspectos mucho más específicos como es el comportamiento del ingreso y los efectos en los programas de gobierno.

Para que el Departamento de Cundinamarca pueda cumplir con las metas del plan de desarrollo debe velar por el efectivo recaudo de sus ingresos, monitorearlos constantemente e identificar cuando no están en equilibrio con las proyecciones de recaudo.

Por lo anterior la Secretaria de Hacienda tiene una Misión muy importante como es desarrollar las políticas fiscales que aseguren los recursos para financiar los programas y proyectos de inversión, mediante la adecuada y eficiente gestión de recaudo de los ingresos tributarios y rentísticos del Departamento de Cundinamarca.

Durante los últimos años se ha evidenciado que el recaudo del impuesto de vehículos no ha cumplido con las proyecciones previstas, lo cual puede obedecer a factores internos y externos que afectan el proceso de recaudo.

La situación antes descrita conduce a desarrollar un análisis del comportamiento de ingreso de este impuesto, identificar las causas que condicionan el comportamiento de este recaudo y darle mayor importancia a la implementación de estrategias que sirva para mejorar su gestión, incentivar la matrícula de vehículos nuevos y generar confianza y agilidad en el proceso de recaudo, lo cual se refleja en el cumplimiento de metas y objetivos que se definen en el Plan de desarrollo Departamental “Cundinamarca Calidad de Vida 2012-2016”.

Es por eso que la inquietud al desarrollar este ensayo es poder establecer: ¿Cuáles estrategias se pueden proponer para mejorar el recaudo del impuesto de vehículos en el departamento de Cundinamarca?

El presente documento tiene como objetivo exponer el fundamento legal detrás del recaudo de rentas e impuestos por parte de la Secretaría de Hacienda. También se analizará el comportamiento del recaudo del impuesto sobre vehículo en el Departamento de Cundinamarca; todo esto para llegar a establecer los factores que determinan la desaceleración del recaudo de este impuesto lo que genera incumplimiento en las proyecciones presupuestales y formular las estrategias que permitan un cambio y mejora en el mismo.

### **Caracterización del impuesto de Vehículos en el Departamento de Cundinamarca.**

Los impuestos tienen su origen en el precepto Constitucional según el cual todos los nacionales están en el deber de contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado dentro de los conceptos de justicia y equidad (artículo 95, numeral 9º de la Constitución Política de Colombia)

Los ingresos con los que el Departamento financia su operación pueden clasificarse en tres grandes grupos:

- Ingresos corrientes, son los que dependen directamente de la gestión del Departamento en materia tributaria y son susceptibles a la coyuntura económica son fuentes de origen tributario y no tributario que se recaudan de manera permanente.
- Los recursos de capital: son los que se alimentan de excedentes financieros, reserva presupuestales y recursos del crédito tienen naturaleza extraordinaria.
- Los fondos especiales. (DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA: SECRETARIA DE HACIENDA, 2010, pág. 14)

La ley 488 de 1998 crea el Impuesto Sobre Vehículos Automotores el cual sustituye el impuesto de timbre nacional sobre vehículos, circulación y tránsito. Este impuesto lo administraba el Gobierno Nacional y luego fue cedido a los departamentos y al Distrito Capital de Bogotá.

Los beneficiarios de las rentas del impuesto corresponde a los a los municipios, distritos, departamentos y el Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá; Para los efectos de este impuesto, el departamento de Cundinamarca no incluye el Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá.

En los departamentos del total recaudado por concepto de este impuesto más las sanciones e intereses, al departamento le corresponde el ochenta por ciento (80%) y el veinte por ciento (20%) restante corresponde a los municipios según la dirección informada en la declaración.

Como ocurre con todos los tributos, los del orden departamental están previstos en normas legalmente expedidas por las Asambleas departamentales a iniciativa del gobierno local, en las cuales debe estipular los sujetos de la obligación tributaria, hechos generadores, bases gravables y tarifa.

Por lo anterior mediante la ordenanza 024 de 1997 se expide el estatuto de rentas de Cundinamarca por medio del cual se definen los siguientes conceptos importantes para este análisis como:

- El hecho generador lo constituye la propiedad o posesión de los vehículos gravados; quien cobra el impuesto en este caso el departamento de Cundinamarca es el sujeto activo y el propietario o poseedor de los vehículos gravados matriculados en las unidades de tránsito de Cundinamarca es el sujeto pasivo. (CORREA HEREDIA & RODRIGUEZ ROBLES, 2012, pág. 12)
- Los automotores exentos de impuestos son: Las bicicletas, motonetas, y motocicletas con motor hasta de 125 c.c. de cilindrada. Los tractores para trabajo agrícola, trilladoras y demás maquinaria agrícola. Los tractores sobre oruga, cargadores, compactadoras,

motoniveladoras y maquinaria similar de construcción de vías públicas. Vehículos y maquinaria de uso industrial que por sus características no estén destinados a transitar por las vías de uso público o privadas abiertas al público. Los vehículos de transporte público de pasajeros y de carga. (ASAMBLEA DE CUNDINAMARCA, 1997, pág. 8)

Para el cálculo del impuesto sobre Vehículos Automotores se tiene en cuenta los siguientes criterios:

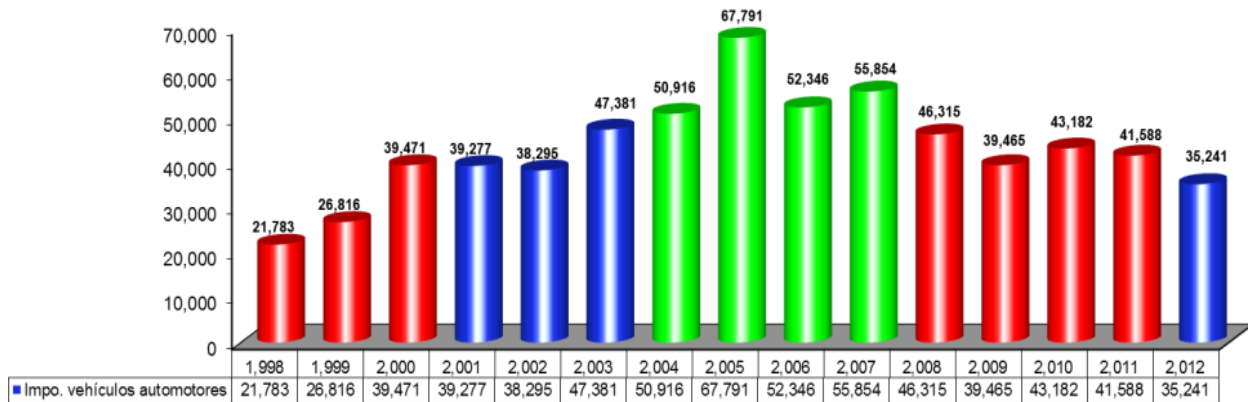
- **Base gravable:** La base gravable para liquidar el impuesto será el valor comercial de los vehículos fijado anualmente por resolución de la Dirección General de Transporte y Tránsito Terrestre Automotor del Ministerio de Transporte, o quien haga sus veces. Para los vehículos no contemplados en esa resolución deberá solicitarse el avalúo comercial a dicha dependencia.
- **Clase de vehículos:** Corresponde al tipo de vehículo: automóvil, carga, pasajeros o motocicletas.
- **Características del vehículo:** Marca, línea, modelo, capacidad (de acuerdo con la clase de vehículo). (SECRETARÍA DE HACIENDA DISTRITAL, 2003)

### **Comportamiento Del Recaudo Del Impuesto De Vehículos En El Departamento De Cundinamarca**

Para el diagnóstico del comportamiento se toma la información correspondiente al impuesto de vehículos el cual hace parte de los ingresos tributarios del departamento.



**Grafico 1 Impuesto vehículos automotores 1998-2012**



Fuente: Secretaría de Hacienda. Cálculos: Oficina de Análisis Financiero

Como se observa en el Grafico No. 1 el impuesto de vehículos entre 1998 y 2012 ha venido presentando comportamientos fluctuantes caracterizado por un aumento entre 1998 y 2005 y una disminución paulatina a partir del año 2005 el crecimiento promedio del impuesto de vehículos es de 5% anual y la tendencia apunta a que de seguirse presentando este comportamiento el crecimiento de dicho impuesto tan solo será entre el 1% y el 2% anual.

Al investigar el porqué del comportamiento de este impuesto se puede deducir de acuerdo con (DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA: SECRETARIA DE HACIENDA, 2010) que se están matriculando en Cundinamarca vehículos que no generan un recaudo significativo (vehículos de carga y motos) por lo que las expectativas de fortalecer este impuesto no son positivas. Por el contrario los vehículos de alta gama los cuales son los que generan un mayor recaudo en el impuesto por su valor comercial base de liquidación del impuesto no se están matriculando en Cundinamarca y a esto se le une que el parque automotor de Cundinamarca se caracteriza por tener modelos antiguos que con el paso del tiempo van perdiendo valor comercial base de liquidación del impuesto.

Los vehículos destinados al transporte privado tienen una preferencia muy notoria por matricular en Bogotá ya que se ven atraídos por el avance tecnológico y por la facilidad de comercialización, el comportamiento estacional del mercado obedece a tasas de interés atractivas y la concentración de la matrícula de estos en las capitales por la facilidad de atraer compradores y vendedores, Bogotá es el centro de los negocios, facilita las transacciones comerciales y tiene más tecnología.

Adicionalmente, el Departamento y el Distrito han adelantado una serie de descuentos tributarios, a principios del 2008, el Distrito promulgó una medida que buscaba beneficiar al 34% de los vehículos que no estaban matriculados y que transitaban en la capital, era una medida que buscaba conseguir el mayor número de contribuyentes posible, invitaba a las personas a que matricularan su vehículo en el Distrito capital a cambio de un descuento del 50% del impuesto el año siguiente a la matrícula; as, los que trasladaran su cuenta por primera vez recibirán un descuento del 100%, lo cual motivo a muchos contribuyentes a trasladar la matrícula.  
(DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA: SECRETARIA DE HACIENDA, 2010)

Es evidente que el distrito si ha invertido en estrategias de mercadeo para atraer contribuyentes, obteniendo buenos resultados ya que muchos propietarios trasladaron las matrículas de Cundinamarca a Bogotá, adicionalmente el distrito especuló sobre la posibilidad de colocar pico y placa a los vehículos matriculados fuera de Bogotá.

La caída en el precio de nuevos y usados obedece a la reducción del IVA del 35 al 25%, para los vehículos de menos de 1.400 CC, la disminución de los aranceles para vehículos importados, el incremento del inventario de los ensambladores nacionales, la entrada de los vehículos chinos. Se calcula que estos factores generaron un efecto en los vehículos usados de gama baja en la disminución del precio del 40%, los de gama alta y media alrededor de un 20%.  
(DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA: SECRETARIA DE HACIENDA, 2010, pág. 18)

Según (SECRETARÍA DE HACIENDA DISTRITAL, 2003) El actual diseño del impuesto sobre vehículos genera una reducción en el monto recaudado año tras año en atención a la depreciación de los vehículos, a pesar de que el costo y el impacto social que genera es constante o se incrementa en el tiempo.

(DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA: SECRETARIA DE HACIENDA, 2010, pág. 18)  
“Otro factor que determina la caída histórica del impuesto es la cultura tributaria de los cundinamarqueses, los contribuyentes se caracterizan por realizar traspasos abiertos donde el nuevo comprador muchas veces no se preocupa por cumplir con el pago.”

También influye el grado de satisfacción de los contribuyentes en cuanto a la atención al cliente. Esto genera la necesidad de medir el servicio, dado que la gestión de la relación con el es subjetiva pues está dada por la percepción que las personas tienen de la atención recibida en el momento de adquirir un bien o solicitar un servicio. La medición más adecuada es la que brinda el SERVQUAL o Servicequality: es un marco de calidad del servicio que fue desarrollado a mediados de los años ochenta por (ZEITHAML, PARASURAMAN, & BERRY, 1990) el cual mide la brecha entre las expectativas del cliente y la experiencia de atención al cliente teniendo en cuenta 10 factores de la calidad del servicio a saber:

La competencia

Cortesía

La credibilidad

Seguridad

Acceso

La comunicación

Conocimiento del cliente

Tangibles

La fiabilidad

Capacidad de respuesta

## Análisis De Los Factores Que Determinan El Comportamiento Del Impuesto De Vehículos En el Departamento de Cundinamarca

El recaudo del impuesto sobre Vehículos Automotores depende de ciertas variables, entre otras:

- El número de placas matriculadas en las Secretarías de Tránsito del Departamento
- La base gravable del Impuesto, la cual será “(...) el valor comercial de los vehículos fijado anualmente por resolución de la Dirección General de Transporte y Tránsito Terrestre Automotor del Ministerio de Transporte, o quien haga sus veces. Para los vehículos no contemplados en esa resolución deberá solicitarse el avalúo comercial a dicha dependencia”. (ASAMBLEA DE CUNDINAMARCA, 1997)

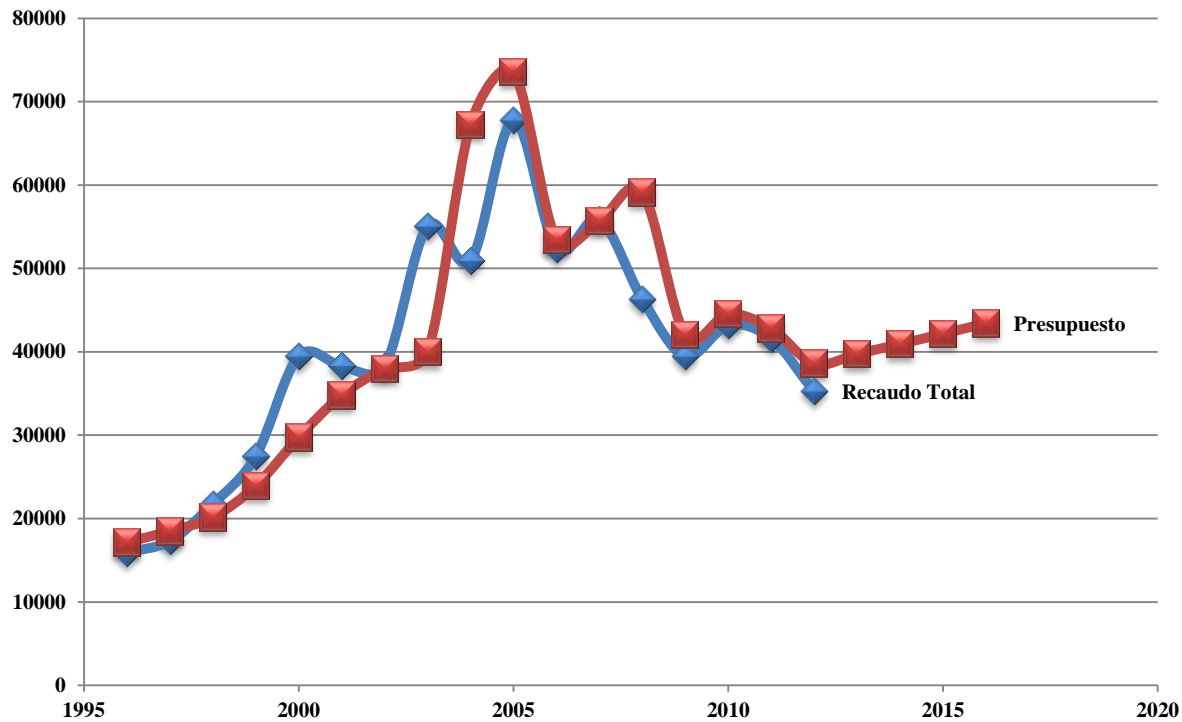
El Plan de Desarrollo Departamental “Cundinamarca Calidad de Vida 2012-2016, plantea como objetivo recaudar, por ingresos tributarios, \$ 2.5 billones de pesos colombianos, representando el 40% del total de los ingresos esperados. (Véase tabla 1) Del Impuesto Sobre Vehículos Automotores se espera recaudar, en la misma vigencia, \$ 204 mil millones. Estos recursos son necesarios para la apalancar la financiación del Plan de Desarrollo Departamental, ya que existen otro tipo de ingresos con el mismo fin.

**Tabla 1. Proyección recaudo Impuesto Sobre Vehículos Automotores (Miles de millones)**

CONCEPTO	2012	2013	2014	2015	2016
<b>(B) Ingresos Tributarios</b>	476.078	490.360	505.071	520.223	535.830
(+) Impuesto de Registro	208.453	214.706	221.147	227.782	234.615
(+) Impuesto sobre vehículos automotores	38.589	39.746	40.939	42.167	43.432
(+) Consumo de Cigarrillos Nacional y Extranjeros	46.987	48.397	49.848	51.344	52.884
(+) Consumo de Cerveza Nal y Extranjera	124.876	128.622	132.481	136.455	140.549
(+) Consumo de Licores Extranj, Vinos Nal y Extranjeros	9.630	9.918	10.216	10.522	10.838
(+) Degüello Ganado Mayor	6.241	6.428	6.621	6.819	7.024
(+) Sobretasa a la Gasolina Motor Corriente y Extra	23.346	24.047	24.768	25.511	26.276
(+) Estampillas	16.374	16.865	17.371	17.892	18.429
(+) Otros ingresos tributarios directos	1.583	1.631	1.680	1.730	1.782

Fuente: Secretaría de Hacienda - Gobernación de Cundinamarca citado por (CORREA HEREDIA & RODRIGUEZ ROBLES, 2012)

**Grafico 2 Comportamiento recaudo impuesto sobre vehículos automotores (millones de pesos)**



Fuente: Secretaría De Hacienda- Gobernación de Cundinamarca

Con base en la tabla 1 y el grafico 2 se deduce que, la Secretaria de Hacienda no está cumpliendo con las metas de recaudo proyectadas para este impuesto, como se puede observar en el grafico el recaudo real no es igual o no logra superar el proyectado en el presupuesto. Para lograr las metas de recaudo y cumplir con los objetivos del Departamento, será necesario aumentar el número de placas matriculadas en el Departamento, ya que la base gravable del Impuesto no es modificable. Ahora bien, el reto es: ¿aumentar el número de placas matriculadas en el Departamento?

Existen condiciones que impulsan a un contribuyente a matricular su vehículo en determinada Secretaria de Tránsito ya sea del nivel Departamental o Distrital, como son:

- El servicio al Contribuyente, entendiéndose el mismo como las facilidades que la entidad le brinda para liquidar y pagar su impuesto, los tiempos de atención, efectivos canales de comunicación, disminución de trámites
- Incentivos tributarios por Matricular los vehículos en cualquiera de las oficinas de Transporte y movilidad de Cundinamarca, beneficios tributarios por pronto pago y descuentos a deudores morosos.

En la actualidad no hay atractivos que permitan que la gente tenga preferencia por matricular en las Unidades de Tránsito del Departamento de Cundinamarca, y esto obedece a:

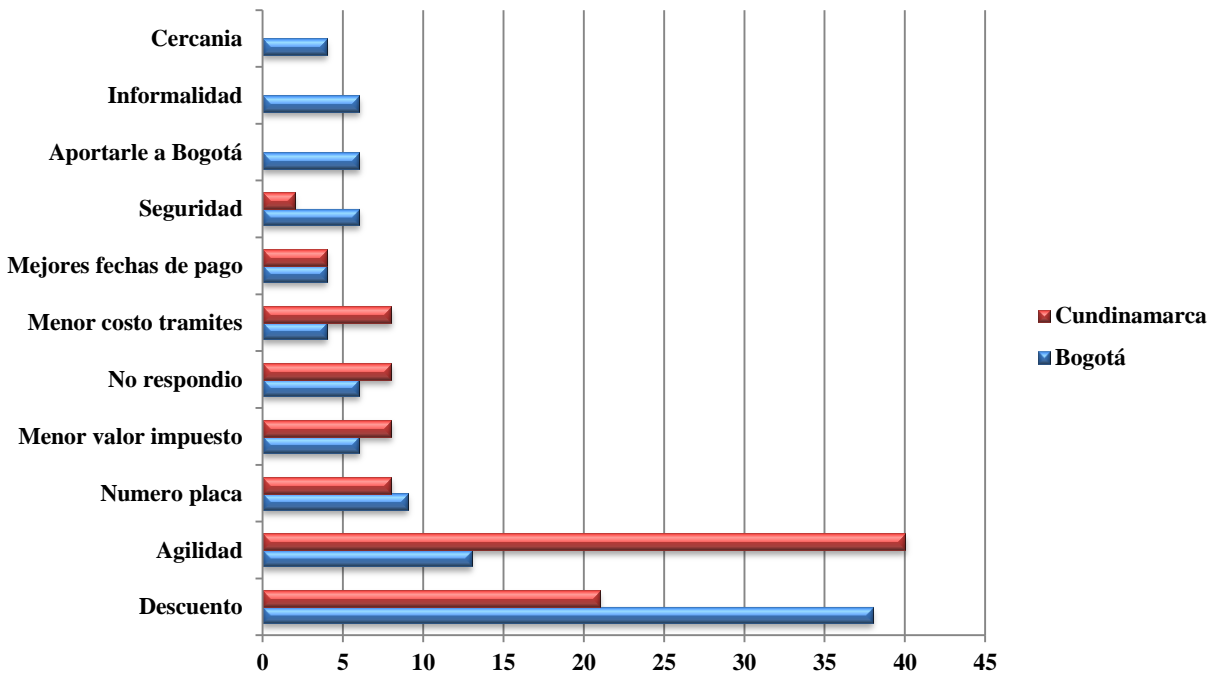
- La información esencial para la realizar la liquidación no es confiable debido a que las bases de datos no están depuradas, esto ocasiona que se cometan errores en las liquidaciones sugeridas entregadas al contribuyente y en los procesos de fiscalización abiertos a los mismos, generando molestias sin justa causa.
- El único Centro de Atención al Ciudadano (CUAC), está situado en la Gobernación de Cundinamarca, donde el contribuyente solicita la liquidación y debe salir a realizar el pago ya que los bancos que tienen oficina dentro de la gobernación no tiene convenio para el recaudo de este tributo.
- La página Web no llena las expectativas del contribuyente en cuanto a información y liquidación sugerida.
- Se requiere invertir en capacitación a los funcionarios que tienen la función de atender al contribuyente
- Mejorar de los aplicativos (software), usados en las liquidaciones sugeridas y fiscalización.

Debido al importante efecto que tiene la decisión del lugar de matrícula en el recaudo en noviembre de 2001 la Secretaría De Hacienda encargo al Centro Nacional de Consultoría (CNC) la realización de una encuesta sobre los determinante de la decisión del lugar de matrícula entre los propietarios que hubieren comprado un vehículo en Bogotá en los últimos tres años, concesionarios y tramitadores. Los resultados de esta encuesta arrojaron importantes conclusiones sobre el posicionamiento de Bogotá en el mercado de matrículas. (SECRETARÍA DE HACIENDA DISTRITAL, 2003)

(SECRETARÍA DE HACIENDA DISTRITAL, 2003) “Los concesionarios, por su parte, dieron la mayor importancia a los mismos criterios que los propietarios; la mayoría de ellos identificaron la agilidad en los tramites y el descuento en el impuesto como aspectos más relevantes de la decisión.”

Por otra parte, la encuesta permite ver que la mayor parte de quienes usan el descuento como criterio de selección eligen matricularse en Bogotá. (Véase gráfico 3) Este criterio fue el que más motivó la matrícula en la capital entre los propietarios encuestados: un 38% de los propietarios de vehículos registrados en Bogotá escogieron el lugar de matrícula motivados por la percepción de que el descuento por matricula inicial resultaba más favorable en la capital que en Cundinamarca (SECRETARÍA DE HACIENDA DISTRITAL, 2003)

**Grafico 3 Criterios de decisión del lugar de matrícula por parte de los propietarios de vehículos**



Fuente: Encuesta Centro Nacional de Consultoría

Es importante confirmar que los contribuyentes cuando tiene que tomar la decisión de matricular un vehículo tienen referencia por la agilidad en el servicio que se les presta y el descuento sobre el trámite, lo cual en año 2003 posicionaba a Cundinamarca como la entidad que la gente prefería para realizar la matrícula, lo cual llevó a que el Distrito mejorara el servicio para ser competitivo con Cundinamarca e incentivar la matrícula de vehículos nuevos o el traspaso de las mismas mediante descuentos en el costo de la matrícula y de los impuestos, lo cual ahora genera resultados que van en contravía con las metas de recaudos de la Secretaría de Hacienda del departamento de Cundinamarca.

Otros factores que influyeron en la decisión por matricular en el distrito capital fueron los rumores que se han venido transmitiendo a las personas donde se pretende aumentar el precio y placa para los vehículos con placas diferentes a las del Distrito.



## **Formulación De Estrategias Que Mejoren El Recaudo Del Impuesto De Vehículos En El Departamento de Cundinamarca**

Después de expuesto el comportamiento del fenómeno, estudiados y analizados los factores que lo determinan y/o causan dicho comportamiento, a continuación se proponen las estrategias a implementar por parte Secretaria de Hacienda –Dirección de Rentas y Gestión tributaria con el fin de mejorar el recaudo al punto de cumplir con las metas de recaudo y satisfacer las necesidades expectativas de los contribuyentes del Impuesto.

- Generar el formulario de autoliquidación asistida del impuesto de vehículos automotores ya que mediante esta herramienta una vez generada la declaración se puede realizar el pago a través de PSE (Proveedor de Servicios Electrónicos), o descargar su declaración en formato PDF para hacer el pago en cualquier entidad bancaria autorizada, sin necesidad de acercarse a un punto de atención físico.

Para lograr esta estrategia la Secretaria de Hacienda debe depurar la base de datos ya que hay mucha imprecisión en los datos suministrados por los usuarios ante el organismo de tránsito y la Secretaria de Hacienda la cual es administrada y maneja por QUIPUX y SIVC (Sistema de Información de Vehículos de Cundinamarca) de los contribuyentes actuales mediante la revisión en común acuerdo con la Secretaria de Transporte y Movilidad de Cundinamarca (actualmente se adelantan reuniones entre estas dos entidades para concretar un acuerdo interinstitucional en la contratación de la depuración de la base datos y mediante un Sistema de Información garantizar la transferencia continua de información actualizada entre las dos entidades, obteniendo de esta manera información confiable y oportuna para entregar un mejor servicio al contribuyente) y el apoyo de las TIC; Luego se debe hacer la migración de la Información al Sistema SAP para la parametrización e implementación de la gestión del impuesto, esto se logra con el apoyo de BID (Banco Interamericano de Desarrollo), el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el FOSIT, las Entidades Territoriales y SAP, se está implementando el proyecto del Sistema de Gestión Financiera Territorial (SGFT) que quiere lograr una unificación, estandarización y racionalización de los

procedimientos y procesos requeridos para la producción de información financiera territorial; una vez esta la información en el sistema SAP se realizan los convenios con las entidades financieras autorizadas para el recaudo del impuesto, para el uso del servicio de transferencias electrónicas, se deben realizar las pruebas ya que cada formulario contará con numeración consecutiva y un código de barras que permitirán el pago en bancos autorizados o a través del botón PSE.

Lo anterior facilitará el cumplimiento de las obligaciones para los contribuyentes ya que elimina el diligenciamiento manual de información, que resulta dispendioso para los contribuyentes. Así mismo, reduce el riesgo de incurrir en errores aritméticos y de confiabilidad, dado que el nuevo sistema dispone de validaciones y renglones de operación que los impiden.

- Otra estrategia es la hacer convenio con alguno de los banco que tiene oficina dentro de las instalaciones de la Gobernación de Cundinamarca, en este caso sería con el Banco Agrario o Davivienda, ya que al implementar el pago electrónico se descongestiona el CUAC, debido a que se reduce el número de contribuyente que tengan o quieran acercarse a solicitar el formulario de liquidación, lo cual permite una mejor atención del contribuyente, servicio más ágil y seguro.
- Generar mecanismos que permitan a los concesionarios promocionar y estimular entre sus clientes la matrícula de vehículos particulares en los organismos de tránsito del Departamento de Cundinamarca, mediante la implementación de exoneraciones o descuentos en los costos de matrícula para lo cual se debe hacer un estudio del costo beneficio y mediante la expedición del respectivo acto administrativo para su legal aplicación.
- Ampliar los puntos atención para la liquidación sugerida en las Unidad de tránsito; todo con el ánimo de ofrecerle facilidad y economía al contribuyente, es una fortaleza para Departamento ya que la Secretaria de Transporte y Movilidad cuenta con 15 unidades de transito ubicadas estratégicamente dentro del Departamento así: Ricaurte, Villeta,

Choconta;, Zipaquirá, El Rosal, Cota, Mosquera, La Calera, Soacha, Caqueza, Ubaté, Pacho, Girardot, Funza, Chía.

- Estrategia Publicitaria para la difusión de las estrategias antes descritas, por medio de diferentes canales tales como chat, correo electrónico, página Web, emisoras especialmente las regionales, canal institucional, mediante la destinación de un porcentaje significativo del rubro de gastos de Impresos y publicaciones.
- Capacitaciones a los funcionarios que deben atender a los contribuyentes del impuesto de vehículos en los nuevos aplicativos tecnológicos, normatividad vigente, aspectos tributarios y jurídicos, planeación estratégica de la organización. Es importante garantizar que los funcionarios de la Secretaria de Hacienda – Dirección e Rentas entienden lo suficiente del servicio que se ofrece para responder a cualquier inquietud del Contribuyente. Por lo anterior, mensualmente, se realizarán reunión con los funcionarios para saber si tiene inconvenientes con el manejo de los aplicativos, la normatividad vigente aplicable al impuesto, aspectos tributarios y jurídicos, con el fin de diseñar capacitaciones que se ajusten a sus necesidades, los funcionarios que manejaran el sistema SAP tendrán acompañamiento constante durante la fases de parametrización, implementación, migración y puesta en marcha del proyecto.
- Sensibilizar al funcionario mediante capacitaciones sobre temas de Servicio al Cliente, motivarlos para el trabajo en equipo. Adicionalmente sensibilización y generar destrezas y cultura en cuanto a desarrollar en los funcionarios habilidades para escuchar, solucionar problemas, trabajar en equipo, entre otros factores que pueden afectar el momento de verdad con el Contribuyente.

## Conclusiones

- Con la aplicación de las estrategias para el mejoramiento del recaudo del impuesto se pueden nivelar o superar el recaudo frente a los presupuestos proyectados al año 2016 por parte de la Gobernación de Cundinamarca; mejorando no solo la creación y ejecución de políticas y acciones tendientes a la atención de consultas y atención a los ciudadanos para el óptimo cumplimiento de la obligación tributaria, sino también los procesos internos inherentes a gestión de este impuesto.
- La imagen de la Gobernación de Cundinamarca mejoraría significativamente y estos procesos pueden aportar puntos de mejora en otras áreas con el objeto de incentivar el mejoramiento continuo en la gestión organizativa de la entidad.
- Con la ampliación de los canales de recaudo se facilitará a los contribuyentes hacer el trámite de una manera segura, fácil y ágil. Lo anterior sumando la gestión de la información en las bases de datos permitirá que las reclamaciones disminuyan y optimizará los procesos internos. Las condiciones de las implementaciones de liquidación a través del portal de internet de la gobernación requieren unas inversiones importantes, periodos de implementación y prueba que deberán ser planificados y ejecutados de manera sistemática.
- Para mejorar la atención al cliente haciendo uso del “SERVQUAL” es necesario que el personal a cargo del servicio al cliente sea capacitado, instruido y evaluado en términos de la calidad del servicio, implicando lo anterior, factores como la reorganización de los procesos internos del área, la verificación de los objetivos y metas, la medición de tiempos de atención, el mejoramiento de las condiciones físicas de los puntos de atención, la contratación de personal idóneo para servicio al cliente ya que este tipo de gestiones deben ser desarrolladas por personas con disposición de servicio. Así mismo la implementación deberá contemplar actividades de retroalimentación donde se tenga en cuenta la opinión del usuario para complementar el ciclo de mejoramiento continuo en el servicio al cliente.

- Las campañas de publicidad no solamente aportarán al proceso de recaudo sino también al proceso de posicionamiento de la Gobernación de Cundinamarca como una entidad eficiente. Sin embargo estas campañas deberán ser segmentadas estratégicamente orientando sus actividades al grupo objetivo, determinando los canales de comunicación más idóneos con el objeto de maximizar el impacto y alcanzar el objetivo de la misma. Los periodos para realizar estas campañas deberán anteceder las fechas del calendario tributario al menos con tres meses de anterioridad para lograr un resultado más efectivo en términos de mejora de recaudo versus tiempo. Se recomienda contratar una agencia de medios que provea diversos canales para rodear el grupo objetivo en medios como televisión, prensa, vallas, estaciones de bus emisoras regionales etc. para masificar el mensaje.
- Las alianzas estratégicas con los concesionarios deberán cumplirse bajo los estándares de transparencia con el fin de lograr el objetivo de matriculación. Lo anterior se puede implementar si se facilita el proceso para los mismos generando un punto diferencial en cuanto a el modelo que actualmente tiene Bogotá. También la alianza deberá complementarse a través de una estrategia de comunicación para que los clientes de vehículos nuevos conozcan los beneficios e influya en la decisión en el momento de matrícula.
- La implementación de puntos de atención al ciudadano deberán contemplar una ubicación estratégica donde los usuarios se puedan ubicar no solamente en Bogotá y en los puntos cardinales importantes, si no también incluir los municipios más grandes de Cundinamarca a través de de la coordinación con las oficinas de Transporte y Movilidad de Cundinamarca.
- Todas las estrategias para el mejoramiento requieren de la decisión política y administrativa del gobernador por lo cual el proceso de sensibilización y de concientización en sí mismo es un reto para la entidad y i lograr los resultados aquí planteados.

## **Bibliografía**

ASAMBLEA DE CUNDINAMARCA. (30 de Mayo de 2008). Ordenanza 007 De 2008. Cundinamarca.

ASAMBLEA DE CUNDINAMARCA. (11 de Septiembre de 1997). Ordenanza 024 De 1997 . Cundinamarca.

ASAMBLEA DE CUNDINAMARCA. (30 de Diciembre de 1998). Ordenanza 044 De 1998. Cundinamarca.

ASAMBLEA DE CUNDINAMARCA. (14 de Diciembre de 2010). Ordenanza 072 De 2010. CUNDINAMARCA.

CONGRESO DE COLOMBIA. (24 de Diciembre de 1998). Ley 488 De 1998. Bogotá.

CORREA HEREDIA, A. M., & RODRIGUEZ ROBLES, D. L. (2012). Diseño De Estrategias A Implementar En El Servicio Al Contribuyente En La Gerencia De Vehículos De La Unidad Administrativa Especial De Rentas Y Gestión Tributaria De Cundinamarca RENCUN. 52. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA: SECRETARIA DE HACIENDA. (2010). Marco Fiscal De Mediano Plazo 2010-2019. 47. Cundinamarca.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. (29 de Diciembre de 1998). Decreto 2654 De 1998. Bogotá: Dario Oficial N° 43.464.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. (4 de Marzo de 1999). Decreto 392 De 1999. Bogotá.

REPUBLICA DE COLOMBIA. (20 de Diciembre de 1995). Ley 223 De 1995. Diario Oficial No. 42.160. Bogotá.

SECRETARÍA DE HACIENDA DISTRITAL. (Octubre de 2003). Estudio Del Impuesto Sobre Vehículos En Bogotá. Cuadernos De La Ciudad: Serie Ingresos Y Gastos Públicos N° 4, 56. Bogotá D. C.

ZEITHAML, PARASURAMAN, & BERRY. (1990). Ofrecemos Un Servicio De Calidad, Equilibrando Percepciones Y Expectativas Del Cliente. Free Press.

### **Lista de Referencias**

ASAMBLEA DE CUNDINAMARCA. (30 de Mayo de 2008). Ordenanza 007 De 2008. Cundinamarca.

ASAMBLEA DE CUNDINAMARCA. (11 de Septiembre de 1997). Ordenanza 024 De 1997. Cundinamarca.

ASAMBLEA DE CUNDINAMARCA. (14 de Diciembre de 2010). Ordenanza 072 De 2010. CUNDINAMARCA.

ASAMBLEA DE CUNDINAMARCA. (30 de Diciembre de 1998). Ordenanza 044 De 1998. Cundinamarca.

CONGRESO DE COLOMBIA. (24 de Diciembre de 1998). Ley 488 De 1998. Bogotá.

DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA: SECRETARIA DE HACIENDA. (2010). Marco Fiscal De Mediano Plazo 2010-2019. 47. Cundinamarca.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. (29 de Diciembre de 1998). Decreto 2654 De 1998. Bogotá: Diario Oficial N° 43464.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. (4 de Marzo de 1999). Decreto 392 De 1999. Bogotá.

REPUBLICA DE COLOMBIA. (20 de Diciembre de 1995). Ley 223 De 1995. Diario Oficial No. 42.160. Bogotá.

SECRETARÍA DE HACIENDA DISTRITAL. (Octubre de 2003). Estudio Del Impuesto Sobre Vehículos En Bogotá. Cuadernos De La Ciudad: Serie Ingresos Y Gastos Públicos N° 4. Bogotá D. C.