



**VEEDURÍA  
DISTRITAL**

Prevención • Transparencia • Incidencia

**INFORME “ESTRATEGIA HACIENDA SOMOS TODOS:  
ACCIONES PARA UN MODELO PROACTIVO”  
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA  
(Vigencia 2019)**

**Iniciativa de Innovación Acompañada por el Laboratorio de Innovación para la Gestión  
Pública Distrital – LABcapital de la Veeduría Distrital**

De conformidad con lo establecido en el Decreto 1421 de 1993, el  
Acuerdo 24 de 1993 y el Acuerdo 645 de 2016

**Bogotá, D.C., mayo de 2020**



Informe “Estrategia Hacienda Somos Todos: acciones para un modelo proactivo” SDH (Vigencia 2019)

**Veedor Distrital**  
Guillermo Rivera

**Viceveedora Distrital**  
Diana Mendieta Durán

**Veedor Delegado para la Atención de Quejas y Reclamos**  
Patrich Pardo García

**Veedor Delegado para la Contratación**  
Byron Valdivieso

**Veedora Delegada para la Eficiencia Administrativa y Presupuestal**  
Laura Oliveros

**Veedor Delegado para la Participación y los Programas Especiales**  
Ramón Villamizar Maldonado

**Jefe Oficina Asesora de Planeación**  
Rino Acero

**Jefe Oficina Asesora Jurídica**  
Luz Adriana Cárdenas

**Equipo de Trabajo correspondiente a la vigencia 2019**

Juan Felipe Yepes González  
Manuela Barrero González  
Camilo Alberto Gómez Angel  
Andrea Cristina Rodríguez Marín



## Tabla de contenido

Introducción .....	4
1. Enfoque LABcapital.....	6
1.1 Metodología AEI de la Innovación .....	8
2. Reto Secretaría Distrital de Hacienda - SDH .....	11
2.1 Contexto y delimitación.....	11
2.2 Paso Empatía .....	12
2.3 Paso Intuición .....	17
3. Paso Acción: Estrategia Secretaría Distrital de Hacienda “Hacienda Somos Todos: Acciones Para Un Modelo Proactivo” .....	19
4. Pasos a Seguir.....	22
Referencias .....	24

## Lista de tablas

<i>Tabla 1.</i> Errores más frecuentes en Medios Magnéticos .....	14
<i>Tabla 2.</i> Deudas de los GC por Impuesto .....	15

## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Enfoque LABcapital.....	6
<i>Figura 2.</i> Modelo de Aproximación de LABcapital para el Control Preventivo.....	7
<i>Figura 3.</i> Valor Compartido.....	8
<i>Figura 4.</i> Metodología AEI de la Innovación .....	10
<i>Figura 5.</i> Sesiones Reto Secretaría Distrital de Hacienda .....	12
<i>Figura 6.</i> Camino al Cambio Reto Secretaría Distrital de Hacienda .....	18
<i>Figura 7.</i> Área de Oportunidad Reto Secretaría Distrital de Hacienda. ....	18
<i>Figura 8.</i> Modelo de Relación entre Actores del Reto Secretaría Distrital de Hacienda .....	19
<i>Figura 9.</i> Estrategia Hacienda Somos Todos.....	21



Informe “Estrategia Hacienda Somos Todos: acciones para un modelo proactivo” SDH (Vigencia 2019)

## Introducción

La Veeduría Distrital es una entidad de control y vigilancia de la Administración Distrital con autonomía administrativa y presupuestal, creada por el Decreto Nacional 1421 de 1993 que:

(...) verificará que se obedezcan y ejecuten las disposiciones vigentes, controlará que los funcionarios y trabajadores distritales cumplan debidamente sus deberes y pedirá a las autoridades competentes la adopción de las medidas necesarias para subsanar las irregularidades y deficiencias que encuentre (Decreto 1421, 1993, art. 118).

La Veeduría Distrital tiene como misión “ejercer control preventivo, promover el control social, fortalecer la transparencia y la lucha contra la corrupción, para el mejoramiento de la gestión pública distrital” (Veeduría Distrital, 2016a, art. 2).

De conformidad con el artículo 2 del Acuerdo 24 de 1993, los objetivos de la Veeduría Distrital que tienen mayor relación con los objetivos del Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital son:

a. Apoyar a los funcionarios responsables de lograr la vigencia de la moral pública en la gestión administrativa, así como a los funcionarios encargados del control interno, sin perjuicio de las funciones que la Constitución y las Leyes asignan a otros organismos o entidades; (...) h. Promover la participación ciudadana para el seguimiento, evaluación y control del diseño y ejecución de las políticas públicas, los contratos de administración y la actuación de los servidores públicos, así como para la cogestión del desarrollo de la ciudad.

Por otra parte, el Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” 2016-2020 contempla en el eje transversal “Gobierno legítimo, fortalecimiento local y eficiencia” el programa “Transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía” que busca:

(...) establecer un modelo de gobierno abierto para la ciudad, el cual consolide una administración pública de calidad, eficaz, eficiente, colaborativa y transparente, que esté orientada a la maximización del valor público, a la promoción de la participación incidente, al logro de los objetivos misionales y el uso intensivo de las TIC (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016, p. 467).

Para aportar al logro de lo descrito, la Veeduría Distrital formuló el Proyecto de Inversión 1060 *Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital* en el 2016. El objetivo general del proyecto es “aportar a la Administración Distrital ideas innovadoras, metodologías, instrumentos y buenas prácticas, que incidan en el ejercicio de la gestión pública, en el ciclo de las políticas públicas y en el control ciudadano” (Veeduría Distrital, 2016b, p.10). Sus objetivos específicos son:



Informe “Estrategia Hacienda Somos Todos: acciones para un modelo proactivo” SDH (Vigencia 2019)

- Intercambiar conocimiento, a través de redes con actores nacionales e internacionales, para apropiarse de las mejores prácticas de administración y gestión pública
- Adaptar las acciones de control preventivo a nuevos modelos de gestión, nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, y nuevos arreglos institucionales
- Fortalecer el ejercicio del control social preventivo, a través de prácticas innovadoras, que faciliten la relación horizontal y vertical entre las Entidades Distritales y la Ciudadanía
- Contribuir a la mejora de la gestión pública y proponer soluciones a los problemas de implementación de las políticas públicas (Veeduría Distrital, 2016b).

En ese sentido, el *Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital*, LABcapital, desarrolla sus actividades a través de los componentes: (i) Promoción de la innovación en la gestión pública; (ii) Fortalecimiento del control social preventivo mediante iniciativas de innovación; y (iii) Análisis y evaluación de políticas públicas en el Distrito.

Con el propósito de contribuir a la mejora de la gestión pública y proponer soluciones a los problemas de implementación de las políticas públicas, la Veeduría Distrital trabaja de la mano con las entidades del Distrito para identificar retos públicos, es decir, problemas relacionados con la forma como se implementan políticas, planes, proyectos y acciones públicas. Según esto, mediante LABcapital, la Veeduría Distrital genera espacios de co-creación entre ciudadanos y servidores públicos, brindando herramientas innovadoras para la solución de retos públicos, teniendo en cuenta el carácter preventivo de la entidad.

En julio del 2019, la Veeduría Distrital y la Secretaría Distrital de Hacienda - SDH, a través de su Secretaria, Beatriz Helena Arbeláez, determinaron el tema del reto para ser trabajado conjuntamente dentro de la vigencia 2019 - 2020. Este reto está enmarcado en la problemática de Modelo de Atención y Agendamiento, que en el desarrollo del reto se acotó al Modelo de atención y agendamiento para pago de impuesto.

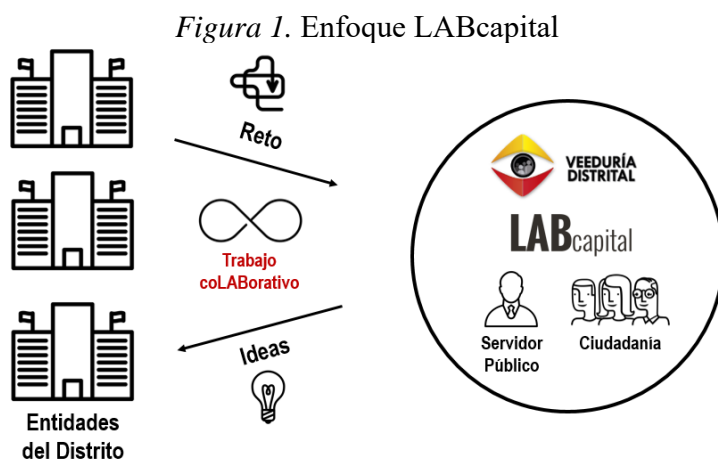
Teniendo en cuenta lo expuesto, este documento describe en cuatro partes el trabajo realizado por la Veeduría Distrital junto con la Secretaría Distrital de Hacienda SDH. En la primera parte se presenta la manera como la Veeduría Distrital aborda los retos públicos; la segunda parte describe el proceso de trabajo del reto, la tercera parte explica el proceso de trabajo desde la descripción del reto hasta la iniciativa de innovación presentada Estrategia Hacienda Somos Todos: acciones para un modelo proactivo; y, finalmente, se presentan los pasos a seguir desde la Secretaría Distrital de Hacienda SDH, según los comentarios y aportes realizados por el Subsecretario Técnico y Subsecretario General, José Alejandro Herrera y Héctor Mauricio Escobar, respectivamente.

La solución generada por la Veeduría Distrital, la Secretaría Distrital de Hacienda SDH y la ciudadanía tendrá una etapa de implementación a corto plazo (2019) y posteriormente se buscará implementarla a mediano y largo plazo, de ser posible, por parte de la Secretaría Distrital de Hacienda SDH. La vinculación de la Veeduría Distrital a los siguientes pasos está sujeta a la pertinencia que la Secretaría Distrital de Hacienda SDH considere según el acuerdo entre las partes realizado el día 12 de diciembre de 2019 donde se realizó la presentación al Subsecretario Técnico

y Subsecretario General, José Alejandro Herrera y Héctor Mauricio Escobar, respectivamente, al equipo directivo de la Secretaría Distrital de Hacienda SDH y al Veedor Distrital.

## 1. Enfoque LABcapital

El *Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública*, LABcapital, proyecto perteneciente a la Veeduría Distrital, tiene la misión de completar el proceso de control preventivo, donde además de la generación de alarmas y el acompañamiento y seguimiento de políticas públicas, se proponen ideas innovadoras co-creadas entre ciudadanos y servidores públicos para ser implementadas por las entidades del Distrito. La implementación de las ideas generadas, realizadas por las entidades distritales, busca generar valor positivo en la calidad de vida de los ciudadanos bogotanos y así prevenir la materialización de riesgos de corrupción e ineficiencias administrativas.



Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

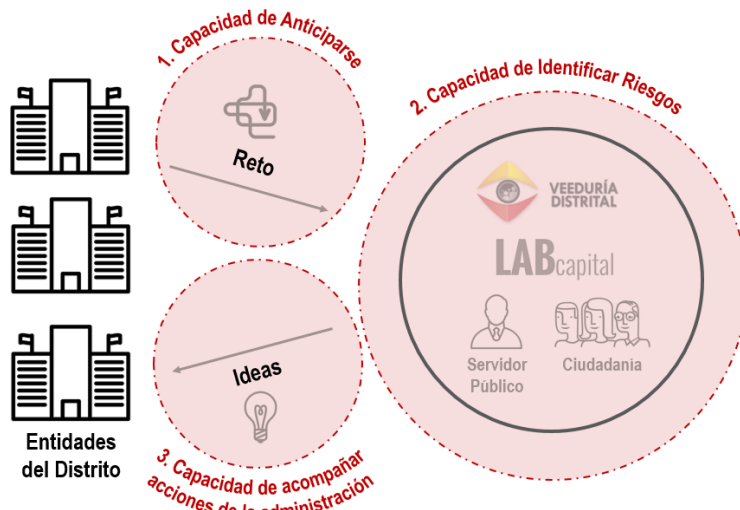
Para lograr dicha misión, LABcapital cuenta con el componente Mesa de Apoyo (MA), un espacio análogo y virtual donde ciudadanos y servidores públicos de Bogotá presentan y desarrollan propuestas innovadoras para el mejoramiento de la gestión pública de la ciudad. En este sentido, LABcapital tiene la misión de identificar retos o problemáticas públicas que estén relacionadas con la oferta de políticas, planes, programas, acciones que dichas entidades brindan a la ciudadanía.

Una vez identificado el reto, la Mesa de Apoyo trabaja de manera colaborativa con ciudadanos y servidores públicos en la búsqueda de ideas, las cuales al ser apropiadas por ciudadanos y los servidores públicos que las implementan, pueden mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y la calidad de vida de los ciudadanos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, LABcapital busca aportar al control preventivo mediante tres acciones específicas:

- **La capacidad de anticiparse:** Mediante la identificación de retos en conjunto con las entidades distritales, el Laboratorio se anticipa a futuros actos de corrupción e ineficiencias administrativas.
- **La capacidad de identificar riesgos:** La forma colaborativa del trabajo de LABcapital, permite identificar de una mejor manera los riesgos o retos planteados, ya que se trabaja directamente con los ciudadanos quienes son los usuarios de la oferta pública, así como con los servidores públicos encargados de diseñar e implementar dicha oferta.
- **La capacidad de acompañar las acciones de la Administración Distrital:** LABcapital tiene la misión de pasar de la generación de alertas, a la generación de acciones conjuntas para la solución de dichas alertas, llevando la voz del ciudadano y del servidor público a la generación de propuestas específicas para el mejoramiento de la gestión pública.

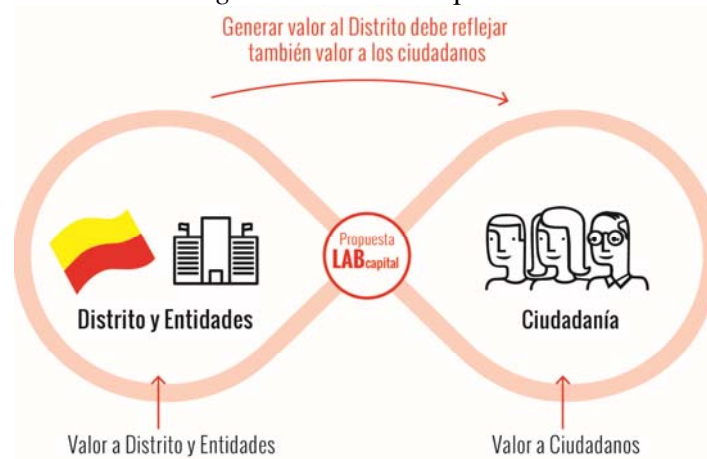
Figura 2. Modelo de Aproximación de LABcapital para el Control Preventivo



Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital.

LABcapital considera que la idea propuesta logra su objetivo innovador y de impacto cuando esta evidencia una mejora en procesos, productos, servicios o políticas del Distrito y cuya implementación por parte de la entidad logra una apropiación por la ciudadanía, generando así valor compartido tanto para la entidad a la cual haya sido presentada la propuesta como a los ciudadanos. Por lo tanto, gracias al trabajo colaborativo entre el laboratorio y los ciudadanos, estos últimos se verán también beneficiados de la generación de valor a las Entidades y al Distrito.

Figura 3. Valor Compartido



Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital.

## 1.1 Metodología AEI de la Innovación

La metodología desarrollada por LABcapital denominada AEI de la Innovación es una metodología que tiene como base la metodología de “*Pensamiento de Diseño*” así como un enfoque de “*Diseño de Servicios*” para concretar las propuestas y usa la “Economía Comportamental” para la implementación de las ideas propuestas. Tanto el “*Pensamiento de Diseño*” y el “*Diseño de Servicios*” se utilizan dentro del sector público como metodologías para hacer frente a problemas sociales complejos, reuniendo a los diversos actores involucrados en la problemática, generando soluciones creativas por medio del diseño (Zurbriggen y González, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior, el “*Pensamiento de Diseño*” es:

...una metodología utilizada por los diseñadores para resolver problemas complejos y encontrar soluciones deseables para los clientes. Una mentalidad de diseño no se centra en el problema, se enfoca en desarrollar una solución y en las acciones necesarias para alcanzarla para así crear un futuro estimado. El pensamiento de diseño se basa en la lógica, la imaginación, la intuición y razonamiento sistémico para explorar las posibilidades de lo que podría ser y para crear los resultados deseados que benefician al usuario final (el cliente) (Creativity at work, s.f., párr. 6).

El “*Pensamiento de Diseño*” está compuesto de 5 pasos: Empatizar, definir, idear, prototipar y probar, donde se busca generar un “*diseño centrado en las personas*”:

El diseño centrado en las personas enfoca el proceso en entender el contexto, motivaciones, comportamientos y valores de las personas y usar esta información para orientar el desarrollo de los productos o servicios. Usando el diseño centrado en las personas, se consiguen los siguientes beneficios:





Informe “Estrategia Hacienda Somos Todos: acciones para un modelo proactivo” SDH (Vigencia 2019)

- Aumentar la satisfacción del usuario/cliente (Ciudadanía).
- Aumentar la productividad y la eficiencia del usuario (Entidad y Ciudadanía).
- Incrementar la adopción y el uso del servicio/sistema (Ciudadanía).
- Reducir los costes de soporte y formación (Entidad).
- Reducir el tiempo y los costes de desarrollo: solo se desarrollan las funcionalidades que el usuario necesita y tal como lo necesita (Entidad y Ciudadanía).
- Reducir los costes de mantenimiento: garantiza un desarrollo correcto de antemano (Entidad). (Página web de Universidad Oberta de Catalunya, párr. 15).

Por otro lado, cuando se habla de “Diseño de Servicios” se refiere a:

La actividad de planificar y organizar personas, infraestructura, comunicación y los componentes materiales de un servicio, para mejorar su calidad y la interacción entre el proveedor de servicios y los clientes. El propósito de las metodologías de diseño de servicios es diseñar de acuerdo con las necesidades de los clientes o participantes, de modo que el servicio sea fácil de usar, competitivo y relevante para los clientes (Lazier, s.f., párr. 3).

De acuerdo con Megan Lazier, el “Diseño de Servicios” tiene cinco principios: Centrado en los usuarios, co-creativo, secuencial, evidencial, y holístico.

Teniendo la idea estructurada, se trabaja con “Economía Comportamental” para identificar la forma en que la implementación logre un cambio en las personas y este cambio pueda derivar posteriormente en la creación de una política pública que regule estos cambios. Una aproximación al concepto de economía del comportamiento es:

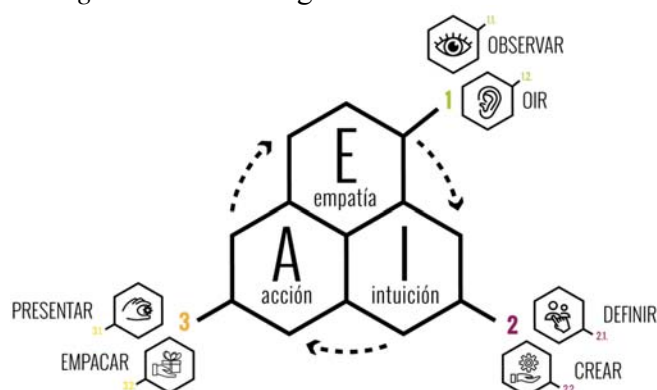
La economía del comportamiento (behavioral economics) ha tomado fuerza como un instrumento para crear políticas públicas que se adapten a la manera de pensar y tomar decisiones de los ciudadanos. Esta rama de la economía busca comprender el raciocinio de las personas de una manera más “humana” para crear modelos económicos que se asemejen más a la realidad, entendiendo que las personas actúan de una u otra manera (no siempre racional) en base a diferentes “sesgos” (Briceño, Orozco y Galvis, 2018, párr. 1).

Por otro lado, el Banco Interamericano de Desarrollo BID complementa esta visión, agregando que:

la economía del comportamiento incorpora la idea de que todos tenemos sesgos del comportamiento cuando tomamos decisiones, y que algunos de esos comportamientos se pueden cambiar. Incorporar esta visión más realista al diseño de políticas públicas puede volverlas más efectivas. Para orientar las decisiones de la gente en direcciones que mejoren sus vidas, los gobiernos pueden darles a los ciudadanos un pequeño empujón o “nudge”, al presentar los temas de cierto modo, sin prohibir ninguna opción (Página Web BID).

En este contexto, la metodología de LABcapital se desarrolla por medio de los siguientes pasos: 1) Empatía, 2) Intuición y 3) Acción. Mediante la implementación de estos pasos se busca identificar cuáles son las necesidades de la ciudadanía y las necesidades de las entidades distritales que con su gestión buscan proponer ideas innovadoras para mejorar la vida de la ciudadanía. Todo esto conduce a que la innovación pública se convierta en una apuesta tendiente a promover el control social, así como a fortalecer el control preventivo, la transparencia y la lucha contra la corrupción para el mejoramiento de la gestión pública distrital.

*Figura 4. Metodología AEI de la Innovación*



*Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital.*

El primer paso, denominado Empatía, tiene como objetivo entender los sueños, los problemas y las necesidades tanto de los servidores públicos como de los ciudadanos. Así, los servidores públicos logran entender la ciudad desde las percepciones de los ciudadanos, y estos a su vez, logran entender a los servidores y entidades que buscan con su trabajo mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Este paso se divide en dos actividades: Observar y Oír.

El segundo paso, denominado Intuición, consiste en trabajar con la habilidad de pensar con el conocimiento emocional (no racional). Tomando como base la información recolectada en la fase de Empatía, el objetivo es identificar el área de oportunidad donde se puede generar impacto y valor compartido en los ciudadanos. En este sentido, este paso busca despertar la creatividad y evitar pensamientos racionales o limitantes. Esta fase se divide en dos componentes: Definir y Crear.

Por último, está el paso Acción, el cual busca que la idea resultante de los pasos previos se convierta en una historia con actores y acciones alineadas con la generación de impacto y que sea acogida por las entidades públicas y los ciudadanos. En ese sentido, su fin último es hacer que las cosas pasen, que la idea se convierta en una historia que se pueda tocar con las manos que además pueda compartirse con las personas con las cuales se ha trabajado y a las entidades para las cuales se ha creado una mejor forma de llevar oferta pública. Sus actividades son: Presentar y Empacar.

## **2. Reto Secretaría Distrital de Hacienda - SDH**

### **2.1 Contexto y delimitación**

La Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá hace parte de la Administración Central Distrital y depende directamente de la Alcaldía Mayor. Esta Secretaría se encarga de gestionar recursos y distribuirlos entre los sectores de la Administración Distrital, bajo el principio de la sostenibilidad fiscal, para cumplir con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo. (Página Web SDH)

Según los objetivos estratégicos de la entidad, publicados en su página web, la SDH debe:

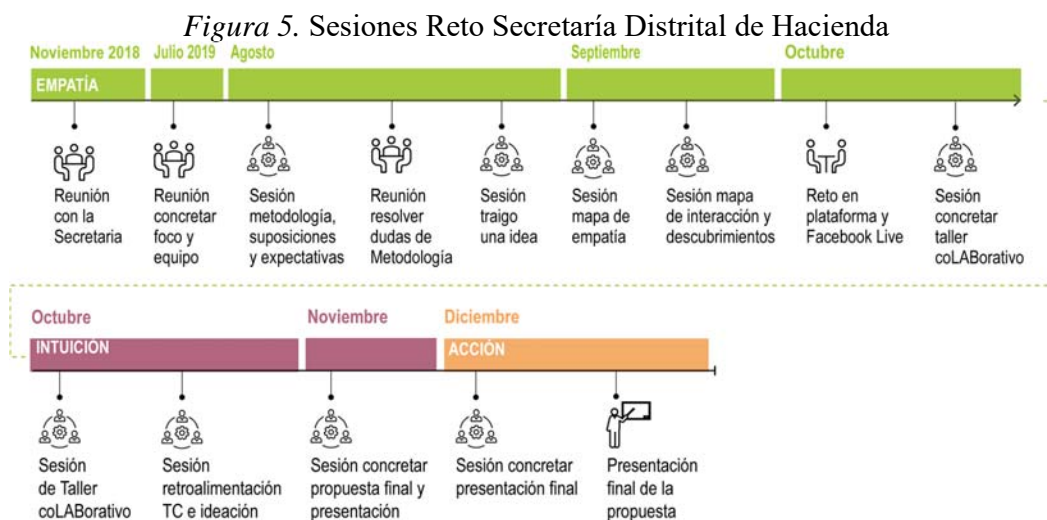
- Optimizar los procesos de la entidad y adoptar sistemas de información modernos, seguros, ágiles y bajo estándares internacionales que contribuyan a la efectividad del servicio.
- Orientar el talento humano al logro de los objetivos institucionales.
- Implementar nuevos estándares de gestión financiera y fiscal orientados a la eficiencia del ingreso, el gasto y que promuevan la diversificación de fuentes en la financiación del Plan de Desarrollo, bajo parámetros de evaluación y seguimiento de riesgos en un ambiente de control.
- Implementar nuevos mecanismos de recaudo que faciliten el pago de las obligaciones.
- Establecer un modelo de atención que facilite la interacción con los grupos de interés, y brinde soluciones oportunas, claras y eficientes. (Página Web SDH).

De esta forma, en el cumplimiento de su objeto, la Secretaría Distrital de Hacienda ejerce las siguientes funciones:

- Diseñar la estrategia financiera del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital y del Plan de Ordenamiento Territorial, de conformidad con el marco fiscal de mediano plazo y el marco de gasto de mediano plazo.
- Preparar el Presupuesto Anual de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversiones y el Plan Financiero Plurianual del Distrito.
- Formular, orientar y coordinar las políticas en materia fiscal y de crédito público, en este sentido, tendrá a su cargo el asesoramiento y la coordinación de préstamos, empréstitos y créditos de recursos de la banca multilateral y extranjera.
- Formular orientar y coordinar las políticas en materia pensional, obligaciones contingentes y cesantías.
- Formular, orientar, coordinar y ejecutar las políticas tributarias, presupuestal, contable y de tesorería.
- Asesorar a la Administración Distrital en la priorización de recursos y asignación presupuestal del gasto distrital y local.
- Gestionar, hacer el seguimiento y controlar los recursos provenientes del orden nacional. (Página Web SDH).

Es así como la SDH, siendo la entidad rectora de los temas económicos y financieros de la ciudad, vela por la buena administración de los impuestos y demás ingresos y/o egresos de la Administración Distrital; razón por la cual la SDH busca facilitar el recaudo y administración de los recursos a través de la ampliación de canales de atención, el uso de tecnologías de la información y un talento humano comprometido con un servicio amable y eficiente de cara al ciudadano.

De esta forma, la SDH, junto con el equipo de la Veeduría Distrital, desarrollaron conjuntamente un trabajo coLABorativo con el fin de identificar las necesidades y entender oportunamente a la ciudadanía, y así mejorar el pago de los impuestos ICA, Predial y Vehicular para los Grandes Contribuyentes - GC. Se plantea, entonces, el reto a trabajar con la siguiente pregunta: ¿Cómo redefinir el esquema de atención a los Grandes Contribuyentes de la SDH para que este sea un modelo más proactivo que reactivo? En el trabajo coLABorativo se buscó explorar el tema, definir los conceptos claves y los actores relevantes que permitieron entender cuáles eran las necesidades, motivaciones, aspiraciones, comportamientos, valores y contextos de los GC. El objetivo de este proceso fue trazar una estrategia conjunta entre los actores contribuyentes de la SDH, para iniciar acciones a corto plazo, con el fin de mejorar el proceso de pago de impuestos (ICA, Predial, Vehículos). Este proceso coLABorativo se llevó a cabo por medio de la metodología AEI de la Innovación, como se muestra en la Figura 5, abarcando sus tres pasos, Empatía (verde), Intuición (morado) y Acción (naranja):



Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital.

## 2.2 Paso Empatía

En el paso de Empatía se realizó un proceso coLABorativo entre el equipo de la Secretaría Distrital de Hacienda y el equipo de la Veeduría Distrital. Para poder desarrollar a profundidad el proceso de Empatía, se realizó un trabajo investigativo sobre el tema del reto, sesiones de trabajo con el equipo de la SDH y una investigación de campo con los actores involucrados (buscando enfocarse

en la ciudadanía). El paso de Empatía es el que más tiempo requiere debido que el equipo se está enfrentado a entender a profundidad tanto a la ciudadanía, en este caso los GC, como a la entidad en las temáticas relacionadas con el reto.

El proceso coLABorativo comenzó con el trabajo investigativo sobre el tema del reto, de esta forma, identificando la definición de Grandes Contribuyentes que, según la DIAN, se entiende como

personas jurídicas legalmente constituidas o personas naturales que, por su volumen de operaciones, ingresos, patrimonio, importancia en el recaudo y actividad económica, reciben esta calificación mediante resolución expedida por el Director General de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales o su delegado. (Página Web DIAN)

Más aún, el documento *Doing Business en Colombia*, realizado por el Grupo del Banco Mundial, resalta que Bogotá representa a Colombia en el informe anual que compara 190 economías del mundo. Los códigos, las leyes y decretos nacionales regulan las instituciones, fijan tarifas y establecen plazos y requisitos para completar las transacciones; pero los gobiernos locales tienen competencia para fijar cobros y las tarifas de ciertos impuestos; también inciden en la eficiencia y el grado de colaboración entre sus entidades. (Grupo del Banco Mundial, 2017)

Entendiendo que los gobiernos locales tienen poder de decisión sobre cobros y tarifas de ciertos impuestos, que pueden abarcar desde Impuesto Predial, el de Vehículos, el ICA, hasta Sobretasa y Consumo, el reto debía centrarse en el Impuesto Predial, el de Vehículos y el ICA, ya que son los impuestos más importantes, tanto para la SDH como para los GC. De esta forma, se creyó pertinente explicar estos tres tipos de impuestos:

- ICA Industria y Comercio: se genera por el ejercicio o realización directa o indirecta de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios en jurisdicción del Distrito Capital de Bogotá, ya sea que se cumplan de forma permanente u ocasional, en inmueble determinado, con establecimiento de comercio o sin ellos.
- Predial: grava anualmente los inmuebles que se encuentran ubicados en el Distrito Capital de Bogotá.
- Vehículos: impuesto anual de carácter directo, recae sobre la propiedad o posesión de los vehículos gravados, que se encuentren matriculados en el Distrito Capital de Bogotá. (Página Web SDH)

Ahora bien, teniendo en cuenta la definición de GC desde la que se abordó el reto, y los tipos de impuestos que abarca el reto, es pertinente entender cómo la SDH secciona los tipos de Grandes Contribuyentes:

- Prioridad 1 (P1): conjunto contribuyentes de los impuestos Predial, Vehículos, ICA, Sobretasa y Consumo, que aportan en la vigencia anterior el 50% del recaudo total de los

- impuestos mencionados al Distrito Capital. Estos contribuyentes se fidelizan, se hace control extensivo, persuasivo e intensivo.
- Prioridad 2 (P2): conjunto de contribuyentes de los impuestos Predial, Vehículos e ICA obligados de la vigencia y sobre los cuales se tiene información para liquidar la obligación tributaria. Estos contribuyentes se fidelizan por medio de emisión y campañas masivas preventivas.
  - Prioridad 3 (P3): conjunto de contribuyentes de los impuestos Predial, Vehículos e ICA que presentan un comportamiento de incumplimiento en las obligaciones tributarias de la vigencia. A los que se les hace control extensivo y persuasivo.
  - Prioridad 4 (P4): conjunto de contribuyentes de los impuestos Predial, Vehículos, ICA y otros, que presentan un comportamiento de incumplimiento en las obligaciones tributarias en la vigencia actual, incluso después de las acciones de control extensivo, persuasivo y/o vigencias anteriores. A los que se les hace control intensivo, por medio de persuasivos especializados, determinación y cobro. (SDH, 2019)

Teniendo en cuenta lo anterior, y retomando el documento *Doing Business en Colombia*, en el que se reconoce la tasa de impuestos por porcentaje de ganancia, concluye que el porcentaje de Bogotá es de 69.8, frente al 46.7 de América Latina y el Caribe, y frente al 39.8 de la OCDE. Esto quiere decir que si bien existen contribuyentes que no cumplen con sus responsabilidades tributarias, Bogotá es una de las ciudades que más impuestos recauda. (Grupo del Banco Mundial, 2017)

Si bien Bogotá tiene una tasa de recaudo de impuestos más alta que otras ciudades del mundo, es importante entender los incumplimientos tributarios de los GC. De esta forma, el documento realizado por la SDH, *Caracterización de Grandes Contribuyentes GC 2019* (sin publicar) muestra los errores más frecuentes en medios magnéticos, entendidos como pagos o trámites electrónicos, digitales, virtuales, para realizar pagos de impuestos por parte de los GC:

*Tabla 1. Errores más frecuentes en Medios Magnéticos*

<i>Error</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Inexactos	2179	37,7%
Morosos	2165	37,4%
Omisos	836	14,5%
Sin Datos	604	10,4%
Total General	5784	100%

*Fuente:* elaborado por la Secretaría Distrital de Hacienda.

Esto implica que el 37.7% de los impuestos que se pagan son inexactos, es decir, que no cumplen con el total de la factura, sea por montos pequeños o montos grandes. El 37.4% de los pagos de los impuestos que se pagan son morosos, es decir, que no se pagan dentro del plazo establecido por la SDH. El 14.5% de los impuestos que se deberían pagar son omisos, es decir, que los contribuyentes no reconocen ni ejercen su responsabilidad tributaria. Finalmente, se consideran aquellos impuestos



que tienen errores en la facturación y, por ende, se cometen errores a la hora de hacer el pago pertinente. Cabe aclarar que la cantidad de pagos de impuestos no está ligada a la cantidad de GC que pagan impuestos en Bogotá, ya que más de un impuesto puede ser facturado para el mismo GC. De esta forma, aunque no se puede determinar cuál es la cantidad de GC que están siendo inexactos, morosos, omisos, o están teniendo algún problema de facturación, si se puede identificar la cantidad de impuestos que se encuentran en alguna de estas situaciones:

*Tabla 2. Deudas de los GC por Impuesto*

<i>Impuesto</i>	<i>Deudas de los GC</i>
Azar y Espectáculos	23
Delineación Urbana	51
ICA	645
Predial	732
Retenciones	58
Vehículos	656
Total	2165

*Fuente:* elaborado por la Secretaría Distrital de Hacienda.

Como se puede evidenciar, los impuestos que más presentan alguna de las situaciones anteriormente mencionadas son el Impuesto Predial, el de Vehículos y el ICA, esto muestra que los GC tienen inconvenientes a la hora de facturar o realizar el pago de estos tres impuestos, que puede ser por parte de los GC, de la SDH o en algunos casos, por ambos.

Más aún, indagando del lado de la SDH, este mismo documento expone algunos factores que, desde del Modelo de Servicio, se han ido identificando y recopilando; uno de ellos, es que la SDH carece de una estructura sistematizada para poder identificar las necesidades y expectativas de los GC. Se resalta que tampoco se cuenta con una metodología de identificación de necesidades. Lo anterior lleva a que la gestión de las expectativas durante el servicio de atención sea estática, es decir, no cuenta con la flexibilidad para acoplarse a las necesidades de cada GC. (SDH, 2019, sin publicar)

Teniendo en cuenta lo anterior, se creyó pertinente revisar diferentes fuentes acerca del Modelo de Servicio actual de la SDH. De esta forma, en el documento *Modelo de Servicio SDH Final Julio 2018* se encontró que existen cuatro pilares bajo los cuales se rige este modelo de atención: la actitud y el compromiso de los funcionarios; el acceso fácil y rápido a los trámites; la tecnología; y la gestión del conocimiento. Además de los cuatro pilares base del Modelo de Servicio, este documento resalta la importancia de la educación tributaria y fiscal durante la orientación y las asesorías a los GC. (SDH, 2018)

El documento también resalta los atributos que busca dar la SDH con este Modelo de Servicio:

- Respetuoso: esperan ser reconocidos y valorados.
- Amable: cortés pero sincero.

- Confiable: inspira confianza y seguridad.
- Empático: el servidor público se pone en el lugar del contribuyente.
- Incluyente: sin distingo, ni discriminación.
- Oportuno: cuando lo requiere el contribuyente, conforme sus necesidades.
- Efectivo: resuelve el requerimiento del contribuyente. (SDH, 2018)

Entendiendo los actores relevantes para el reto, los impuestos en los que se enfocó el reto y las situaciones que se generar en el Modelo de Servicio para el pago de impuestos, se procedió completar la investigación de documentos con trabajo de campo. De esta forma, se tuvo en cuenta el documento *Informe Focus Group Grandes Contribuyentes*, realizado en el 2016 por la SDH, y cuya información luego fue contrastada con aquella recopilada en el 2019. Este documento expresa varias inconformidades en cuanto al Modelo de Servicio de la SDH, una de ellas es referente a los canales de chat y atención telefónica, que no cumplen con las expectativas de los GC, esto se ve reflejado en el siguiente aporte “Todos los asistentes coinciden en señalar como puntos débiles el chat y la atención telefónica... Para los grandes contribuyentes estos dos canales de atención resultan vitales” (SDH, 2016). Este documento también expone que falta mejorar en la claridad y pertinencia de la información entregada, evidenciado en el siguiente aporte, “Recomiendan que cuando se expidan comunicaciones masivas, se especifique en las mismas el tipo de obligación de que trata la comunicación y los pasos concretos a seguir.” (SDH, 2016)

Ahora bien, en el Focus Group Grandes Contribuyentes, realizado en este año de vigencia 2019, se ratificaron estas dos inconformidades identificadas en 2016; esto se evidencia en varios comentarios de los GC durante la sesión de grupo, “Ninguno de nosotros utiliza el chat para comunicarse con la SDH”<sup>1</sup> y “Cuando se llama a la SDH, nadie contesta. Preferimos ir directamente a la entidad”<sup>2</sup>, de lo que se concluye que la estimulación en canales presenciales se está implementando para sobrellevar la baja efectividad de otros canales de atención, en este caso, el chat y la atención telefónica.

Se puede concluir, entonces, que desde el 2016 y aun en 2019, aunque la SDH ha tomado acciones frente a la situación, la perspectiva de los GC sigue siendo la misma. El Focus Group también resaltó otros aspectos en torno al Modelo de Servicio de la SDH: “Deberían acercarse a nosotros antes de la emisión de requerimientos. Se podrían arreglar las cosas más fácilmente y con menos costos administrativos”<sup>3</sup> como resalta uno de los GC, esto implica que el servicio de la SDH podría enfocarse en la proactividad antes que en la reactividad. Finalmente, otro de los aportes de los GC en el Focus Group fue resaltar la importancia de contar con los montos a pagar con mayor tiempo de antelación, “Es importante contar con facturas de impuestos desde el primer mes del año, no se

---

<sup>1</sup>Esta cita corresponde a un comentario realizado por un GC, durante un Focus Group, realizado por la SDH, que debido al protocolo de confidencialidad que se maneja, no puede ser publicada la fuente.

<sup>2</sup> Esta cita corresponde a un comentario realizado por un GC, durante un Focus Group, realizado por la SDH, que debido al protocolo de confidencialidad que se maneja, no puede ser publicada la fuente.

<sup>3</sup> Esta cita corresponde a un comentario realizado por un GC, durante un Focus Group, realizado por la SDH, que debido al protocolo de confidencialidad que se maneja, no puede ser publicada la fuente.



puede esperar hasta marzo o abril.”<sup>4</sup>, esto con el fin de que las actividades económicas de los GC no se vean afectadas por no saber los montos exactos a pagar.

### **2.3 Paso Intuición**

El paso Intuición da inicio por definir los descubrimientos más importantes. Los descubrimientos son ideas concretas que permiten identificar los pensamientos, motivaciones, aspiraciones y necesidades relacionadas con la temática desde la perspectiva o relacionadas directamente con la ciudadanía y los actores implicados que permiten ver desde una nueva perspectiva la temática del reto. Esta nueva perspectiva da la posibilidad de conectar patrones y establecer un camino de solución al reto. De esta manera, los descubrimientos conseguidos a partir del trabajo coLABorativo fueron:

#### **Caracterización y conocimiento del grupo**

- Caracterización e información insuficiente que permitan determinar segmento dentro del grupo Grandes Contribuyentes.
- La causa más frecuente de incumplimiento es la inexactitud.
- Se reciben muchos requerimientos que podrían evitarse con una comunicación más proactiva de parte de la SDH.
- No se están utilizando ciertos canales (canal telefónico y chat) por demoras, ineficiencias o por temas de disponibilidad.
- Requieren capacitaciones no solo sobre temas normativos sino sobre trámites y transacciones.

#### **Modelo/ sistema de atención**

- Oficina Virtual actual no supe necesidades de contribuyentes con alto volumen de transacciones.
- El modelo actual de atención y servicio de la SDH es normativo y reactivo para el ciudadano.
- No hay una unidad en la estructura del servicio; se encuentra desarticulado.
- La SDH se enfoca principalmente en recaudar y no en atender e informar a los ciudadanos.
- No existe un proceso sistémico de atención a los Grandes Contribuyentes.

#### **Comunicación con los contribuyentes**

- La comunicación desde la SDH no llega a todos los involucrados en el pago de las obligaciones en los equipos tributaros de los usuarios. Así mismo, hace falta claridad en la comunicación.

---

<sup>4</sup> Esta cita corresponde a un comentario realizado por un GC, durante un Focus Group, realizado por la SDH, que debido al protocolo de confidencialidad que se maneja, no puede ser publicada la fuente.

- No se brinda una información suficiente ni de carácter preventivo a los Grandes Contribuyentes.
- Se incentiva la utilización del canal presencial o el canal escrito (Correo Electrónico) saturándolos o impidiendo dar respuestas más oportunas a consultas rápidas o inquietudes concretas sobre trámites o servicios
- La SDH responde al ciudadano en términos de ley, no en términos de sus necesidades.
- No se actualiza constantemente la información de contacto, por esta razón la información llega a correos o direcciones erradas.

En el proceso de análisis de la información recopilada durante la investigación y la posterior construcción de los descubrimientos y sus temáticas, se identifica que para que haya un mejor recaudo de impuestos ICA, Predial y Vehículos, se debe ajustar el modelo de servicio hacia lo proactivo, más que lo reactivo.

*Figura 6. Camino al Cambio Reto Secretaría Distrital de Hacienda*



*Fuente:* elaborado por el equipo de coLABoradores de la Veeduría Distrital y la SDH

*Figura 7. Área de Oportunidad Reto Secretaría Distrital de Hacienda.*



*Fuente:* elaborado por el equipo de coLABoradores de la Veeduría Distrital y la SDH.

Para que el modelo de servicio que la SDH presta a los GC pueda empezar a ser proactivo y acercarse a éstos, se ha identificado que hay actores con ciertas características en cada uno de los dos lados con quienes se pueden articular las acciones de manera eficiente.

*Figura 8.* Modelo de Relación entre Actores del Reto Secretaría Distrital de Hacienda



*Fuente:* elaborado por el equipo de coLABoradores de la Veeduría Distrital y SDH.

### **3. Paso Acción: Estrategia Secretaría Distrital de Hacienda “Hacienda Somos Todos: Acciones Para Un Modelo Proactivo”**

En la fase de Intuición se desarrollaron sesiones de ideación con el equipo de trabajo de la SDH y algunos de los GC. Como resultado, se creó la propuesta Estrategia Hacienda Somos Todos: acciones para un modelo proactivo, la cual busca que la SDH, en su modelo de servicio, se involucre proactivamente en el recaudo de impuestos a los GC, con el fin de generar mayor cercanía entre los dos actores relevantes, la SDH y los GC y así, poder mejorar el proceso de recaudo para ambos.

## **Implementación – Corto Plazo**

### **1. Emisión de facturas para grandes contribuyentes:**

- Establecer como procedimiento la emisión de facturas para predial y vehículos dentro del primer mes del año (Enero 1-31 de cada vigencia).
- Evaluar el envío de copias digitales de las mismas.

### **2. Esquema de comunicaciones con Grandes Contribuyentes:**

- Realizar levantamiento y revisión de datos de contacto en cada uno de los grandes contribuyentes identificando las personas involucradas en el proceso de transacción.
- Establecer los canales más indicados para la comunicación según el tipo de usuario.
- Revisar el repositorio de preguntas frecuentes del segmento de grandes contribuyentes e incluir respuestas tipo sobre transacciones y trámites operativos.
- Visibilizar el repositorio de preguntas frecuentes y fortalecer el buzón de comunicaciones de la Oficina Virtual.
- Especificar en las comunicaciones masivas, el tipo de obligación de que trata la comunicación y los pasos concretos a seguir para resolver el asunto.

## **Implementación – Mediano Plazo**

### **1. Revisar y rediseñar el esquema de Capacitaciones Tributarias a Grandes Contribuyentes:**

- Realizar inventario de necesidades de capacitación por segmento y tipos de errores y/o inconsistencias tributarias (prevención)
- Establecer catálogo de capacitaciones en temas normativos y transaccionales según caracterización por actividad económica, geolocalización, tipologías de GC, entre otras.
- Diseñar un esquema sencillo de agendamiento virtual para la solicitud de orientaciones o capacitaciones in-situ.

### **2. Mejorar el esquema de atención telefónica a Grandes Contribuyentes:**

- Solicitar líneas móviles con posibilidad de chat tipo WhatsApp para comunicaciones cortas e inmediatas.
- Fortalecer el Contact Center de Atención Telefónica (Mayor número de operadores, mayores funcionalidades de plataforma tecnológica y salida a Producción de Bigdata)

### **3. Desarrollar una estrategia de talleres o sesiones de Co-Creación que estimule la participación de los Grandes Contribuyentes en la optimización continua del modelo de servicio:**

- Programar una sesión de trabajo colaborativo al menos una vez al año (participación y colaboración en temas de interés común – prevención) Evaluar posibles alianzas estratégicas.
- Establecer al menos dos sesiones de grupo anuales para discutir temas de servicio por segmentos de usuarios (sectores económicos, volumen de pagos, etc.)
- Establecer un foro virtual de discusión para los Grandes Contribuyentes.

## Implementación – Largo Plazo

- Adelantar una optimización de la Oficina Virtual buscando que se convierta una Multi Oficina de Servicio:
  - Permitir consultas de las obligaciones y organización de la información de forma auto gestionada, así como generar reportes personalizados.
  - Visualizar las liquidaciones para verificarlas antes de la emisión de facturas definitivas (pre facturas).
  - Contar con múltiples páginas en donde se relacionen todas las obligaciones tributarias en los casos en que se tienen grandes volúmenes de facturas.
  - Disponer de un buzón personalizado en el cual se manejen todas las comunicaciones y con diferentes niveles de acceso para los usuarios operativos (Directores, asistentes)
  - Manejar un repositorio de preguntas frecuentes personalizadas, con base en analítica de datos de los comportamientos tributarios (prevención)
  - Tener acceso a tutoriales de servicio, trámites o transacciones dependiendo de las necesidades del momento (como los cambios normativos pueden afectar los trámites y procedimientos tributarios).

Figura 9. Estrategia Hacienda Somos Todos



Fuente: elaborado por el equipo de coLABoradores de la Veeduría Distrital y SDH.

#### **4. Pasos a Seguir**

La solución al reto realizado con la SDH, Estrategia “Hacienda Somos Todos: Acciones para un Modelo Proactivo”, fue un proyecto realizado durante la vigencia 2019. Siendo el año 2019 el último año donde la actual administración podrá adelantar acciones relacionadas al Plan Distrital de Desarrollo o a proyectos encaminados a aportar a dicho Plan, el tiempo de dedicación para el trabajo colaborativo del equipo de la SDH era acotado, pues los miembros del equipo tenían actividades y productos previamente acordados con sus oficinas.

La Estrategia fue presentada el 12 de diciembre de 2019 al Subsecretario Técnico y Subsecretario General, José Alejandro Herrera y Héctor Mauricio Escobar, respectivamente y al equipo directivo de la SDH, fue aceptada y buscará implementar las siguientes acciones:

- Teniendo en cuenta el proceso de empalme, se decide que la propuesta se presentará al nuevo equipo de la SDH liderado por Juan Mauricio Ramírez como nuevo Secretario de Hacienda de la capital, desde el 1 de enero de 2020, para promover su implementación y sostenibilidad.
- Implementar la mayoría de las soluciones en prototipos virtuales (plataforma web) que permitan evaluar rápidamente las transformaciones propuestas. Con esta información se podrá implementar transformaciones más profundas, pues estos procesos de arquitectura informática son más complejos y requieren inversiones importantes que se deben destinar con antelación.
- Promover el sistema de segmentación y caracterización de GC por parte de la SDH.
- Modificar el protocolo de emisión de obligaciones a partir de la propuesta proactiva, promoviendo la atención preferencial
- Ofrecer información, a través de la analítica de datos con la que ya cuenta la SDH, que sea clara, eficiente y, además hable de procesos para resolver las dudas de los GC en cambio de enfocarse sólo en lo descriptivo y normativo. Con esta información clara se podría prevenir el error y motivar el pago.

Adicionalmente, se aprovechó este espacio para presentar los resultados de la participación ciudadana en la plataforma coLABorativa de LABcapital. Si bien esta actividad no hace parte oficial de la metodología de desarrollo de los retos, se trató de un ejercicio muy interesante de apertura a la co-creación ciudadana en el marco del Reto con la Secretaría Distrital de Hacienda: ‘Modelo de Atención para Pago de Atención’ lanzado el 2 de octubre y cerrado el 17 de noviembre de 2019. En la plataforma se registraron cuatro (4) ideas para dar solución al reto. Cabe mencionar que de las cuatro (4) ideas registradas, dos (2) desarrollaron herramientas de la plataforma.

Finalmente, desde LABcapital se proponen las siguientes recomendaciones para la implementación de la estrategia:



Informe “Estrategia Hacienda Somos Todos: acciones para un modelo proactivo” SDH (Vigencia 2019)

- Seguir implementando y aplicando las lecciones aprendidas durante el proceso coLABorativo en el día a día de la entidad.
- Incluir en el Plan de Desarrollo y el Financiero las acciones que desde la dirección de la entidad se aprobaron para implementación.
- Incluir activamente al Equipo Base (equipo de funcionarios que hicieron parte del proceso coLABorativo), en el proceso de implementación.
- Generar indicadores para medir el impacto de las acciones implementadas, en la ciudadanía y en la entidad.
- Seguir fortaleciendo las capacidades y habilidades innovadoras dentro de la entidad.





Informe “Estrategia Hacienda Somos Todos: acciones para un modelo proactivo” SDH (Vigencia 2019)

## Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (21 de julio de 1993). Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá. [Decreto 1421 de 1993]. Recuperado de <http://www.gobiernobogota.gov.co/sgdapp/sites/default/files/normograma/Decreto%201421%20de%201993.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2016). Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” 2016 – 2020. Recuperado de: <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/PlanDistritalDesarrollo/Documentos/TOMO1-digital.pdf>
- BID, Economía del comportamiento para mejores políticas públicas. [Página Web] (Fecha de consulta 13 de diciembre de 2018) Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/economia-del-comportamiento-para-mejores-politicas-publicas/>
- Briceño, B., Orozco, A. y Galvis, M. (2018). Economía del Comportamiento: Aprende Sobre Sus Conceptos Básicos y Aplicaciones. [Página Web]. (Fecha de consulta 13 de diciembre de 2018) Recuperado de <https://blogs.iadb.org/abierto-al-publico/2018/04/27/economia-del-comportamiento/>
- Congreso de la República de Colombia. (29 de julio de 2016). Por la cual se expide el Código Nacional de Policía y Convivencia. [Ley 1801 de 2016] Recuperado de: <https://www.policia.gov.co/sites/default/files/ley-1801-codigo-nacional-policia-convivencia.pdf>
- Creativity at work. Design-thinking as a strategy for innovation. [Página Web] (Fecha de consulta 05 julio de 2017) Recuperado de: <https://www.creativityatwork.com/design-thinking-strategy-for-innovation/>
- Grupo del Banco Mundial. (2017). Doing Business en Colombia. [Página Web]. (Fechas de consulta 8 de septiembre de 2019) Recuperado de: <https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB17-Sub-Colombia.pdf>
- Lazier, M. What is Service Design? [Página Web] (Fecha de consulta 05 de julio de 2017) Recuperado de: <http://trydesignlab.com/blog/what-is-service-design>.
- Presidencia de la República. (21 de julio de 1993). *Por el cual se dicta el Régimen Especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá*. [Decreto 1421 de 1993] Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=9027#118>





Informe “Estrategia Hacienda Somos Todos: acciones para un modelo proactivo” SDH (Vigencia 2019)

Secretaría Distrital de Hacienda. (Octubre de 2019). Procesos de Cobro y Grandes. Documento interno sin publicar. Bogotá

Secretaría Distrital de Hacienda. (Julio de 2018). Modelo de Servicio SDH. Documento interno sin publicar. Bogotá

Secretaría Distrital de Hacienda. (8 de diciembre de 2016). Focus Group Grandes Contribuyentes. Documento interno sin publicar. Oficina Servicio al Contribuyente. Bogotá

Universidad Oberta de Catalunya. Modelo: Diseño centrado en las personas [Página web] (Fecha de consulta 13 agosto de 2019) Recuperado de: <http://design-toolkit.recursos.uoc.edu/es/disen-centrado-en-las-personas/?fbclid=IwAR3Qbt9MtcoqBgsQtMs0z-1a3C1fOR-HXbfDSYcHHVjm3P-qGs26Xtl6yp4>

Veeduría Distrital. (2016a). Por medio de la cual se adoptan la Misión, Visión y los objetivos estratégicos institucionales de la Veeduría Distrital para el periodo 2016 – 2020 [Resolución 313 de 2016]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=68664>

Veeduría Distrital. (2016b). Documento de Formulación Proyecto de Inversión 1060. Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital. [Página Web]. (Fecha de consulta 18 de diciembre de 2017) Recuperado de: [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Documento\\_formulaci%C3%B3n\\_proyecto\\_1060.pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Documento_formulaci%C3%B3n_proyecto_1060.pdf)

Zurbriggen, C., González, M. (2014). Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas. *Revista de Gestión Pública*, 3 (2), 329 – 361.

FIN.