

# **Optimización en la Gestión y el recaudo del Impuesto de Industria, Comercio y Complementarios, del Municipio de Nemocón**

|                               |                                                                      |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Trabajo final presentado por: | Victoria Carolina Rodríguez<br>Baracaldo<br>Diana Lucia Zarur Romero |
| Programa:                     | Especialización en Gerencia y<br>Auditoria Tributaria                |
| Docente:                      | Andres David Serrato Guana                                           |
| Fecha:                        | 28/06/2026                                                           |

# Índice de contenidos

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen                                                                                  | 4  |
| Abstract                                                                                 | 4  |
| 1. Introducción                                                                          | 6  |
| 1.1. Objetivo General                                                                    | 6  |
| 1.2. Objetivos Específicos                                                               | 6  |
| 1.3. Metodología                                                                         | 6  |
| 1.3.1. Identificación y Análisis del Problema                                            | 7  |
| 1.3.2. Planificación de la Solución                                                      | 7  |
| 2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización               | 9  |
| 2.1. Descripción de la empresa a intervenir                                              | 9  |
| 2.1.1. Misión                                                                            | 9  |
| 2.1.2. Visión                                                                            | 10 |
| 2.1.3. Mapa de procesos                                                                  | 10 |
| 2.1.4. Descripción del proceso a intervenir                                              | 11 |
| 2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso                                  | 12 |
| 3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema                     | 13 |
| 3.1. Establecimiento de objetivos                                                        | 13 |
| 3.2. Descripción de la solución                                                          | 14 |
| 3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución                              | 14 |
| 3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución                 | 15 |
| 4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. | 16 |
| 4.1. Alcance final de la solución                                                        | 16 |
| 4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución                    | 17 |
| 4.3. Cronograma de ejecución                                                             | 17 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 4.4. Presupuesto              | 18 |
| 5. Referências bibliográficas | 20 |

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación-acción se desarrolló en el Municipio de Nemocón, Cundinamarca, con el propósito de fortalecer las finanzas públicas mediante el incremento del recaudo del Impuesto de Industria y Comercio (ICA) y su complementario de avisos y tableros. A partir del análisis del proceso de gestión contable, tributaria y financiera, se identificaron problemáticas relacionadas con la evasión y elusión tributaria, deficiencias en la fiscalización, debilidades en el registro de contribuyentes y limitaciones en los mecanismos de cobro.

La investigación permitió diagnosticar las causas que afectan el recaudo efectivo del impuesto y diseñar una propuesta de mejora orientada a optimizar la gestión tributaria municipal. Entre las acciones planteadas se encuentran la implementación de un manual de procedimientos para el ICA, el fortalecimiento de los procesos de fiscalización mediante herramientas tecnológicas, la capacitación del personal responsable y la creación de canales digitales para la atención y seguimiento de los contribuyentes.

La propuesta busca incrementar los ingresos corrientes de libre destinación del municipio, promover una mayor cultura de cumplimiento tributario y mejorar la sostenibilidad financiera de la administración municipal. Asimismo, se espera que el fortalecimiento del recaudo permita aumentar la capacidad de inversión en programas sociales, infraestructura y servicios públicos, contribuyendo al cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal y al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Nemocón.

**Palabras clave:** Impuesto de Industria y Comercio (ICA), gestión tributaria, fiscalización tributaria, recaudo municipal, finanzas públicas, administración tributaria, sostenibilidad financiera, auditoría tributaria.

## ABSTRACT

This action-research project was conducted in the Municipality of Nemocón, Cundinamarca, with the objective of strengthening public finances through increased revenue collection from the Industry and Commerce Tax (ICA) and its complementary advertising tax. Through

an analysis of the accounting, tax, and financial management processes, several challenges were identified, including tax evasion and avoidance, weaknesses in tax auditing procedures, deficiencies in taxpayer registration, and limitations in collection and enforcement mechanisms.

The study enabled the identification of the main factors affecting tax revenue performance and the design of a strategic improvement plan aimed at enhancing municipal tax administration. The proposed actions include the implementation of a procedural manual for ICA management, the strengthening of tax auditing processes through information and communication technologies, the training of specialized personnel, and the establishment of digital channels to improve taxpayer assistance and monitoring.

The proposed strategy seeks to increase the municipality's own-source revenues, promote greater tax compliance, and improve the financial sustainability of the local government. Furthermore, strengthening tax collection is expected to expand the municipality's capacity to invest in social programs, infrastructure development, and public services, thereby contributing to the achievement of the objectives established in the Municipal Development Plan and improving the quality of life of Nemocón's residents.

**Keywords:** Industry and Commerce Tax (ICA), tax administration, tax auditing, municipal revenue collection, public finance, tax compliance, financial sustainability, local government.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se centró en la identificación y resolución de una problemática relacionada con el proceso de Gestión Contable, Tributaria y Financiera del Municipio de Nemocón, Cundinamarca, permitiendo integrar teoría y práctica en un entorno real. Mediante un enfoque de investigación-acción, se desarrollaron habilidades de diagnóstico, análisis y planificación orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad de un proceso crítico dentro de la administración pública municipal. La estructura del proyecto incluyó una revisión exhaustiva del contexto organizacional y la formulación de una solución factible que responde a las necesidades de la entidad y optimiza su desempeño institucional.

El problema central abordado consiste en determinar cómo aumentar el recaudo de los ingresos propios derivados exclusivamente del Impuesto de Industria y Comercio y su complementario de avisos y tableros, tributo que hace parte del proceso de gestión tributaria municipal. Lo anterior, con el propósito de fortalecer las finanzas del municipio y garantizar el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2028, "Nemocón merece más: el camino para hacer a Nemocón un destino por vivir", adoptado mediante el Acuerdo 005 del 25 de mayo de 2024.

Desde el punto de vista conceptual, el Impuesto de Industria y Comercio (ICA) constituye uno de los principales ingresos tributarios de los municipios colombianos. De conformidad con la Ley 14 de 1983 y las disposiciones compiladas en el Decreto Ley 1333 de 1986, este impuesto grava el ejercicio o realización directa o indirecta de actividades industriales, comerciales y de servicios dentro de la jurisdicción municipal, ya sea que estas se desarrollen de manera permanente u ocasional, con o sin establecimiento de comercio. Su adecuada administración resulta fundamental para garantizar la autonomía fiscal de las entidades territoriales y fortalecer su capacidad para financiar programas, proyectos e inversiones orientadas al bienestar de la comunidad.

En este sentido, la gestión eficiente del ICA implica la implementación de estrategias que permitan mejorar los procesos de fiscalización, actualización de bases de datos de contribuyentes, cultura tributaria y control del cumplimiento de las obligaciones fiscales. Según la doctrina tributaria, una administración tributaria moderna debe orientarse no solo

a incrementar el recaudo, sino también a promover la equidad, la transparencia y la eficiencia en la gestión de los recursos públicos.

Por tanto, el presente proyecto busca proponer alternativas que contribuyan al fortalecimiento del recaudo del Impuesto de Industria y Comercio en el Municipio de Nemocón, generando herramientas que apoyen la sostenibilidad financiera de la entidad y favorezcan el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan de desarrollo municipal, aportando además conocimientos aplicables al campo profesional de la contaduría pública y la auditoría tributaria.

De acuerdo con el (“Industria Y Comercio,” 2019, #) *“El impuesto de industria y comercio tuvo su origen en el año 1826 como un gravamen que se pagaba en razón de la utilización de la infraestructura municipal para ejercer una actividad industrial, comercial o de servicios, por lo que su denominación inicial fue la de "contribución industrial".*

*Posteriormente, la Ley 97 de 1913 atribuyó al Concejo de Bogotá, la facultad de crear varios impuestos, entre ellos el de patentes sobre carruajes y vehículos de todas clases, establecimientos industriales, clubes, teatros, cafés, billares, circos, etc. Esta autorización se amplió a todos los concejos municipales del país, por medio de la Ley 84 de 1915.*

*A partir de estas autorizaciones legales se crearon multitud de impuestos con regulaciones disímiles a lo largo del territorio nacional, situación que se remedió con la expedición de la Ley 14 de 1983, que unificó los elementos estructurales del impuesto de industria y comercio estableciendo el hecho generador, la base gravable y unificando las tarifas.*

*Posteriormente, mediante la ley 11 de 1986 se le concedieron facultades extraordinarias al Presidente de la República para codificar las disposiciones constitucionales y legales vigentes para la organización y el funcionamiento de la Administración Municipal, facultades en desarrollo de las cuales se expidió el Decreto Ley 1333 de 1986, en el que se compila la normatividad vigente en materia de impuesto de industria y comercio. El Decreto 1333 es comúnmente denominado "Código de Régimen Municipal".*

*Finalmente, en el año 2016 se expidió la ley 1819, que con el propósito de procurar claridad y mejorar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes reguló temas relacionados con la territorialidad, creó el formulario único”.*

### 1.1.2.OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de investigación y verificación en el Municipio de Nemocón en el proceso de gestión Contable Tributaria y financiera, a fin de aumentar los ingresos propios con el Impuesto de Industria, Comercio y Complementarios, con el ánimo de fortalecer las finanzas propias.

### 1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Realizar un plan de identificación de las causas por las cuales se debe aumentar el ingreso de recursos propios en el Impuesto de Industria y Comercio.
2. Desarrollar una matriz de trabajo priorizando las acciones tendientes a mejorar las finanzas propias del Municipio de Necon Cundinamarca en el Impuesto de Industria, Comercio y Complementarios.
3. Diseñar un plan un plan estratégico de trabajo que nos permita, el cumplimiento de los tiempos y cronogramas para la investigación y acción.

### 1.3.METODOLOGÍA

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual facilitó la colaboración continua entre el equipo de estudiantes y el docente director. Esta metodología permitió un enfoque sistemático para identificar problemas, formular hipótesis y aplicar soluciones en un contexto real, ajustando las estrategias conforme se avanza en el proyecto.

El desarrollo del proyecto se estructuró en tres etapas secuenciales, cada una de las cuales abordó un aspecto específico para cumplir con los objetivos planteados:

**1.3.1 Primera Etapa:** Se identificó y analizó el problema organizacional, incluyendo una descripción detallada de la organización, su misión, visión y el proceso específico citado y afectado.

**1.3.2 Segunda Etapa:** Se centró en la planificación de la solución, estableciendo objetivos y actividades concretas para abordar el problema.

**1.3.3 Tercera Etapa:** Se definieron aspectos operativos como el cronograma el presupuesto y la asignación de los roles para la ejecución.

#### **1.3.1. Identificación y Análisis del Problema**

En la primera etapa, se realizó un análisis exhaustivo de la organización y del contexto en el cual se desarrolla el proceso afectado. Se documentó el problema por observación desde hace un año aproximadamente en el Municipio de Nemocón donde se pudo apreciar que es un Municipio de sexta categoría, con ingresos propios bastante bajos y donde los análisis financieros indican que es más alto el recaudo por Industria y Comercio que por Impuesto Predial Unificado. Hace unos días le preguntaron al Asesor financiero lo siguiente ¡Si tuviera que impulsar uno de los impuestos para mejorar el recaudo cual sería!. Al respecto el índico “El Impuesto Predial Unificado. Dentro del proceso de observación que se lleva realizando se puede apreciar que el Impuesto predial es un Impuesto que se da por Actualización, conformación de nuevos catastros e incremento tarifario y Actualización catastral que pasa el caso de este Municipio la última se llevó a cabo en 2022 con efectos fiscales a partir de 2023, ahora bien no se cuenta con una conformación catastral permanente adicional ello el Municipio no es potencialmente expansible por la carencia de los servicios públicos domiciliarios razón por la cual su crecimiento es muy lento, tal como se puede apreciar en el impuesto de deelineacion urbana, con la Actualización castral también existen procesos de revisión que pueden llevar a los inmuebles y sujetos pasivos a la disminución de los avalúos y devolución de saldos, por ende creo que el Impuesto Predial no es un potencial para aumentar las finanzas toda vez que se requieren tener un capital para la conformación y actualización de inventarios permanentes tal como lo indica la norma pero el Municipio depende del Sistema General de Participaciones razón por la cual mi conclusión para

mantener una Base catastral actualizada permanentemente el Municipio requiere un músculo financiero para destinar recursos en estas actividades de forma directa y permanente desde el presupuesto, razón por la cual se centra el problema en el aumento de los ingresos de Industria y Comercio.

En relación al Impuesto de Industria Comercio se puede observar, que los contribuyentes, declaran sobre bases inferiores y aplican tarifas de menor rango generando evasión y elusión tributaria, así mismo generan descuentos cuando ya han pasado los términos en el calendario tributario para este fin, por otro lado cancelan la obligación después de la fecha reglamentada justificando que la presentación la realizaron dentro del tiempo real, por ello es necesario establecer un sistema agresivo de fiscalización enmarcado en un procedimiento de tributación financiera responsable para el aumento de los ingresos propios mitigando y recuperando dineros derivados de declaraciones por inexactitud, correcciones, pago de sanciones e interés que pueden fortalecer notablemente las finanzas del Municipio.

### **1.3.2. Planificación de la Solución**

En la segunda etapa, se desarrolló un plan de acción detallado que incluyó la definición de objetivos específicos y una secuencia de actividades que permitiría mitigar o resolver el problema identificado. Esta fase incluyó el diseño de una estrategia de ejecución organizada y estructurada que facilitara el logro de los objetivos propuestos y maximizará la eficiencia del proceso intervenido. La planificación detallada de actividades y recursos fue clave para asegurar una implementación precisa y efectiva.

#### **1.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos**

En el marco del problema detectado se puede establecer la necesidad de fortalecer las finanzas del Municipio de Nemocón, a fin de dar un gran paso en el avance de gestión e inversión en el Municipio.

Definiciones:

**Recaudo:** (Jorge Pedroza, 2017, #) *significa juntar o amontonar recursos, generalmente dinero, con el fin de satisfacer las necesidades de terceros o solventar una obligación.*

En general, el recaudo es la acción activa o pasiva de acaparar recursos para la misma organización o para terceros mediante la intermediación.”

**Impuesto de Industria y Comercio:** (Belisario BETANCUR, 1983) “El Impuesto de Industria y Comercio recaerá, en cuanto a materia imponible, sobre todas las actividades comerciales, industriales y de servicio que ejerzan o realicen en las respectivas jurisdicciones municipales, directa o indirectamente, por personas naturales, jurídicas o por sociedades de hecho, ya sea que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados, con establecimientos de comercio o sin ellos “

**Finanzas Próprias:** son aquellas que las entidades territoriales recaudan de forma directa tal como lo establece la constitución política de Colombia S

El presente trabajo cuenta con tres alcances

1.3.2.1.1 **DIRECTOS** Secretaría de Hacienda del Municipio fortalecimiento de las finanzas propias.

1.3.2.1.2 **INDIRECTOS:** Todas las Áreas de la Administración Municipal que pueden obtener recursos para ejecutar.

1.3.2.1.3 **BENEFICIÁRIOS:** Ciudadanos del Municipio de Nemocón que se verán beneficiados con la reinversión de los recursos a través de programas y proyectos que mejoren la calidad de vida.

## CRONOGRAMA

| Actividad                    | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Identificación del Problema. |          |          |          |          |
| Diagnóstico                  |          |          |          |          |
| Cronograma                   |          |          |          |          |
| Planeación                   |          |          |          |          |

|                                           |  |  |  |  |
|-------------------------------------------|--|--|--|--|
| Presupuesto                               |  |  |  |  |
| Ejecución                                 |  |  |  |  |
| Resultado de la investigación a la acción |  |  |  |  |

*Nota. Fuente: Elaboración Propia (2026)*

## 2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización

El Municipio de Nemocón Cundinamarca es una población situada al norte de la capital del país con promedio de distancia de 65 kl, con una población de (Telencuestas censos, 2025)14.872 habitantes, el municipio es clasificado como 6 categoría según el Decreto 090 de 2024, su presupuesta esta en promedio sobre los 25.000.000.000, anuales presupuesto que es muy mínimo y apretado para cumplir con las necesidades básicas de los habitantes, razón por la cual se a observados que las finanzas propias de Industria y Comercio pueden generar una excelente oportunidad de crecimiento al Municipio, siendo este el problema “Incrementar las finanzas propias del Municipio de Nemocón en materia de industria y comercio”, según el Mapa de proceso y direccionamiento estratégico se puede apreciar que: La Gestión Contable Financiera y Tributaria hace parte de los proceso de Apoyo a la gestión de la Administración toda vez que los principios misionales están enfocados a garantizar el mejoramiento de la calidad e de vida de todos los ciudadanos de Nemocón, aun asi la Secretaria de Hacienda juega un papel fundamental en la gestión del Municipio puesto que es la Dependencia encargada de recepcionar y girar los recursos en pro del cumplimiento misional de la entidad, razon por la cual es necesario buscar estrategias claras, precisas y contundentes que permitan aumentar la caja Registradora, en pro de garantizar el cumplimineto de los objetivos misionales, ahora bien el Impuesto de Industria y comercio se deaja como pilar fudamental en el present trabajo de investigacion toda vez que su determinacion recae sobre el funcionamiento comercial, industrial o la prestacion de

servicios, la base de ingresos y el sistema tarifario, mientras tanto el Impuesto Predial Unificado recae sobre el inmueble pero depende de las actualizaciones catastrales y conformaciones dadas por la autoridad catastral que para este caso en particular de este Municipio es la Agencia Catastral de Cundinamarca. La ejecución permanente requiere un músculo financiero, así mismo el crecimiento es progresivo con efectos devolutivos y/o compensatorios, es decir que en el camino se pueden presentar ajustes a los avalúos por parte de la autoridad catastral y estos pueden afectar las finanzas del Municipio en bajos crecimiento porcentuales. Mientras tanto el Impuesto de Industria y Comercio requiere tarifa y base y sus proyecciones son progresivas pues depende de procesos de fiscalización serios precisos y adecuados y dentro del término de Ley, a fin de recaudar dineros ocasionados por las diferencias en las declaraciones de ICA y sus bases contributivas o en relación a las tarifas aplicadas de forma incorrecta, acciones que permiten la aplicación de sanciones, por extemporaneidad, inexactitud, error aritmético, ect, e interés moratorios que pueden llegar a generar crecimiento progresivos en las bases de tributación.

## **2.1. Descripción de la empresa a intervenir**

### **2.1.1. Misión**

Mejorar significativamente la calidad de vida y la garantía de derechos de los Nemoconenses, de forma multidimensional, integral, diferencial e incluyente; avanzar en un modelo de desarrollo económico ambiental y socialmente sostenible fortaleciendo la gestión de la administración municipal en el marco de la participación ciudadana y el buen gobierno.

### **2.1.2. Visión**

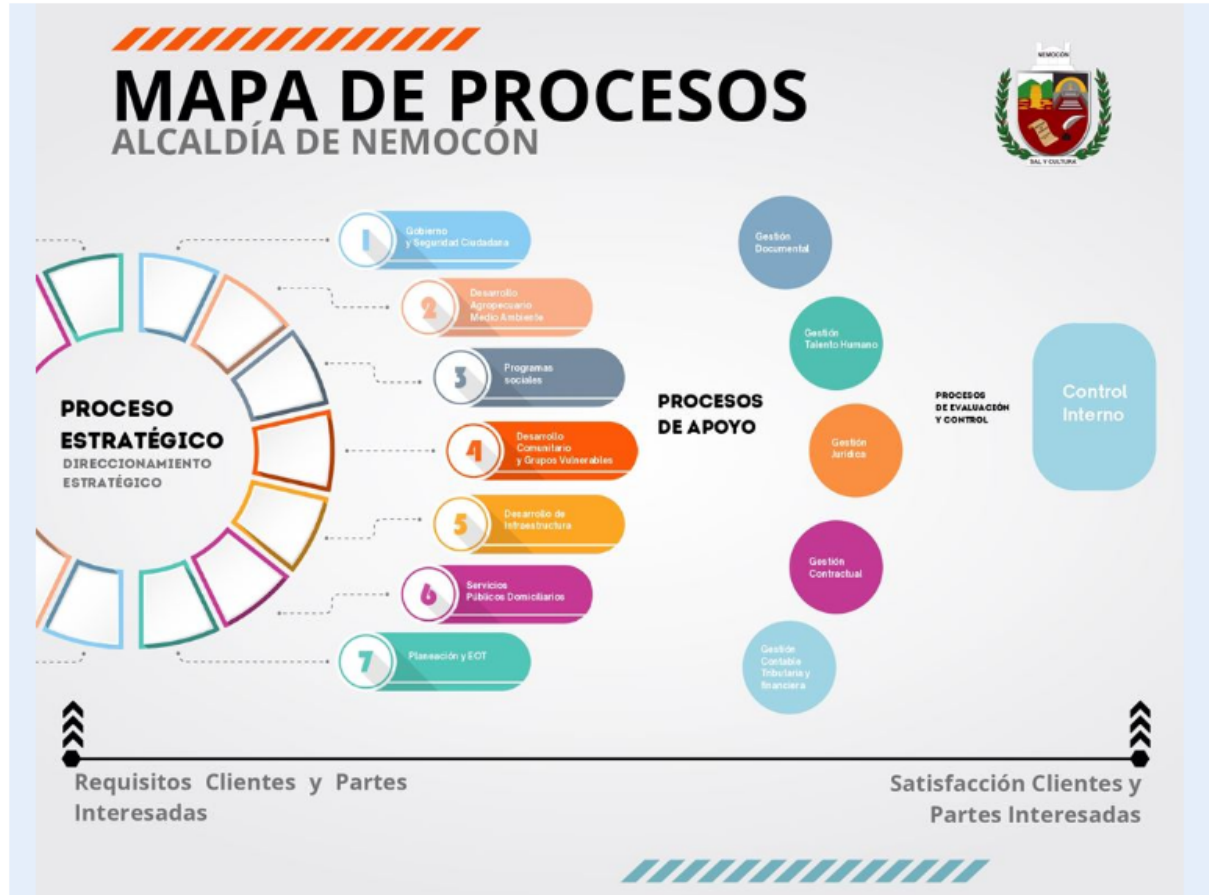
“Para el año 2027 el Municipio de Nemocón, será reconocido por su incorporación efectiva en la dinámica de crecimiento regional, logrando su posicionamiento mediante la implementación de estrategias en diferentes frentes, habrá sentado unas bases sólidas que le permiten avanzar sosteniblemente en su modelo de desarrollo económico territorial, enfocado en el aprovechamiento de su potencial turístico, cultural, agropecuario y habitacional; gracias a la

consolidación de una administración pública moderna, eficiente, transparente y participativa; al progreso social y al cierre de brechas poblacionales; a la conservación y cuidado de sus recursos Naturales y al fortalecimiento de una infraestructura social y de servicios, en un entorno de paz.”

2.1.3. Mapa de procesos

Figura 1

Mapa de procesos de la Alcaldía de Nemocón



**Nota.** Fuente: Tomado de *Mapa de procesos de la Alcaldía de Nemocón*, Alcaldía Municipal de Nemocón (2024).

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

La gestión contable, tributaria y financiera comprende el conjunto de actividades orientadas al registro, control, análisis y cumplimiento de las obligaciones económicas de una organización, con el fin de garantizar información confiable para la toma de decisiones y el cumplimiento de la normativa vigente.

**Gestión contable:** Consiste en la recopilación, clasificación, registro y análisis de las operaciones económicas de la empresa. Incluye la elaboración de comprobantes, conciliaciones bancarias, registros contables y la preparación de estados financieros que reflejan la situación económica y financiera de la organización.

**Gestión tributaria:** Se enfoca en el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales ante las entidades gubernamentales. Comprende la liquidación y presentación de impuestos nacionales y territoriales, la elaboración de información exógena, la actualización de registros tributarios, la atención de requerimientos de las autoridades fiscales y la aplicación correcta de la normatividad tributaria.

**Gestión financiera:** Está orientada a la planificación, administración y control de los recursos financieros de la empresa. Incluye el análisis de ingresos, costos y gastos, la elaboración de presupuestos, la evaluación de indicadores financieros, la gestión de tesorería, el flujo de caja y el apoyo en la toma de decisiones para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de la organización.

La integración de estos tres procesos permite a las empresas mantener un adecuado control de sus recursos, cumplir con sus obligaciones legales y optimizar su desempeño económico y financiero.

#### **2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso**

- a. **Contextualización** El municipio de Nemocón se encuentra en una etapa de desarrollo que exige una mayor autonomía financiera para la ejecución de proyectos de inversión y el cumplimiento de sus metas del Plan de Desarrollo. Actualmente, la dependencia de las transferencias del nivel central (Sistema General de Participaciones) limita la capacidad de maniobra fiscal. Por lo tanto, el incremento de los **ingresos corrientes de libre destinación**, particularmente a través del **Impuesto de Industria y Comercio (ICA)**, es estratégico para garantizar la sostenibilidad fiscal del municipio.

- b. **Definición del Problema (El "Núcleo")** El problema central radica en la **sub-utilización de la base gravable y las brechas en la eficiencia administrativa del recaudo**, lo que se traduce en un recaudo de ICA que no refleja el dinamismo económico real del municipio. Esta situación se manifiesta a través de tres pilares críticos:
- c. **Brecha de Formalización y Registro:** Existe un número indeterminado de establecimientos comerciales y prestadores de servicios que operan en el territorio pero que no se encuentran debidamente registrados o formalizados ante la Secretaría de Hacienda, lo que genera una evasión pasiva.
- d. **Ineficiencia en la Fiscalización:** Las herramientas actuales para el cruce de información, la depuración del registro de contribuyentes y el seguimiento a la presentación de declaraciones privadas son insuficientes, lo que dificulta la identificación oportuna de omisos y evasores.
- e. **Debilidad en la Gestión de Cobro Coactivo:** La transición entre la etapa persuasiva y la coactiva es lenta, lo que reduce la percepción de riesgo por parte del contribuyente y desincentiva el pago voluntario y oportuno.

#### **Efectos Derivados**

- a. **Limitación Presupuestal:** Menor disponibilidad de recursos propios para financiar obras de infraestructura, programas sociales y servicios públicos esenciales.
- b. **Inequidad Tributaria:** La carga impositiva recae de manera desproporcionada sobre un grupo reducido de contribuyentes cumplidos, mientras que otros sectores económicos evaden su responsabilidad contributiva.
- c. **Impacto en Indicadores de Desempeño:** Afectación directa en los indicadores de Ley 617, limitando la capacidad de inversión y afectando la calificación del desempeño fiscal municipal.**Simplificación de Trámites:** Optimizar el uso de plataformas digitales para facilitar el pago del impuesto y evitar que el trámite sea una barrera para el pequeño comerciante.

### **3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema**

En este espacio, nos vamos a concentrar en el Impuesto de Industria y Comercio a fin de lograr una posición más clara frente al impuesto número uno de las finanzas propias del Municipio de Nemocón Cundinamarca.

#### **3.1. Establecimiento de objetivos**

Desarrollará un procedimiento claro, que permita ver el panorama real del Municipio de Nemocón, con el fin de aumentar los ingresos propios en Industria y comercio, y ejecutar de forma adecuada la fiscalización a fin de implementar las respectivas sanciones

1. Implementar un Manual de Industria y Comercio en concordancia con el Estatuto Tributario Nacional y el Estatuto Tributario Municipal.
2. Fortalecer los procesos de fiscalización a través de la implementación de la virtualidad.
3. Hacer uso de las herramientas TIC, como aliados estratégicos en la gestión de recursos propios.

#### **3.2. Descripción de la solución**

En el presente trabajo nos enfocaremos en el impuesto de Industria y Comercio y sus complementarios, toda vez que ya se descartó en este mismo documento el impuesto Predial por las razones expuestas anteriormente. A diferencia de otros municipios de la sabana y de la región, en el municipio de Nemocón el ranking número uno en recaudo de impuestos lo ocupa el Impuesto de Industria y Comercio, razón por la cual se hace necesaria la implementación de este procedimiento con el fin de fortalecer las finanzas propias del municipio, aumentando los caudales y disminuyendo la evasión y la elusión de los contribuyentes.

La solución requiere un técnico o una persona totalmente capacitada frente al tema de Industria y Comercio que sea exclusiva para el proceso. Esta persona será la encargada de atender a los contribuyentes física y virtualmente, descargar las declaraciones y los pagos, archivarlos físicamente y verificar que coincidan con el RUT, así como comprobar que sus declaraciones correspondan a las tarifas, bases, obligaciones del RUT, pagos de anticipos y demás. Esta persona estará encargada de identificar si algún contribuyente debe ser sujeto de sanción por pago inoportuno, no pago, evasión, elusión, aplicación de tarifa indebida, error aritmético o cualquier otra irregularidad.

Como recursos, se requiere la contratación del personal técnico, un correo electrónico institucional gestionado a través del Ministerio de las TIC (MinTIC) — (Arango, 1999) exclusivo para el tema de industria y comercio—, que permita una fiscalización más clara. Asimismo, se requiere el manejo de herramientas de ofimática y Google Drive para mantener archivos virtuales de cada establecimiento, organizados año a año con sus declaraciones, pagos y soportes. Esto se gestionará a través de una base de datos en Drive que permita manejar la información por enlaces, accediendo a la carpeta de cada empresa. Considero que no se necesitan muchos recursos financieros para la implementación de este procedimiento; es más una cuestión de capacitación y de implementación de un proceso que nos permita una detección clara de los evasores y dé origen a una fiscalización más profunda.

### **3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución**

Secuencia de actividades organizada para la ejecución

Para la implementación efectiva de la solución, se ha definido una hoja de ruta técnica que integra la formalización normativa con la operatividad fiscal:

Formalización del Manual de Procedimientos: Creación y adopción de un manual exclusivo para el Impuesto de Industria y Comercio, estableciendo las pautas técnicas para su gestión.

Estructuración de procesos misionales: Definición de dos procesos clave: el procedimiento de recaudo vigente y el procedimiento de fiscalización.

Selección y capacitación del personal: Identificación y formación de la persona idónea para asumir el rol técnico, asegurando el dominio del manual y los procesos definidos.

Habilitación de canal digital: Implementación del correo electrónico exclusivo ante MinTIC, dedicado única y exclusivamente a la gestión de Industria y Comercio.

Publicación y socialización: Divulgación de los documentos y procesos en la página web del municipio y socialización directa con los comerciantes y sus agremiaciones, informando sobre los nuevos canales de atención.

#### 3.4. Indicadores de gestión y medición

Para asegurar la sostenibilidad y la mejora continua, el desempeño del plan se medirá mediante tres indicadores estratégicos:

Indicador de recaudo de vigencia actual: Medición del flujo de recursos obtenidos durante el período fiscal corriente.

Indicador de fiscalizaciones y sanciones: Evaluación de la efectividad del proceso de fiscalización en la detección de irregularidades.

Indicador de recaudo de cartera vencida: Medición del impacto en la recuperación de recursos provenientes de evasores e infractores mediante procesos de cobro y fiscalización.

¿Deseas que añadamos algún detalle adicional a estos indicadores o prefieres que procedamos con la redacción de los recursos financieros y humanos de forma separada como lo solicita el documento?

# IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO

## MANUAL

Manual general, de conformidad con el Estatuto Tributario Nacional y Municipal

1



2

## PROCESO DE RECAUDO ACTUAL

Este procedimiento da las indicaciones para los contribuyentes que declaran el último año son puntuales.

## PROCESO DE FISCALIZACIÓN

Revisión de las declaraciones anteriores y la determinación de errores.

3



4

## PROCESO SANCIONATORIO

Permite requerir al contribuyente para el pago del impuesto, así como sanciones e intereses.

## PUBLICACIÓN

Publicación para que todos los contribuyentes conozcan el procedimiento y los tiempos y los formatos

5



6

## IMPLEMENTACIÓN.

Se realiza a través de la informática, y la utilización de herramientas virtuales que permite la optimización de tiempos y procesos

---

*Nota. Fuente: Elaboración Propia (2026)*

### **3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución**

Para la implementación efectiva de la solución, se ha diseñado un esquema que prioriza la optimización de los recursos existentes, garantizando la sostenibilidad financiera del proyecto sin generar costos operativos excesivos. Los recursos necesarios se clasifican de la siguiente manera:

#### **Recursos Humanos:**

Técnico especializado: Personal (de planta o por prestación de servicios) dedicado a la gestión operativa, revisión de declaraciones, fiscalización y archivo digital.

Equipo de soporte: Integrado por el profesional de cobro coactivo, el asesor financiero y el titular de la Secretaría de Hacienda, quienes brindarán el apoyo técnico y la aprobación de las gestiones.

Liderazgo institucional: Apoyo administrativo desde la Alcaldía Municipal para la formalización del proceso.

#### **Recursos Tecnológicos y de Ofimática:**

Equipo de cómputo (PC): Herramienta básica necesaria para el desarrollo de las labores de auditoría y gestión de datos.

Correo electrónico institucional: Canal exclusivo gestionado a través de MinTIC con dominio de la página web del municipio, asegurando legalidad y transparencia en la comunicación.

Entorno Virtual (Google Drive): Implementación de una matriz de control maestra y carpetas electrónicas centralizadas para la gestión documental, migrando de un archivo físico a uno digital, lo cual reduce costos operativos y tiempos de respuesta.

#### **Capacitación y Entrenamiento:**

Proceso de inducción, capacitación y entrenamiento técnico del personal asignado para la ejecución del nuevo manual de procedimientos y el protocolo de fiscalización.

La implementación de estos recursos se caracteriza por su bajo impacto financiero, aprovechando las herramientas ofimáticas disponibles para maximizar el recaudo sin requerir inversiones onerosas, alineándose con la capacidad presupuestal del municipio de sexta categoría.

## **4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.**

"El fortalecimiento de las finanzas propias del municipio de Nemocón, derivado de una gestión eficiente en el recaudo del Impuesto de Industria y Comercio, constituye uno de los pilares fundamentales para la operatividad y el desarrollo territorial. Esta capacidad financiera robustecida no solo optimiza la gestión administrativa, sino que permite la implementación efectiva de proyectos estratégicos orientados al cumplimiento de las metas consignadas en el Plan de Desarrollo y, fundamentalmente, a la realización de los objetivos misionales y constitucionales del municipio. Bajo esta premisa, la optimización de los recursos resulta determinante para garantizar el cubrimiento de las necesidades básicas de la comunidad, abarcando mejoras significativas en infraestructura vial y civil, así como en la prestación eficiente de servicios públicos esenciales para todos los habitantes de Nemocón."

Municipio de Nemocón

# IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO



## Tributación

Recae sobre personas naturales y Jurídicas, que realicen actividades, comerciales y de servicios en el Municipio de Nemocon ya sea de forma permanente o transitoria



## Fortalecimiento financiero

Es el resultado que se obtiene luego de realizar el analisis de datos donde se puede apreciar un incremento en el recaudo por finanzas propias Impuesto de Industria y Comercio.



## Plan de Desarrollo

Es el conjunto de Actividades, planes y programas que indican cuales seran las prioridades de una Adminitración durante el cuatrenio para el cual fue elegido



## Inversión

Es la redistribución de los recuros recaudados, en pro de garantizar cubrimiento de necesidades basicas e infraestructura civil y vial.



---

*Nota. Fuente: Elaboración Propia (2026)*

## **4.1. Alcance final de la solución**

Alcance de la Solución: Impacto Financiero y Social en el Municipio de Nemocón

La implementación de la presente resolución en el municipio de Nemocón, Cundinamarca, genera un impacto integral que trasciende el ámbito administrativo, consolidándose en los siguientes ejes estratégicos:

### **1. Sostenibilidad Financiera y Presupuestal**

El ajuste de las finanzas municipales, realizado en estricto cumplimiento de la normativa vigente (Ley 617 de 2000), permite una optimización en la evaluación financiera de la Secretaría de Hacienda. Este fortalecimiento fiscal resulta en un incremento sustancial en el flujo de caja, dotando al municipio de la capacidad necesaria para ejecutar inversiones de mayor envergadura.

### **2. Eficiencia en el Plan de Desarrollo**

La optimización del flujo de caja posibilita un cumplimiento de los indicadores establecidos en los Planes de Desarrollo cercano al 100%. Alcanzar niveles de ejecución superiores al 70% permite al ente territorial garantizar efectivamente los derechos y servicios básicos de su población, tales como:

Servicios Públicos: Optimización de redes de acueducto, alcantarillado, tratamiento de agua potable y manejo de aguas servidas.

Infraestructura: Desarrollo y mantenimiento de infraestructura vial (incluyendo placas huella rurales), urbana, parques, escenarios deportivos, culturales y auditorios.

Educación: Dotación, mantenimiento y mejoramiento de escuelas y colegios.

### **3. Inversión Estratégica: Tangible e Intangible**

El alcance de la solución contempla un enfoque dual de inversión:

Proyectos Tangibles: Enfocados en el saneamiento de necesidades básicas con resultados a corto, mediano y largo plazo.

Proyectos Intangibles: Orientados a la innovación y al desarrollo sostenible a largo plazo.

#### 4. Impacto Social y Constitucional

El beneficiario final de esta solución es la comunidad, cuya capacidad contributiva se ve retribuida bajo los principios constitucionales de igualdad y equidad. En virtud de lo anterior, el ente territorial cumple con su obligación de reinvertir los recursos tributarios, logrando un impacto transversal —social, económico y financiero— que mejora sustancialmente la calidad de vida de cada habitante de Nemocón.

## 4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La efectividad de la gestión financiera y tributaria en el municipio de Nemocón depende de una estructura colaborativa donde convergen autoridades administrativas y operativas:

- **Alcalde Municipal:** Como ordenador del gasto, es la máxima autoridad responsable de la toma de decisiones estratégicas, la determinación de políticas de gasto y la organización presupuestal del ente territorial.
- **Secretaría de Hacienda:** Ejerce como líder y coordinador central del proceso, supervisando la gestión financiera y tributaria integral del municipio.
- **Asesor Financiero:** Actúa como el soporte técnico estratégico para la Secretaría, encargado del análisis de datos, medición de indicadores, planeación estratégica y la formulación de metas y cronogramas tributarios.
- **Profesional de Cobro Coactivo:** Responsable de liderar la gestión del recaudo y la verificación de sanciones, garantizando el cumplimiento de los procedimientos coactivos bajo los lineamientos de la Ley 1066 de 2006.

- **Notificador de Cobro Coactivo:** Figura esencial para garantizar la seguridad jurídica del procedimiento. Es el encargado de gestionar todas las comunicaciones, requerimientos, oficios y actos administrativos. Su labor es fundamental para dar cumplimiento al artículo 29 de la Constitución Política y a la Ley 1437 de 2011, asegurando que las actuaciones sean comunicadas, notificadas y publicadas debidamente para garantizar el derecho al debido proceso y la plena legalidad de los actos frente al administrado.
- **Personal Técnico/Operativo de Impuesto de Industria y Comercio:** Es el enlace directo con la comunidad; encargado de la fiscalización, la atención de peticiones, quejas y reclamos (PQRs) y la gestión documental necesaria para la resolución de situaciones financieras.
- **Concejo Municipal:** Instancia fundamental para la aprobación de adiciones presupuestales que resulten necesarias para la ejecución eficiente de los recursos del municipio.

### 4.3. Cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución del proyecto se ha estructurado en un horizonte de nueve meses, con el fin de garantizar una transición ordenada desde el diseño documental hasta la operatividad tecnológica. Las actividades iniciarán con la elaboración del **Manual de Procesos** y la definición técnica de los procesos uno y dos. Posteriormente, se procederá a la **inducción del personal** y la publicación formal de los procedimientos administrativos bajo los lineamientos de la **Ley 1437 de 2011**, asegurando el debido proceso desde el inicio. Hacia la mitad del cronograma, se llevará a cabo la **socialización con los comerciantes** del municipio, fundamental para fomentar la confianza y la cultura tributaria. Finalmente, la etapa de cierre se enfocará en el montaje del andamiaje tecnológico, la implementación de herramientas de ofimática para la atención al contribuyente y el despliegue de la **Oficina Virtual** para el recaudo del Impuesto de Industria y Comercio.

Tabla 1. Cronograma de actividades.

| Actividad      | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| MANUAL         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Proceso 1      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Proceso 2      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Inducción      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Publicación    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Socialización  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Implementación |       |       |       |       |       |       |       |       |       |

Nota. Fuente: Elaboración Propia (2026)

#### 4.4. Presupuesto

El presupuesto proyectado para el primer año de ejecución se ha diseñado para cubrir los requerimientos de infraestructura y talento humano necesarios para la operatividad del proyecto. En términos de inversión inicial en bienes de capital, se contempla la adquisición de un computador de oficina por un valor aproximado de \$3.000.000 y un celular corporativo por \$1.000.000, ambos fundamentales para el desarrollo de las tareas de fiscalización y atención al contribuyente. En el ámbito del talento humano, se proyecta la contratación mediante prestación de servicios de un técnico en administración de empresas o

contabilidad, cuyos honorarios se calculan mensualmente para cubrir el ciclo anual de doce meses. Respecto a los gastos operativos recurrentes, se ha presupuestado un rubro de \$1.200.000 anuales para correo certificado, calculado sobre una base de diez envíos mensuales a \$10.000 cada uno, destinado principalmente a notificaciones de fiscalización para empresas con domicilio en Bogotá o que operan de forma remota. Asimismo, se incluye una partida de contingencia por \$300.000 para tres publicaciones anuales en prensa, orientadas a casos extremos como empresas en proceso de liquidación. Finalmente, la gestión del correo electrónico institucional se realizará sin costo adicional, mediante los trámites y gestiones correspondientes ante las oficinas de las TIC.

Tabla 2. Presupuesto.

| Rubro                                                                | Valor                |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------|
| P.C.                                                                 | \$ 3.600.000         |
| Celular                                                              | \$500.000            |
| Correo Electrónico, Gratis con el Ministerio de las TIC              | \$0                  |
| Personal (Técnico en Administración de Empresa o Contabilidad) anual | \$33.600.000         |
| Correo certificado anual                                             | \$1.200.000          |
| Publicaciones en periodico                                           | \$300.000            |
| <b>TOTAL</b>                                                         | <b>\$ 39.200.000</b> |

*Nota. Fuente: Elaboración Propia (2026)*

| Rubro                                                   | Justificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P.C.                                                    | <p>El adquirir una herramienta tecnológica, para el procesamiento de datos, analisis de informacion y manejo de software es fundamental, en el desarrollo del recaudo y fiscalización, toda vez que este se convierte en el corazón del trabajo, pues es allí donde se debe instalar, (whatsapp web, correo electrónico, software de industria y comercio, manejo de drive, ect)</p> <p>por su puesto la elaboración de documentos y atención de requerimientos, de los contribuyentes</p> |
| Celular                                                 | <p>Es una herramienta tecnológica que tiene como finalidad canalizar exclusivamente todos los contactos de los contribuyentes, y poder almacenarlos a través de éticas según las categorías, eje, comercios menores, abarrotes, bares y discotecas, restaurantes, esto permite generar una comunicación más cercana y rápida con los contribuyentes o publicaciones de actos administrativos de carácter general</p>                                                                       |
| Correo Electrónico, Gratis con el Ministerio de las TIC | <p>Así como el computador el es corazón de este trabajo, el correo se convierte en el alma del proceso pues está al interior del PC, pero permite el almacenamiento de la información, y el procesamiento de la misma de forma rápida efectiva y desde la nube</p>                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personal (Técnico en Administración de Empresa o Contabilidad) anual | El es personal humano que permite la operación del proceso descrito, es la persona encargada de operar el PC, y el celular bajo los manuales y procedimientos en pro de garantizar, excelente atención al usuario, eficiencia y efectividad.                                                               |
| Correo certificado anual                                             | Para casos puntuales donde los correos electrónicos no permitan la comunicación y las direcciones de notificación estén fuera del Municipio de Nemocón se debe remitir por correo certificado, se dejó en promedio \$12.000 por envío y un promedio de 10 al mes nos da \$120.000 por 12 meses \$1.200.000 |
| Publicaciones en periodico                                           | Este rubro es necesario para las entidades en liquidación los emplazamientos con un promedio de \$100.000 por publicación y 3 al año \$300.000                                                                                                                                                             |

*Nota. Fuente: Elaboración Propia (2026)*

## 5. Referências bibliográficas

- Arango, A. P. (1999). *Ley 527 de 1999 - Gestor Normativo*. Función Pública. Retrieved June 20, 2026, from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4276>
- Belisario BETANCUR. (1983, JULIO 06 DE JULIO DE 1983). LEY 14 DE 1983 [LEY 14 DE 1983]. In *LEY 14 DE 1983* (1, 1st ed., Issue 1) [WEB]. CONGRESO. Retrieved JUNIO 05 DE JUNIO DE 2026, 2026, from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=267>
- Imposto de Industria e Comercio. (2019). In *Impuesto de Industria y Comercio* (1st ed., Vol. 1, p. 211). Ministerio de Hacienda y Crédito Público. [https://delfos.minhacienda.gov.co/Visores/PDF.aspx?NumeroInventario=NOR\\_004&Version=V1#book/31](https://delfos.minhacienda.gov.co/Visores/PDF.aspx?NumeroInventario=NOR_004&Version=V1#book/31)
- Jorge Pedroza. (2017). *El recaudo en el Ámbito Fiscal* (1st ed., Vol. 1). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/recaudo.html>
- Telencuestas censos. (2025, DICIEMBRE 06 DICIEMBRE DE 2025). *Población de Nemocón 2025*. TELENCUENTAS. Retrieved JUNIO 05 DE JUNIO DE 2026, 2026, from <https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2025/cundinamarca/nemocon>

