

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SERVICIO DE LA DIAN TULUÁ
2015 - 2018**

**LUDIVIA VARÓN MARÍN
LUIS FERNANDO MARÍN LÓPEZ**

UNIVERSIDAD DEL VALLE



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ
2015**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SERVICIO DE LA DIAN TULUÁ
2015 - 2018**

**LUDIVIA VARÓN MARÍN
LUIS FERNANDO MARÍN LÓPEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de
Magister en Administración de Empresas**

Director

**BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
MBA en Administración de Empresas
Profesor Titular Universidad del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ
2015**

Nota de aceptación

El presente trabajo de investigación fue aprobado por el director del programa de Maestría en Administración de la Universidad del Valle, el director del trabajo de investigación y por el jurado evaluador

Profesor Luis Aurelio Ordoñez B.
Director de la Maestría

Profesor Benjamín Betancourt G.
Director del trabajo de investigación

Jurador Evaluador

Santiago de Cali, mayo de 2015

Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A nuestro hijo Juan Camilo

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Al Maestro Benjamín quien fue nuestro guía y nos condujo de manera magistral y humana para alcanzar tan grande sueño.

A nuestra familia y amigos cercanos, por el apoyo y palabras de aliento en los momentos de flaqueza.

A nuestro hijo Juan Camilo por su paciencia, acompañamiento y comprensión durante esta travesía tan importante en nuestras vidas.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
1. PRESENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA	19
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1.1 Antecedentes del tema	19
1.1.2 Antecedentes del problema	20
1.1.3 Formulación del problema	22
1.1.4 Sistematización del problema	22
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.5.1 Objetivo general	23
1.5.2 Objetivos específicos	23
1.5.3 Justificación de la investigación	24
1.6 MARCO TEÓRICO	25
1.6.1 Estrategia	26
1.6.1.1 Escuela de diseño	27
1.6.1.2 Escuela de planificación	28
1.6.1.3 La escuela cultural	28
1.6.2 Servicio	29
1.6.3 Prospectiva	30
1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31
1.7.1 Tipo de investigación	31
1.7.2 Método de investigación	31
1.7.3 Técnicas de recolección de la información	31
1.7.4 Fases de la investigación	32
2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	37
2.1 CARACTERIZACIÓN DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN TULUÁ)	37
2.1.1 Reseña histórica de la DIAN	37
2.1.2 Naturaleza jurídica	40
2.1.3 Objetivo y actividad económica	40
2.1.4 Jurisdicción	41
3. ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	42
3.1 ENTORNO GEOFÍSICO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ	43
3.1.1 Localización y posición geográfica.	43
3.2 ENTORNO CULTURAL Y SOCIAL	44
3.2.1 Planes y programas sociales y culturales del municipio de Tuluá	44
3.2.2 Identidades culturales del municipio	45
3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO	47
3.3.1 Morbilidad	48
3.3.2 Mortalidad	49
3.4 ENTORNO MEDIO AMBIENTAL	52
3.5 ENTORNO ECONÓMICO	56
3.5.1 Producto Interno Bruto	56
3.5.2 Inflación.	57

3.5.3 Precios	57
3.5.4 Mercado Laboral	58
3.5.5 Sector Externo.	59
3.5.5.1 Exportaciones no tradicionales (FOB).	59
3.5.5.2 Importaciones (CIF)	60
3.5.6 Competitividad y productividad del municipio de Tuluá	60
3.7 ENTORNO TECNOLÓGICOS	62
3.8 ENTORNO POLÍTICO	64
3.8.1 Aspecto político de Colombia	64
3.8.2 Sistema político del municipio de Tuluá	64
3.9 ENTORNO JURÍDICO	65
3.10 ENTORNO INTERNACIONAL	69
3.11 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO	71
4. BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN	75
4.1 ORGANIZACIONES A COMPARAR	75
4.1.1 Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Palmira.	75
4.1.2 Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Pasto	79
4.1.3 Dirección seccional de impuestos y aduanas de Popayán	83
4.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	86
4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	88
4.4 RADARES DE COMPARACIÓN	89
4.4.1 Radares de comparación Dian Tuluá	89
4.1.2 Radares de comparación Dian Pasto	92
4.1.3 Radares de comparación Dian Popayán.	94
4.1.4 Radares de comparación Dian Palmira.	96
4.1.5 Radar de comparación de las cuatro seccionales (Tuluá, Pasto, Popayán y Palmira).	98
4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	99
4.3 RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO	100
5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	101
5.1 ANÁLISIS POR ÁREAS FUNCIONALES	101
5.1.1 Organización.	101
5.1.2 Dirección	103
5.1.3 Planeación.	104
5.1.4 Comunicación	105
5.1.4.1 Sistema de Comunicación	105
5.1.5 Recursos Financieros.	106
5.1.5.1 Presupuesto	107
5.1.5.2 Principales políticas y prácticas contables.	107
5.1.5.3 Notas crédito de carácter específico	108
5.1.6 Modelo de Gestión	117
5.1.6.1 Principios básicos del muisca	117
5.1.6.2 Diagnósticos sobre la evolución que según la DIAN ha tenido el modelo muisca entre los años 2006 y 2014 (DIAN M. D., 2014).	118
5.1.7 Conclusiones	137

5.1.8 Recurso Humano	139
5.1.8.1 Desarrollo integral	142
5.1.8.2 Escala salarial	142
5.1.8.3 Programas de Capacitación.	142
5.1.9 Control Interno	143
5.1.10 Responsabilidad Social	146
5.2 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR	152
5.2.1 Valores percibidos por los contribuyentes	152
5.2.2 La cadena de valor.	153
5.2.2.1 Características de las actividades primarias de Gestión de Atención al Cliente	156
5.2.2.2 Características de las actividades de apoyo Gestión de Atención al Cliente	157
5.2.2.3 Características de las actividades estratégicas de Gestión de Atención al Cliente	157
6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	162
6.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (M-EFE)	162
6.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI	164
6.3 ANÁLISIS DOFA	166
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	169
7.1 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	169
7.1.1 Elementos Previos	169
7.1.2 Situación presente de la DIAN de Tuluá y su entorno	169
7.1.3 Elementos del pasado; fallas y errores de la DIAN de Tuluá	170
7.1.4 Futuro al que se enfrena la DIAN de Tuluá	171
7.1.5 Qué quiere ser la DIAN de Tuluá.	172
7.1.6 Estrategia de la DIAN de Tuluá para llegar al futuro deseado	173
7.1.7 Dificultades.	173
7.1.8 Rediseño de la Dian de Tuluá	174
7.1.9 Declaración de la visión de la DIAN de Tuluá.	174
7.1.10 Propuesta de la Visión de la DIAN	174
7.1.11 Declaración de la visión propuesta	175
7.2 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	175
7.2.1 Misión actual de la DIAN de Tuluá	175
7.2.2 Filosofía, principios y vales de la DIAN de Tuluá.	176
7.2.3.1 Conflicto de intereses	179
7.2.3.2 Actividades externas y empleo	179
7.2.3.3 Recomendación a profesionales para defensa de externos	179
7.3.2.4 Relaciones económicas con contribuyentes y usuarios.	179
7.3.2.5 Negocios incompatibles con la imagen de la DIAN	179
7.3.2.6 Productos y Servicios de la DIAN de Tuluá	179
7.3.2.7 Usuarios y clientes.	180
7.3.2.8 Mercado meta	180
7.3.2.9 Conocimiento y tecnología	180
7.3.2.10 Grupos de interés.	180

7.3.2.11 Responsabilidad Social	181
7.3.2.12 Programa Integral de Gestión Ambiental –PIGA	182
7.3.2.13 Preparación y respuestas para emergencias.	182
7.3.2.14 Evaluación de Impacto Ambiental	182
7.3.2.15 Programas de recuperación ambiental	182
7.3.2.16 Imagen pública	182
7.3.3 Propuesta de la Misión de la DIAN	183
7.3.4 Declaración de la misión propuesta	183
7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	184
7.4.1 Objetivo de crecimiento	184
7.4.2 Objetivos financieros	184
7.4.3 Objetivos de competitividad	184
7.4.4 Objetivos de Responsabilidad social	184
7.5 ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN	185
7.5.1 Las estrategias propuestas son:	186
7.5.2 Estructura de la Dian Tuluá	187
7.5.3 Matriz de segmentación	189
7.5.4 Estrategia de ANSOFF	190
7.5.4.1 Penetración de Mercados.	191
7.5.4.2 Desarrollo de Mercados.	191
7.5.5 Estrategia de BCG (BOSTON CONSULTING GROUP).	191
7.5.5.1 Producto y/o servicio Estrella	193
7.5.5.2 Producto y/o servicio Dilema	193
7.5.5.3 Producto y/o servicio Vaca Lechera.	194
7.5.5.4 Producto Hueso	194
8. CAPITULO ESCENARIOS DEL FUTURO	195
8.2.1 Aplicación del ábaco de Regnier.	196
8.2.3 MIC-MAC	200
8.2.4 MATRIZ IGO (IMPORTANCIA - GOBERNABILIDAD)	203
8.2.4.1 Aplicación de la matriz IGO.	203
8.2.4.2 Análisis de resultados	204
8.2.5 I – I (IMPORTANCIA – INCERTIDUMBRE).	206
8.2.5.1 Aplicación de la Matriz I – I	206
8.2.6 Matriz pre-escenarios. Ver Tabla 73	210
8.2.7 Metodología de previsión Delphi	212
8.2.7.1 Expertos externos.	212
8.2.7.2 Expertos internos	214
8.2.7.3 Escenarios	214
8.2.7.4 Escenario optimista 2025: “Servicio, todos a contribuir”.	215
8.2.7.5 escenario pesimista 2025: Evadir los servicios no paga	217
8.2.7.6 Escenario apuesta 2025: “Servicio, el mejor tributo.	219
9. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO	223
9.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO	226
9.2 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	226
9.3 CRONOGRAMA	230

9.4 RECURSOS Y PRESUPUESTO	232
10. SEGUIMIENTO Y CONTROL	241
10.1 ESTÁNDARES E INDICADORES DE CONTROL	241
10.1.1 Indicadores de efectividad	241
10.1.2 Impacto medioambiental.	241
10.1.3 Eficacia.	241
10.1.4 Eficiencia.	241
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	246
11.1 CONCLUSIONES	246
11.2 RECOMENDACIONES	248
BIBLIOGRAFÍA	250
ANEXOS	253

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Escuelas de la estrategia según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999, 2003)	26
Tabla 2. Principales exponentes de la Escuela de Diseño	27
Tabla 3. Principales exponente de la Escuela de Planificación	28
Tabla 4. La Escuela Cultural	29
Tabla 5. Guía de Análisis del Macroambiente Entorno Geofísico de Tuluá	44
Tabla 6. Guía de Análisis del Macroambiente Cultural y social	47
Tabla 7. Clasificación de la población por grupo de edad y sexo 2011	48
Tabla 8. Eventos de notificación obligatoria municipio de Tuluá año 2011 -2012	49
Tabla 9. Primeras Causas de mortalidad general municipio de Tuluá año 2011	49
Tabla 10. Análisis demográfico del municipio de Tuluá	50
Tabla 11. Guía de Análisis del Macroambiente Entorno Demográfico de Tuluá	52
Tabla 12. Guía de Análisis del Macroambiente Medio ambiental	54
Tabla 13. Clasificación Pymes Colombia año 2011	61
Tabla 14. Guía de Análisis del Macroambiente Entorno Económico	62
Tabla 15. Guía de Análisis del Macroambiente Entorno Tecnológico	63
Tabla 16. Guía de Análisis del Macroambiente Entorno Político	65
Tabla 17. Guía de Análisis del Macroambiente Entorno Jurídico	69
Tabla 18. Acuerdo Comerciales con Colombia	70
Tabla 19. Guía de Análisis del Macroambiente Internacional	71
Tabla 20. . Matriz integrada del entorno	72
Tabla 21. Talento humano dirigido al ciudadano - cliente	76
Tabla 22. Número de contribuyentes inscritos en el RUT	76
Tabla 23. Clasificación de Declarantes	77
Tabla 24. Actividades clientes atendidos	77
Tabla 25. Cumplimiento de metas Palmira	79
Tabla 26. Talento humano dirigido al ciudadano - cliente	80
Tabla 27. Número de contribuyentes inscritos en el RUT	80
Tabla 28. Clasificación de declarante	80
Tabla 29. Resultados de Gestión	82
Tabla 30. Talento humano dirigido al ciudadano - cliente	83
Tabla 31. Ciudadanos inscritos en el RUT	84
Tabla 32. Número de declarantes	84
Tabla 33. Cumplimiento de metas	85
Tabla 34. De ciudadanos-clientes atendidos en puntos de contacto y kioscos de autogestión en el año 2013	86
Tabla 35. Calificación de las variables de perfil competitivo	88
Tabla 36. Calificación Variables claves de éxito	89
Tabla 37. Condiciones de calificación	101
Tabla 38. Roles de funcionarios de División de Gestión de Asistencia al Cliente	102
Tabla 39. Variables de Organización	103
Tabla 40. Variables de Dirección	103

Tabla 41. Actividades Servicio DIAN Tuluá	104
Tabla 42. Variables de planeación	105
Tabla 43. Fortalezas y debilidades proceso de comunicación DIAN Tuluá	106
Tabla 44. Grupo 1.1 Efectivo	108
Tabla 45. Grupo 1.4 Deudores	108
Tabla 46. Grupo 1.5 - inventarios	108
Tabla 47. Grupo 1.6 - propiedades, planta y equipo	109
Tabla 48. Grupo 1.9 - otros activos	110
Tabla 49. Grupo 2.4 - cuentas por pagar	111
Tabla 50. Grupo 2.4 - cuentas por pagar	111
Tabla 51. Grupo 2.9- otros pasivos	111
Tabla 52. Grupo 3.2 - patrimonio institucional	112
Tabla 53. Grupo 4.2 - venta de bienes	113
Tabla 54. Grupo 4.7 - operaciones interinstitucionales	113
Tabla 55. Grupo 4.8 - otros ingresos	113
Tabla 56. Grupo 5.1 - gastos de administración	114
Tabla 57. Grupo 6.2 - costo de venta de bienes	114
Tabla 58. Índice de liquidez (razón corriente)	115
Tabla 59. Variables de Recursos Físicos y Financieros	116
Tabla 60. Variables Modelo de Gestión	136
Tabla 61. Variables del modelo de gestión	139
Tabla 62. Talento Humano por Tipo de Vinculación.	140
Tabla 63. Talento Humano por Nivel de Cargo	140
Tabla 64. Variables de Recurso Humano	143
Tabla 65. Fortalezas y debilidades Control Interno	145
Tabla 66. Variables de Responsabilidad Social	147
Tabla 67. Debilidades y Fortalezas DIAN Tuluá	147
Tabla 68. Evaluación Integrada de la Situación Interna de la DIAN Tuluá	150
Tabla 69. Características de las actividades primarias de Gestión de Atención al Cliente	156
Tabla 70. Características de las actividades de apoyo Gestión de Atención al Cliente	157
Tabla 71. Características de las estrategias Gestión de Atención al Cliente	159
Tabla 72. Responsable Subproceso: Subdirección de Gestión Asistencia al Cliente	160
Tabla 73. Responsable Subproceso: Subdirección de Gestión Asistencia al Cliente y subdirección de Recaudo y Cobranzas.	161
Tabla 74. Calificación de cada factor	162
Tabla 75. Evaluación de Factores Externos E.F.E	163
Tabla 76. Calificación de factores	164
Tabla 77. Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I	165
Tabla 78. Listado DOFA	166
Tabla 79. Matriz DOFA DIAN Tuluá	168
Tabla 80. Principales obstáculos de la DIAN	174
Tabla 81. Los elementos de la visión	175

Tabla 82. Valores de la DIAN	178
Tabla 83. Grupos de interés DIAN	181
Tabla 84. Elementos de la misión	183
Tabla 85. Indicadores	185
Tabla 86. Objetivos estratégicos y estrategias DIAN Tuluá 2015-2018	187
Tabla 87. Normatividad de la estructura de la DIAN	188
Tabla 88. Variables según lluvia de ideas DIAN 2014	195
Tabla 89. Evaluación de la Motricidad y Dependencia	202
Tabla 90. Evaluación de la Importancia y Gobernabilidad Variables del Servicio DIAN Tuluá	205
Tabla 91. Calificación de Incertidumbre para cada variable del Servicio en la DIAN de Tuluá	208
Tabla 92. Consolidación de las Matriz de Pre-Escenarios sobre el servicio al ciudadano cliente en la Seccional Tuluá	210
Tabla 93. Análisis Situación Actual	223
Tabla 94. Actividades para lograr los Objetivos	229
Tabla 95. Programa de actividades	230
Tabla 96. Recursos y presupuesto	233
Tabla 97. Responsable de las actividades propuestas	237
Tabla 98. Seguimiento Plan de Acción DIAN Tuluá 2015	242

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa estratégico DIAN 2014 – 2018	20
Gráfico 2. Índice de satisfacción nacional de los ciudadanos-clientes.	21
Gráfico 3. Comparación internacional de los costos y trámites tributarios en América Latina	21
Gráfico 4. Fallecidos violentamente en el 2012	50
Gráfico 5. Nacional - Valle del Cauca. Crecimiento del producto	56
Gráfico 6. Nacional - Cali. Variación del IPC	58
Gráfico 7. Cali - área metropolitana - total 24 ciudades. Tasa de desempleo Promedio 2007 - 2012	59
Gráfico 8. Valle del Cauca - departamentos. Importaciones, según participaciones 2011 - 2012	60
Gráfico 9. Radar de valor Servicio Dian Tuluá	91
Gráfico 10. Radar sopesado Servicio Dian Tuluá	91
Gráfico 11. Radar de valor Servicio Dian Pasto	93
Gráfico 12. Radar sopesado Servicio Dian Pasto	93
Gráfico 13. Radar de valor Servicio Dian Popayán	95
Gráfico 14. Radar sopesado Servicio Dian Pasto	95
Gráfico 15. Radar de valor Servicio Dian Palmira	97
Gráfico 16. Radar sopesado Servicio Dian Palmira	97
Gráfico 17. Radar de valor Servicio Dian Tuluá, Pasto, Popayán y Palmira	98
Gráfico 18. Radar sopesado Servicio Dian Tuluá, Pasto, Popayán y Palmira	99
Gráfico 19. Recaudo DIAN año 2002-2006	119
Gráfico 20. Total declarantes 2002-2006	120
Gráfico 21. Declaraciones presentadas virtualmente	121
Gráfico 22. Presentación de información masiva por envío de archivos 2005-2006	122
Gráfico 23. Inscritos en el Registro Único Tributario-RUT año 2007	124
Gráfico 24. Declaraciones presentadas virtualmente 2006-2007	125
Gráfico 25. Mecanismo de firma con certificado digital comportamiento acumulado emitidos y activados 2006-2007	125
Gráfico 26. Consultas Buzón Asistencia 2005-2007	127
Gráfico 27. Declaraciones presentadas virtualmente por tipo de formulario	128
Gráfico 28. Presentación de información masiva por envío de archivos total registros presentados virtualmente (millones)	128
Gráfico 29. Consultas Buzón asistencia@dian.gov.co 2006-2009	131
Gráfico 30. Declaraciones Presentadas Virtualmente por Tipo de Formulario Histórico acumulado 2006-2009	132
Gráfico 31. Presentación de Información Masiva por Envío de Archivos Total Registros Presentados Virtualmente por año de presentación	133

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Invitación del Presidente Juan Manuel Santos, a todos los servidores públicos de Colombia a pensar y proponer cómo puede mejorarse el servicio	24
Ilustración 2. Proceso estratégico	34
Ilustración 3. Triángulo del servicio	36
Ilustración 4. Cadena de valor División de Gestión de Asistencia al Cliente.	155
Ilustración 5. Subprocesos registro Tac y obligaciones formales en la DIAN	158

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Edificio DIAN Tuluá 1961 y 2015	39
Figura 2. Logo DIAN	40
Figura 3. Círculo virtuoso Estrategia DIAN	41
Figura 4. Municipios jurisdicción DIAN Tuluá	42
Figura 5. Tuluá Ciudad Región, lugar estratégico en el centro del Valle del Cauca	51
Figura 6. Estructura de la organización del Estado Colombiano	64
Figura 7. Informe de gestión solicitudes ciudadano cliente ante la Defensoría del contribuyente.	138
Figura 8. Presentación Programa ambiental:	182
Figura 9. Estrategia DIAN Tuluá	186
Figura 10. Estructura funcional de la DIAN de Tuluá	188
Figura 11. Matriz de Segmentación DIAN Tuluá	189
Figura 12. Matriz de ANSOFF	190
Figura 13. Matriz de Grupo de Consulta de Boston	192
Figura 14. Estrategia Matriz BSG DIAN.	193
Figura 15. Abaco del presente Servicio DIAN Tuluá 2014	197
Figura 16. Abaco del futuro Servicio DIAN	199
Figura 17. Figura. Matriz de Influencia directa	200
Figura 18. Gráfico de influencia directa al 10%	201
Figura 19. Matriz IGO	204
Figura 20. MATRIZ I-I Importancia-Incertidumbre variables del servicio	207

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones están inmersas en un mundo cambiante y globalizado a lo cual, no escapan las instituciones gubernamentales que en lugar de ofrecer productos, regularmente tienen a cargo la prestación de servicios, precisamente por ello es necesario que los directivos implementen procesos, técnicas y herramientas que permitan dar respuesta a interrogantes como: ¿Dónde está la organización? ¿Hacia dónde quiere ir? y ¿Cómo lograrlo? es decir, debe desarrollar una planificación estratégica, pues esta da la posibilidad de analizarse tanto interna como externamente, con el fin de maximizar su capacidad y responder a las necesidades con el logro de resultados.

En particular lo que concierne a la percepción que tienen los contribuyentes sobre el pago de los impuestos nacionales, es de interés para los autores ya que han laborado por más de dos décadas en la Dirección Seccional de Tuluá, de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de Colombia, cuya naturaleza es tributaria.

La jurisdicción de la DIAN, comprende el territorio nacional, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D.C. La DIAN hace presencia en 49 municipios del país; uno de los municipios es Tuluá, en el cual, está ubicada la sede de la DIAN Tuluá con 24 municipios bajo su jurisdicción, ubicados en el centro y norte del Departamento del Valle del Cauca.

De acuerdo al párrafo Único del artículo 53 de la Ley 633 de 2000, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, es una Entidad prestadora de un servicio público esencial, cuyo objetivo es coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, garantizando el recaudo de gran parte de los ingresos del Estado, para cumplir con sus fines esenciales.

Según Informe de Rendición de Cuentas del año 2013 (DIAN, 2014), la tendencia del índice de satisfacción de los ciudadanos-clientes ha ido bajando; por otra parte, según cita efectuada por el Gobierno Nacional, en la exposición de motivos de la reforma tributaria propuesta para el año 2014 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2014) Colombia ocupa el puesto número 95 en el escalafón Latinoamericano de costos y trámites en los impuestos entre 183 países.

Ante las anteriores circunstancias, puede percibirse que la DIAN, no es concebida por los ciudadanos-clientes, como una Entidad prestadora del servicio o que el mismo, no genera la satisfacción esperada; aunque el problema genera diversidad de hipótesis, en el presente trabajo, se plantea la siguiente pregunta de

investigación: ¿Qué factores deben considerarse en la formulación del plan estratégico para el mejoramiento del servicio en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Tuluá período 2015 – 2018?

La anterior pregunta, se resuelve a través de una investigación descriptiva, exploratoria y análisis del caso, abordando las etapas para realizar la planeación estratégica y previsión con base en los pasos presentados en el libro “Guía Práctica de Planeación estratégica” de Pérez, 1990; (PEREZ, 1990) los papeles de trabajo contenidos en el Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas de Betancourt, 2012 (BETANCOURT G, Direccionamiento estrategico de Organizaciones Deportivas, 2013) y los escenarios del futuro con los pasos metodológicos establecidos en los papeles de trabajo de Betancourt, 2014. (BETANCOURT G., 2014).

La metodología de investigación es cualitativa, aunque en algunas oportunidades se recurre al método cuantitativo sobre las estadísticas de ciudadanos-clientes atendidos, cantidad de contribuyente, puntos de contacto, etc., en general, con las cifras oficiales de la Entidad, que son de utilidad para la investigación. La información se obtiene de datos, informes, archivos y sistemas oficiales de información; entrevistas en profundidad a expertos, servidores públicos y encuestas a los ciudadanos-clientes de la DIAN de Tuluá.

Lo anterior permite hacer el direccionamiento estratégico y plan de acción para el servicio de la DIAN de Tuluá, reconociendo los puntos fuertes y débiles de la organización; las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y en general las exigencias propias de una entidad gubernamental que cumple una misión tan importante para el Estado Colombiano.

Finalmente se realiza la presente propuesta, con miras a que los directivos, si así lo deciden, afronten los retos y las exigencias actuales que exige el mejoramiento del servicio al ciudadano-cliente con mirar a acercarse al cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias. Con base en lo anterior, con miras a reunir tales conceptos, se propone el siguiente título de la investigación:

1. PRESENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Antecedentes del tema. Con base en los lineamientos establecidos en el artículo transitorio de la Carta Política, se creó la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) la cual es una institución de carácter nacional creada, mediante el Decreto 2117 del 1° de junio de 1992 cuando se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN). (CAMARGO, 1999)

El objetivo principal de la DIAN, según el artículo 4° del Decreto 1071 de 1999, es coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior; tiene a su cargo la administración y control de los impuestos internos del orden nacional.

De acuerdo al párrafo Único del artículo 53 de la Ley 633 de 2000, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, es una Entidad prestadora de un servicio público esencial, cuyo objetivo es coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior.

El recaudo de los impuestos nacionales, hace parte de los ingresos corrientes de la Nación, destinados a cubrir los gastos y servicios básicos; en general para que el Estado logre los fines esenciales y el bienestar económico y social del país. Sin modificar el objetivo principal, la DIAN ha pasado por procesos de reestructuración con los Decretos 1071 de 1999, 4048 de 2008 y Decreto 1321 de 2011.

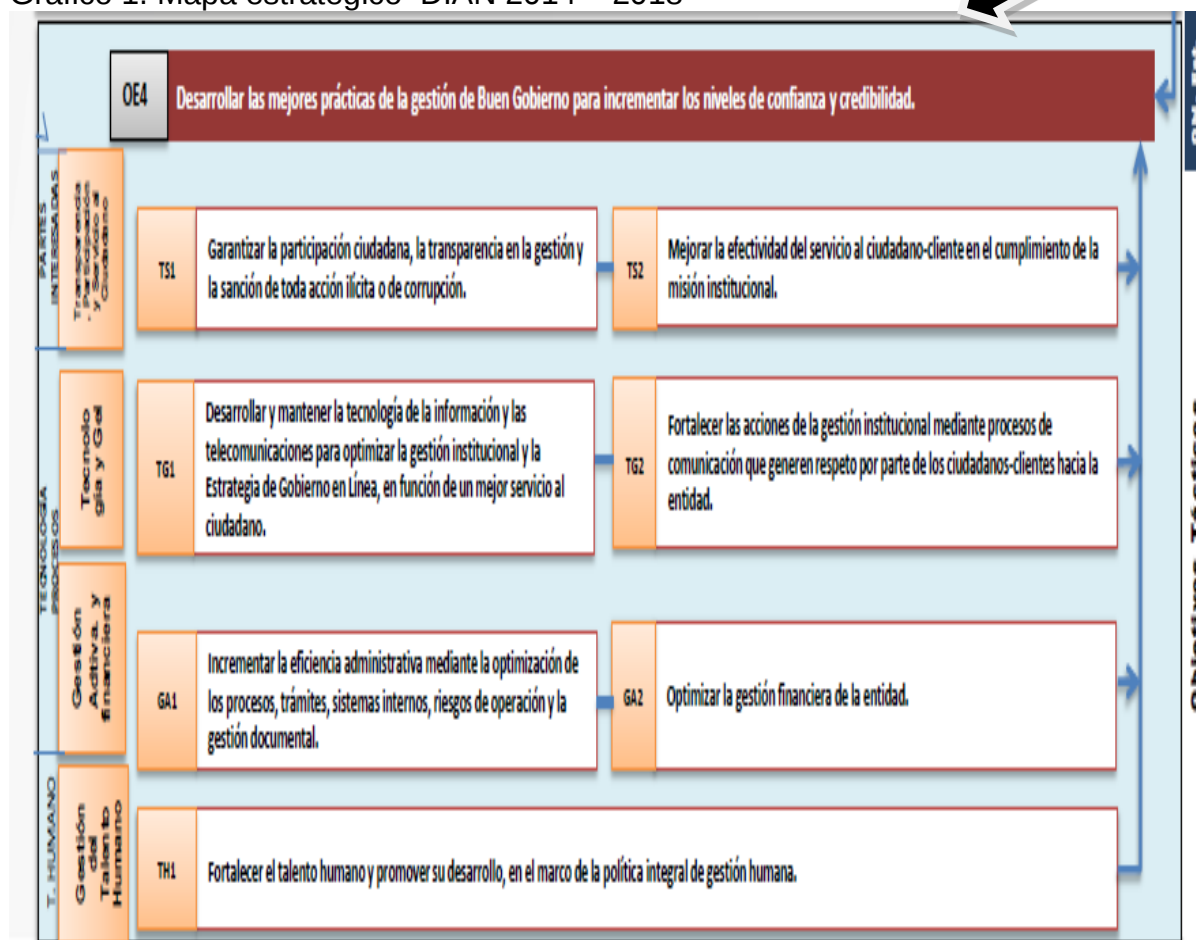
La administración tributaria ha evolucionado en los últimos años, pasando de procesos de cobro, investigación y fiscalización, a concebirse como en una Entidad prestadora del servicio con el fin de facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias; su último avance es la adopción del MODELO DE EXCELENCIA EN EL SERVICIO en el año 2011 el cual acoge el direccionamiento estratégico del servicio (DIAN, 2011).

En general, la Entidad se ha transformado en la parte estructural, tecnológica y también en la forma como presta el servicio a los ciudadanos-clientes, lo que conduce a exponer los siguientes antecedentes del problema de investigación:

1.1.2 Antecedentes del problema. Las metas de recaudo son impuestas por el Consejo Superior de Política Fiscal (CONFIS) y regularmente se cumplen, dentro de un marco legal tributario sancionatorio, y si a esto se agrega, la continua promulgación de reformas tributarias, el resultado está garantizado.

En el Plan Estratégico de la DIAN 2014-2018 (DIAN, 2015), uno de los objetivos apunta, entre otros, a incrementar los niveles de confianza y credibilidad y al cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias para lo cual, se comprometió a mejorar la efectividad del servicio, tal y como puede observarse en la segunda parte del mapa estratégico:

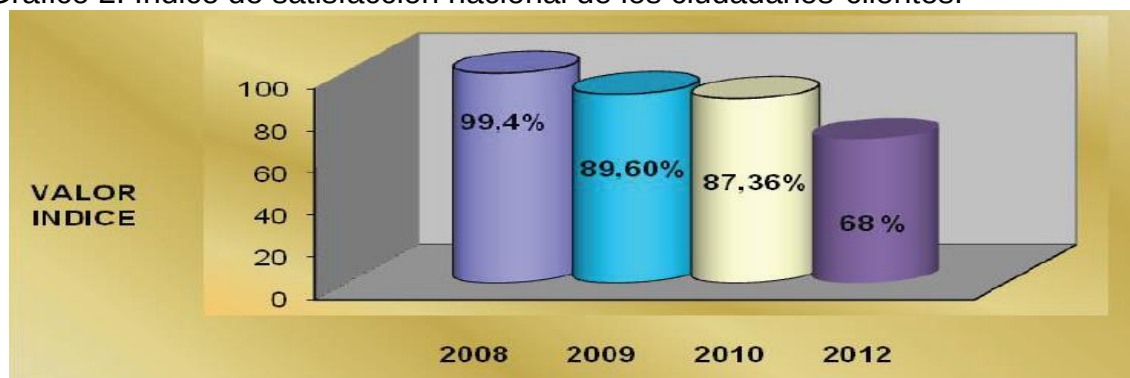
Gráfico 1. Mapa estratégico DIAN 2014 – 2018



Fuente: DIAN, Primera parte del Mapa Estratégico de la DIAN 2014-2018

Lo anterior, teniendo en cuenta que el índice de satisfacción de los ciudadanos-clientes de la DIAN ha ido bajando según el Informe de Rendición de Cuentas del año 2013 (DIAN, 2014) como puede observarse en la siguiente gráfica:

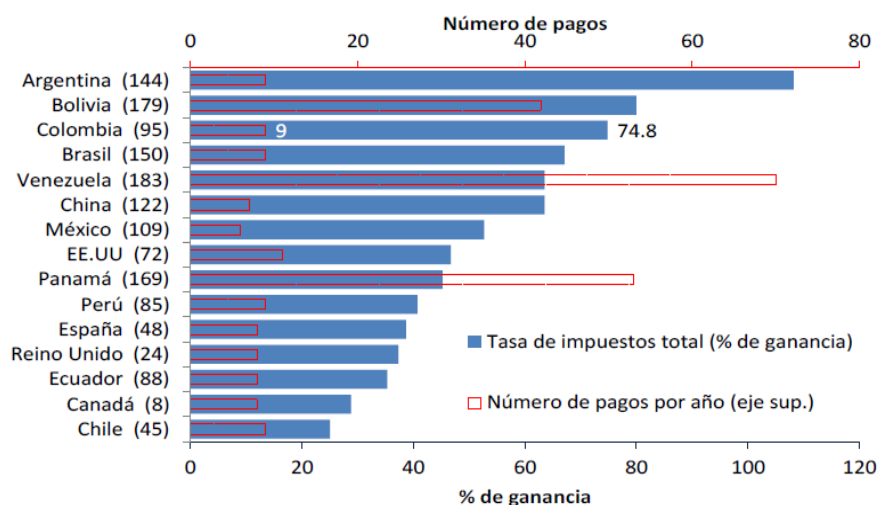
Gráfico 2. Índice de satisfacción nacional de los ciudadanos-clientes.



Fuente: DIAN (2012)

Adicionalmente, en la exposición de motivos del proyecto de reforma tributaria para el año 2014 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2014) el Gobierno reconoce que el sistema tributario actual, está alejado de los principios de equidad, eficiencia y progresividad y que es complejo, inequitativo e ineficiente, lo que se traduce en una baja productividad de los impuestos, y que en este sentido, el esquema actual induce a la informalidad empresarial e incide negativamente en la competitividad de la Entidad, quien ocupa el puesto número 95 entre 183 países en el escalafón del Banco Mundial, relativo al pago de impuestos; con base en mediciones de la facilidad en el pago, el tiempo requerido en los trámites, el número de pagos al año y la tarifa total, como puede observarse en la siguiente gráfica:

Gráfico 3. Comparación internacional de los costos y trámites tributarios en América Latina



Fuente: Doing Business (2012)

El Modelo de Excelencia en el Servicio, no ha sido la solución, pues las directrices son generales y estandarizadas pese a que cada Dirección Seccional, es afectada por un entorno que impide lograr los objetivos propuestos y cuenta con recursos limitados; en particular, la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Tuluá, tiene a su cargo 24 municipios, ubicados en el centro y norte del Valle, con características que afectan la prestación del servicio y limitan el cumplimiento del modelo propuesto; si bien, cuenta con los servicios informáticos electrónicos, el acompañamiento para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias del contribuyente, es difícil y no logra tener la cobertura deseada ni la calidad y eficacia propuesta.

Por otra parte, a partir de la expedición del Decreto 4048 del 22 de octubre de 2008, la DIAN se estructura funcionalmente con un enfoque basado en procesos, acorde con el Decreto 3626 de 2005; la finalidad es orientar la organización hacia el cliente, los procesos deben ser gestionados de forma estructurada e interrelacionadas para obtener mejores resultados. Dichos procesos son estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación.

El servicio está contemplado dentro del proceso misional de asistencia al cliente y gestión masiva, a cargo de la División de Gestión de Asistencia al Cliente, es decir, no está contemplado como un proceso gerencial pensado para todas las áreas de cada Dirección Seccional, esta circunstancia, es considerada por los investigadores como el mayor problema.

Desde la fusión de la DIN y de la DAN, realizada en el año 1992, la Entidad ha sido objeto de transformaciones en la parte estructural, tecnológica y de servicio, sin embargo, no es concebida por los ciudadanos-clientes, como una Entidad prestadora del servicio o el mismo, no genera la satisfacción esperada; aunque el problema genera diversidad de hipótesis, en el presente trabajo, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1.1.3 Formulación del problema

¿Qué factores deben considerarse en la formulación del plan estratégico para el mejoramiento del servicio en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Tuluá período 2015 – 2018?

1.1.4 Sistematización del problema

¿Qué circunstancias deben tenerse en cuenta para caracterizar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Tuluá?

¿Cuáles son las variables del macro ambiente que inciden en las oportunidades y amenazas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Tuluá?

¿Cuáles son los factores claves de éxito en la prestación del servicio de Direcciones Seccionales similares de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Tuluá?

¿Cuáles son las situaciones a tener en cuenta en el análisis interno, para identificar debilidades y fortalezas de la prestación del servicio de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Tuluá?

¿Cuáles factores deben tenerse en cuenta para laborar el direccionamiento estratégico del servicio de la DIAN TULUÁ?

¿Qué situaciones determinan la realización del plan de acción y sus indicadores de control?

Partiendo del problema planteado, pueden establecerse los siguientes objetivos:

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

Diseñar el plan estratégico del servicio para la Dirección de Impuestos y Aduanas (DIAN) Seccional Tuluá para el período 2015 a 2018.

1.5.2 Objetivos específicos

Realizar el análisis del macro ambiente del sector hacienda pública para identificar oportunidades y amenazas de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Tuluá.

Realizar el estudio de referenciación (Benchmarking), para determinar los factores clave de éxito del servicio en las Direcciones Seccionales similares.

Realizar el análisis interno con énfasis en el servicio para identificar debilidades y fortalezas.

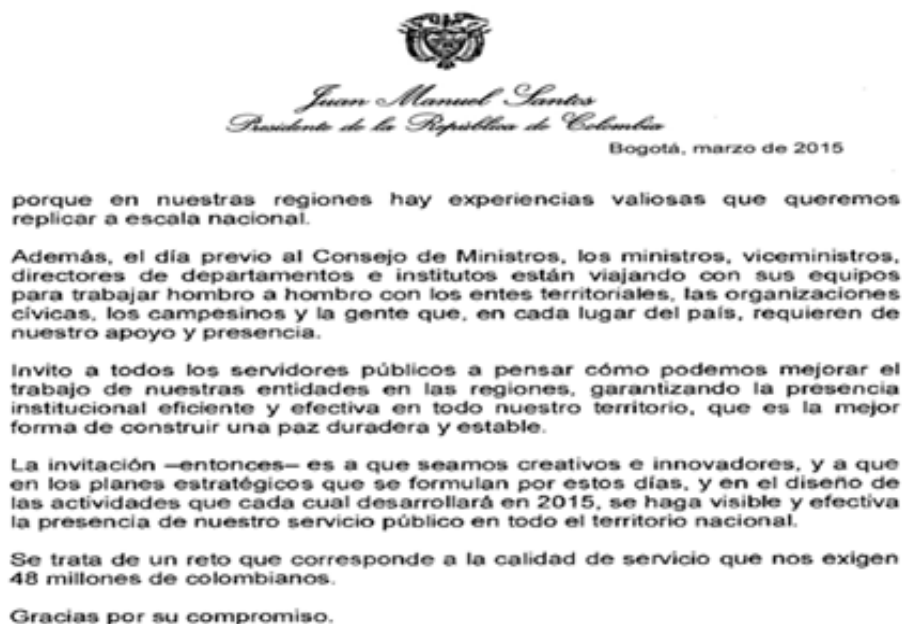
Formular el direccionamiento estratégico del servicio.

Formular el plan de acción de mejoramiento del servicio con indicadores de control.

1.5.3 Justificación de la investigación. El sistema tributario ha sido coercitivo y sancionatorio y las metas se cumplen, es decir, que su principal preocupación, no son los recaudos de los impuestos nacionales, y si lo fueran, el Estado tiene la facultad de imponer las reformas tributarias con la finalidad de aumentarlos. De acuerdo con el Modelo de Excelencia en el Servicio (DIAN, 2011) la entidad quiere consolidarse como una institución de servicio, con miras a facilitar el cumplimiento voluntario del contribuyente, de sus obligaciones tributarias.

Por otra parte, con el fin de mejorar el trabajo de las regionales y hacer “visible y efectiva” la presencia del servicio público que se presta en el país, la Presidencia de la República en carta enviada en marzo de 2015, invita a todos los servidores públicos de Colombia a pensar y proponer cómo puede mejorarse dicho servicio, así:

Ilustración 1. Invitación del Presidente Juan Manuel Santos, a todos los servidores públicos de Colombia a pensar y proponer cómo puede mejorarse el servicio



Fuente: Presidencia de la República, 2015

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que se realicen iniciativas locales adecuadas a cada situación particular; tal circunstancia redundará en el mejoramiento del servicio prestado y se acerca a la credibilidad y confianza esperada, sobre todo en una Entidad como la DIAN, cuya única contraprestación, frente al pago de los impuestos, es la prestación de un servicio de calidad.

Por lo anterior, el presente trabajo consiste en diseñar un plan estratégico del servicio para la Dirección de Impuestos y Aduanas (DIAN) Seccional de Tuluá para el período comprendido entre el año 2015 a 2018, a través de un diagnóstico de la situación actual, con un enfoque gerencial que contemple todas las áreas de Dirección la Seccional, es decir, que el diseño no es exclusivamente para el área de Gestión de Asistencia al Cliente, como se ha realizado hasta la fecha.

La propuesta de investigación reviste trascendencia, para los estudiantes porque permite, profundizar los conocimientos, aplicar sus competencias y aprovechar las fortalezas en la investigación, dada la facilidad para acceder a los documentos oficiales.

Para la DIAN de Tuluá y los servidores públicos, es valioso el resultado de la investigación, pues permite contar con la única investigación que analiza la situación actual, el efecto que produce en el servicio prestado a los ciudadanos-clientes y con una propuesta de mejoramiento acorde con la capacidad y situación actual de la Dirección Seccional.

Para los ciudadanos-clientes representa la mayor importancia, porque la investigación propone un plan de acción, para que la Dirección Seccional adelante y realice seguimiento a actividades que le permitan mejorar la prestación del servicio a los ciudadanos-clientes, con el fin de facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Desde el punto de vista académico, la investigación sirve como ayuda para futuras investigaciones que se desarrollen principalmente en la Universidad del Valle y para que un universo indeterminado de personas, conozcan la DIAN de Tuluá, su situación interna y el interés que revisten los ciudadanos-clientes y la satisfacción frente al servicio prestado por la Entidad.

1.6 MARCO TEÓRICO

El marco teórico que orienta la presente investigación gira alrededor de la concepción de estrategia y servicio:

1.6.1 Estrategia. La palabra “*estrategia*” etimológicamente procede de los vocablos griegos *stratos* que significa ejército, y *ágein* sinónimo de conductor; la figura ideal del estratega fue configurándose mediante la experiencia y el ejemplo aportados por los estrategas militares. (BETANCOURT, 2014).

El pensamiento estratégico es considerado un proceso emergente y dinámico que se concibe como renovador; que promueve la inteligencia colectiva y en definitiva la innovación; que busca encontrar soluciones pertinentes a los problemas de dirección que enfrentan hoy las organizaciones. (BETANCOURT, 2014).

La mezcla entre el pensamiento lógico y el pensamiento creativo es la forma de pensar y analizar estratégicamente (OMHAE, 1985), “la necesidad de pensar en forma estratégica nunca ha sido mayor: el poco crecimiento, la apertura de los mercados, la globalización, el rápido cambio tecnológico, han sacudido a todas las industrias” (PORTER, 1985); “la estrategia corporativa implica el intento de actuar las fuerzas de la empresa (compañía) en relación con las de sus competidores en la forma más eficaz” (OMHAE, 1985).

Dentro del anterior contexto, según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en la obra “*Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico.*” (MINTZBERG, AHLSTRAND y LAMPEL, 1999) no existe una definición única y disciplinas como la administración, la economía y la psicología, apuntan a diversos elementos para su conceptualización.

Las estrategias adoptadas en la DIAN pueden ubicarse en las premisas de cada una de las 10 Escuelas de Pensamiento Estratégico expuestas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en la obra “*Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico.*” (MINTZBERG, AHLSTRAND y LAMPEL, 1999), evidenciándose que es posible desarrollar estrategias con la combinación de las premisas de las escuelas enunciadas, sin embargo, las que se exponen a continuación, encajan con la metodología y las estrategias propuestas en la presente investigación:

Tabla 1. Escuelas de la estrategia según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999, 2003)

ESCUELA	LA ESTRATEGIA COMO PROCESO
1. Diseño	Concepción
2. Planificación	Formal
3. Cultural	Colectivo

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior debido a lo siguiente:

1.6.1.1 Escuela de diseño. La Escuela de Diseño, concibe la creación de la estrategia como un proceso de concepción; la estrategia se forma a través de un proceso deliberado del pensamiento consciente; dicha escuela proporciona un instrumento metodológico denominado Matriz DOFA el cual permite generar acciones estratégicas sobre la base de las oportunidades y fortalezas para superar las amenazas y eliminar o cambiar las debilidades por fortalezas; todo a través de un cruce de variables que construyen diferentes tipos de estrategias. (ANDREWS, 1980)

HERRAMIENTAS: Matriz Estratégica DOFA

Premisas:

La responsabilidad por el control y el conocimiento descansa en el directivo principal: esa persona es el estratega.

El Modelo de Formación de Estrategia debe mantenerse simple e informal

Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado.

El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva.

Las estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza

Finalmente, sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples ha sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación.

Tabla 2. Principales exponentes de la Escuela de Diseño

La Escuela de Diseño.		
REPRESENTANTES	LIBRO	TEORÍA
K. R. Andrews 1971	Conceptos de Estrategia Corporativa	Estrategia como herramienta para enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades frente a la competencia
Philip Selznick 1957 M.I.T.	Liderazgo en Administración	Competencia característica. Análisis estado interno y expectativas externas
Alfred D. Chandler 1962	Estrategia y Estructura	Estrategia empresarial y su relación con la estructura.
Learneed. Christensen Guth 1965 Harvard	Política de Empresa	Establecer concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a una empresa dentro de su entorno.
Otros Autores: Christensen Bower Hamermesh Porter. 1982	El Método de Casos (Christensen)	La importancia del Diagnóstico para la formulación y la ejecución.

Profesor Benjamín Betancourt G

Fuente: Filminas Betancourt, 2015

1.6.1.2 Escuela de planificación. La Escuela de Planificación, concibe la creación de la estrategia como un proceso formal; el paso a paso; las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas. A partir del proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos. (ANSOFF, 1965).

HERRAMIENTAS: Matriz Ansoff

Premisas:

Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.

La responsabilidad del proceso general descansa en la alta dirección; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.

A partir del proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Tabla 3. Principales exponente de la Escuela de Planificación

La Escuela de Planificación		
REPRESENTANTES	LIBRO	TEORÍA
Igor Ansoff 1965	Estrategia Corporativa (1965) Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial (1997)	En la planificación estratégica no se espera necesariamente que el futuro sea mejor que el pasado. Análisis de expectativas de la empresa, el cual identifica las tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos "innovadores" singulares que pueden cambiar las tendencias históricas
George Steiner 1979	Planeación Estratégica. lo que todo Director debe saber	La estrategia como: El porvenir de las decisiones actuales Proceso Filosofía Estructura
Fred David 1995	Fundamentos de Gerencia Estratégica	La estrategia como arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos

Fuente: Filminas Betancourt, 2015

1.6.1.3 La escuela cultural. Para la Escuela Cultural, la creación de estrategia es un proceso colectivo, de interacción social basado en las convicciones e

interpretaciones compartidas por miembros de una organización. El individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización; como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas.

La creación de estrategia es un proceso de interacción social basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización.

El individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización.

Los miembros de una organización sólo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura.

Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas.

La cultura y -en especial- la ideología, no estimulan el cambio estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente.

Tabla 4. La Escuela Cultural

La Escuela Cultural		
REPRESENTANTES	LIBRO	TEORÍA
William Ouchi	Teoría Z	La Teoría Z se enfoca en incrementar la apropiación y amor del empleado por la compañía, por medio de un trabajo de por vida, con gran énfasis en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera de su trabajo.
Peters y Waterman	En busca de la Excelencia	Los “8 Principios de la Excelencia”. Analiza la evolución de la práctica empresarial a lo largo de tres generaciones, atreviéndose, incluso, a vaticinar lo que el futuro nos depara. La creación de valor en las empresas modernas, la necesidad de una decidida apuesta por el talento, por la búsqueda constante de la innovación, de la excelencia en todo lo que hacemos, las ilimitadas posibilidades que ofrece la tecnología.
Geert Hofstede	Cultures and Organizations: Software of the Mind.	La influencia e impacto de la cultura en las organizaciones desde el manejo de la tecnología y el pensamiento

Fuente: Filminas Betancourt, 2015

1.6.2 Servicio. El concepto se aborda, partiendo de la obra “Gerencia del Servicio” de (ALBRECHT Karl y BRADFORD, 1989), donde el servicio es definido como un producto primordial, con características peculiares, como una mercancía que necesita administración y estudio sistemático.

La gerencia del Servicio es un enfoque vertical de toda la organización que empieza con la experiencia del cliente y la creación de estrategias y tácticas que maximicen la calidad de esa experiencia.

El principal problema de la gerencia del servicio es el manejo de los momentos de verdad que es la interacción entre el prestador del servicio y quien lo recibe. Si la colectividad realiza una evaluación y establece en su mentalidad, un concepto negativo, esa será la imagen de la organización en términos de calidad del servicio. (ALBRECHT, 1988).

Internamente también debe tenerse una percepción del servicio, lo cual es posible a través del ciclo del servicio que consiste en hacer un inventario de los momentos de verdad que tiene la organización; es allí donde la gerencia del servicio, se hace responsable de la experiencia del cliente y su mejoramiento día a día. Esta responsabilidad es de toda la organización, donde es fundamental que haya cultura del servicio, con la que cada uno de los miembros, prestadores o no, interioricen que cada acción va encaminada a la satisfacción del cliente.

La filosofía de la gerencia del servicio es crear una cultura de servicio, que haga de la excelencia del mismo, una misión reconocida para todo el mundo en la organización, incluido el gerente, de tal manera que todo el mundo desempeñe un papel con la finalidad que todo salga bien para el cliente.

Con base en lo anterior, hay tres elementos esenciales que deben tenerse en cuenta para el direccionamiento: Estrategia del servicio, gente y sistemas. Para los autores, estos elementos giran alrededor del cliente en una relación triangular lo cual han denominado “triángulo del servicio”.

La estrategia del servicio, es una formula, es una premisa bien escogida que tiene valor para el cliente y que le genere la posición competitiva a la organización.

Deben tenerse en cuenta tres factores: La investigación de mercado utilizando toda la información disponible; la misión del negocio que da la explicación clara de su mercado u objetivo, el tipo de servicio ofertado y los medios utilizados para lograr el acercamiento; por último, los valores motores de la organización que son el conjunto de principios corporativos bien definidos y publicitados.

El sistema de servicio es todo el mecanismo, físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta el servicio para satisfacer las necesidades del cliente a través de la calidad del servicio, la calidad del producto y la reducción de costos; la organización debe girar alrededor del cliente.

1.6.3 Prospectiva. Para una organización, la prospectiva es una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico (Apuntes de clase, Betancourt, 2014). Así pues, la definición de la planificación propuesta por (ACKOFF, 1973) "Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo" es coherente con la expresión dada por (GODET Michael, 1993) cuando expresó “el sueño fecunda la realidad, donde el

deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad (Cuaderno número 5. 2000, p. 9)

1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene como universo, la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de (DIAN) Tuluá; los autores se han desempeñado, durante más de dos décadas, en las áreas misionales de dicha Dirección Seccional.

1.7.1 Tipo de investigación. La presente investigación tiene el doble carácter de exploratoria y descriptiva, porque a través de ella, se conocen hechos, percepciones, motivos, y en general, circunstancias sobre la situación actual de la Dirección de Impuestos y Aduanas (DIAN) Seccional Tuluá; se mide el efecto que han tenido en la prestación del servicio a los ciudadanos-clientes; se comprende con profundidad lo estudiado y se diseña un plan estratégico para mejorar dicho servicio.

Lo anterior encaja en lo que según (ANDER-EGG, 1976), comprende los estudios descriptivos, cuando menciona que en ellos trabajan quienes están preocupados por la acción, dado que permiten elaborar un marco de estudio, a partir del cual se deduce una problemática posterior, o formular un diagnóstico con el fin de sugerir una acción posterior. Por otra parte, los estudios exploratorios se efectúan sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, (SELLTIZ, 1968). A partir de los estudios exploratorios se generan las investigaciones Descriptivas.

1.7.2 Método de investigación. En la investigación se desarrollan metodologías de tipo cualitativo y cuantitativo:

Cualitativo porque es basado en las observaciones de un suceso, desde los cuales, se desprenden ciertas cualidades, que finalmente dan un concepto acerca del fenómeno, lo cual, es pretendido con la presente investigación.

Cuantitativo porque se determinan los diferentes aspectos relacionados con la cantidad de contribuyentes, cifras de recaudo, datos estadísticos, cifras de gestión, cantidad de servidores públicos, en general cifras necesaria para el desarrollo de este tipo de iniciativas.

1.7.3 Técnicas de recolección de la información

Se desarrollaron tres (3) mecanismos para la obtención de la información del fenómeno en estudio.

LA ENTREVISTA, por medio de la cual se obtiene información de primera, de los directamente implicados y responsables. Entre ellos:

Entrevista a dos expertos en el tema del servicio;

Entrevistas a los Jefes de División y al Director de la Dirección Seccional de Impuestos de Tuluá sobre la percepción que tienen de la prestación del servicio y la planeación estratégica existente sobre el mismo.

Entrevista a una servidora pública pensionada sobre la historia de la creación de la Dirección Seccional de Impuestos de Tuluá.

Entrevista al Director del Centro de Historia del municipio de Tuluá sobre los aspectos relacionados con el entorno social y cultural del municipio de Tuluá.

Encuesta a los ciudadanos-clientes sobre la percepción del servicio prestado por la Dirección Seccional.

LA OBSERVACIÓN, a través de esta se hace un análisis de las instalaciones, su capacidad, imagen y condiciones biológicas, climáticas, tecnológicas y de infraestructura.

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL, dentro de las cuales se cuenta con fuentes primarias como decretos, resoluciones, instrucciones, etc., a través de la cual se dará el soporte oficial frente a los antecedentes, situación interna y actual de la Dirección Seccional, por medio de decretos, instrucciones y documentos oficiales.

Como fuentes secundarias se tienen revistas y documentos oficiales que contengan información útil para la investigación.

1.7.4 Fases de la investigación. La primera fase de la investigación consiste en la enunciación de la metodología y la elaboración del marco teórico. La segunda fase, comprende la recolección de información a través de las diferentes técnicas de recolección.

La tercera fase comprende el desarrollo de la investigación con base en los pasos presentados en el libro “Guía Práctica de Planeación estratégica” de Pérez, 1990, la cual permite hacer un acercamiento e identificación de fortalezas y debilidades y los papeles de trabajo contenidos en el Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas de Betancourt, 2012; los escenarios del futuro con base en los papeles de trabajo de Betancourt, 2014. Dichos documentos contienen los pasos metodológicos para el desarrollo del trabajo los cuales son: (BETANCOURT G, Direccionamiento estrategico de Organizaciones Deportivas, 2013)

Caracterización e historia de la organización a estudiar
Análisis del Entorno General

Referenciación (Benchmarking) de la institución a estudiar comparada con otras instituciones del sector.

Análisis interno de la organización, el cual nos permite conocer de forma amplia aspectos como: Gestión Administrativa y Gerencial, Gestión Humana, Estructura, Operaciones, etc.

Análisis estratégico DOFA, en el cual se evalúan y se hacen conclusiones de los hechos en los capítulos anteriores

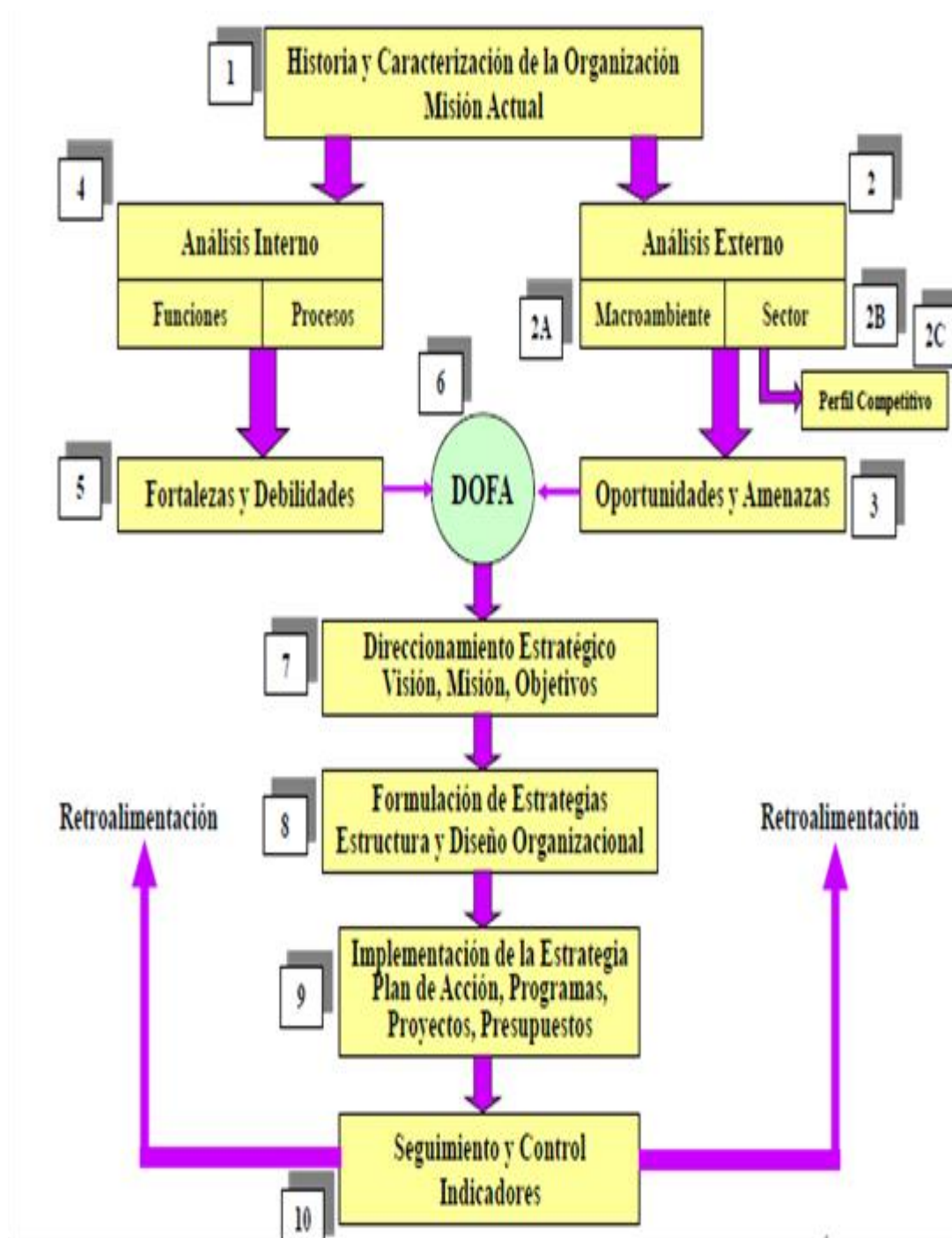
Direccionamiento Estratégico

Implementación estratégica y plan de acción

Seguimiento y control

Retroalimentación

Ilustración 2. Proceso estratégico



Fuente: Benjamín Betancourt G. 2011, d. 35. Papeles de trabajo para planes estratégicos

Se realiza ejercicio de prospectiva aplicado a la prestación del servicio al ciudadano-cliente de la DIAN Tuluá, con la aplicación de las siguientes herramientas y métodos:

Análisis de la documentación acerca del tema y las ideas relacionadas, con la opinión de actores y expertos para complementar la lluvia de ideas.

Selección y definición de veintitrés (23) variables.

Priorizarán las variables y análisis mediante el Abaco de Regnier.

Análisis estructural (MIC-MAC) utilizando un sistema de variables cruzadas y con apoyo de software (LIPSOR).

Identificación y análisis de las variables de mayor motricidad (Portadoras de futuro).

Análisis de Importancia y Gobernabilidad (IGO) e importancia e Incertidumbre (II).

Los resultados del Abaco, del MIC-MAC, del IGO y del I-II se registran en la matriz de pre escenarios.

A través de entrevistas en profundidad a dos (2) expertos, se validará el sistema ya construido (Delphi simple.)

Redacción de 3 escenarios de futuro: El pesimista, el optimista y uno intermedio.

Construidos los tres escenarios, se redacta el escenario apuesta.

El ejercicio anterior, permite organizar y estructurar de la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro frente a la prestación del servicio al cliente de la DIAN.

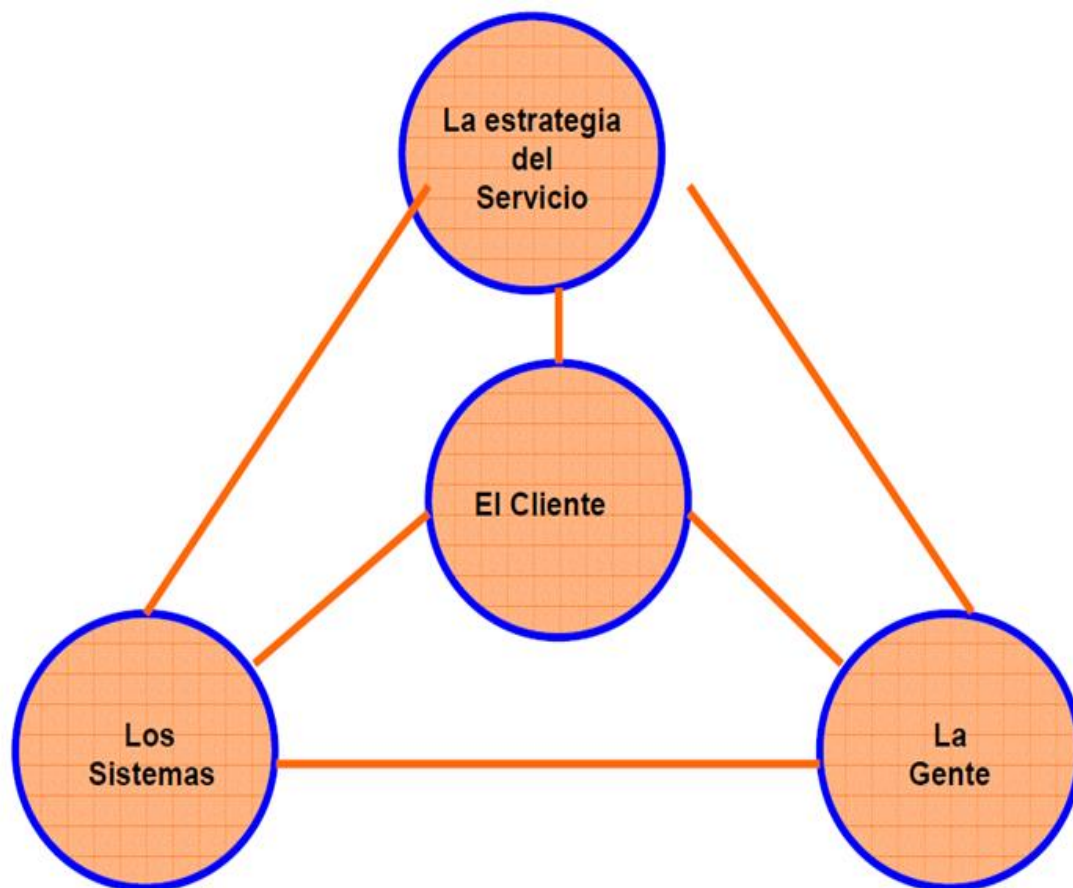
Tanto en el análisis como en el diseño de la planeación estratégica del servicio de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Tuluá, se tendrán en cuenta los elementos planteados por en el “El triángulo del servicio”:

La estrategia del servicio que debe orientar a la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente.

La gente que debe estar atento a sus necesidades y los sistemas deben estar diseñados para su conveniencia y no para la conveniencia de la organización:

De acuerdo con lo anterior, se realizará la correlación de los tres elementos alrededor del cliente tal y como fue diseñado por el autor mencionado:

Ilustración 3. Triángulo del servicio



Fuente: Albrecht, 1999

2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 CARACTERIZACIÓN DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN Tuluá)

2.1.1 Reseña histórica de la DIAN. El impuesto a la renta era una idea moderna y revolucionaria a inicios del siglo XIX. En Inglaterra se habían hecho ensayos por establecerlo por parte de William Pitt en 1798. Por su parte, en Francia, a raíz de la Revolución de 1789 y los problemas fiscales de la época, se adoptó una “contribución patriótica” que tenía como base la renta de los contribuyentes. En tales circunstancias, la propuesta de Pedro Gual, primer Ministro de Hacienda de Colombia ante el Congreso de Cúcuta, de establecer un impuesto a la renta de los ciudadanos, a la vez que abogaba por la eliminación de gravámenes indirectos como la alcabala y la eliminación del estanco de aguardiente, era un gigantesco paso hacia la modernización del sistema tributario colonial y una idea innovadora, dado que en ninguna parte de América se había aprobado la tributación directa en forma general. (JUNGUITO, 2014).

La contribución directa fue aprobada por el Congreso de Cúcuta en 1821, pero abolida posteriormente por solicitud de Bolívar en 1826, dada la fuerte oposición de los grupos de interés de la época. Durante la Guerra de los Supremos en 1841 se reintrodujo transitoriamente. Más adelante, en 1850, durante la administración Mosquera, siendo Murillo Toro Secretario de Hacienda, se adelantó una reforma fiscal dentro de un proceso de descentralización de rentas y gastos que reintrodujo la contribución directa a nivel provincial. Su importancia relativa en los recaudos fue inicialmente significativa. En años subsiguientes, la conveniencia de establecer el impuesto directo a la renta a nivel nacional fue también motivo de discusión sin que llegara a ser aprobado. No obstante los problemas fiscales que enfrentó Colombia en el último cuarto de siglo, el tema de la contribución directa dejó de hacer parte activa de la agenda pública, e inclusive, Rafael Núñez fue crítico de ésta. (JUNGUITO, 2014).

No fue sino hasta el siglo XX cuando se reinició el interés por el tema de la tributación a la renta, la cual fue adoptada mediante la Ley 56 de 1918, siendo Esteban Jaramillo Ministro de Hacienda. Dicha ley fue modificada en 1927, y por Leyes de 1931, 1935 y 1936 que fortalecieron el sistema tributario. La Ley 81 de 1931 incrementó las tarifas del impuesto de renta, gravando la renta de las sociedades de personas en cabeza de sus socios y de las sociedades limitadas en cabeza de éstas, iniciativa recomendada por la Misión Kemmerer contratada en 1923, por el presidente Pedro Nel Ospina. La primera actividad de esta misión fue el estudio de la realidad económica del país mediante el contacto y discusión con cámaras de comercio, sociedades de agricultores y agentes oficiosos regionales.” (JUNGUITO, 2014).

El trabajo de la misión Kemmerer se concretó en la adaptación de la normatividad anterior que posteriormente se convertirían en leyes aprobadas por el Congreso de la República sobre los siguientes asuntos:

Ley del Banco de la República, por la cual se organizó el Banco Emisor.

Ley sobre Establecimientos Bancarios, por la cual se creó la Superintendencia Bancaria.

Ley de Timbre, que reorganizó el funcionamiento de las Aduanas y estableció la Recaudación de Rentas Nacionales.

Ley de impuesto sobre la renta, que organizó el recaudo tributario.

Ley de Contraloría, que transformó la antigua Corte de Cuentas en la Contraloría General de la República.

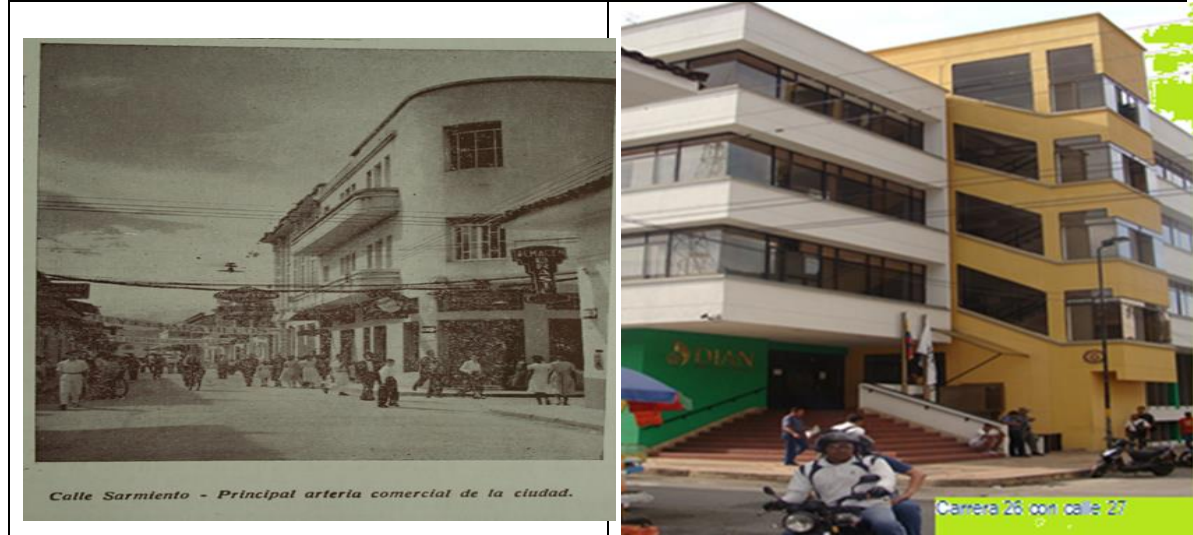
Ley sobre fuerza restrictiva del presupuesto, que limitó las facultades del Parlamento para ordenar el gasto público y dejó esta iniciativa en manos del Poder Ejecutivo.

Por su parte, en los municipios existían recaudaciones de impuestos que dependían de las capitales y rendían cuentas de los valores recaudados. En lo que respecta a la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Tuluá, de acuerdo con la información obtenida mediante entrevista realizada y grabada el 8 de abril de 2015 a la ex funcionaria MARIA DE LOS ANGELES LAMIR CABALLERO (se adjunta CD ROM) quien ingresó en el año 1959, se originó así:

El municipio de Tuluá tenía una oficina de las tantas que recaudaban los impuestos y reportaban la gestión a las capitales; solo hasta el 1º de enero de 1961 se creó la Administración de Impuestos en la ciudad de Tuluá, después de una disputa entre Tuluá y Cartago; el entonces Ministro de Hacienda HERNANDO AGUDELO VILLA (período 1958-1961) estaba casado con la tulueña Rita Restrepo, razón por la cual, dicha disputa se resolvió a favor del municipio de Tuluá y causó gran regocijo a la comunidad.

La Administración de Impuestos de Tuluá, contaba con aproximadamente 8 funcionarios y 23 recaudaciones que seguían funcionando en los municipios ubicados en el centro y norte del departamento del Valle del Cauca, dependiendo directamente de la Administración Seccional. No contaba con edificio propio, sin embargo, dado el renombre e importancia que tuvo su creación en la región, la Alcaldía Municipal efectuó la donación del terrero, donde se elevó una edificación confortable, ubicada en el centro de la ciudad desde el año 1983, así:

Figura 1. Edificio DIAN Tuluá 1961 y 2015



Fuente: Registro fotográfico DIAN Tuluá

Los impuestos fueron adquiriendo estructura propia e independiente de la aduana; sin embargo mediante Decreto 2117 de 1992, se fusionaron la UAE-Dirección de Impuestos Nacionales y la UAE-Dirección de Aduanas Nacionales, dando origen a la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales-DIAN, entidad que asume también funciones de estadística y doctrina respecto a los impuestos territoriales que correspondían a la Dirección General de Apoyo Fiscal, y de Control y Vigilancia sobre el cumplimiento del régimen cambiario que tenía asignadas la Superintendencia de Cambios.

Este mismo Decreto estableció la naturaleza jurídica de la DIAN como una Unidad Administrativa Especial de carácter técnico, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la cual debía contar con regímenes especiales en materia de nomenclatura, clasificación, carrera administrativa, salarios, prestaciones, régimen disciplinario, presupuesto y contratación administrativa. Igualmente estableció, entre otros aspectos, su competencia, jurisdicción y domicilio, así como su patrimonio y recursos económicos.

En el año 1997 mediante el Decreto 1693, se crearon dentro de la estructura interna de la DIAN dos Direcciones: la Dirección de Impuestos con competencia en materia tributaria y la Dirección de Aduanas con competencia en materia aduanera y control cambiario, dependiendo ambas de la Dirección General. Con ello tuvo lugar una separación de funciones, atendiendo a la especialización tanto en el nivel central como en el local.

Posteriormente, en el año 1999 la DIAN se reestructura mediante el Decreto Ley 1071 del 26 de junio del citado año. En este Decreto se establece claramente, entre otros aspectos, que el objetivo de la entidad es coadyuvar a garantizar la seguridad

fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. Recientemente, la Entidad obedeciendo a principios de modernidad de la gestión pública, de gestión de la calidad y del control interno y, a criterios de integralidad, unidad y adaptabilidad introducidos por su modelo de gestión MUISCA, fue objeto de una nueva reestructuración contenida en el Decreto 4048 del 22 de octubre de 2008.

La imagen institucional de la DIAN, representada en su actual logo, es consistente con el Plan Estratégico, cuya finalidad es una entidad orientada al servicio y a la facilitación máxima de todos sus procesos. Es también, la respuesta a la modernización institucional y la nueva manera de administrar los impuestos y las aduanas bajo el Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado – MUISCA.

Figura 2. Logo DIAN



Fuente: DIAN

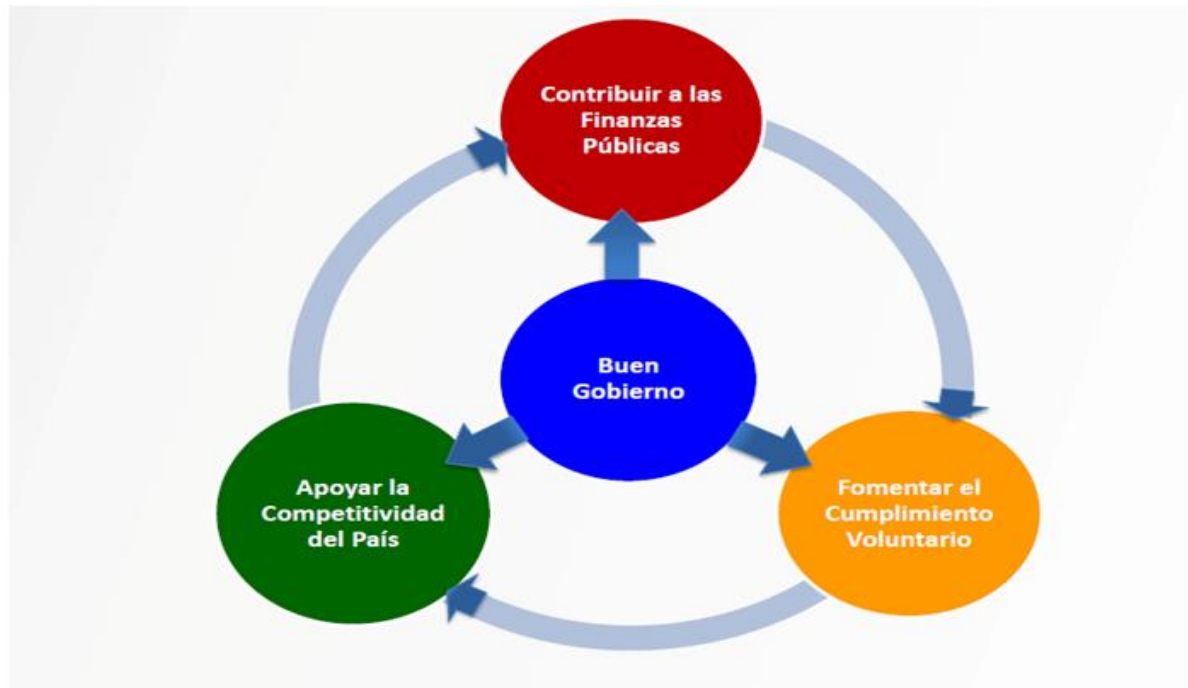
2.1.2 Naturaleza jurídica. La DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional; de carácter técnico y especializado; con personería jurídica; autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio; está adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público de la Rama Ejecutiva del Estado. Cuenta con regímenes especiales en materia de nomenclatura, clasificación, carrera administrativa, salarios, prestaciones, régimen disciplinario, presupuesto y contratación administrativa.

2.1.3 Objetivo y actividad económica. El objetivo principal de la UAE DIAN es coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior¹. La DIAN, tiene a su cargo la administración de los impuestos internos del orden nacional. El recaudo de dichos impuestos, hace parte de los ingresos corrientes de la Nación, destinados a cubrir los gastos, servicios básicos y en general para que el Estado logre sus fines esenciales, y el bienestar económico y social del país. De acuerdo con su objeto social la DIAN tiene tres misiones fundamentales: Recaudo, Servicio y Control.

¹ Artículo 4to. del Decreto 1071 de 1999.

Los objetivos estratégicos son incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias; apoyar la sostenibilidad de las finanzas públicas del país y fomentar la competitividad del aparato productivo nacional. El círculo virtuoso de la estrategia de la DIAN puede visualizarse en la siguiente figura:

Figura 3. Círculo virtuoso Estrategia DIAN

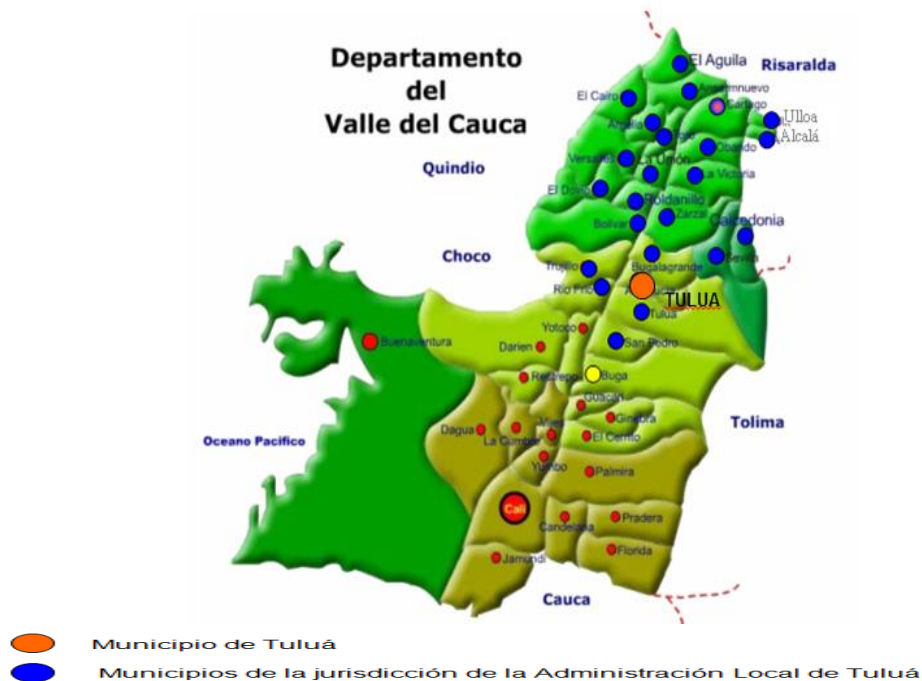


Fuente: DIAN 2014

2.1.4 Jurisdicción. La DIAN hace presencia en 49 ciudades de Colombia, en las cuales, cuenta con Direcciones Seccionales que pueden ser de naturaleza tributaria o aduanera; estas últimas, se encuentran en ciudades estratégicas que cuentan con puertos, helipuertos y puntos de frontera. La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Tuluá, es de naturaleza tributaria y tiene bajo su jurisdicción 24 municipios ubicados en el centro y norte del departamento del Valle del Cauca. Los procesos, estrategias, y el funcionamiento general, siguen las directrices a Nivel Nacional.

3. ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

Figura 4. Municipios jurisdicción DIAN Tuluá



El análisis del entorno organizacional comprende: el análisis del Macroambiente conformado por diferentes dimensiones que permiten establecer un diagnóstico de la situación actual, partiendo de los hechos pasados, para así fortalecer el futuro de las organizaciones, las que enfrentan constantemente cambios gracias a la intervención de diferentes aspectos como la globalización, la interculturalidad difundida precisamente por los diferentes medios de comunicación interglobalizados, y las ideologías políticas y religiosas que de alguna manera empiezan a difundirse e incorporarse entre unos y otros estilos de vida. (BETANCOURT G, Entorno organizacional, 2011)

Se considera como macro ambiente al conjunto de fuerzas de carácter social, cultural, demográfico, medio ambiental, económico, tecnológico, político gubernamental e institucional, jurídico, internacional, local regional, global y contexto neoliberal, de esta manera la metodología propone descomponer el análisis del macro ambiente en estas categorías, para efectos de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, pero sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo económico está totalmente interconectado con lo social, lo político con lo económico y lo social, etc. De esta manera se inicia con el análisis del entorno geofísico del municipio de Tuluá.

3.1 ENTORNO GEOFÍSICO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ

Las fuentes secundarias para realizar el análisis del entorno geofísico fueron los Anuarios Estadísticos 2011 y 2012, editados por la Alcaldía Municipal de Tuluá y en los que se tienen en cuenta los datos ofrecidos por entidades como Departamento Nacional de Estadística, (DANE), Cámara de Comercio Jurisdicción del Centro del Valle del Cauca, Departamento Nacional de Planeación (DPN), Registraduría Nacional del Estado Civil, Administración Municipal de Tuluá, Unidad Central del Valle del Cauca (UCEVA), Universidad del Valle (UNIVALLE), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Centro Integrado de Información Tecnológica (CIFT), Terminal de Transportes SA, Hospital Rubén Cruz Vélez, que hasta este momento estaban actualizados.

3.1.1 Localización y posición geográfica. “Tuluá se encuentra a 4° 05’ de latitud norte y 76° 12’ de longitud occidental, está ubicado en la zona Centro del Departamento del Valle del Cauca a 102 Km. de Cali, a 172 Km. de Buenaventura, es atravesado de sur a norte por el río Tuluá, por su ubicación geográfica es centro equidistante entre Cartago, Armenia, Pereira y Cali; es un epicentro regional, comercial, industrial, agrícola, turístico y prestador de servicios de excelente calidad”. Ocupa lugar prominente entre los 42 municipios del departamento. El centro y Norte del Valle cuenta con carreteras de fácil transitabilidad, transporte y seguridad. (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2012)

Tuluá es el corazón palpitante de un área que abarca quince municipios, que suman no menos de 600 mil moradores, los cuales le dan el carácter de ciudad región, convirtiéndose en punto de encuentro comercial y de servicios, obligado para esta zona del país, El municipio ocupa una extensión territorial total 910.55 KM² (91.055 Ha) de los cuales el 98.78% (89.944.13 Ha) equivale al área rural y el 1.22% (1.110.87 Ha) equivale al área urbana; a una altura promedio de 973 metros sobre el nivel del mar y temperatura media de 24°C en la zona urbana. El municipio posee gran diversidad de climas que van desde los 10° C de la Zona de cordillerana hasta los 24°C, de la zona plana, topografías y pisos térmicos; Por la abundancia de sus aguas, su eficiente red de vías de penetración y la fertilidad del suelo, es equitativamente parcelado, pues no existe el latifundio, Tuluá se encuentra constituido por 10 Unidades Funcionales Administrativas (25 corregimientos y 144 veredas), 9 Comunas (126 barrios) (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2012).

NACIONALES (DIAN) SECCIONAL TULUÁ
ENTORNO: Geofísico de Tuluá

Tabla 5. Guía de Análisis del Macroambiente Entorno Geofísico de Tuluá

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
“Tuluá se encuentra a 4° 05’ de latitud norte y 76° 12’ de longitud occidental, el municipio está ubicado en la zona Centro del Departamento del Valle del Cauca a 102 Km. de Cali, a 172 Km. de Buenaventura y a 24 Km. de Buga, es atravesado de sur a norte por el río Tuluá.	O				M
Por su ubicación geográfica Tuluá juega un papel de centro equidistante entre Cartago, Armenia y Pereira por una parte y Cali la Capital del Departamento.	O				M
Es un epicentro regional, comercial, industrial, agrícola, turístico y prestador de servicios de excelente calidad”.	O				M
Tuluá es el corazón palpitante de un área que abarca quince municipios, que suman no menos de 600 mil moradores los cuales le dan el carácter de ciudad región, convirtiéndose en punto de encuentro comercial y de servicios, obligado para esta zona del país”.	O				M
El municipio posee gran diversidad de climas, topografías y pisos térmicos; se encuentra constituido por 10 Unidades Funcionales Administrativas (25 corregimientos y 144 veredas), 9 Comunas (126 barrios).	A	M			
Disminución progresiva de la frontera agrícola diversificada por el cultivo de la caña, impactando en el empleo y el medio ambiente “recurso agua”	A	M			
Extensión territorial rural del municipio de TULUÁ del 98.78%.	A	M			
Cercanía del municipio de Tuluá con la Capital de Departamento Cali (100 Km).	A	M			
Cercanía de la DIAN de TULUÁ con el municipio de Buga (105 Km).	O				M
Cantidad de Municipios en el Centro y Norte del Valle	O				M
Desarrollo de los municipios con Entidades Administrativas y de Colaboración.	O				O

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011)

A: Amenaza
O: Oportunidad

AM: Amenaza Mayor
OM: Oportunidad Mayor

am: amenaza menor
om: oportunidad menor

3.2 ENTORNO CULTURAL Y SOCIAL

Al estudiar este medio se determina las características sociales y culturales del municipio, se establecen valores predominantes en la sociedad como costumbres, tradiciones, actitudes, hábitos de consumo.

3.2.1 Planes y programas sociales y culturales del municipio de Tuluá. El municipio de Tuluá cuenta con el Departamento Administrativo de Arte y Cultura apoya la formación artística, la promoción del arte y la cultura en sus diferentes manifestaciones, la multiplicación de saberes y tradiciones y la creatividad del artista tulueño, por medio de estrategias pedagógicas y lúdicas, contribuyendo a la generación de espacios de convivencia, diálogo, integración y disfrute; y rescatando los valores en sus diferentes dimensiones. (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2012-2015).

El municipio ha establecido programas para el fomento del arte y la cultura, los cuales son: Construyendo futuro, red cultural, etnias y campesinos preservando y transmitiendo sus tradiciones, consolidando nuestra memoria cultural "promoción de la creatividad Tulueña." abriendo puertas.

3.2.2 Identidades culturales del municipio. En la Gastronomía tenemos, la bebida típica del salpicón, Comidas típicas como el Caldo de pajarilla, Chuleta de cerdo, morcillas, sancocho de huesos de cerdo, sancocho de cola de res, sopa de tortillas, tamales de cerdo, sudado de callo.

Tradiciones mitos y leyendas: El Diablo del picacho, el duende, la llorona, la Madre monte, la pata sola. Milagros: El santo aparecido.

La cultura ciudadana en Tuluá, se ve influenciada por las diferentes instituciones que se han encargado de generar conciencia de la importancia no solo de la educación formal o estudiantil también por el arte, el deporte y otras actividades que hacen que nuestra ciudadanía se desarrolle a nivel intelectual, económico y sobre todo social.

De acuerdo con el artículo 70 de la Constitución Política de Colombia de 1.991, en Tuluá el Departamento Administrativo de Arte y Cultura fomenta el desarrollo artístico, cultural, cívico y social de nuestra comunidad a través de programas y proyectos acordes con las políticas y directrices de la Administración Municipal.

Las diferentes entidades e instituciones responsables de esta labor son escuelas, colegios, universidades, SENA, bibliotecas, centros culturales, ferias, fiestas y eventos, entre otros. La ciudad cuenta con 10 Centros Culturales, un teatro de estilo republicano (patrimonio Nacional), 4 Auditorios para Eventos, sala de exposiciones para arte, 3 bibliotecas, un centro de Historia, un museo de arte vial, un museo de etnobotánica, un museo de historia y un Corferias; adicionalmente se realizan anualmente seis (6) festivales culturales.

Principales festividades y Eventos:

- ✓ La Feria de Tuluá
- ✓ Fiestas de Reyes y Feria Ganadera Corregimiento de La Marina.
- ✓ Fiestas del Campesino Corregimiento de Barragán
- ✓ Festival Del Corazón Dulce
- ✓ Expo ciencias Tuluá
- ✓ Encuentro Nacional de Estudiantinas
- ✓ Festival Internacional de Contadores de Historias y Leyendas
- ✓ Festival Internacional del Mate, el Guarapo y la Música Autóctona
- ✓ Festival Santa Cecilia
- ✓ Festival Vallecaucano de Títeres

- ✓ Festival de Danzas Folclóricas de Parejas
- ✓ Es Tuluá también reconocido como cuna de Poetas y Escritores.

La Educación como elemento fundamental de transformación social, debe dar respuesta a dichos requerimientos, brindando una educación de calidad, en este sentido, a continuación se describe el estado del arte de la situación Educativa del Municipio: (Alcaldía Municipal de Tuluá, PLAN TERRITORIAL DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DOCENTES Y DOCENTES, 2010-2013)

Con respecto al analfabetismo, en Tuluá se ha implementado el Programa de Educación para Jóvenes y Adultos "Somos Tuluá", Las Instituciones Educativas oficiales ofrecen educación inicial, educación básica (primaria y secundaria) y media, contando con (18) Instituciones educativas oficiales y (120) sedes en el sector urbano y rural, en las cuales se atienden alrededor de (34.876) estudiantes, con una planta de personal directivo equivalente a (18) Rectores, cincuenta (50) Coordinadores, novecientos noventa y cinco (995) docentes, en cuanto a la calidad de la educación, el mejor indicador son los resultados de los exámenes de estado del ICFES, en los cuales usualmente se basan la Universidades en sus procesos de admisión.

Pruebas Saber.

La evaluación del desempeño de los docentes.

Oferta Educativa del Municipio de Tuluá.

Vocación Productiva en el Municipio.

El municipio de Tuluá presenta un flagelo de criminalidad, donde las dos primeras causas de mortalidad general, son el homicidio con arma de fuego en general por muerte violenta.

Por otra parte, según informe rendido por la Defensoría del Pueblo, Delegada para la Prevención de Riesgos de Violaciones de Derechos Humanos, rendido el 23 de septiembre de 2013, se encuentran en situación de riesgo, aproximadamente 3.600 habitantes de la zona rural y en el área urbana, 6200 habitantes. Se reporta incremento de los homicidios, pues en el año 2012 ocurrieron cerca de 208 casos, un incremento sustancial al comparar con cifras del 2011, cuando ocurrieron 115, así mismo, mientras en el 2011 el promedio mensual fue de 13 casos, el año siguiente dicho promedio mensual se elevó a 17. Para el 2013 la situación de muertes violentas se ha sostenido en el tiempo, por ejemplo durante el primer semestre, hasta el 10 de junio, se contabilizaron en el municipio 75 homicidios, una media de 14 asesinatos al mes 7. (Alcaldía Municipal de Tuluá, PLAN TERRITORIAL DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DOCENTES Y DOCENTES, 2010-2013).

En el municipio de Tuluá se manifiestan dos escenarios de riesgo relacionados con la presencia de las FARC y de los grupos armados ilegales autodenominados los

Rastrojos y los Urabeños, la extorsión es una actividad generalizada al comercio, la distribución y expendio de estupefacientes, la utilización de sicarios para los ajustes de cuentas así como el cobro de exacciones al contrabando de mercancías, particularmente a establecimientos con actividades de prostitución y expendio de narcóticos que no se consideran de “su propiedad”

Pese a lo anterior, según el Director del Centro de Historia, Efraín Marmolejo, en entrevista efectuada en el año 2014 (CD ROM) los Tulueños son personas acogedoras y alegres debido a la forma como se formó el municipio alrededor del río, con la afluencia de indios, negros y mulatos provenientes de regiones elitistas como Buga y Cartago; amantes del futbol en especial de su figura mayor “El Tino Asprilla; son denominados jocosamente “los orejones”; en general son fiesteros y querendones, sin embargo no hay cultura de contribución por la falta de credibilidad en la reinversión social.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA: DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS
NACIONALES (DIAN) SECCIONAL TULUÁ
ENTORNO: Cultural y social

Tabla 6. Guía de Análisis del Macroambiente Cultural y social

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El municipio de Tuluá cuenta con el Departamento Administrativo de Arte y Cultura es una entidad oficial que con transparencia apoya la formación artística, la promoción del arte y la cultura en sus diferentes manifestaciones.	O				M
El municipio ha establecido programas para el fomento del arte y la cultura.	O				M
Incremento de la población multiétnica y pluricultural.	O				M
En Tuluá el Departamento Administrativo de Arte y Cultura fomenta el desarrollo artístico, cultural, cívico y social de la comunidad a través de programas y proyectos acordes con las políticas y directrices de la Administración Municipal.	O				M
La Educación es el elemento fundamental de transformación social, dando respuesta a los requerimientos, brindando una educación de calidad, en este sentido, a continuación se describe el estado del arte de la situación Educativa del Municipio.	O				M
Presupuesto limitado para la ejecución de todas las actividades que la comunidad demanda.	A	M			
Violencia y extorsión generalizada que impide la labor de los funcionarios públicos.	A	M			
Cultura de contribución de impuestos	A	X			

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011)

3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Tuluá tienen 201.688 habitantes con una distribución de 86,21% (173.870 personas) de la población urbana y un 13,79% (27.818 personas) de la población rural, de los cuales un 51.87% (104.613 personas) son mujeres y un 48,13% (97.075 personas son hombres). (Alcaldía Municipal de Tuluá, Anuario Estadístico del Muinicipio de Tuluá, 2012).

La población se encuentra clasificada por grupo de edad y sexo en el año 2011, el primer grupo va de 0 a 5 años, denominado primera infancia, con un total de 19.080 personas de los cuales 9.782 son hombres y 9.298 son mujeres; segunda infancia en el grupo de edad de 6 a 11 años, con un total de 19.342 personas, de los cuales 9.905 son hombres y 9.437 son mujeres, como tercera clasificación está la adolescencia y pubertad entre 12 y 18 años, con un total de 25.257 personas, en donde 12.972 son hombre y 12.282 son mujeres, los jóvenes en el grupo de edad 19 a 30 años con un total de 41.156, donde 20.544 son hombres y 20.612 son mujeres y los adultos personas mayores e iguales a 31 años con un total de la población de 96.853 personas, donde 43.872 son hombres y 52.981 son mujeres. (Alcaldía Municipal de Tuluá, Anuario Estadístico del Muinicipio de Tuluá, 2012).

Tabla 7. Clasificación de la población por grupo de edad y sexo 2011

CLASIFICACIÓN	GRUPOS DE EDAD	2011		
		Total	Hombres	Mujeres
PRIMERA INFANCIA	0-5	19.080	9.782	9.298
SEGUNDA INFANCIA	6-11	19.342	9.905	9.437
ADOLENCIA -PUBERTAD	12-18	25.257	12.972	12.285
JOVENES	19-30	41.156	20.544	20.612
ADULTOS	≥ 31	96.853	43.872	52.981

Fuente: Anuario estadístico del municipio de Tuluá año 2011.

Esta información es vigente hasta tanto se realice un nuevo censo y es punto de partida para cualquier análisis.

3.3.1 Morbilidad. En la Tabla 8 y Tabla 9 figuran los eventos de notificación obligatoria dentro de los cuales se destaca los de mayor número de casos que son la presentada tanto por la Enfermedad diarreica aguda (EDA) como por la Infección respiratoria aguda (IRA) en conjunto representan el 90.29% de los eventos notificados anteriormente (mayor prevalencia); se destaca además como uno de los eventos de mayor notificación el presentado por la varicela con una participación de 2.92%. (Alcaldía Municipal de Tuluá, Anuario Estadístico del Muinicipio de Tuluá, 2012).

Tabla 8. Eventos de notificación obligatoria municipio de Tuluá año 2011 -2012

EVENTO	2011	2012	%VARIACIÓN
EDA	8300	7706	-7%
IRA	3457	50	50%
DENGUE	457	129	-72%
VARICELA	110	417	279%
DENGUE SEVERO	214	26	-88%
INTOXICACIÓN ALIMENTARIA	0	61	6100%
EXPOSICIÓN RÁBICA	163	313	92%
TBC	36	45	25%
VIH/SIDA	37	56	51%
SÍFILIS CONGÉNITA	9	10	11%
SÍFILIS GESTACIONAL	19	20	5%
LEPTOSPIROSIS	35	60	71%
SUBTOTAL	12837	14013	9%
RESTO	179	248	
TOTAL	13013	14261	10%

Fuente: SIVIGILA – Salud Pública

En la Tabla 8 se hace referencia al comparativo correspondiente al período enero – diciembre de los años 2011-2012, del cual se puede destacar una disminución de 88% de los casos de dengue severo, otro factor importante es el aumento en los casos de intoxicación por alimentos 61 casos.

3.3.2 Mortalidad. En las Tablas 9 se observan las diez primeras causas de mortalidad en el Municipio de Tuluá, en el año 2.011 destacándose el Infarto agudo de miocardio, Homicidio con arma de fuego, Accidente cerebro vascular y el EPOC. (Alcaldía Municipal de Tuluá, Plan de Atención en Salud, 2011-2012).

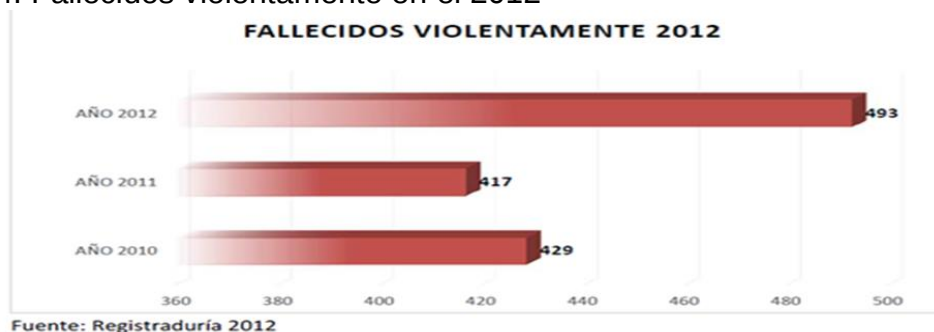
Tabla 9. Primeras Causas de mortalidad general municipio de Tuluá año 2011

No. Orden	Causas	No. Casos	%	Tasa X 100,000 hab
1	INFARTO AGUDO DE MIOCARDIO	156	17,59	76,36
2	HOMICIDIO CON ARMA DE FUEGO	154	17,36	77,35
3	ACCIDENTE CEREBRO VASCULAR	45	5,07	22,31
4	EPOC	40	4,51	19,83
5	INSUFICIENCIA CARDIACA	35	3,95	17,36
6	ACCIDENTE DE TRANSITO (Causa Externa)	24	2,71	11,9
7	CANCER DE PULMON	23	2,59	11,4
8	INSUFICIENCIA RENAL	20	2,25	9,92
9	NEUMONIA	20	2,25	9,92
10	CANCER GASTRICO	19	2,14	9,42
	Subtotal	536	60,43	
	Resto	351	39,57	
	Total	887	100	

Fuente: Certificados de Defunción- Salud Pública

Las dos primeras causas de mortalidad general, son el homicidio con arma de fuego e infarto agudo de miocardio con un total de 302 casos; en general por muerte violenta se presentaron 493 casos:

Gráfico 4. Fallecidos violentamente en el 2012



Fuente: Registraduría 2012

Tabla 10. Análisis demográfico del municipio de Tuluá

VARIABLE	INDICADOR		
Población del municipio de Tuluá según proyección Dane al 2011	201.688		
Tasa de crecimiento anual al 2011	1.22		
Tasa de natalidad			
Nacidos vivos	2.697		
Población Total	199.244		
Mujeres de 15 a 49 años	55.404		
Tasa bruta de natalidad x 1,000 habitantes	13,70		
Tasa de fecundidad general por 1,000 MEF	48,68		
La Tasa Bruta de natalidad	9%		
Servicios con que cuentan las viviendas	No. DE VIVIENDA	% COBERTURA	
Energía eléctrica	47.989	98,10%	
Alcantarillado	46.863	95,80%	
Acueducto	47.597	97,30%	
Gas natural	28.177	57,60%	
Promedio de personas por hogar	VIVIENDAS	HOGARES	PROMEDIO POR HOGAR
TOTAL	48.918	13.221	3,7
Cabecera	42.543	11.498	3,7
Resto	6.375	1.594	4,00
Asistencia escolar de la población			
GRUPO DE EDAD	<u>Cabecera</u>	<u>Resto del Municipio</u>	
Población de 3 a 24 años	65,00%	59,30%	
NIVEL DE EDUCACIÓN	%		
Preescolar	4,00%		
Básica primaria	37,10%		
Secundaria	37,80%		
Media técnica	4,00%		
Normalista	0,20%		
Superior y posgrado	9,10%		
Ninguna	7,80%		
	100,00%		
Composición etnográfica			
Blancos y Mestizos	90.80%		

Afrocolombianos	9%		
Indígenas	0.20%		

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá 2011-2012.

Aspectos relevantes del municipio de Tuluá, descritos por la Alcaldía municipal y que son de vital importancia para el reconocimiento de las oportunidades y amenazas que deben ser analizadas como tal.

“Tuluá es el corazón palpitante de un área que abarca quince municipios, que suman no menos de 600 mil moradores los cuales le dan el carácter de ciudad región como se observa en la Figura 5, convirtiéndose en punto de encuentro comercial y de servicios, obligado para esta zona del país”. (Alcaldía Municipal de Tuluá, Anuario Estadístico del Muinicipio de Tuluá, 2012).

Figura 5. Tuluá Ciudad Región, lugar estratégico en el centro del Valle del Cauca



Fuente: <http://www.tulua.gov.co/mapas.shtml?apc=m1m2--&x=1480995>

En el municipio de Tuluá los predios urbanos se estratifican teniendo en cuenta si son construidos o sin construir, al igual que si son residenciales o comerciales, de tal modo que se establecen seis (6) estratificaciones residenciales y una (1) comercial. “Del total de los predios urbanos construidos (34.446), 31.312 son residenciales mientras que 3.134 son comerciales, y del total de los predios urbanos sin construir, 6.892 hacen parte de los predios residenciales mientras que existen 90 comerciales”. (Alcaldía Municipal de Tuluá, Anuario Estadístico del Muinicipio de Tuluá, 2012).

Tuluá cuenta con diversas vías de acceso y contacto con todos los pueblos de la región, le permite ser área de influencia al poseer un Terminal de Transportes de carga pero principalmente de pasajeros, un aeropuerto que le sirve de enlace con el sistema aeroportuario del eje Medellín -Bogotá – Cali, la estación férrea utilizada para transporte de carga en pocas ocasiones y un Parque Industrial y Comercial que ha permitido el auge socioeconómico de la región centro Vallecaucana. Ha sido reconocida por sus habitantes como ciudad región.

En la infraestructura de servicios públicos domiciliarios, “se tiene una cobertura aproximada de 97,3% en acueducto y 95,8% en alcantarillado, 98,10% en energía eléctrica generada localmente, 57,6% en gas natural y 65,9% en el servicio de telefonía con acceso del 85% aproximadamente a la red troncal de fibra óptica y acceso al servicio de Internet”, permitiendo la permanente comunicación tanto a nivel nacional como internacional. (Alcaldía Municipal de Tuluá, Anuario Estadístico del Municipio de Tuluá, 2012).

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA: DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS
NACIONALES (DIAN) SECCIONAL TULUÁ
ENTORNO: Demográfico de Tuluá

Tabla 11. Guía de Análisis del Macroambiente Entorno Demográfico de Tuluá

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tuluá cuenta con una población según proyección DANE al 2011 de 201.688 habitantes con una distribución de 86,21% (173.870 personas) de la población urbana y un 13,79% (27.818 personas) de la población rural, de los cuales un 51.87% (104.613 personas) son mujeres y un 48,13% (97.075 personas son hombres).	O				M
Tasa de crecimiento anual de la población al 1.22%, la tasa bruta de natalidad y mortalidad se encuentran el 9%	A	M			M
Tuluá es un pueblo plural, diverso y cosmopolita, laborioso y comunicativo, que se destaca por su pujante actividad comercial, educadora y de servicios, y se perfila como líder en el desarrollo humano sostenible de la región.	O				M
En lo relacionado con la infraestructura de servicios públicos domiciliarios, “se tiene una cobertura aproximada de 97,3% en acueducto y 95,8% en alcantarillado, 98,10% en energía eléctrica generada localmente, 57,6% en gas natural y 65,9% en el servicio de telefonía con acceso del 85% aproximadamente a la red troncal de fibra óptica y acceso al servicio de Internet”, permitiendo la permanente comunicación tanto a nivel nacional como internacional.	O				M
Tuluá tiene un gran porcentaje de su población se encuentra entre edad joven y adulta	O				M

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011)

3.4 ENTORNO MEDIO AMBIENTAL

El municipio de Tuluá posee un entorno ecológico y ambiental que involucra los recursos naturales y físicos como tierra, aire, agua, flora, fauna y población. Se hace necesario desarrollar la conciencia sobre el valor estratégico de la biodiversidad,

como elemento fundamental del patrimonio natural y cultural de Colombia y del municipio de Tuluá. La biodiversidad es la carta de entrada ante los procesos de globalización y es el patrimonio que se debe valorar, desde el punto de vista económico y social se deben generar procesos de conciencia y de gestión del conocimiento necesarios para que se pueda en este sentido construir un ambiente que responda a la sostenibilidad, social, económica política y biofísica

El medio ambiente se viene deteriorando por el desmedido crecimiento económico, la innovación de las actividades industriales y la innovación técnica no controlada, que contribuyen al deterioro del medio ambiente. Esta situación ha llevado a un replanteamiento del tema, a un cambio de actitud frente al uso y el abuso de los recursos naturales. La responsabilidad social de las empresas se debe focalizar en la conservación, preservación, mitigación y recuperación del medio ambiente, por ser este un propósito de la gerencia estratégica de las naciones y de la gestión pública municipal. (Alcaldía Municipal de Tuluá, Plan de Desarrollo Municipal, 2012-2015).

El Municipio de Tuluá, ofrece condiciones a sus habitantes para satisfacer el derecho a un medio ambiente sano, esto lo logra estimulando cambios en la conducta colectiva que lo protejan y conserven, incidiendo favorablemente en el fortalecimiento institucional de la gestión ambiental y en la reconversión ecológica de sistemas productivos desde la perspectiva del desarrollo sostenible. (Alcaldía Municipal de Tuluá, Plan de Desarrollo Municipal, 2012-2015).

Así mismo la legislación brinda beneficios e incentivos tributarios y laborales para las personas y empresas que protegen los recursos naturales y la biodiversidad en la región, siendo beneficiario de alivios y deducciones tributarias.

Ahora bien el edificio de la Dian, está localizado en el centro del casco urbano del municipio de Tuluá, ubicado entre dos vías pavimentadas principales y de flujo vehicular Carrera 26 y calle 28; a dos y tres cuadas de distancia están ubicados 3 parques; a dos cuadas está ubicado el río Tuluá; los centros hospitalarios están muy distantes del sitio 11 o más cuadas; los colegios más cercanos están a 4 y 7 cuadas del edificio; al frente queda el Instituto Municipal de Deporte -INDER- ; no hay basureros cercanos; a 3 cuadas están ubicadas 3 Iglesias.

Los puntos geográficos más importantes son la Alcaldía Municipal, la iglesia San Bartolomé, las Empresas de Telecomunicaciones, Movistar. Cercar a la empresa no se encuentran barrancos, industrias. En cuanto a estaciones de gasolina la más cercana se encuentra a 8 cuadas.

El área donde se ubica el edificio, podría estar en un momento dado a riesgos por inundación; riesgos por explosión por tratarse de un edificio público y dado las características de peligrosidad con las que se ha catalogado a la ciudad,

incluyendo una incursión guerrillera; no hay riegos por deslizamientos, derrames de combustibles; pudiéndose generar riesgos por incendio dado el almacenamiento de papel que se tiene o de carácter eléctrico que se pueda presentar tanto en las instalaciones como en otras edificaciones continuas.

Los impactos ambientales identificados son el ruido, la accidentabilidad, las emisiones vehiculares, todos ocasionados por el alto flujo vehicular en el sector; igualmente el ruido ocasionado por utilización de la planta eléctrica cuando hay cortes de fluido eléctrico y del sistema de aires acondicionados (por ser unidades muy viejas); agotamiento de recursos hídricos por consumos energéticos de aires acondicionados, utilización del ascensor y la iluminación del edificio, funcionamiento de equipos de cómputo y cpu; agotamiento de recursos hídricos por consumos humanos, desagües de baterías sanitarias y aseo del edificio; afectación de la estructura física del edificio en el piso de la terraza, ocasionado por filtraciones de agua en alguno conductos; afectación de la seguridad física de recurso humano, por ubicación de puestos de trabajo junto a las ventanas, en caso de una explosión.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA: DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS
NACIONALES (DIAN) SECCIONAL TULUÁ
ENTORNO: Medio ambiental

Tabla 12. Guía de Análisis del Macroambiente Medio ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Uso desmedido en las empresas y en los hogares del recurso: agua, suelo, subsuelo, aire y biodiversidad de la naturaleza.	A	M			
Desarrollo de la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial, código de ética ecológico e implementación del sistema integrado de gestión ambiental en las organizaciones.	O				M
Regulación del Estado de los TLC para controlar el uso y explotación intensiva de los recursos naturales en pro de elevar, productividad, competitividad y rentabilidad de las empresas multinacionales y transnacionales.	O				M
Desarrollo de megaproyectos que afecten negativamente los diferentes ecosistemas.	A	M			M
Legislación e incentivos tributarios y laborales para las personas y empresas que protegen los recursos naturales y la biodiversidad.	O				M
Desarrollo proyectos de ecoturismo, agroturismo y deportes extremos en articulación con el turismo religioso, para la generación de empleo y mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de las zonas rurales de Tuluá.	O				M
La legislación e incentivos tributarios y laborales para las personas y empresas que protegen los recursos naturales y la biodiversidad. También para quienes cumplen voluntariamente con sus obligaciones.	O				M
Impactos ambientales como el ruido, la accidentabilidad, las emisiones vehiculares, todos ocasionados por el alto flujo vehicular en el sector.	A		m		

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011)

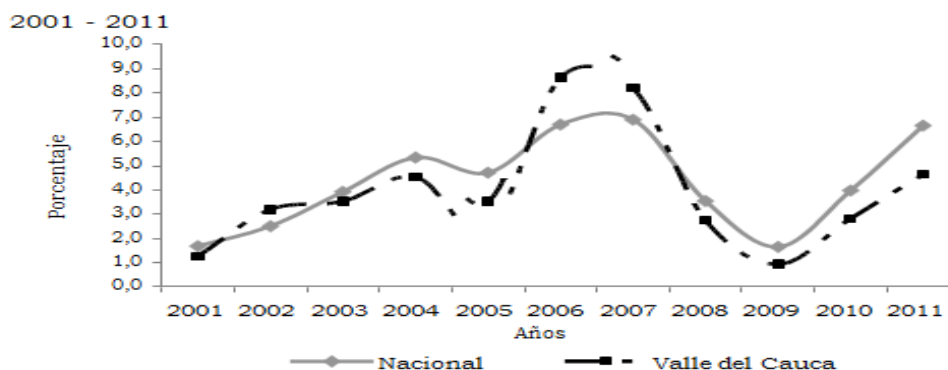
3.5 ENTORNO ECONÓMICO

Es el entorno más dinámico del ambiente en el que se desarrolla la gestión de la Dian Seccional Tuluá, las variables más destacadas del entorno económico que son analizadas por el Dane a través del Informe de Coyuntura Económica Regional 2012, encontrado en la dirección DANE, http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4.

3.5.1 Producto Interno Bruto. Según los indicadores de coyuntura económica del Valle del Cauca, el PIB del departamento ascendió a \$58.615 miles de millones, lo que presentó un incremento del 4,6% respecto al 2010. Respecto al PIB para el total nacional en 2011, también ascendió y se ubicó en \$621.614 miles de millones; lo que significó un crecimiento de 6,6%, es decir 2,7 pp en relación al 2010. El PIB nacional se ubicó por encima del local en 2,0 pp. (DANE, 2012).

Durante el 2001 - 2011, el PIB del Valle del Cauca tuvo un comportamiento similar al nacional con promedios de 3,9% y 4,3%, respectivamente. En los años 2002, 2006 y 2007 el PIB departamental registró incrementos por encima del total nacional. Ver gráfico 1.

Gráfico 5. Nacional - Valle del Cauca. Crecimiento del producto



Nota: las cifras correspondientes son provisionales. Fuente: DANE.

Por grandes ramas de actividad económica, se muestra que en 2011 de las nueve: una obtuvo desaceleración, cuatro crecieron por debajo del PIB local y las restantes cuatro crecieron por encima del PIB departamental. La rama más dinámica fue la explotación de minas y canteras (13,8%), seguida de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (6,7%), comercio, reparación, restaurantes y hoteles (6,1%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (5,0%).

En el periodo 2007-2011, el comportamiento promedio sectorial indicó que el sector de mayor crecimiento fue comercio (4,4%), seguido del minero (4,3%) y establecimientos financieros y actividades de servicios sociales (3,8%). (DANE, 2012).

Desde el punto de vista del valor agregado para el Valle del Cauca, se mostró que las actividades terciarias y la industria son las que más aportaron a la producción local.

Así mismo el informe presenta que en el 2011 el valor agregado del sector financiero aportó 26,3% del valor total generado en la producción del Valle del Cauca, seguido de industria con 15,7%, servicios con 14,3% y comercio con 11,6%; estos cuatro sectores aportaron 67,9% en conjunto. Mientras que el aporte del sector minero al PIB fue menos significativo (0,3%).

De otra parte, el PIB por subsectores económicos permitió observar que el de mayor participación es el de actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda (12,8%), seguido de resto de la industria (10,3%), actividades de servicios a las empresas (8,9%), comercio (7,3%), alimentos, bebidas y tabaco (5,4%), administración pública y defensa (5,0%) e intermediación financiera (4,6%). Estos siete justificaron el 54,3% de la producción total del Valle del Cauca en 2011. (DANE, 2012).

3.5.2 Inflación. “Durante el año 2011, la inflación alcanzó el 3,73%, mientras que en el primer semestre del año 2013, la inflación descendió al 3,2%”², como resultado de una política monetaria que ha reafirmado con hechos su compromiso con el control de la inflación, específicamente por el descenso de los precios del petróleo, la fluctuación de los precios de los productos de exportación, y de la apreciación de la tasa de cambio. (DANE, 2012).

3.5.3 Precios. Índice de precios al consumidor (IPC)³. El Dane, realiza un estudio del comportamiento del índice de los precios al consumidor, dándole mayor importancia a los datos arrojados a la capital del Valle del Cauca, Santiago de Cali, en donde identificaron el IPC, se caracterizó por una disminución en la variación. Con relación al 2011, esta variable descendió 1,3 pp al registrar 1,9%. (DANE, 2012)

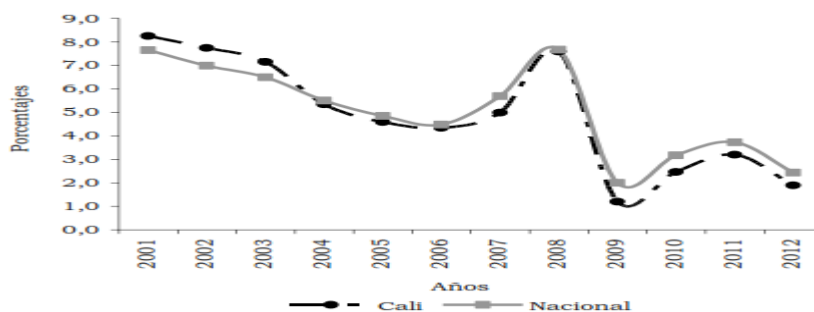
De otro lado, el IPC nacional sigue la misma tendencia que el IPC de Cali pasando de 3,7% en el 2011 a 2,4% en 2012.

²http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/la_inflacion_fue_de_373_en_2013_.php

³ COLOMBIA, DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL ICER. 2012. SECCIÓN PRECIOS.

El precio de los bienes "suntuarios" han bajado de precio en los últimos años por dos fenómenos claros: la revaluación y las promociones, donde se mostró que el comercio formal está dispuesto a ganar menos para vender más; el comprador está dispuesto a comprar más si los precios son menores o están en promoción, lo que causa un mercado mucho más dinámico pero con menos impuestos y menor redistribución. (DANE, 2012).

Gráfico 6. Nacional - Cali. Variación del IPC

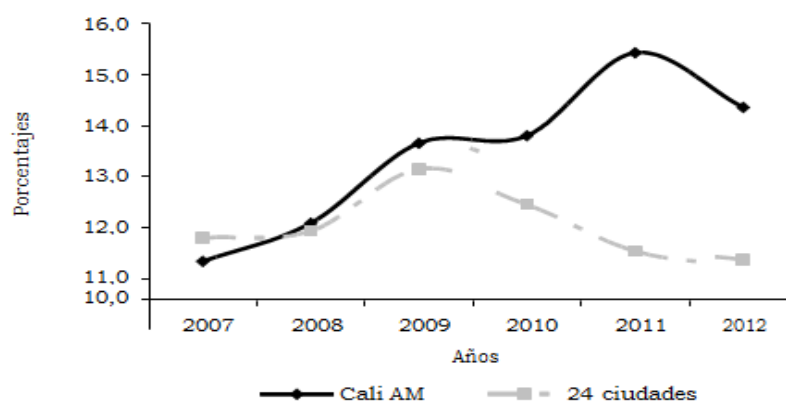


Fuente: DANE.

3.5.4 Mercado Laboral. El Departamento Nacional de Estadísticas Dane, se apoya en la gran encuesta integrada de hogares (GEIH) que proporciona información básica sobre el tamaño y estructura de la fuerza de trabajo (empleo, desempleo e inactividad) de la población del país. En 2012 la tasa de desempleo en Cali y su área metropolitana cerró en 14,3%, disminuyendo 1,1 pp frente a 2011 (15,4%). Ver Gráfico 3. (DANE, 2012).

El DANE, al realizar comparación de las tasas de desempleo por ciudades entre 2011 y 2012, encontró que los mayores descensos fueron para Sincelejo e Ibagué, otras de las ciudades en donde más ascendió la tasa de desocupación fueron: Neiva, Cúcuta y Riohacha. (DANE, 2012).

Gráfico 7. Cali - área metropolitana - total 24 ciudades. Tasa de desempleo Promedio 2007 - 2012



Fuente: DANE.

3.5.5 Sector Externo. El Departamento Nacional de Estadística hace un detallado análisis sobre las exportaciones no tradicionales FOB e importaciones CIF, del Valle del Cauca, de esta manera se indica cómo ha sido el comportamiento de estas dos variables en el año 2012, datos más recientes entregados por el DANE, sobre el particular. (DANE, 2012)

3.5.5.1 Exportaciones no tradicionales (FOB). Las exportaciones no tradicionales en el Valle del Cauca presentadas por el CIIU 2011 – 2012, Nomenclaturas y Clasificaciones Correspondencia entre la propuesta de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades Económicas Revisión 3.1 Adaptada para Colombia – CIIU Rev. 3.1 A.C. y la Clasificación Industrial Internacional Uniforme revisión 4 Adaptada para Colombia – CIIU Rev. 4 A.C. representadas por el sector agropecuario, caza y silvicultura, sector pesquero, sector minero, sector minero, sector industrial, sector Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos, efectos personales y enseres domésticos, Transporte, almacenamiento y comunicaciones y Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales; presentaron un comportamiento descendente al pasar de US\$2.302 millones FOB en 2011 a US\$2.214 millones FOB en 2012.

Esto representó un -3,8%. En el contexto nacional las cifras revelan un incremento de 7,8% al compararlas con el año inmediatamente anterior, pues pasaron de US\$16.662 millones FOB a US\$17.970 millones de FOB. Los departamentos que registraron mayor participación en el total exportado fueron: Antioquia (36,1%), Bogotá, D.C. (16,9%) y Valle del Cauca (12,3%). En conjunto, estas explicaron 65,3% del valor exportado.

El destino, las exportaciones del Valle del Cauca tuvieron como principal socio comercial a Estados Unidos; seguido por Ecuador, Perú y Venezuela,

principalmente. Estos compraron el 63,3% de la producción local vendida en el exterior.

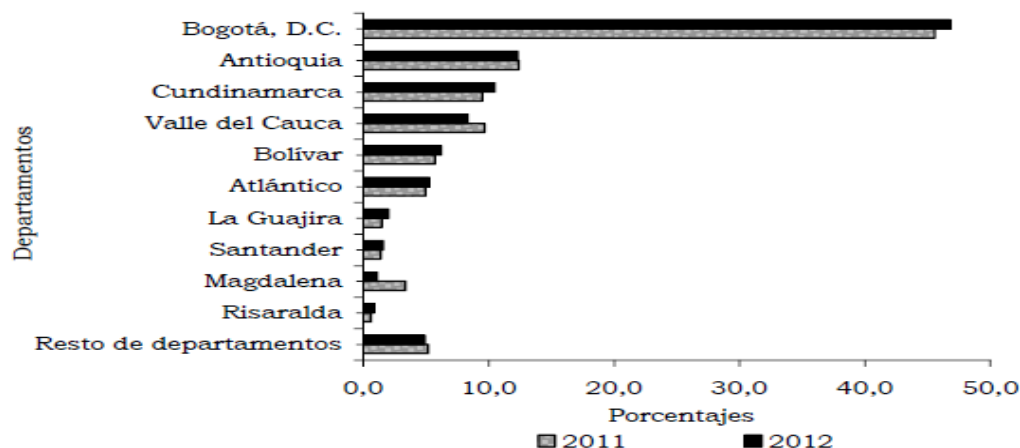
El sector de mayor participación en las exportaciones del departamento del Valle del Cauca en 2012 fue el industrial con 99,1%. Dentro del cual, los mayores valores se ubicaron en los subsectores de productos: alimenticios y bebidas, sustancias y productos químicos, metalúrgicos, caucho y plástico, así como también papel y cartón.

El sector económico más dinámico fue el minero (827,6%) generado por extracción de minerales metálicos; luego se ubicó el sector servicios (89,8%).

3.5.5.2 Importaciones (CIF). Durante 2012 el valor de las importaciones totales del Valle del Cauca llegó a US\$4.850 millones CIF, experimentando un descenso de 7,6% al compararlo con el año inmediatamente anterior. (DANE, 2012).

Los departamentos con mayor participación en el total importado para el 2012 fueron: Bogotá, D.C. (46,8%), Antioquia (12,3%), Cundinamarca (10,5%) y Valle del Cauca (8,3%). Estos departamentos, en su conjunto, participaron con 78,0% del total de importaciones que llegaron al país. Ver Gráfico 5.

Gráfico 8. Valle del Cauca - departamentos. Importaciones, según participaciones 2011 - 2012



Fuente: DANE.

3.5.6 Competitividad y productividad del municipio de Tuluá. El estudio del Comportamiento Empresarial a diciembre de 2013, que realizó la Cámara de Comercio de Tuluá donde (CARRILLO, 2013), analizó los resultados de las actividades empresariales, se entiende que el crecimiento de los activos en 2012 y 2013 tuvo tasas de crecimiento mayores para la gran y mediana empresa, en el 2012 presenta tasas de crecimiento mayores para la pequeña y la micro empresa, así mismo que 63.509 empresas en todo el territorio nacional lograron reactivarse

gracias a la ley 1429 de 2010, el Valle del Cauca ocupa el segundo lugar con el 8,39% de empresas reactivadas en el país, en el que el 42,3% corresponde al sector comercial⁴. De acuerdo a lo relacionado anteriormente, se puede decir que el sector comercial representa en gran parte la economía de Tuluá, y que se ha evidenciado la iniciativa de crear empresa pero los contribuyentes se enfrentan a problemas de duración en el tiempo. (CARRILLO, 2013).

Según la Ley 590 del año 2000 la cual fue modificada por el artículo 43 de la ley 1450 del 2011 en donde expresa que para todos los efectos, se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios.

1. Número de trabajadores totales.
2. Valor de ventas brutas anuales.
3. Valor activos totales.

Para efectos de los beneficios otorgados por el Gobierno nacional a las micro, pequeñas y medianas empresas el criterio determinante será el valor de ventas brutas anuales.

Tabla 13. Clasificación Pymes Colombia año 2011

CLASIFICACION PYMES COLOMBIA AÑO 2011	
TAMAÑO	ACTIVOS TOTALES SMMLV
MICRO	HASTA 500 SMMLV
PEQUEÑA	SUPERIOR A 500 Y HASTA 5.000 SMMLV
MEDIANA	SUPERIOR A 5.000 Y HASTA 30.000 SMMLV
GRANDE	SUPERIOR A 30.000 SMMLV

Fuente: Ley 590 del 2000 – Mipymes

⁴ CARRILLO GIRALDO, Germán. (Junio 2011). Cámara de comercio de Tuluá. Comportamiento empresarial a junio 2013. p.8

Tabla 14. Guía de Análisis del Macroambiente Entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tuluá cumple actualmente con una agenda de conectividad nacional e internacional que propende por la promoción empresarial, el empleo y la asociatividad, de la misma manera que contribuye al fortalecimiento de la nueva ruralidad y el eco turismo.	O				M
Se trabaja fuertemente en proyectos orientados al mejoramiento social y económico de la población del campo, especialmente de aquellos que han sido desplazados por la violencia y en acciones dirigidas hacia el mejoramiento socio económico de las comunidades urbanas.	O				M
El sector terciario está relacionado con la prestación de servicios y el comercio en general, es considerado el más relevante del municipio.	O				M
En el 2013 Tuluá tuvo tasas de crecimiento mayores para la gran y mediana empresa, en el 2012 presenta tasas de crecimiento mayores para la pequeña y la micro empresa.	O				M
Dificultad para la localización del liderazgo político y empresarial del municipio y la región para la ejecución de proyectos industriales, comerciales y de servicios integrados, para aprovechar los TLC.	A	M			
Apropiación de empresas, tierras y otras propiedades del patrimonio municipal por inversionistas extranjeros ante la pasividad y falta de trabajo en equipo y liderazgo de los locales.	A	M			
El déficit fiscal conduce a que el Gobierno Nacional cree nuevos impuestos para lograr cubrirlo.	A	M			
La evasión y la elusión direccionan la normatividad hacia un régimen tributario sancionatorio y de control más que de servicio para facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.	A	M			
Las metas establecidas por CONFIS exigen resultados anuales para lo cual deben adelantarse medidas de coacción.	A	M			

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011)

3.7 ENTORNO TECNOLÓGICOS

Los factores que integran el medio tecnológico se constituyen en uno de los elementos que ejercen influencia sobre las actividades desarrolladas por las empresas. En este aparte se analizan el grado de tecnificación que ha tenido la Dian y que ha impactado el desarrollo y gestión de los entes económicos del municipio, así mismo como el municipio ha avanzado en este aspecto. Es así como el proyecto de Ciudad Digital desarrollado por la ciudad de Tuluá ha contribuido en hacer más fácil la vida de los ciudadanos y digitalizando las distintas funciones de la Administración Municipal y otorgando a los empresarios herramientas de generación de consulta para el desarrollo de sus ideas. En la Universidad Central del Valle del Cauca, está Parquesoft, uno de los proyectos más ambiciosos para generar empleo y prestación de servicios de software a escala internacional, de la misma manera que, en la Universidad del Valle sede Tuluá se encuentra una incubadora de empresas apoyada por diversas agencias locales e internacionales. Ambas están orientadas a abrir nuevos espacios para la prestación de servicios y la generación de empleo. En cuanto a empresas dedicadas a la tecnología

encontramos el Centro Tecnológico del Río que está dedicado únicamente a la comercialización y promoción de equipos de cómputo de alta tecnología; en el centro comercial Madeira Plaza podemos encontrar una empresa que desarrolla de paquetes de software que son exportados a los países como México y Estados Unidos. (Alcaldía Municipal de Tuluá, Anuario Estadístico del Muinicipio de Tuluá, 2012).

Tuluá cuenta con una buena disponibilidad de internet por cuenta de dos grandes empresas, como son Claro y Movistar, dedicadas a la distribución de este servicio, en cuanto al transporte la ciudad cuenta con un terminal de transportes donde operan un sinnúmero de empresas dedicadas al servicio intermunicipal con un parque automotor moderno y seguro. Así mismo la ciudad cuenta con dos empresas de taxis las cuales satisfacen la demanda de transporte local. (Alcaldía Municipal de Tuluá, Anuario Estadístico del Muinicipio de Tuluá, 2012).

Como factor importante a exponer como desarrollo tecnológico de la Dian está el MUISCA que pone en práctica, herramientas que facilitan el cumplimiento de obligaciones tributarias y aduaneras por parte de los clientes. Los sistemas de información han sido y serán el reflejo de los esquemas organizacionales y operacionales de una comunidad o empresa. La integralidad del Modelo Único de la DIAN exige al sistema de información que se comporte de forma articulada.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA: DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS
NACIONALES (DIAN) SECCIONAL TULUÁ
ENTORNO: Tecnológico

Tabla 15. Guía de Análisis del Macroambiente Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El proyecto de Ciudad Digital desarrollado por la ciudad de Tuluá ha contribuido en hacer más fácil la vida de los ciudadanos y digitalizando las distintas funciones de la Administración Municipal y otorgando a los empresarios herramientas de generación de consulta para el desarrollo de sus ideas.	O				M
Falencias en la apropiación y uso de las tecnologías logísticas para el comercio internacional.	A		m		
El municipio de Tuluá cuenta con las condiciones tecnológicas, infraestructura, plataforma vial, terrenos y conectividad para el desarrollo de proyectos integrados a los TLC	O				M
En el desarrollo tecnológico de Tuluá juega un papel determinante la universidad del Valle, La Unidad Central del Valle del Cauca, Parquesoft, uno de los proyectos más ambiciosos para generar empleo y prestación de servicios de software a escala internacional	O				M
Creación de nuevas empresas de servicios fundamentadas en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones "TICs"	O				M
Desarrollo de la Entidad Nacional "DIAN"	O				M

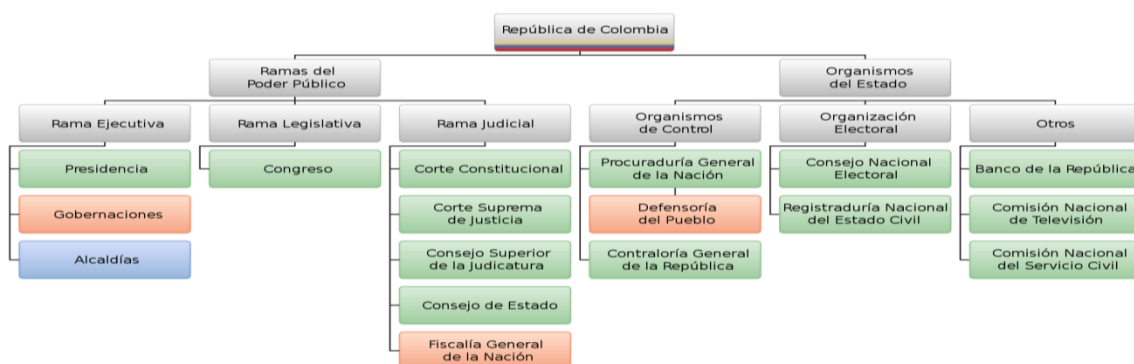
Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011)

3.8 ENTORNO POLÍTICO

3.8.1 Aspecto político de Colombia. Colombia es una democracia en la que los ciudadanos le dan poder a los gobernantes mediante el voto para que los representen y tomen las decisiones referentes al país. Los colombianos pueden elegir a sus representantes cuando son mayores de dieciocho años y posean cédula de ciudadanía. La Constitución Política de 1991 determina todas las normas, derechos y deberes de los colombianos y de las ramas del poder público. (SÁNCHEZ, 2014).

El Estado colombiano está organizado en dos partes: las ramas del poder público y los organismos del Estado, las ramas del poder público son: la rama ejecutiva, la rama legislativa y la rama judicial, la otra parte que compone la organización del Estado es el conjunto de Organismos, estos son: Las instituciones que componen el grupo de los organismos de control como la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del pueblo y la Contraloría General de la República. Un segundo grupo es el de los organismos de la Organización electoral, los cuales son: El Consejo Nacional Electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil. El tercer grupo de los Organismos del Estado son el Banco de la República y la Comisión Nacional del Servicio Civil; la Comisión Nacional de Televisión entró en liquidación el 10 de abril de 2012, pero entidades como la Autoridad Nacional de Televisión, la Comisión de Regulación de Comunicaciones, la Superintendencia de Industria y Comercio y la Agencia Nacional del Espectro, son las entidades competentes en las labores que esta Comisión solía llevar a cabo. (PULIDO CORTES, 2006).

Figura 6. Estructura de la organización del Estado Colombiano



Fuente:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/organizaciondelestadocolombiano.htm>

3.8.2 Sistema político del municipio de Tuluá. Regido por un sistema Democrático basado en los procesos de descentralización administrativa generados por la Constitución Política de Colombia de 1991. Las Ramas del poder público en el municipio de Tuluá están conformadas así:

Rama Ejecutiva: El Alcalde es el Jefe de Gobierno de la ciudad y de la Administración Municipal, representando legal, judicial y extrajudicialmente al municipio. Entre las funciones principales del Alcalde están el administrar los recursos propios de la municipalidad, velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos y representarlos ante el Gobierno Nacional. Debe además impulsar políticas locales para mejorar la calidad de vida, tales como programas de salud, vivienda, educación e infraestructura vial; igualmente, mantener el orden público.

Rama Legislativa: El Concejo Municipal, compuesta por 17 ediles, elegidos democráticamente para un período de cuatro años, encargada de emitir acuerdos de obligatorio cumplimiento en su jurisdicción territorial. Entre sus funciones están el aprobar los proyectos del alcalde, dictar las normas orgánicas del presupuesto y expedir el presupuesto anual de rentas y gastos.

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA: DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS
NACIONALES (DIAN) SECCIONAL TULUÁ
ENTORNO: Político

Tabla 16. Guía de Análisis del Macroambiente Entorno Político

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Colombia es una democracia en la que los ciudadanos le dan poder a los gobernantes mediante el voto para que los representen y tomen las decisiones referentes al país	O				M
La Constitución Política de 1991 determina todas las normas, derechos y deberes de los colombianos y de las ramas del poder público	O				M
El Valle del Cauca es una región con extrema división política ya que existe una fuerte demarcación entre la política representativa y la política participativa. La cantidad de intereses de pequeños grupos, pero con gran poder militar, enfrentan a una sociedad donde los líderes no son representativos en el ámbito nacional y los que son reconocidos, en este momento están cuestionados ética y políticamente, muchos están en la cárcel o inhabilitados por años.	O				M
Tasas de crecimiento del municipio de Tuluá, mayores para la gran y mediana empresa, en el 2012 presenta tasas de crecimiento mayores para la pequeña y la micro empresa.	O				M
La continuidad de los proyectos que han venido dando frutos, así como el mejoramiento de los organismos de participación ciudadana, entregándoles información oportuna para la planeación participativa y el seguimiento de los planes programas y proyectos que se definan y ejecuten	O				M
Hace ya muchos años que Tuluá perdió los espacios que en el pasado tenía con su dirigencia política, atrás quedaron los días en que la Villa de Céspedes contaba con Senadores, Representantes a la Cámara o funcionarios en el alto Gobierno. Tuluá no cuenta con un representante en la Asamblea Departamental.	A	M			
Proyecto Nacional de Presupuesto para el año 2015	A		m		
programa de Renovación de la Administración Pública - PRAP	O				M

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011)

3.9 ENTORNO JURÍDICO

Los tributos son tan antiguos como el hombre, su origen se remonta a los inicios de la humanidad y su aparición obedece a la religión y/o a la guerra y la delincuencia.

En Colombia hacia 1820 bajo el gobierno de Francisco de Paula Santander se toma el modelo inglés y se establece la contribución directa, pero no fue viable en

la práctica debido a las continuas guerras civiles y solo hasta 1918 se logra establecer el impuesto a la renta.

“La DIAN tiene sus raíces en el conjunto de reformas institucionales de modernización del Estado que marcaron el giro del Estado y la economía colombiana hacia el Consenso de Washington a comienzos de los años noventa bajo la administración del Presidente César Gaviria (1990-1994).

Hasta 1991, el manejo de los impuestos y las aduanas colombianos correspondía a una división del Ministerio de Hacienda. En ese año se crearon la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) y la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN) y se dio, así, el primer paso hacia el establecimiento de una entidad autónoma encargada de los temas tributarios y aduaneros. A partir de ese momento, el origen y la trayectoria de la DIAN estuvieron marcados por tres procesos de cambio institucional: la unificación, la transformación cultural y la tecnificación de la entidad”.

Luego vino la etapa de transformación cultural, en los años 2002 y 2003, con la llegada de dos nuevos directores (el Director General, Mario Aranguren, y el de Aduanas, Oscar Franco) quienes crearon la Subdirección de Gestión y Servicio al Cliente, y establecieron centros integrados de atención en las alcaldías de las grandes ciudades. (RODIRGUEZ GARAVITO Y RODRIGUEZ FRANCO, 2008).

Además se produjo un cambio externo específicamente hacia los ciudadanos y potenciales contribuyentes, para promover entre ellos la cultura del cumplimiento Tributario. Este proceso se inició en 2006, a través de una serie de campañas institucionales bajo el lema “Colombia es un compromiso que no podemos evadir”, que fueron difundidas a través de los medios de comunicación. Con ello se busca enfrentar una de las grandes causas de la evasión en Colombia: la falta de cultura tributaria y la falta de sentido de sociedad.

Después se presentó una tercera etapa de modernización tecnológica, donde empiezan a desarrollarse los mecanismos que pretenden disminuir la evasión de Impuestos y la ocurrencia de errores en las declaraciones tributarias.

En el año 2002, mediante diagnóstico interno de la Dian identificaron las siguientes dificultades: en materia de sistemas y manejo de la información no se había logrado eficiencia y en relación con los contribuyentes se estableció que no había una conciencia tributaria, dados los altos índices de evasión.

A partir de ese diagnóstico surge una estrategia de modernización. Se evidenciaba la ineficiencia en el proceso de recaudo, que estaba totalmente desarticulado. Se manejaban cerca de 90 aplicativos para los procesos de manera independiente, por lo que era necesario establecer un modelo único que alimentara los distintos procesos en un sólo sistema.

En noviembre de 2002 la DIAN emprendió el proceso de transformación institucional más importante de su trayectoria: la modernización de su tecnología y sus sistemas de manejo de datos, a través del proyecto MUISCA. Lo que impulsó esta transformación tecnológica fue la adopción de prácticas internacionales sobre la materia, especialmente de la Agencia Tributaria Española y, en menor grado, las chilenas y canadienses, dando como resultado el MUISCA.

El marco legal está consagrado en la Constitución Nacional y en las demás leyes que a través del tiempo han tenido sustanciales transformaciones para el cumplimiento de los deberes y obligaciones tributarias apoyadas básicamente en el Estatuto Tributario, Decreto Ley 624 de Marzo 31 de 1989.

Ley 527 (Agosto 18 de 1999): Por medio de esta Ley se estableció en Colombia un marco de referencia para el comercio electrónico y la firma electrónica. Gracias al Estatuto Tributario, en el Art. 616-1, se facultó a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para reglamentar e iniciar el proceso de Facturación Electrónica.

Ley 788 (Diciembre 27 de 2002): Mediante esta Ley se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial, constituye las normas de control, penalización de la evasión y defraudación fiscal, el hecho generador de los impuestos en Colombia, los porcentajes establecidos para su aplicación y en otras disposiciones señala los requisitos para la elaboración de la factura de venta y todo lo relacionado con ésta.

Ley 863 (Diciembre 29 de 2003): Por la cual se establecen normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas públicas. Menciona las normas antievasión en donde se establecen las sanciones pertinentes para los evasores de impuestos.

Ley 1429 (Diciembre 29 de 2010): Esta Ley trata acerca de la aplicación de la retención en la fuente para los trabajadores independientes que tengan un solo contrato por prestación de servicios.

Ley 1430 (Diciembre 29 de 2010): La Reforma tributaria introducida a través de esta Ley efectuó varios e importantes cambios relacionados con el proceso de presentación y pago de las Declaraciones mensuales de Retenciones en la fuente administradas por la DIAN, entidad que a finales del 2010 modificó su plataforma de internet para que quienes diligencian virtualmente su formulario de declaración de retención, con ese mismo formulario puedan diligenciar la sección de pagos y así no tengan que imprimir más recibos de pago en bancos.

Decreto 2788 (Septiembre de 2004): Mediante este Decreto se creó el Registro Único Tributario (RUT), mecanismo creado para identificar, ubicar y clasificar a los contribuyentes. Esto representó una simplificación en los trámites de la entidad.

Decreto 1071 (1999): Por el cual se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales como una entidad con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y se dictan otras disposiciones.

Decreto No. 4694 (22 de Diciembre de 2005): Por medio del cual se modifica el Decreto 408 de 2001. Este establece que la presentación de declaraciones y el diligenciamiento de recibos de pago ante la DIAN, que se realice de forma electrónica, se debe efectuar mediante los servicios informáticos electrónicos que ésta entidad ofrece a los contribuyentes, igualmente señala los deberes correspondientes a los declarantes que utilicen éste sistema.

Decreto 1929 (29 de Mayo de 2007): Por el cual se reglamenta el Artículo 616-1 del Estatuto Tributario. Este Decreto define todo lo relacionado con la Factura electrónica, así como sus principios, requisitos de contenido técnico y fiscal, los casos en los que se puede usar dicha factura, el control de emisión de la misma, las obligaciones de quienes expidan y quienes adquieran dicho documento electrónico, entre otros.

Tabla 17. Guía de Análisis del Macroambiente Entorno Jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Constitución Política de 1991, establece que la función administrativa tiene por objeto alcanzar los fines estatales, con arreglo a los principios de buena fe, igualdad, moralidad, economía, celeridad, eficacia, imparcialidad, publicidad y contradicción.	O				M
Ley 258 1996 Por la cual se establece la afectación a vivienda familiar y se dictan otras disposiciones”.	A	M			
Ley 550 de 1999 y Ley 1116 de 2006, por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.	A	M			
Ley 1607 de 2012 Reforma Tributaria 2012.	O				M
Ley 1564 de 2012, Por medio de la cual se expide el Código General del Proceso y se dictan otras disposiciones.	O				M
Ley 785 de 2002 por medio de la cual se regulan los procesos de extinción de dominio y la incautación de bienes	A	M			
Decreto 4756 de 2005 mediante el cual el Gobierno crea la División de Gestión de Asistencia al Cliente	O				M
Ley 1437 de 2011 mediante la cual, se establecen principios que garantizan la equidad y la justicia, la regulación del derecho de petición y derechos para los usuarios.	A	M			
Ley Anti trámites que obliga a la Administración Pública a publicarlos y simplificarlos.	O				X
Artículo 86 de la Carta Política de Colombia que regula la acción de tutela mediante la cual, los ciudadanos tienen un mecanismo de defensa contra las autoridades públicas para defender sus derechos fundamentales.					

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011)

3.10 ENTORNO INTERNACIONAL

Colombia presenta oportunidades de negocio importantes con Norte América, Centro América, Sur América, Europa y Asia. (PROCOLOMBIA, 2014). En menos de una década Colombia ha realizado acuerdos comerciales con varias potencias mundiales con el fin de profundizar la relación comercial y promover la inversión entre los cuales están:

Tabla 18. Acuerdo Comerciales con Colombia

ACUERDO	CONTENIDO
Acuerdos vigentes	CAN (Perú, Ecuador, Bolivia) Triángulo Norte (El Salvador, Guatemala, Honduras) Colombia -México(Grupo de los Dos) Colombia -Chile Colombia –Estados Unidos Colombia –Canadá Colombia -Suiza Colombia -Liechtenstein
Acuerdos suscritos	Colombia –Asociación Europea de libre Comercio Colombia –Noruega Colombia –Islandia Colombia -Cuba
Acuerdos de preferencias arancelarias.	Caricom Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay)

Fuente: <http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades-de-negocio>

La política exterior del gobierno de Santos se ha centrado en el fortalecimiento de los lazos comerciales de Colombia e impulsar la inversión en el país. El Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia (TLC) fue ratificado por el Congreso de EE.UU. en octubre de 2011 y ejecutado en 2012. Colombia ha firmado o está negociando acuerdos de libre comercio con varios países, entre ellos Canadá, Chile, México, Suiza, la Unión Europea, Venezuela, Corea del Sur, Turquía, Japón, China, Costa Rica, Panamá e Israel. Colombia es el tercer mayor exportador latinoamericano de petróleo a Estados Unidos, y la mayor fuente de carbón importado de los Estados Unidos. La desigualdad, el subempleo y el narcotráfico siguen siendo retos importantes, y la infraestructura de Colombia requiere mejoras importantes para sostener la expansión económica.

El municipio de Tuluá y su vocación agrícola tradicional, está inmerso en el nuevo proyecto que tiene el Gobierno de Colombia con Israel a partir de la suscripción y posterior entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio entre Colombia e Israel en donde se evidencian posibles implicaciones para el sector agrícola, ya que al quedar desgravados el 97% de los productos agrícolas colombianos, Israel incrementará notablemente sus importaciones, careciendo, los agricultores colombianos de la capacidad productiva, logística y económica para abastecer este mercado; incurriendo por consiguiente en el error común de entregar la producción nacional en lugar de los excedentes.

Tabla 19. Guía de Análisis del Macroambiente Internacional

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El municipio de Tuluá y su vocación agrícola tradicional, está inmerso en el nuevo proyecto que tiene el Gobierno de Colombia con Israel a partir de la suscripción y posterior entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio entre Colombia e Israel	○				M
La política exterior del gobierno de Santos se ha centrado en el fortalecimiento de los lazos comerciales de Colombia e impulsar la inversión en el país. El Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia (TLC) fue ratificado por el Congreso de EE.UU. en octubre de 2011 y ejecutado en 2012	○				M
Colombia ha firmado o está negociando acuerdos de libre comercio con varios países, entre ellos Canadá, Chile, México, Suiza, la Unión Europea, Venezuela, Corea del Sur, Turquía, Japón, China, Costa Rica, Panamá e Israel	○				M
Agotamiento por la sobre explotación de los Recursos naturales y por la baja capacidad de negociación del Estado con Multinacionales y Transnacionales.	A	M			
Parálisis de los megaproyectos de modernización vial y portuaria.	A	M			
La violencia y la inseguridad en la plataforma vial y portuaria.	A	M			

Fuente: Los autores a partir del Modelo de Betancourt (2011)

3.11 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO

En el Cuadro 1 se presenta la matriz integrada del entorno en la que se describen brevemente las variables clave, es decir las tendencias y sucesos geofísicos, socioculturales, jurídicos, tecnológicos y económicos y demás con sus respectivos elementos, que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa su relación con el sector desde su posición competitiva presente o futura.

Además se presenta una justificación y tendencia, en la que brevemente se describe la forma en que la variable afecta a la Dian, más el impacto que genera su comportamiento y sobre aquellas entidades que de una u otra forma tienen relación con este sector, explicando de acuerdo con su comportamiento histórico y presente la tendencia que puede llegar a ser de crecimiento, mantenerse igual, o en el peor de los casos decrecer, para orientar las acciones estratégicas adecuadas a seguir.

Tabla 20. . Matriz integrada del entorno

No.	Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización	A/O
1	Proceso de Paz en Colombia: Con la intervención y voluntad de países y organismos internacionales.	El proceso de paz interfiere en todos los ámbitos del país.	La paz trae beneficios económicos; ayuda a atender mejor problemas estructurales como la desigualdad, la marginalización de ciertas regiones; aceleración del crecimiento económico; menos víctimas; mejor calidad de vida; buena imagen internacional.	Facilita la labor de acercamiento con los ciudadanos-clientes; los resultados podrán ayudar a crear consciencia sobre la necesidad de contribución.	O
2	Tratados Internacionales: Colombia ha firmado o está negociando acuerdos de libre comercio con varios países, entre ellos Canadá, Chile, México, Suiza, la Unión Europea, Venezuela, Corea del Sur, Turquía, Japón, China, Costa Rica, Panamá e Israel	Creación de nuevas empresas y crecimiento de los contribuyentes del orden nacional.	Se fomentarán relaciones internacionales, por medio de actividades como la Macro rueda	Mejorar el acercamiento político y lograr más oportunidades de comercio, inversión e intercambio tecnológico. Así mismo, se continuarán profundizando las relaciones con los socios tradicionales y estratégicos de la región que permitan mayor cobertura del servicio prestado por la DIAN.	O
3	Derechos de los ciudadanos: Legislación que protege los derechos de los usuarios, simplifica trámites y establece mecanismos de defensa y control de la función pública.	Garantías para los contribuyentes	La legislación protege los derechos de los ciudadanos y pone límites a la actuación administrativa.	La DIAN publica los trámites que deben realizar los contribuyentes; orienta; no puede exigir documentos que tenga en sus Despacho; debe garantizar el debido proceso a los contribuyentes.	O
4	Programa de Renovación de la Administración Pública - PRAP: Actividades específicas de desarrollo institucional para el mejoramiento de la gestión y en el fortalecimiento de los canales de atención al ciudadano.	Políticas de Gobierno de atención al ciudadano-cliente.	Las políticas del Gobierno en materia de atención al ciudadano, trasciende en la planeación de las Entidades públicas, en la designación de recursos y en las actividades locales.	La DIAN incluye en la planeación estratégica la gestión masiva y la prestación del servicio al ciudadano-cliente; los planes de acción contemplan actividades para la División de Gestión de Asistencia al Cliente, mas no para las demás dependencias.	O
5	Apoyo en la utilización de la tecnología: En el desarrollo tecnológico de Tuluá juega un papel determinante la universidad del Valle, La Unidad Central del	Centro de utilización de los servicios informáticos electrónicos	El portafolio de servicios de la DIAN, comprende servicios informáticos electrónicos para ello cuenta con equipos de punta para que el contribuyente utilice	El apoyo de las Entidades para la instrucción en la utilización de los servicios informáticos electrónicos amplía la cobertura del servicio y la confianza de los	O

	Valle del Cauca, Parquesoft, uno de los proyectos más ambiciosos para generar empleo y prestación de servicios de software a escala internacional		en las instalaciones de la DIAN.	contribuyentes en su utilización.	
--	---	--	----------------------------------	-----------------------------------	--

Continuación Tabla 20.

No.	Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización	A/O
6	Desarrollo tecnológico: El municipio de Tuluá cuenta con las condiciones tecnológicas, infraestructura, plataforma vial, terrenos y conectividad para el desarrollo de proyectos integrados a los TLC	Contribución en hacer más fácil la vida de los ciudadanos y digitalizando las distintas funciones de la Administración Municipal y otorgando a los empresarios herramientas de generación de consulta para el desarrollo de sus ideas.	Creación de nuevas empresas de servicios fundamentadas en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones "TICs"	Nuevos clientes para la Dian.	O
7	Crecimiento económico: Tasas de crecimiento del municipio de Tuluá, mayores para la gran y mediana empresa, en el 2012 presenta tasas de crecimiento mayores para la pequeña y la micro empresa.	Tributación de los impuestos nacionales.	Incrementa los contribuyentes y su tributación; los pequeños y medianos empresarios solicitan el acompañamiento de la DIAN para cumplir sus obligaciones tributarias.	La DIAN realiza acompañamiento a los pequeños y medianos empresarios quienes acuden sin intermediarios a utilizar los servicios.	O
8	Beneficios Tributarios: Legislación e incentivos tributarios y laborales para las personas y empresas que protegen los recursos naturales y la biodiversidad. También para quienes cumplen voluntariamente con sus obligaciones.	Alivios tributarios para el contribuyente; contraprestación frente a cumplimiento voluntario.	Acerca al ciudadano-cliente directamente con la DIAN sin necesidad de acudir a intermediarios, alivia su situación económica.	Los beneficios son atractivos para el contribuyente; brinda oportunidad de acercamiento a través de campañas nacionales y locales; estimula el cumplimiento de las obligaciones tributarias hacia el futuro; el servidor público es portador de buenas noticias y tiene una herramienta legal de negociación con el mismo.	O
9	Cultura de Responsabilidad Social: Desarrollo de la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial, código de ética ecológico e implementación del sistema integrado de gestión ambiental en las organizaciones.	La protección del medio ambiente.	La tendencia de todas las Naciones debe focalizarse en el recurso agua dado que es prioritaria para la supervivencia del planeta tierra y la conservación de las especie.	La institución desde su fundación involucró a los funcionarios sus programas y componentes ambientales.	O
10	Infraestructura de servicios públicos: Cobertura aproximada de 97,3% en acueducto y 95,8% en	Calidad de vida de los contribuyentes y prestación del servicio a los ciudadanos-clientes.	La calidad de vida hace más atractiva la región para inversionistas, desplazamiento de	Permite implementar los avances tecnológicos para que los usuarios utilicen los servicios informáticos	O

	alcantarillado, 98,10% en energía eléctrica generada localmente, 57,6% en gas natural y 65,9% en el servicio de telefonía con acceso del 85% aproximadamente a la red troncal de fibra óptica y acceso al servicio de Internet", permitiendo la permanente comunicación tanto a nivel nacional como internacional.		campesinos hacia la ciudad, facilitación de la prestación del servicio y crecimiento de la región e incremento de impuestos.	electrónicos; facilita la comunicación telefónica.	
11	Entidades públicas y privadas de colaboración: Existencia de Entidades Públicas y Privadas; cuatro Cámaras de Comercio en el Centro y Norte del Valle; establecimientos educativos públicos y privados y SENA.	Convenios que se realizan para descentralizar el servicio.	Se realizan convenios con las Entidades públicas y privadas para realizar puntos de contacto directo con el contribuyente debido a que hay una sola sede de la DIAN de Tuluá, para cubrir 24 municipios,	Los convenios permiten mayor cobertura del servicio brindado a los ciudadanos-clientes; la utilización de los recursos físicos con que cuentan y sensibilización de los asociados para el pago de los impuestos de manera voluntaria y visión conjunta de los objetivos.	O

Continuación Tabla 20.

No.	Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización	A/O
12	Infraestructura vial: El centro y Norte del Valle cuenta con carreteras de fácil transitabilidad, transporte y seguridad.	Desplazamiento de los contribuyentes y funcionarios por las carreteras que conectan los 24 municipios de la jurisdicción.	Los contribuyentes se desplazan a la sede de la DIAN de Tuluá, desde el centro y norte del valle; los funcionarios por su parte realizan puntos de contacto en los principales municipios.	El buen estado de la infraestructura vial, facilita el desplazamiento de ciudadanos-clientes y funcionarios para brindar y recibir atención presencial, retroalimentación, capacitación.	O
13	Falta de credibilidad en la reinversión social: La comunidad tuluense considera que el recaudo por impuestos sea utilizado en reinversión social.	Cumplimiento de obligaciones tributarias.	Los contribuyentes cancelan los impuestos obedeciendo al régimen tributario sancionatorio y coercitivo, es decir no aún no hay cultura de pago voluntario de las obligaciones tributarias.	Dificulta la labor de acercamiento con el contribuyente y la posibilidad que utilice directamente los servicios ofertados.	A
14	Política fiscal: El Proyecto Nacional de Presupuesto para el año 2015 crea nuevos impuestos para cubrir déficit fiscal.	Establece la política fiscal para el año 2015	La recaudación de los impuestos nacionales es destinada para el cumplimiento del plan nacional de presupuesto y los rubros respectivos, en especial, los sociales, de defensa y gastos de mantenimiento del Estado.	En la actualidad está en el proceso de sensibilizar a los contribuyentes frente a los cambios que introdujo la Ley 1607 de 2012 (anterior reforma tributaria) y el Proyecto Nacional de Presupuesto para el año 2015, está mencionando la necesidad de la expedición de otra reforma para crear nuevos impuestos, lo cual desestimula al contribuyente quien prefiere acudir a los asesores tributarios que a utilizar los servicios brindados por la DIAN.	A
15	Metas de Recaudos nacionales: Las metas establecidas por CONFIS exigen resultados anuales para lo cual deben adelantarse medidas de coacción más que de servicio.	Recaudos nacionales.	La imposición de metas anuales, incentivan los programas de control y sanción.	El recaudo; el servicio se presta con el fin de lograr cumplimiento voluntario, sin embargo para garantizar las metas de recaudo debe realizar campañas de remates, embargos, procesos de investigación y fiscalización.	A
16	Evasión y la elusión: Direccionan el régimen tributario sancionatorio y de control más que de servicio para facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.	Régimen Legal de tributación	El sistema tributario es coercitivo y sancionatorio debido al control de la evasión y elusión.	Los planes estratégicos tienen un componente mayor de control y fiscalización que de servicio.	A
17	Decrecimiento de la población: Tasa de crecimiento anual de la población al 1.22%, la	Universo de contribuyentes de impuestos nacionales.	La razón de ser de la DIAN, es la existencia de contribuyentes para administrar.	La DIAN cuenta con contribuyentes inscritos en el RUT; el incremento depende de la tasa de crecimiento de población que cancele impuestos; su	A

	tasa bruta de natalidad y mortalidad se encuentran el 9%			disminución puede ocasionar que no sea viable contar con una Dirección Seccional en Tuluá.	
18	Falta de cultura de la contribución: Preferencia de la población para realizar otro tipo de inversión	El pago de los impuestos en Colombia.	Los valores recaudados por los impuestos nacionales se destina para cumplir la finalidad social del Estado y la DIAN debe velar por alcanzarlos.	No hay cultura de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias; la oferta de servicios para lograrlo, no llega directamente al contribuyente sino a los asesores tributarios que incentivan la cultura del "que menos pague".	A
19	Orden Público: Violencia y extorsión generalizada.	Puntos de contacto y atención personalizada al ciudadano-cliente.	La confianza y credibilidad en el servicio prestado por los servidores públicos; la fácil accesibilidad a los establecimientos públicos y los contribuyentes con situación económica atractiva.	el buen estado de la infraestructura vial, facilita el desplazamiento de ciudadanos-clientes y funcionarios para brindar y recibir atención presencial, retroalimentación, capacitación.	A
20	Extensión Territorial rural: Extensión territorial rural del municipio de TULUÁ del 98.78%.	En el territorio rural del municipio de Tuluá están ubicados los contribuyentes que desarrollan actividades agrícolas y ganaderas.	El acompañamiento, la capacitación, la orientación y apoyo en el manejo de los servicios informáticos electrónicos que realiza la DIAN a los contribuyentes.	La ubicación de los contribuyentes en zona rural, dificulta el acompañamiento que realiza la DIAN por los gastos de desplazamiento, distancia, dificultad de accesibilidad, etc. La señal de internet no es óptima para la utilización de los servicios informáticos electrónicos.	A

Fuente: Elaboración propia adaptada Betancourt G. 2011, papeles de trabajo

4. BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN

4.1 ORGANIZACIONES A COMPARAR

Las Direcciones Seccionales que tienen a su cargo el recaudo y control de los impuestos del orden nacional, con las cuales se realiza la comparación debido a su similitud en cuanto a cantidad de contribuyentes y funcionarios de planta y temporales, son:

La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Palmira
 La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Pasto
 La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Popayán.

Los directores de cada Dirección Seccional, suministraron información a través de correo electrónico, sobre puntos en particular consultados. (DIAN, 2014).

4.1.1 Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Palmira. El municipio de Palmira está ubicado en el departamento del Valle del Cauca en Colombia; localizado en el sur del departamento; es conocida como "*La Villa de las Palmas*".

La ciudad está ubicada en la ribera oriental del Río Cauca; tiene grandes ingenios azucareros; está ubicada a 23 kms de la zona urbana de Cali, la capital. En Palmira se encuentra el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el más importante de Colombia y Sudamérica, donde se realizan investigaciones de desarrollo en la producción agrícola de todo el país, en la variedad de cultivos de

yuca, frijol, caña y palma, también se le conoce como "*Capital Agrícola de Colombia*".

En el último censo realizado en Colombia en el año 2005, Palmira contaba con una población de 283.431 habitantes. En la actualidad según proyecciones del DANE cuenta con una población aproximada de 380.000 habitantes.

La actividad económica principal es la agricultura, ganadería, comercio, industria y minería; cuenta con productos agrícolas como la caña de azúcar, café, arroz, maíz y tabaco.

El municipio tiene ubicada una Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas, encargada del control tributario nacional, sobre un total de 7 municipios, de acuerdo a las competencias establecidas en la Resolución número 0007 del 4 de noviembre de 2008, así: Palmira, Buga, Cerrito, Guacarí, Candelaria, Pradera, Florida y Ginebra. Para adelantar la gestión, cuenta con 81 funcionarios, de los cuales 64 atienden ciudadanos-clientes.

Tabla 21. Talento humano dirigido al ciudadano - cliente

Talento Humano dirigido al Ciudadano–Cliente	
División o GIT	Número de Funcionarios
Despacho	7
Liquidación	5
Fiscalización	17
Administrativa y Financiera	4
Recaudo y Cobranzas	8
GIT de Cobranzas	15
Asistencia al Cliente	5
Punto de Contacto de Buga	3
TOTAL	64

Fuente: Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Palmira Valle del Cauca

El recaudo bruto de la Seccional para el año gravable 2014 fue de \$580.684 millones, comparado con el del año 2013, refleja un aumento del 8,4%, es decir, \$45.075 millones.

Los ciudadanos-clientes inscritos en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Palmira son:

Tabla 22. Número de contribuyentes inscritos en el RUT

Inscritos en el RUT	Personas Naturales	Personas Jurídicas	Total
Número de Inscritos en el RUT	1284	0	1284
Número de Inscritos como Grandes Contribuyentes	0	34	34
Número de Inscritos en Régimen Común	19	534	553
Número de Inscritos en Régimen Simplificado	8535	No Aplica	8535

Fuente: SIE de análisis de operaciones

El universo de declarantes se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 23. Clasificación de Declarantes

Declarantes	Personas Naturales	Personas Jurídicas	Grandes Contribuyentes	Total
Número de Declarantes Renta	1549	6663	35	8247
Número de Declarantes en Régimen Común	281	453	31	765
Número de Declarantes Retención	1024	4056	32	5112
Número de Declarantes Aduaneros	0	0	0	0

Fuente: SIE de análisis de operaciones

Durante el año 2014, realizaron la siguiente capacitación sobre los ciudadanos-clientes:

Tabla 24. Actividades clientes atendidos

ACTIVIDAD	CANTIDAD
Acciones de Capacitación al Ciudadano Cliente	4
Ciudadanos Clientes Capacitados	231
Clientes Atendidos	32981
Puntos Móviles	10

Fuente: Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Palmira Valle del Cauca

La Dirección Seccional rindió un informe ejecutivo en el cual destacan los siguientes servicios brindados a los ciudadanos-clientes de su jurisdicción, así:

Atención a nuevos declarantes: La División de Gestión de Asistencia al Cliente, enfatizó la atención a ciudadanos-clientes nuevos, obligados a presentar declaración de renta del año gravable 2013, así como también a los responsables del CREE, impuesto al consumo, ventas y retenciones, a través de los servicios informáticos electrónicos. Destacan el acompañamiento presencial al ciudadano-cliente como lo más relevante del período, consecuente con el incremento de inscripciones, actualizaciones del RUT y expedición de mecanismo digital.

Por otra parte, resaltan el apoyo con un funcionario encargado de la orientación en el punto de contacto del municipio de Buga dado el incremento de ciudadanos-clientes y la realización diez puntos móviles de contacto en diferentes empresas, facilitando el servicio en su propia sede.

Atención a Declarantes del año gravable 2013 sin agendamiento: Se resalta que en el último trimestre se incrementó la atención al cliente, no sólo en razón a los vencimientos de personas naturales obligadas a presentar declaración de renta por el año gravable 2013 de la jurisdicción de la Seccional de Palmira, sin necesidad de agendamiento, especialmente clientes de otros Municipios como Cali y Popayán.

Corrección de saldos de mora a cargo de los ciudadanos-clientes: La División de Gestión de Recaudo y Cobranzas dio inicio en el mes de septiembre a la implementación del rol de Reproceso en esta Seccional, lo cual ha permitido corregir los errores de forma en los saldos de los contribuyentes registrados en el Sistema de Información Aduanera y Tributaria SIAT o en el Modulo Único de Ingresos y Servicios de Control Automatizado MUISCA y contar con información veraz de los estados de cuenta y actualizar el debido cobrar de la Seccional. Este procedimiento contempla el ajuste de saldos mediante el reproceso de la Cuenta Corriente Contribuyente y el Rol de Reproceso de la Obligación Financiera; este último permite reprocesar la Obligación, reprocesar el saldo de la Obligación, procesar documentos, marcar declaración ineficaz y desmarcar declaración ineficaz.

Optimización de las solicitudes de saldos a favor de los ciudadanos-clientes: Destacan la implementación del “Plan Técnico de optimización uso SIE Devoluciones y lineamientos para manejo de contingencias”, agilizando el procedimiento para la resolución de inconvenientes técnicos en dicho aplicativo y facilitando el uso para tanto para el cliente interno como externo.

Acciones de control: La División de Gestión de Liquidación profirió 35 resoluciones por el control a la facturación, de las cuales previa realización del programa de fiscalización a hoteles, moteles, restaurantes y ferreterías, 27 dieron lugar a cierres de establecimiento por no facturar o incumplimiento de requisitos; 4 ocasionaron sanciones pecuniarias; finalmente no se realizaron 3 y 1 caso fue discutido a través de acción de tutela. Se obtuvo un sobrecumplimiento del 207%.

La División de Fiscalización durante el periodo de enero a diciembre de 2014 logró una meta efectiva de \$4.258.685.240 relacionados con los actos: Informe de gestión por corrección, Informe de gestión por declaración presentada, Informe de gestión parcial, informe de gestión por menor pérdida líquida.

CUMPLIMIENTO DE METAS: El cumplimiento de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Palmira en el año gravable 2014 es el \$110,03, el cual puede visualizarse por proceso en la siguiente tabla:

Tabla 25. Cumplimiento de metas Palmira

Área Responsable	% Cumplimiento Promedio Ponderado
Subdirección de Gestión de Personal	100.00
Subdirección de Gestión de Recursos Físicos	100.00
Subdirección de Gestión de Recursos Financieros	104.45
Subdirección de Gestión Comercial	112.87
Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales	100.00
Subdirección de Gestión de Representación Externa	99.11
Subdirección de Gestión de Recursos Jurídicos	105.98
Subdirección de Gestión de Recauda y Cobranzas	91.31
Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente	99.89
Subdirección de Gestión de Fiscalización Tributaria	96.23
Subdirección de Gestión de Fiscalización Internacional	100.00
Subdirección de Gestión de Fiscalización Aduanera	107.54
Total dependencias responsables listadas y Cumplimiento promedio ponderado del Lugar Administrativo: (12 registros)	100.03

Fuente: Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Palmira Valle del Cauca

4.1.2 Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Pasto. El municipio de Pasto, oficialmente San Juan de Pasto, es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como «Ciudad sorpresa de Colombia».

Como capital departamental, cuenta con la sede de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado. La población total del municipio (Urbana y rural) estimada para 2012 según datos de proyección del DANE es de 434.540 habitantes.

En el municipio el 11,1% de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0% a comercio; el 28,9% a servicios y el 4,1% a otra actividad.

En el municipio está ubicada la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Pasto encargada del control tributario y aduanero; de conformidad con la Resolución 0007 de 2008, la competencia recae sobre 64 municipios.

La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Pasto en el año 2014 planteó la meta de recaudo de \$227,053 millones; de los cuales se cumplió con un porcentaje del 106.9% en el periodo enero septiembre de 2014, obteniendo un recaudo total de \$242,676 millones, lo que representa un incremento del 23,2% frente al mismo periodo del año anterior.

La Dirección Seccional, cuenta con 100 funcionarios, de los cuales 46 están de cara al ciudadano-cliente.

Tabla 26. Talento humano dirigido al ciudadano - cliente

Talento Humano dirigido al Ciudadano–Cliente	
División o GIT	Número de Funcionarios
División de Gestión de Asistencia al Cliente	17
División de Gestión de Fiscalización	12
División de Gestión de Recaudo y Cobranzas	5
División de Gestión Administrativa y Financiera	5
División de Gestión de Liquidación	0
GIT de Gestión de Cobranzas	17
GIT de Gestión Jurídica	0
Despacho	1
TOTAL	46

Fuente: Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Pasto

Los contribuyentes inscritos en el Registro Único Tributario son los siguientes:

Tabla 27. Número de contribuyentes inscritos en el RUT

Inscritos en el RUT	Personas Naturales	Personas Jurídicas	Total
Número de Inscritos en el RUT	40504	1161	41665
Número de Inscritos como Grandes Contribuyentes	12	1	13
Número de Inscritos en Régimen Común	281	616	897
Número de Inscritos en Régimen Simplificado	21349	No Aplica	

Fuente: SIE de análisis de operaciones

La cantidad de Declarantes es:

Tabla 28. Clasificación de declarante

Declarantes	Personas Naturales	Personas Jurídicas	Grandes Contribuyentes	Total
Número de Declarantes Renta	23038	1494	S/I	24532
Número de Declarantes en Régimen Común	S/I	S/I	S/I	S/I
Número de Declarantes Retención	S/I	S/I	S/I	468
Número de Declarantes Aduaneros	S/I	S/I	S/I	71

Fuente: División Administrativa y Financiera-Oficina de Recepción Documentos de Bancos

La Dirección Seccional, recaudó \$242.676 millones alcanzando un cumplimiento del 106,9% con una variación del 23,2% frente al año anterior.

En materia del proceso de Administración de Cartera, se sobrepasó la meta establecida en recuperación de obligaciones en mora.

En el proceso de control aduanero se realizaron aprehensiones efectivas relacionadas con Decomisos con un porcentaje representativo de 288%; de la misma forma aprehensiones de arroz y licores con un porcentaje menor del 187,14% y 125,33% respectivamente, para obtener un cumplimiento promedio ponderado de 250,35%.

La División de Gestión Administrativa y Financiera, que tiene a su cargo los procesos de Recursos Físicos, Recursos Financieros y Comercial, alcanzó cumplimientos de las metas en 105,19%, 100,89% y 115,21%, respectivamente. De otra parte, realizaron actividades importantes de sensibilización en el manejo de los bienes de la entidad con el fin de bajar los índices de consumo en materia de servicios públicos, en atención a las políticas de restricción de gasto público.

En la atención al ciudadano-cliente, resaltan la prestación de los siguientes servicios:

Servicios prestados al ciudadano-cliente: Con ocasión de los nuevos obligados a declarar renta personas naturales, año gravable 2013, la División de Gestión de Asistencia al Cliente inscribió y actualizó en forma presencial y a través de campañas a diferentes entidades, y brindó capacitación a 1.597 clientes externos, en un total de 47 eventos, involucrando a entes públicos y privados, destacándose el sector de la salud. Por otra parte se hizo presencia institucional en varios municipios del Departamento de Nariño, como Aldana, Sandoná, La Unión, Túquerres, Guaitarilla, Ipiales y Tumaco.

Como política establecen un control previo a los vencimientos de declaraciones tributarias con el fin de evitar el control posterior.

Quejas, Reclamos, Solicitudes, Peticiones y Felicitaciones: Se presentaron 142 solicitudes recibidas y tramitadas; el 100% de solicitudes fueron atendidas dentro de su oportunidad, haciendo énfasis en el envío de la respuesta por correo electrónico, atendiendo la política de cero papel.

Procesos de Control: Concreción de los resultados de las investigaciones en actos administrativos definitivos que se encuentran ejecutoriados o por ejecutoriar, cuyos valores han aportado a la consecución de la meta de gestión efectiva, que alcanza un 222%.

Por otra parte, se desarrollaron las etapas requeridas para la implementación del Sistema de Gestión Ambiental, especialmente la intervención de los aspectos ambientales identificados en la sede de la Dirección Seccional, lo que permitiría la certificación de calidad de acuerdo con la norma ISO 14001 de 2004.

Capacitación Interna: Realización de 29 eventos en temas tributarios y administrativo. Se participó en 18 capacitaciones virtuales sobre los diferentes temas programados por la Coordinación Escuela. Se apoyó también en eventos de capacitación externa con la realización de 25 eventos en temas de carácter tributario, dirigidos a contribuyentes y sectores económicos del municipio y del departamento.

El cumplimiento de las metas institucionales por parte de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Pasto para el año 2014.

Resultados de gestión: Ver tabla 29.

Tabla 29. Resultados de Gestión

Datos de % de Cumplimiento calculado sobre cifras NORMALIZADAS entre 0% y 200%

Área Responsable	% Cumplimiento Promedio Ponderado
Subdirección de Gestión Comercial	132,08
Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente	100,00
Subdirección de Gestión de Control Disciplinario Interno	100,00
Subdirección de Gestión de Fiscalización Aduanera	187,50
Subdirección de Gestión de Fiscalización Tributaria	129,92
Subdirección de Gestión de Personal	100,00
Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales	100,00
Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas	96,96
Subdirección de Gestión de Recursos Financieros	103,37
Subdirección de Gestión de Recursos Físicos	93,61
Subdirección de Gestión de Recursos Jurídicos	100,00
Subdirección de Gestión de Representación Externa	100,00
Total dependencias responsables listadas y Cumplimiento promedio ponderado del Lugar Administrativo: (12 registros)	118,50

Fuente: Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Pasto 2014

4.1.3 Dirección seccional de impuestos y aduanas de Popayán. Popayán es una ciudad colombiana, capital del departamento del Cauca, que se encuentra localizada en el valle de Pubenza, entre la Cordillera Occidental y Central al occidente del país. Tiene 265.702 habitantes, de acuerdo al censo del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) elaborado en el año 2005. Su extensión territorial es de 512 km². Es una de las ciudades más antiguas y mejor conservadas de América, lo que se ve reflejado en su arquitectura y tradiciones religiosas.

En el Departamento del Cauca se desarrollan actividades de producción de bienes y servicios; sin embargo, unas predominan sobre otras. Las actividades agropecuarias son el renglón principal del Producto Interno Bruto con una participación del 50% del total de la Economía Departamental. Las demás actividades se reparten entre servicios con el 35%, industria con el 14% y el resto ocupado en la minería.

El 28 de septiembre de 2009 las Procesiones de Semana Santa de Popayán fueron declaradas por la UNESCO como Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad.

El municipio de Popayán, cuenta con una Dirección de Impuestos y Aduanas, encargada del control tributario de los impuestos nacionales. De conformidad con la Resolución 0007 de 2008, la Jurisdicción de la Dirección Seccional, comprende 42 municipios.

El Recaudo de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Seccional Popayán, en el trimestre acumulado a diciembre 2014 fue de **\$524.266** millones de pesos, en su totalidad de origen interno. Los tributos externos no aplican para la Dirección Seccional.

Para adelantar su gestión, cuenta con 68 funcionarios, de los cuales 24 están dedicados a la atención al ciudadano cliente en los siguientes procesos:

Tabla 30. Talento humano dirigido al ciudadano - cliente

Talento Humano dirigido al Ciudadano-Cliente	
División o GIT	Número de Funcionarios
División de Gestión de Asistencia al Cliente	6
División de Gestión de Recaudo y Cobranzas	4
G.I.T. de Gestión Cobranzas	11
División de Gestión Administrativa y Financiera	3
TOTAL	24

Fuente: Dirección seccional de impuestos y aduanas de Popayán

Los contribuyentes inscritos en el RUT son los siguientes:

Tabla 31. Ciudadanos inscritos en el RUT

Inscritos en el RUT	Personas Naturales	Personas Jurídicas	Total
Número de Inscritos en el RUT	13.299	334	13.633
Número de Inscritos como Grandes Contribuyentes	0	0	0
Número de Inscritos en Régimen Común	142	387	529
Número de Inscritos en Régimen Simplificado	14.752	No Aplica	14.752

Fuente: SIE de análisis de operaciones

La cantidad de declarantes puede visualizarse en la siguiente tabla:

Tabla 32. Número de declarantes

Declarantes	Personas Naturales	Personas Jurídicas	Grandes Contribuyentes	Total
Número Declarantes Renta	6.994	3.663	44	10.701
Número Declarantes Régimen Común	2.216	1.314	44	3.564
Número Declarantes Retención	975	3.170	44	4.189
Número Declarantes Aduaneros	0	0	0	0

Fuente: SIE de análisis de operaciones

En el informe ejecutivo de gestión, la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Popayán reporta los siguientes resultados para el año 2014:

Corrección de inconsistencia por errores formales de los ciudadanos-clientes: Se realizaron 631 correcciones de inconsistencias en declaraciones y/o recibos de pago. Se atendieron el 100% de las peticiones y los estados de cuenta e información tributaria, con un promedio de 9 días. Con el rol de reproceso se atendieron las solicitudes presentadas.

Acciones de control: La Fiscalización Tributaria observa un cumplimiento del **113.94%** como efecto de la gestión efectiva obtenida al corte del período informado, registrando una cifra de \$33.670 millones.

De otra parte, la fiscalización aduanera refleja un cumplimiento del **130.96%** en el Plan Operativo como consecuencia de las actividades desarrolladas en aprehensiones efectivas de arroz, licores y confecciones, superando ampliamente la meta establecida para el período.

Los inscritos en el período informado acumulado a 31 de diciembre de 2014, comparado con el mismo período del 2013, crecieron en un 6.4% al pasar de 214.635 a 228.268; el recaudo total creció en el mismo período comparado, en un 8.9% al pasar de \$ 481.632 a \$ 524.266 millones de pesos. Los resultados de gestión pueden visualizarse por procesos en la siguiente tabla:

Tabla 33. Cumplimiento de metas

Area Responsable	% Cumplimiento Promedio Ponderado
Subdirección de Gestión de Personal	100,00
Subdirección de Gestión de Recursos Físicos	97,39
Subdirección de Gestión de Recursos Financieros	100,70
Subdirección de Gestión Comercial	1.637,48
Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales	100,00
Subdirección de Gestión de Representación Externa	100,00
Subdirección de Gestión de Recursos Jurídicos	100,00
Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas	100,07
Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente	97,43
Subdirección de Gestión de Fiscalización Tributaria	113,94
Subdirección de Gestión de Fiscalización Internacional	100,00
Subdirección de Gestión de Fiscalización Aduanera	130,96
Total dependencias responsables listadas y Cumplimiento promedio ponderado del Lugar Administrativo: (12 registros)	330,80

Fuente: Dirección seccional de impuestos y aduanas de Popayán 2014.

En síntesis, los resultados pueden compararse por Direcciones Seccionales así:

Tabla 34. De ciudadanos-clientes atendidos en puntos de contacto y kioscos de autogestión en el año 2013

DIRECCIÓN SECCIONAL	Total ciudadanos-clientes atendidos
Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Pasto	83.284
Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Popayán	63.288
Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Palmira	53.869
Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Tuluá	43.419

Fuente: DIAN 2013

4.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito de una organización son aquellos atributos que le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado competitivo caso no ajeno al de la DIAN de Tuluá cuyo objetivo es lograr el cumplimiento voluntario de la obligaciones tributarias, a través de la prestación del servicio a los ciudadanos-clientes; las direcciones seccionales del país cumplen con las metas predeterminadas por el Nivel Central, con directrices estandarizadas, sin embargo los cumplimientos varían de acuerdo a los resultados vistos; para el presente trabajo, se tienen en cuenta, los factores claves de éxito en la prestación del servicio al ciudadano-cliente, circunstancia que depende de cada seccional y logra impactar en los cumplimiento.

La idea de manejar bien los miles de «momentos de verdad» los incidentes definitivos en que los clientes se ponen en contacto con la organización y se forman una impresión de su calidad y de su servicio; el hecho es que, un momento positivo de verdad puede eliminar cualquier mala impresión anterior que el cliente tenga de la DIAN y viceversa, por esta razón, se escogieron los siguientes factores claves de éxito:

Cliente interno: Funcionario de la entidad, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma entidad, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.

Momentos de verdad: Es cualquier episodio o situación en la que el ciudadano-cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

Sistema de quejas, reclamos y peticiones: Conjunto de mecanismos institucionales que permiten y aseguran a los ciudadanos una participación efectiva en el seguimiento y control social a la gestión que desarrolla la DIAN, con el fin de garantizar el cumplimiento de la Ley, las metas, objetivos y políticas trazados para el logro de su misión y el mejoramiento continuo de sus procesos y procedimientos.

Canales de servicio: Medio a través del cual los ciudadanos-clientes, interactúan con la DIAN, con el propósito de cumplir de manera voluntaria con sus obligaciones fiscales u obtener información, orientación o asistencia relacionada con los trámites y servicios.

Centro de Contacto: Espacio físico destinado por la DIAN para la atención personalizada y prestación de servicios de información, orientación y asistencia relacionados con las obligaciones fiscales de los clientes y ciudadanos en general.

Ciclos del servicio: Un ciclo de servicio es un mapa que muestra la secuencia o cadena continúa y completa de acontecimientos o contactos que experimenta un cliente para satisfacer las necesidades y expectativas demandadas. Este mapa muestra los momentos de verdad en el servicio que presta una Dirección Seccional o un Centro de Contacto en el orden que los experimentan los ciudadanos- clientes cada vez que se acercan a buscar la satisfacción de una necesidad.

Unidad móvil: Dotada de un puesto de trabajo, que puede ser trasladada a cualquier sitio de la ciudad o del departamento, en campañas específicas, permitiendo a los funcionarios proporcionar información, orientación y aclaración de inquietudes sobre los distintos trámites y servicios proporcionados por la Entidad.

Servicio ampliado: Es todo lo que acompaña al producto esencial al cual le provee de alguna utilidad. Es todo servicio que complementa el servicio básico y le agrega valor, incluye todas las actividades que se efectúan para entregar un servicio.

Horarios de atención Flexibles: Las personas cuentan con jornadas laborales extensas; la facilidad en los diferentes horarios y días de atención da la oportunidad de tener mayor cobertura en atención de los ciudadanos-clientes.

Capacitación y orientación al cliente externo: Es el apoyo que se realiza al ciudadano-cliente con el fin de facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias en los temas de declaraciones, RUT, plazos y en general trámites que se realizan en la DIAN.

4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La Matriz del Perfil Competitivo como herramienta analítica permite identificar mediante la asignación de valores absolutos y sopesados evaluar para el caso en particular, en donde se identifican las tres seccionales seleccionadas con las cuales se compararon los factores de éxito más importante los cuales son capacitación y orientación al cliente externo, momentos de verdad, cliente interno, horarios flexibles de atención, servicio ampliado, sistema de quejas, reclamos y peticiones, canales de servicio, centros de contacto, ciclos de servicio, unidad móvil, la Matriz de perfil competitivo, nos permite apreciar el peso y porcentaje asignado a cada factor clave de éxito, y valor con se califica la posición de cada Seccional de la DIAN elegida para dicha comparación. (BETANCOURT, 2014).

La Matriz contempla cuatro columnas importantes que permiten realizar los cálculos, la primera es la columna de título PESO, en esta columna se registran los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a la importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás, la suma de los pesos de todos los factores debe ser igual a 1, que corresponde al 100%.

La columna VALOR, corresponde a la clasificación que el equipo de trabajo le asignó a cada empresa en ese factor, teniendo en cuenta que la escala que se utiliza es de 4 a 1, donde 4 es la mejor calificación y 1 es la peor calificación. La escala para para calificar se divide en tres etapas, la primera incluye los valores (4, 3,5 y 3) que corresponden a (4) condición de líder, (3,5) condición intermedia y (3) sigue al líder. Sigue una segunda etapa con una valor de 2,5 que corresponde a una condición intermedia y finalmente una tercera etapa de calificación que incluye calificaciones de (2, 1,5 y 1), en donde (2) presenta la condición que se aleja del líder, (1,5) una condición intermedia en esta etapa y (1) condición de pobre desempeño.

La columna VALOR SOPESADO, se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo, registrando su resultado en esta columna. En Tabla 36, se puede observar la Matriz con los valores hallados.

Tabla 35. Calificación de las variables de perfil competitivo

Puntaje	Condición
4	Lider
3,5	Intermedio
3.0	Sigue al lider
2,5	Intermedio
2	Se aleja del desempeño del lider
1,5	Intermedio
1	Pobre desempeño

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Calificación Variables claves de éxito

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO											
Nro.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		DIAN TULUÁ		DIAN PASTO		DIAN POPAYAN		DIAN PALMIRA	
				Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
1	Capacitación y orientación al cliente externo	10	0,1	3,5	0,35	4	0,4	3	0,3	2,5	0,25
2	Momentos de Verdad	15	0,15	3,0	0,45	3,5	0,525	4	0,6	3,5	0,525
3	Cliente Interno	10	0,1	3,0	0,3	4	0,4	3,5	0,35	3	0,3
4	Horarios flexibles de atención	15	0,15	3,0	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45
5	Servicio ampliado	15	0,15	2,5	0,375	3,5	0,525	3,5	0,525	4	0,6
6	Sistema de quejas, reclamos y peticiones	5	0,05	3,0	0,15	3	0,15	3	0,15	1,5	0,075
7	Canales de servicio	5	0,05	2,0	0,1	4	0,2	2,5	0,125	3	0,15
8	Centros de contacto	15	0,15	2,5	0,375	3,5	0,525	3	0,45	3,5	0,525
9	Ciclos de servicio	5	0,05	2,5	0,125	4	0,2	3,5	0,175	3	0,15
10	Unidad Móvil	5	0,05	3,5	0,175	3	0,15	4	0,2	2,5	0,125
		100	1	28,5	2,85	35,5	3,525	34	3,475	29,5	3,15

Fuente: Elaboración propia partiendo de los papeles de trabajo Betancourt. Texto Guía Direccionamiento Estratégico

Después de los valores asignados a cada seccional, se observa que la seccional de Pasto, tiene la mejor calificación en sus factores de éxito, y que por lo tanto el valor ponderado de 3,525 de la Matriz de Perfil competitivo, perteneciente a la seccional de Pasto es el mayor y mejor posicionado.

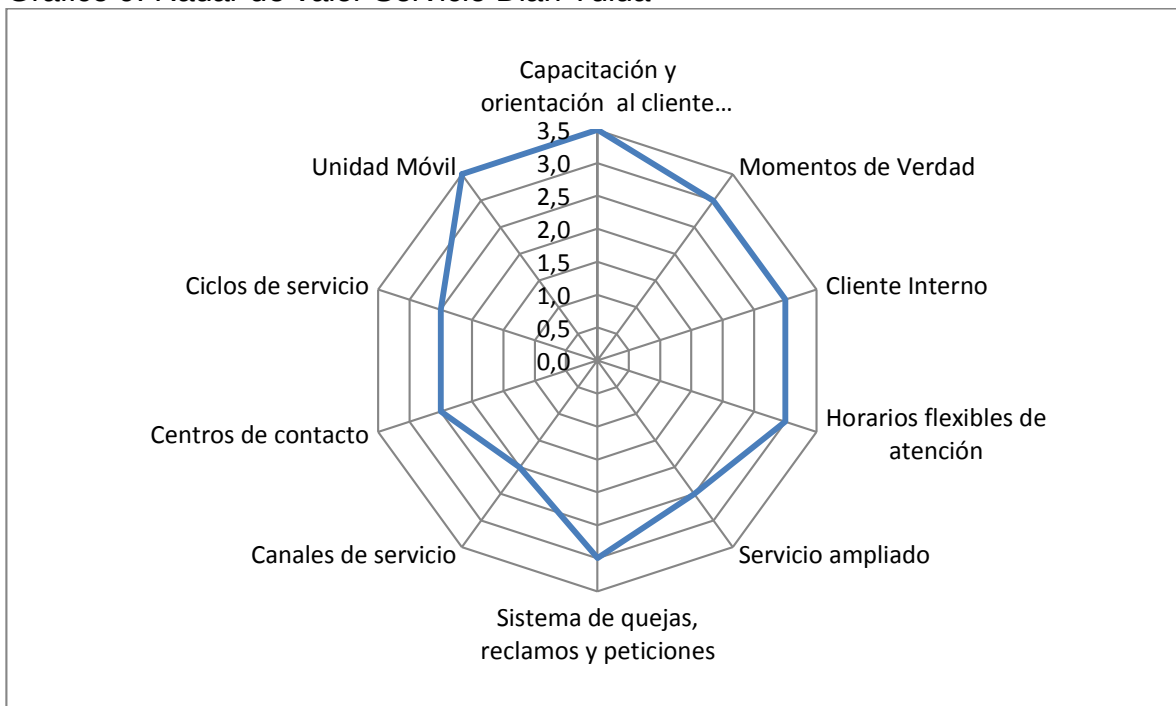
4.4 RADARES DE COMPARACIÓN

Los radares son un instrumento de diagnóstico, que permite analizar y reforzar si fuera el caso la competitividad de las seccionales, evidenciando los factores claves de éxito en cada una de ellas. Indicando por cada empresa analizada el valor absoluto y valor sopesado por cada variable escogida por el grupo investigador. La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña, por la similitud que posee con una telaraña, es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor.

4.4.1 Radares de comparación Dian Tuluá. Se destaca en los radares de valor y sopesado de la seccional de Tuluá, que las variables de éxito que mejor se desempeñan es la de capacitación y orientación al cliente externo y la de unidad móvil o atención a contribuyentes de municipios en la jurisdicción de la seccional, pero que las cuatro variables con mayor importancia en el peso momentos de verdad, horarios flexibles, servicio ampliado y centros de contacto, que suman un 60% del servicio su calificación se encuentra en los rangos de intermedio y sigue al líder.

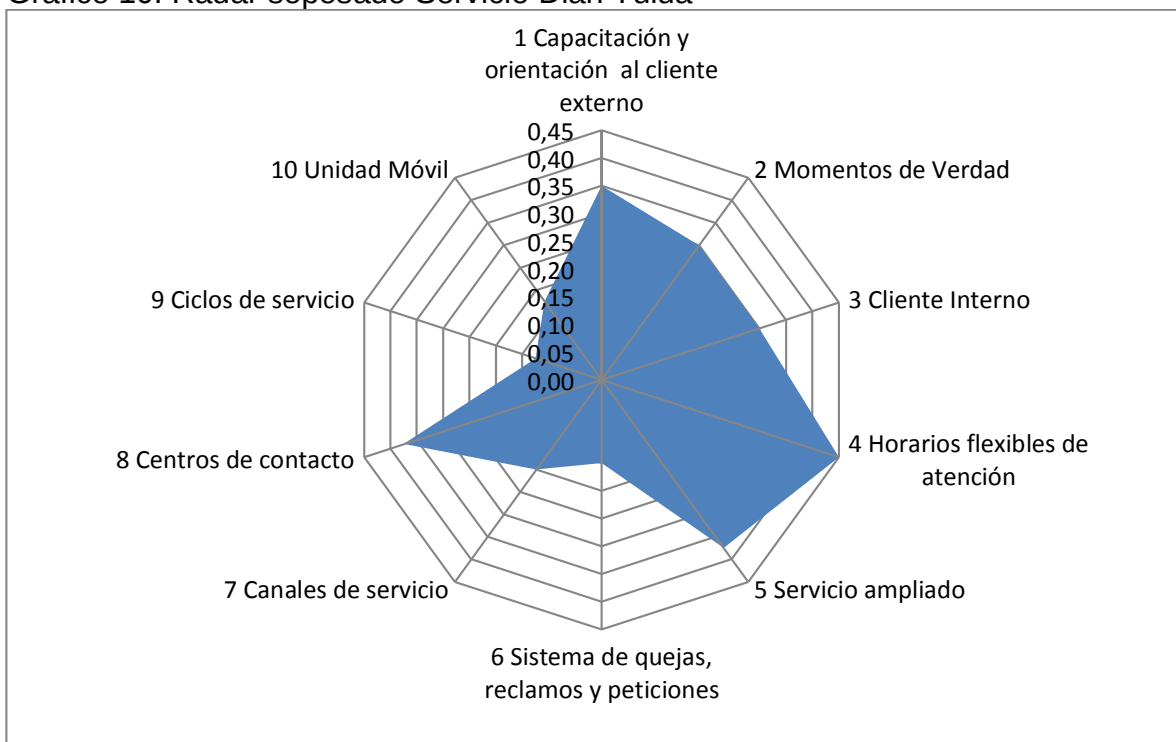
El valor promedio del valor sopesado es 2.85 el más bajo, lo que significa que el desempeño de esta seccional debe ser revisado para diagnosticar dificultades que está presentando el servicio al cliente ciudadano.

Gráfico 9. Radar de valor Servicio Dian Tuluá



Fuente: Elaboración propia

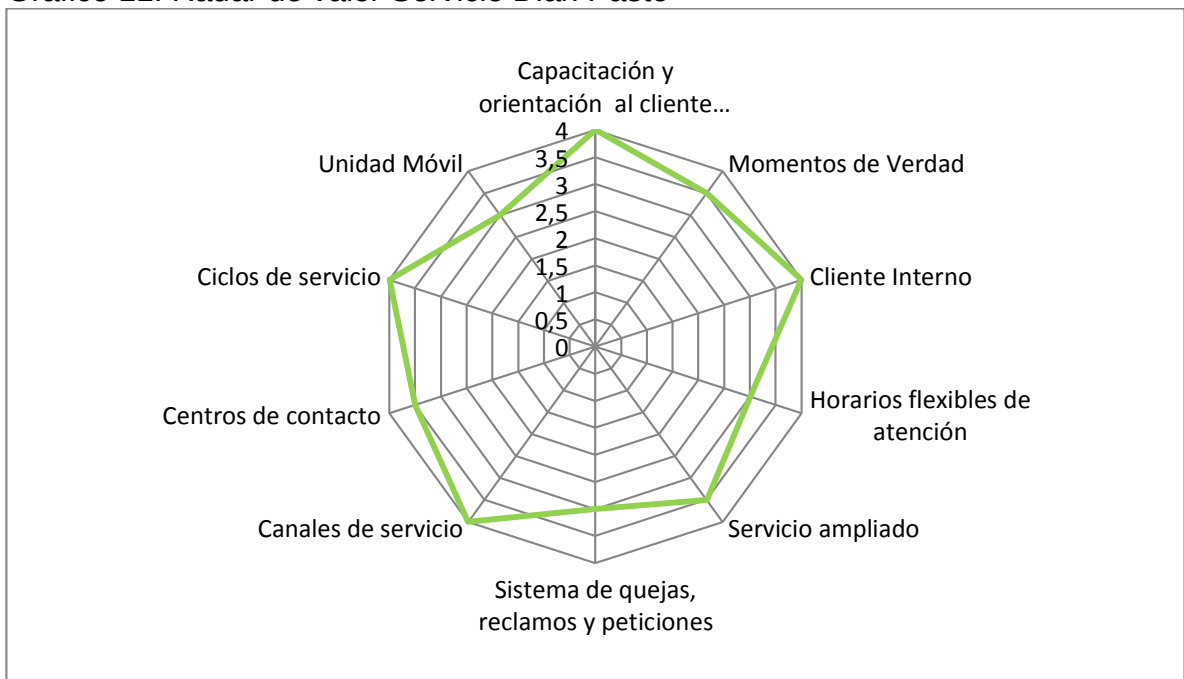
Gráfico 10. Radar sopesado Servicio Dian Tuluá



Fuente: Elaboración propia

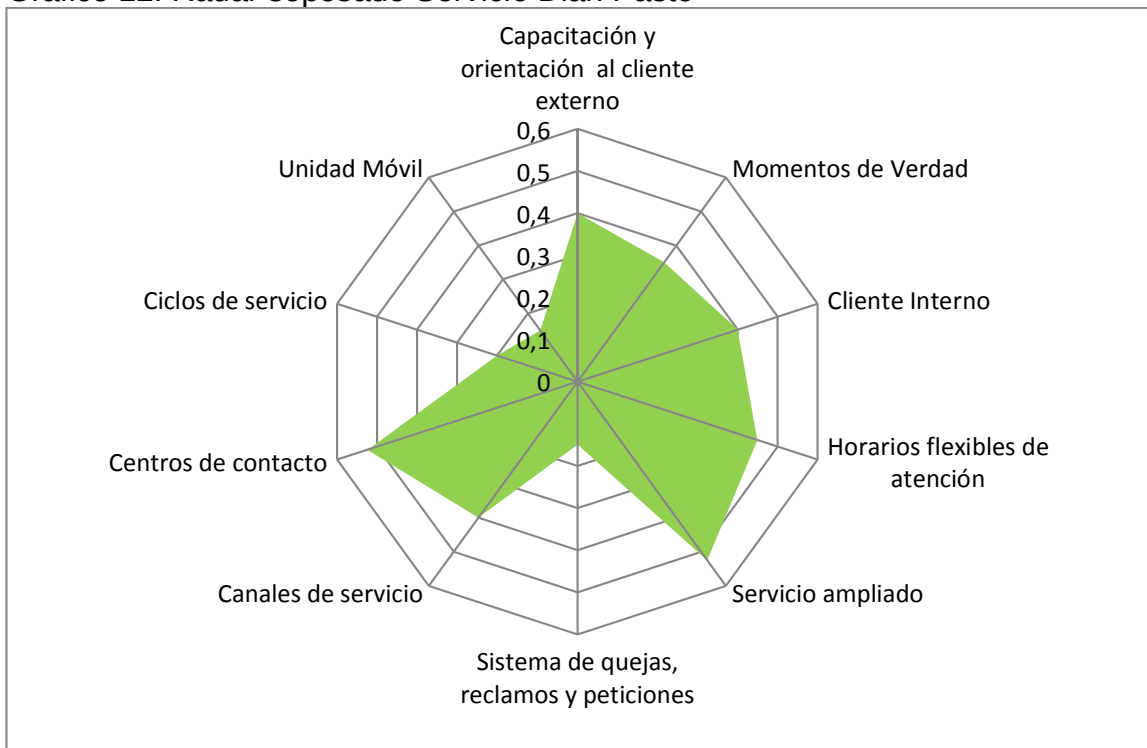
4.1.2 Radares de comparación Dian Pasto. Los radares valor y sopesado de la seccional de Pasto, destacan las variables de éxito que tiene un desempeño de liderazgo, son la de capacitación y orientación al cliente externo y la de unidad móvil o atención a contribuyentes de municipios en la jurisdicción de la seccional, pero que las cuatro variables con mayor importancia en el peso momentos de verdad, horarios flexibles, servicio ampliado y centros de contacto, que suman un 60% del servicio su calificación se encuentra en el rango de desempeño intermedio, siendo la seccional con mejor valor promedio del valor sopesado de 3,525 lo que significa que a pesar de tener un buen desempeño esta seccional puede mejorar las variables de mayor peso en el servicio al cliente ciudadano.

Gráfico 11. Radar de valor Servicio Dian Pasto



Fuente: Elaboración propia

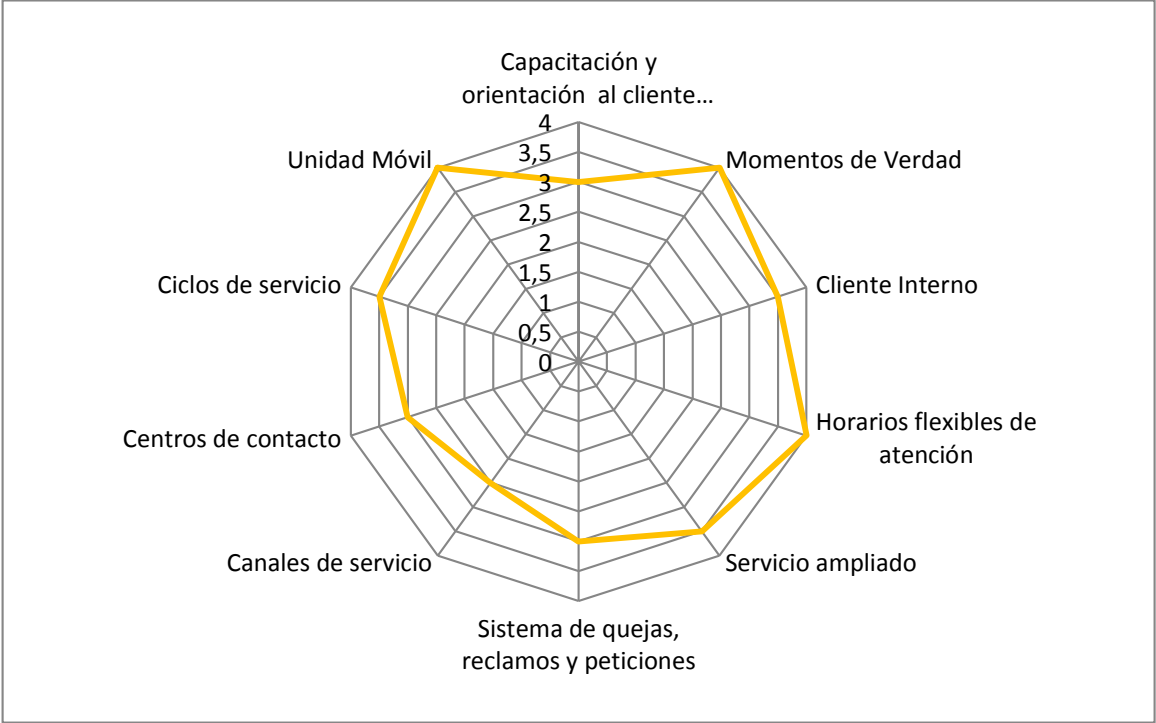
Gráfico 12. Radar sopesado Servicio Dian Pasto



Fuente: Elaboración Propia

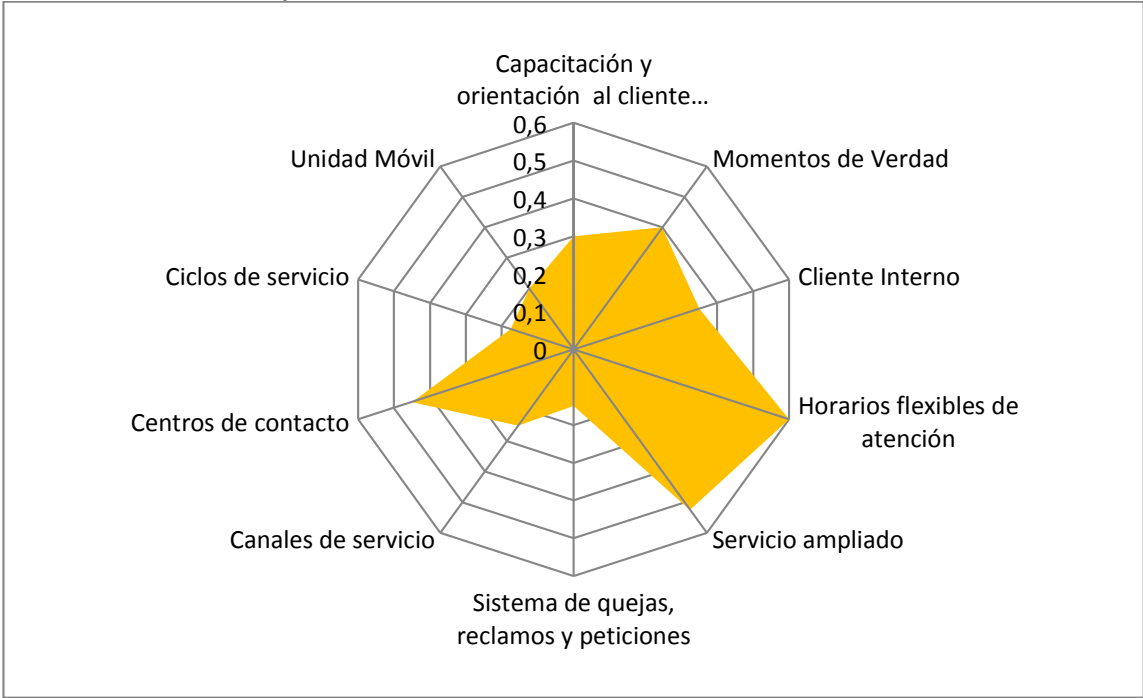
4.1.3 Radares de comparación Dian Popayán. Los radares valor y sopesado de la seccional de Popayán, destacan las variables de éxito que tiene un desempeño de liderazgo, son momentos de verdad, horarios flexibles y unidad móvil, es relevante en esta seccional que las cuatro variables con mayor importancia en el peso momentos de verdad, horarios flexibles, servicio ampliado y centros de contacto, que suman un 60% del servicio su calificación se encuentra en el rango de desempeño intermedio, siendo la seccional con mejor valor en estas cuatro variables y su promedio del valor sopesado de 3,475 lo que significa que a pesar de tener un buen desempeño esta seccional puede mejorar las variables de mayor peso en el servicio al cliente ciudadano.

Gráfico 13. Radar de valor Servicio Dian Popayán



Fuente: Elaboración Propia

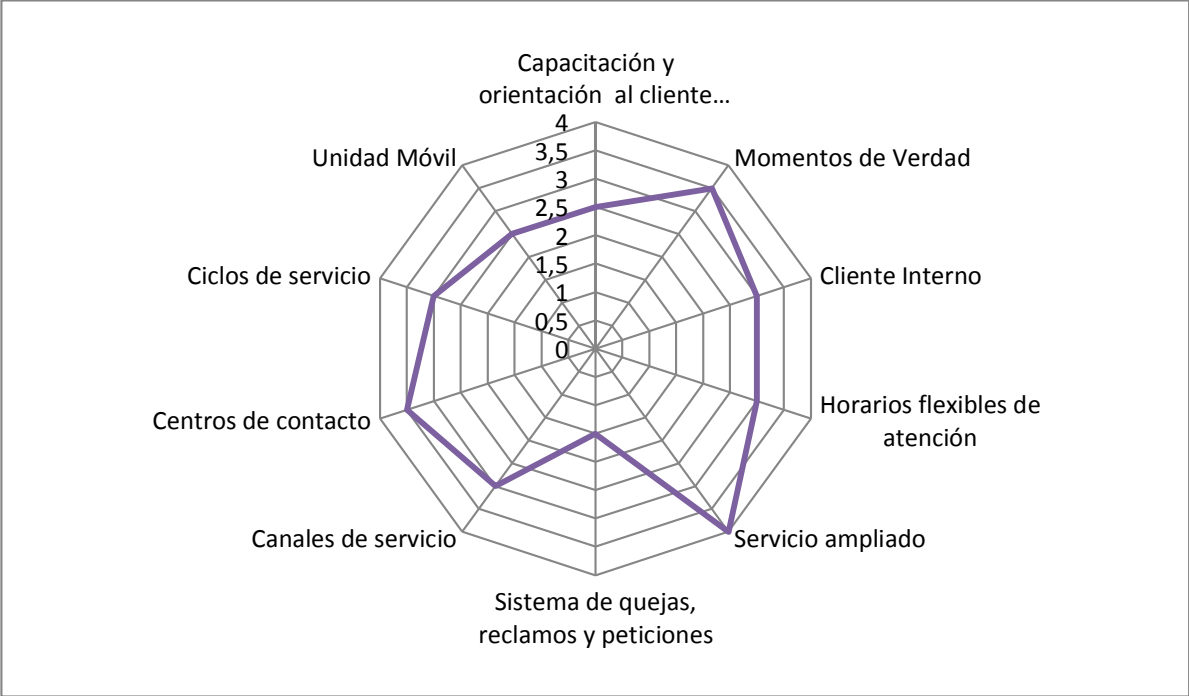
Gráfico 14. Radar sopesado Servicio Dian Pasto



Fuente: Elaboración Propia

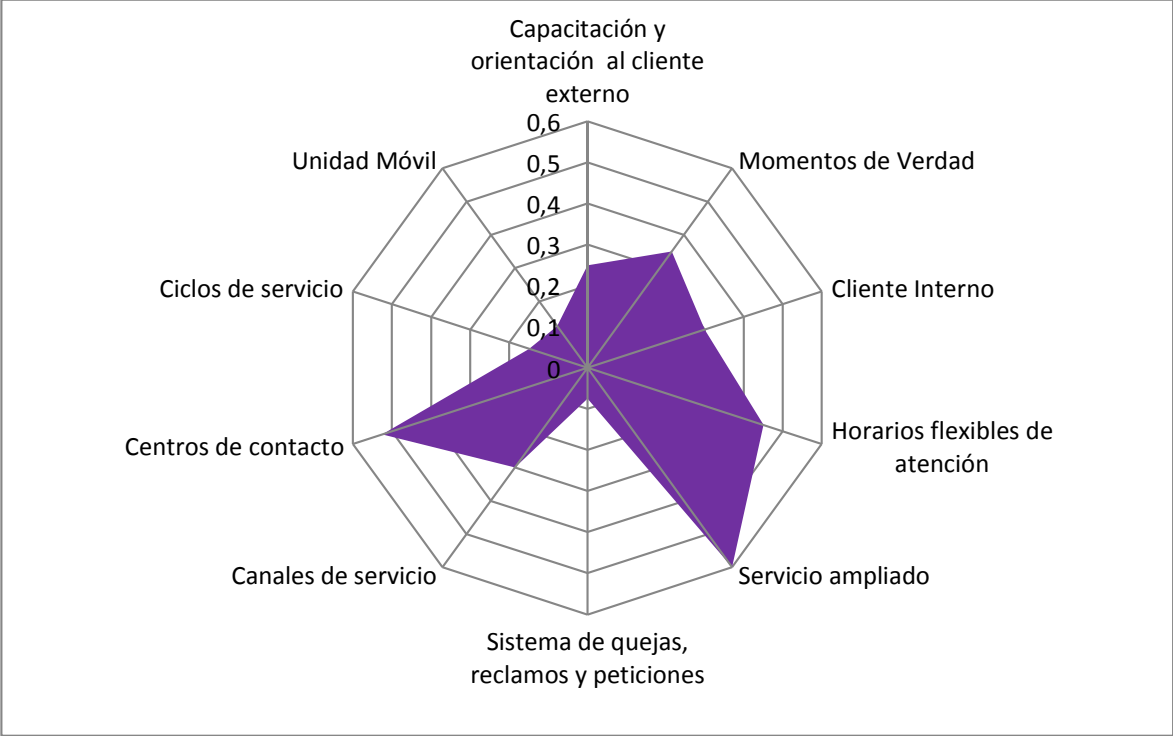
4.1.4 Radares de comparación Dian Palmira. Los radares valor y sopesado de la seccional de Palmira, hacen notar que tres de las variables de éxito sistemas de quejas y reclamos, capacitación orientación al cliente externo, tiene un desempeño intermedio bajo de liderazgo, pero las cuatro variables con mayor importancia en el peso momentos de verdad, horarios flexibles, servicio ampliado y centros de contacto, que suman un 60% del servicio su calificación se encuentra en el rango de desempeño intermedio, y su promedio del valor sopesado de 3,15 lo que significa que a pesar de tener un buen desempeño esta seccional debe mejorar las variables tanto las de mayor peso como aquellas que están en un desempeño intermedio bajo en el servicio al cliente ciudadano.

Gráfico 15. Radar de valor Servicio Dian Palmira



Fuente: Elaboración Propia

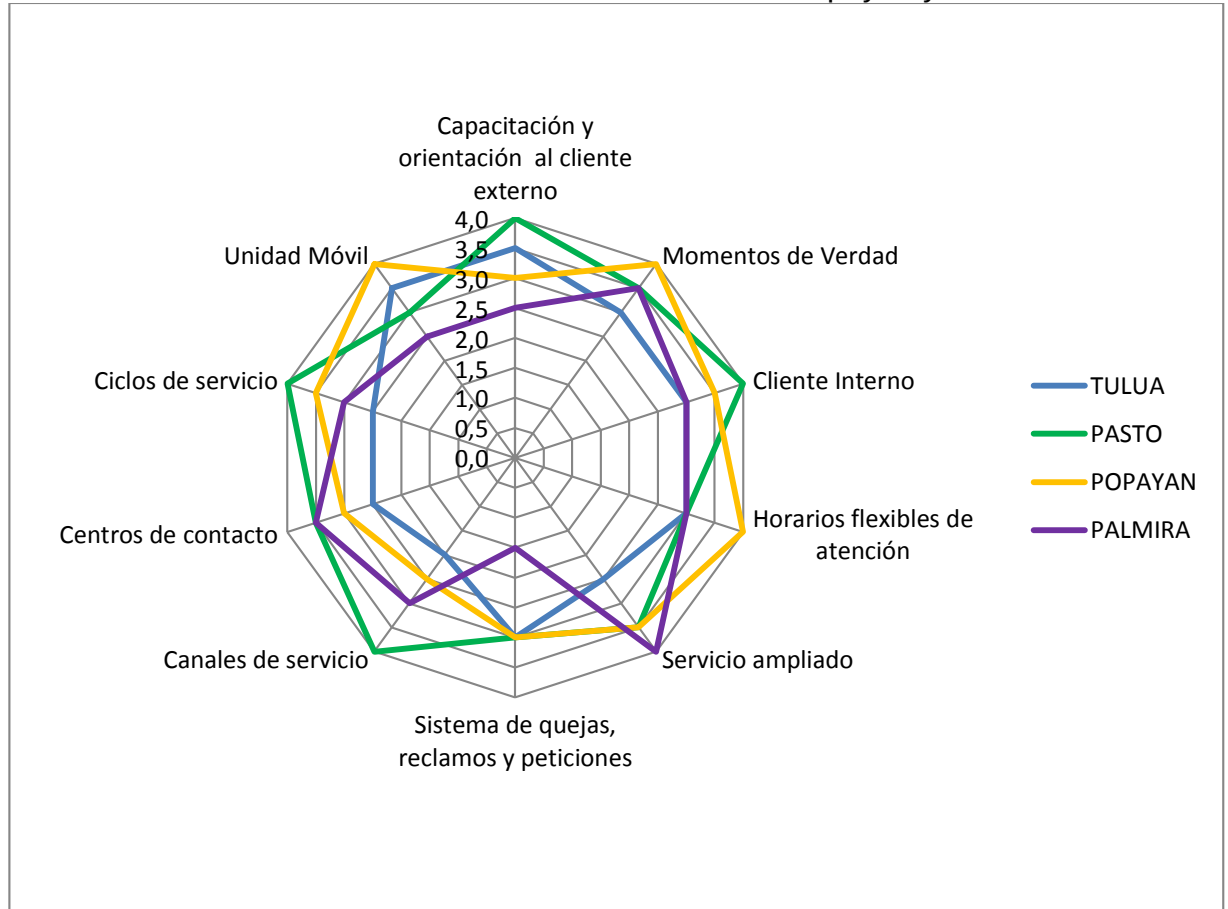
Gráfico 16. Radar sopesado Servicio Dian Palmira



Fuente: Elaboración Propia

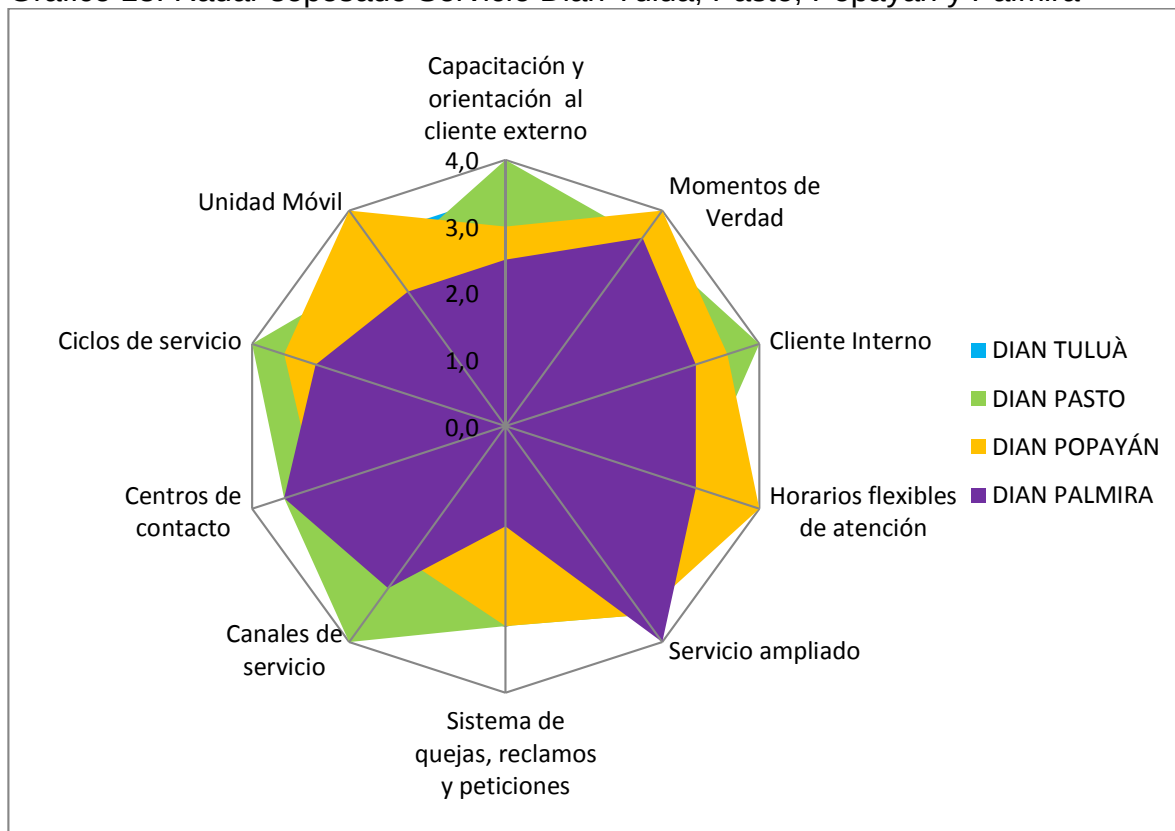
4.1.5 Radar de comparación de las cuatro seccionales (Tuluá, Pasto, Popayán y Palmira). En los radares comparativos por valor, puede observarse un comportamiento homogéneo a pesar que el servicio ampliado, la capacitación y orientación y las unidades móviles lograr presentar una pequeña ventaja sobre los demás factores, el factor que tiene más bajo desempeño son quejas y reclamos y los canales de servicio, excepción de la seccional de Pasto que obtiene en estas dos factores un buen desempeño.

Gráfico 17. Radar de valor Servicio Dian Tuluá, Pasto, Popayán y Palmira



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 18. Radar sopesado Servicio Dian Tuluá, Pasto, Popayán y Palmira



Fuente: Elaboración propia partiendo de los papeles de trabajo Betancourt. Texto Guía Direccionamiento Estratégico

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La Dirección Seccional de Pasto, Popayán y Palmira tiene un buen desempeño con el factor de éxito, horarios flexibles de atención en los centros de contacto directo y los servicios ampliados obtiene mejores resultados, pasto y Palmira, aunque el peso de los factores de éxito ciclos del servicio, unidad móvil, sistemas de quejas y reclamos, canales de servicio tuvieron un peso del 5%, la calificación de estas variables y sus resultados son de un desempeño bajo lo que requiere atención para su mejoramiento en las cuatro seccionales. Por último se observa en la gráfica 18 por jerarquía, que la seccional de Pasto es la mejor posicionada como líder en el servicio al ciudadano, pues es el relleno de color verde el que contiene a las demás seccionales.

Para la prestación del servicio al ciudadano-cliente, los factores que tienen mayor importancia para lograr el éxito en la gestión, son la posibilidad de tener contacto con la Administración Tributaria, bien sea en las sedes principales o en los puntos móviles de atención; los horarios flexibles de atención que se acomoden a las necesidades de los contribuyentes, atendiendo las posibilidades que faciliten la atención, el mayor peso e importancia en los factores determinantes en el servicio

son MOMENTOS DE VERDAD, factor que en los radares nos arrojan un bajo rendimiento, HORARIOS FLEXIBLES, se observa un buen desempeño por parte de la seccional de Popayán, pero las otras seccionales su desempeño es bajo, SERVICIO AMPLIADO, las seccionales Pasto, Popayán y Palmira, obtienen un buen resultado pero Tuluá, es calificado como un servicio intermedio bajo, lejos del Líder, y por ultimo CENTROS DE CONTACTO, que los mejores resultados son obtenidos por las seccionales Pasto y Palmira.

4.3 RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO

Puede evidenciarse que en la situación actual, los puntos más fuertes son los centros de contacto, los horarios flexibles y los servicios ampliados de atención, por lo mismo, las recomendaciones para la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Tuluá son:

Incrementar los puntos móviles para atender los ciudadanos-clientes.

Hacer convenios con entidades que tengan presencia en los 24 municipios para que puedan adelantarse los puntos móviles, por ejemplo con Cámaras de Comercio, Alcaldías y juzgados, asociaciones de Profesionales, Gremios del comercio, Grandes Comercializadoras en los pequeños municipios de la jurisdicción.

Asignación de turnos de atención al ciudadano-cliente, mediante agendamiento de citas en los canales virtuales, que garantice el análisis anticipado del funcionario de la Seccional y pueda anticipadamente analizar la dificultad del ciudadano y cuando este se presente tenga posibles soluciones al problema planteado, con eficiencia y rapidez en un tiempo moderado.

5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

5.1 ANÁLISIS POR ÁREAS FUNCIONALES

Con el presente análisis, se pretende detectar los aspectos que inciden positiva y negativamente en la prestación del servicio al ciudadano-cliente de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Tuluá, así como las debilidades y fortalezas detectadas en las principales áreas, las cuales se plasmarán en las respectivas matrices; las condiciones de calificación tienen el siguiente significado:

Tabla 37. Condiciones de calificación

Condiciones	Concepto
F	Fortaleza
D	Debilidad
FM	Fortaleza mayor
fm	Fortaleza menor
DM	Debilidad mayor
dm	Debilidad menor

5.1.1 Organización. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Tuluá, está adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público; está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Los **procesos estratégicos** tienen como finalidad orientar a la entidad para que cumpla con su misión, visión, política y objetivos y satisfacer las necesidades de las partes interesadas (organización, persona o grupo) que tengan un interés de la entidad.

Los **procesos misionales** tienen que ver con la razón de ser y las responsabilidades de la DIAN como institución del Estado que se refleja en su misión, que comprende coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional.

Dichos procesos son:

Asistencia al cliente, recaudación, comercialización, fiscalización y liquidación, gestión jurídica, operación Aduanera, administración de cartera, gestión Masiva.

Los **procesos de apoyo** proporcionan el soporte a los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora; comprende: Gestión Humana, recursos físicos, recursos financieros, servicios informáticos.

Los **procesos de evaluación** permiten garantizar un ejercicio de medición, retroalimentación y ajuste. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales; comprende: Investigación disciplinaria, control interno.

Funciones: Con la Resolución 000182 del 11 de septiembre de 2013, se estableció el manual específico de funciones y de competencias laborales. Cada puesto de trabajo tiene definidas las funciones, competencias y roles.

Dentro de los roles de los funcionarios de Gestión de Asistencia al Cliente están:

Tabla 38. Roles de funcionarios de División de Gestión de Asistencia al Cliente

Denominación del Empleo (Cargo)	Código del Rol	Nombre del Rol
Gestor I	2	Profesional Asistencia Canales de servicio
	47	Ejecutor del Sistema de Quejas, Reclamos, Sugerencias, Peticiones y Felicitaciones - QRSPF
Gestor II	145	Orientador TAC
	236	Profesional en Dirección y Administración de Canales de Servicio
	237	Profesional de Gestión del Sistema de Quejas, Reclamos, Sugerencias, Peticiones y Felicitaciones - QRSPF
	739	Profesional de la Cultura de la Contribución
Gestor IV	837	Profesional en Investigación y Evaluación de Servicio
Inspector I	836	Profesional II de la Cultura de la Contribución
Inspector II	Concurso (622)	Experto en servicio y orientación de canales
Inspector IV	Concurso (621)	Experto en Asistencia y Orientación Integral
	Concurso (638)	Experto en Gestión de Ingresos
	Concurso (620)	Evaluador especializado en Gestión y Asistencia

Fuente: DIAN, 2013

Cada empleo se describe por responsabilidades y funciones; las competencias laborales requeridas, ver el siguiente ejemplo:

La DIAN de Tuluá, mantiene una estructura organizacional de tipo funcional con un Director Seccional como representante de la misma, dependiendo del Nivel Central; adicionalmente la Defensoría del Contribuyente y Usuario Aduanero ubicado en la Capital de Departamento ejerce control sobre la prestación del servicio. Cuenta con una planta de personal global, con sus cargos definidos por su perfil del rol y sus funciones detalladas en los manuales de funciones. Cuenta además con una planta de empleos temporales, que permite cubrir aquellas situaciones para las cuales se requiere reforzar la planta global.

Lo anterior, ha ocasionado dificultades para trasladar funcionarios entre las áreas o seccionales, debido que los de carácter temporal solo pueden ejercer funciones específicas para el cargo y la División para la cual fueron contratados, también debido a la especialidad de cada rol, la calidad en la prestación del servicio es considerada exclusividad del área funcional de Gestión de Asistencia al Cliente. La Estructura Organizacional guarda coherencia entre el organigrama, las disposiciones legales, el mapa de procesos y el Manual de Funciones.

Tabla 39. Variables de Organización

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Instalaciones físicas para prestación de servicio	F			X	
Descripción de las funciones	F			X	
Actividad Económica Reglamentada	F			X	
Estructura acorde con la actividad que presta	F			X	
Estructura acorde con la prestación del servicio al ciudadano-cliente	D	X			
Cumplimiento de Requerimientos Legales	F			X	
Perfil de los funcionarios para prestación del servicio	D		X		
Estabilidad y Adaptabilidad	F			X	
Descentralización para la prestación del Servicio	F				X
Énfasis de la gestión en el recaudo, control y fiscalización	D	X			

Fuente : Texto guía direccionamiento Estratégico

5.1.2 Dirección. Las funciones del Director Seccional, están descritas sistemáticamente, en el artículo 39° del Decreto 4048 del 22 de octubre de 2008, pese a ello, en la DIAN se destaca la acción directa en la solución de problemas con la comunicación verbal, la inmediatez, y brevedad. El directivo de la alta gerencia debe adaptarse más al estímulo-respuesta, que a la planeación.

Con base en lo anterior las debilidades y fortalezas de la dirección pueden sintetizarse así:

Tabla 40. Variables de Dirección

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Perfil de los Directivos	D	X			
Autonomía para toma de decisiones	D	X			
Políticas de servicio en la toma de decisiones	D	X			
Comunicación Verbal	D	X			
Manejo del conflicto	F			X	
Eficacia de la dirección	F			X	
Políticas de negociación con el ciudadano-cliente	D	X			
Estructura de autoridad claramente establecida	F			X	
Gerencia basada en la prestación del servicio	D	X			

Fuente : Texto guía direccionamiento Estratégico

5.1.3 Planeación. La planeación de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Tuluá, es reglada y depende de las políticas y estrategias determinadas por el Nivel Central; de conformidad con el Decreto 4048 de 2008, la planeación de la DIAN a nivel nacional está a cargo de la Subdirección de Gestión de Análisis Operacional la cual depende de la Dirección General; está compuesta por el despacho y cuatro coordinaciones: Administración y Perfilamiento de Riesgos; Estudios Económicos, Programas y Campañas de Facilitación y Planeación y Evaluación.

Tabla 41. Actividades Servicio DIAN Tuluá

Recaudación	Conciliar los saldos de las cuentas del balance fuente SIAT
Recaudación	Registrar los actos administrativos manuales pendientes por contabilizar
Recaudación	Enviar oportunamente las cuentas contables a Nivel Central
Recaudación	Enviar oportunamente el total de documentos que se deben rendir en el informe mensual
Recaudación	Conciliar los saldos de las cuentas contables
Gestión Masiva-Recaudación	Corregir las inconsistencias teniendo en cuenta la ley antitrámites
Recaudación	Normalizar las obligaciones – vigencias 2005 y anteriores
Gestión Masiva - Recaudación	Gestionar los Saldos SIE Obligación Financiera con errores de Procesamiento
Gestión Masiva-Recaudación	Gestionar los saldos con errores de Procesamiento Escalados a PST
Asistencia al cliente	Gestionar oportunamente las peticiones, quejas, sugerencias, reclamos, felicitaciones y Denuncias

Fuente: Dian 2013

La prestación del servicio al ciudadano-cliente, es concebido dentro del proceso misional de asistencia al cliente y gestión masiva, es decir, independientemente de los demás procesos, aunque la finalidad es que con el producto final, se busque la satisfacción del mismo.

Las Direcciones Seccionales al tener contacto directo con el ciudadano-cliente desarrollan buenas o malas prácticas en los momentos de verdad. Tal circunstancia puede contemplarse por la gerencia, para incrementar los niveles de cumplimiento voluntario de los contribuyentes, incremento de las metas y cumplimientos de gestión, aunque no haya sido contemplado en el direccionamiento estratégico ni en los planes de acción a nivel nacional con ese nivel de especialización.

De acuerdo con lo anterior, las fortalezas y debilidades del proceso de planeación, pueden sintetizarse así:

Tabla 42. Variables de planeación

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Estrategias de planeación diseñadas para las necesidades de las Direcciones Seccionales	D	X			
Estructuración del servicio como un proceso misional	F			X	
Participación activa de las Direcciones Seccionales en la elaboración de los planes estratégicos	D	X			
Comunicación de las estrategias de planeación	F			X	
Actividades establecidas para crear cultura del servicio en todas las áreas	D	X			
Estructura de la planeación institucional	F				X
Autonomía de la gerencia para establecer políticas de servicio al ciudadano-cliente	F			X	

Fuente : Texto guía direccionamiento Estratégico Profesor Betancourt Benjamín

5.1.4 Comunicación. La alta dirección establece los mecanismos de comunicación, de tal forma que se identifiquen los flujos de información, los cuales se encuentran documentados en las matrices de información y comunicación, administración de los sistemas de información y administración de medios de comunicación, así como en los correspondientes procedimientos. La comunicación se realiza en su mayor parte de manera virtual, debido al carácter de Entidad Nacional de la DIAN.

5.1.4.1 Sistema de Comunicación: La DIAN, cuenta con oficina de comunicaciones, como una dimensión estratégica, Es la que hace posible que las personas puedan asociarse para lograr objetivos comunes, en tanto involucra todos los niveles y procesos de la organización, así: Igualmente, plantea soluciones a la necesidad de divulgar los actos administrativos o de gobierno, la gestión administrativa y a proyectar la imagen de la entidad. (DIAN, 2014).

En la DIAN la Comunicación Pública tiene tres niveles:

La comunicación informativa (externa), con la atención y provisión de información para los ciudadanos y contribuyentes.

La comunicación organizacional (interna), para apoyar y facilitar el trabajo de los funcionarios de la DIAN.

Variables del proceso de comunicación

La entidad cuenta con una fortaleza respecto de la comunicación con sus funcionarios, a través del portal interno DIANNET, el cual incluye información que

se actualiza diariamente sobre el desempeño de la entidad en sus diferentes puntos a nivel nacional.

A través de la página web, la DIAN de Tuluá mantiene comunicación con los usuarios, proporciona información del uso público e interactúa a través de foros. Un tema muy importante en el presente año, fue toda la campaña realizada alrededor de la obligación de declaración de renta para personas naturales. Se llevaron a cabo campañas informativas, foros, capacitaciones, talleres y toda la información necesaria para dar a conocer a la ciudadanía la obligación mencionada.

Se presenta sobresaturación de la comunicación virtual, adicionalmente, se ha despersonalizado, por lo mismo, no es asertiva. Las campañas publicitarias son realizadas en las capitales, por lo mismo, las Direcciones Seccionales no cuentan con participación o presupuesto para realizarlas localmente.

Con base en los anterior, en la siguiente tabla pueden observarse las fortalezas y debilidades del proceso.

Tabla 43. Fortalezas y debilidades proceso de comunicación DIAN Tuluá

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Comunicación personalizada	D	X			
Comunicación Virtual	F			X	
Estructura de las comunicaciones en la DIAN	F			X	
Comunicación asertiva	D	X			
Campañas publicitarias sobre los servicios al ciudadano-cliente	D				
Descentralización de las campañas de publicidad en las localidades	D	X			

Fuente : Texto guía direccionamiento Estratégico Profesor Betancourt Benjamín

5.1.5 Recursos Financieros. La capacidad financiera incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: Liquidez, Capital de trabajo, solidez, endeudamiento, rentabilidad sobre el capital contable, índice de prosperidad y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis. La situación financiera se considera como la mejor medida de competitividad en una organización y su análisis proporciona la información para la decisión de inversión. Para el caso de la Dian estas variables se analizan de manera conjunta ya que no particulariza la situación contable y financiera por seccional.

Ahora bien, la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN- tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

Conforme con lo establecido por el Decreto 1071 de 1999 la DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Su patrimonio está constituido por los bienes que posee y por los que adquiera a cualquier título o le sean asignados con posterioridad.

5.1.5.1 Presupuesto. La Ley Orgánica del Presupuesto (Leyes 38/94, 179/94 y 225/95, reunidas en el Decreto 111 de 1996) reglamentada por el Decreto 4730 de 2005, junto con las resoluciones surgidas del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y con lo señalado en la Carta Magna, serán por medio de las cuales se regulará la programación, elaboración, presentación, aprobación, modificación y ejecución del Presupuesto, igualmente la capacidad de contratación y la definición del Gasto Público Social. La DIAN como órgano integrante del Presupuesto General de la Nación se ajustó a los parámetros y fórmulas establecidas para el cálculo de sus gastos de funcionamiento, en la presente vigencia fiscal, con el fin de permitir atender las necesidades administrativas y operativas y así cumplir con exactitud las funciones asignadas en la Constitución y en la Ley.

5.1.5.2 Principales políticas y prácticas contables. Para el proceso de identificación, registro, preparación y revelación de los estados financieros, la entidad aplica el sistema de Contabilidad de Causación por lo que reconoce los hechos económicos en el periodo en que se originan, adoptando las normas de contabilidad pública y el catálogo general de cuentas del Plan General de la Contabilidad Pública; así mismo, los procedimientos establecidos en las circulares y demás normas concordantes expedidas por la Contaduría General de la Nación.

La Entidad aplica los criterios de depreciación y amortización por el método de línea recta. Para el reconocimiento patrimonial de los hechos financieros, económicos y sociales se aplicó la base de causación y para el reconocimiento de la ejecución presupuestal se utilizó la base de caja en los ingresos y el compromiso en los gastos. El Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF NACION), es la herramienta mediante la cual la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN registra las operaciones de carácter presupuestal, contable y de tesorería.

5.1.5.3 Notas crédito de carácter específico

GRUPO 1.1 - EFECTIVO

Tabla 44. Grupo 1.1 Efectivo

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
1.1	EFECTIVO			
1.1.05	CAJA	\$ 0	\$ 0	\$ 0
1.1.10	DEPOSITO INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 0	\$ 0	\$ 0
1.1.10.05	Cuenta Corriente - Banco de bogotá	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función pagadora

La entidad posee las siguientes cuentas conciliadas:

Cuenta corriente No. 612417865 del Banco de Bogotá, para manejo de los Gastos de Caja Menor, constituida mediante Resolución No. 000030 de enero 3 de 2014, modificada mediante Resolución No. 003132 de abril 24 de 2014 y Legalizada mediante Resolución 0567 de 03 de diciembre de 2014 y

Cuenta Corriente No. 612285395 de Banco de Bogotá, para atender los pagos de funcionamiento tales como: contratistas, proveedores y servicios públicos.

GRUPO 1.4 - DEUDORES

Tabla 45. Grupo 1.4 Deudores

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
1.4	DEUDORES	\$ 0	\$ 0	
1.4.06.06	Venta de Bienes Comercializados	\$ 0	\$ 0	
1.4.70	OTROS DEUDORES	\$ 0	\$ 0	
1.4.70.90	Otros Deudores	\$ 0	\$ 0	

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

Registra el movimiento de bienes y servicios comercializados: fotocopias, carnets.

GRUPO 1.5 - INVENTARIOS

Tabla 46. Grupo 1.5 - inventarios

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
1.5.10	MERCANCÍAS EN EXISTENCIA	\$ 661.096,97	\$ 345.996,00	-\$ 315.100,97
1.5.10.04	Impresos y Publicaciones	\$ 661.096,97	\$ 345.996,00	-\$ 315.100,97

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

Mercancías en existencia: Impresos y publicaciones- formularios y cartillas, adquiridos por la Entidad con el fin de comercializarse y generar los recursos propios. En lo pertinente a formularios el saldo fue trasladado a la cuenta 191001 - Materiales y Suministros para su distribución gratuita. El saldo del año 2014 corresponde a Cartillas la cual se ve afectada con la venta de las mismas.

GRUPO 1.6 - PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

Tabla 47. Grupo 1.6 - propiedades, planta y equipo

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
1.6.05.01	Terrenos urbanos	\$ 207.707.687,50	\$ 207.707.687,50	\$ 0,00
1.6.40.01	Edificios y casas	\$ 1.012.592.180,38	\$ 1.012.592.180,38	\$ 0,00
1.6.55.01	Equipo de construcción	\$ 18.917.459,85	\$ 17.545.950,85	-\$ 1.371.509,00
1.6.60.03	Equipo de urgencias	\$ 814.379,50	\$ 814.379,50	\$ 0,00
1.6.65.01	Muebles y enseres	\$ 300.686.129,52	\$ 297.037.298,37	-\$ 3.648.831,15
1.6.65.02	Equipo y máquina de oficina	\$ 12.351.503,42	\$ 30.972.485,77	\$ 18.620.982,35
1.6.70.01	Equipo de comunicación	\$ 55.834.659,46	\$ 79.115.825,75	\$ 23.281.166,29
1.6.70.02	Equipo de computación	\$ 447.849.474,89	\$ 311.687.138,07	-\$ 136.162.336,82
1.6.75.02	Equipo de transporte - Terrestre	\$ 59.676.157,95	\$ 59.676.157,95	\$ 0,00
1.6.80.02	Equipo de restaurante y cafetería	\$ 183.000,00	\$ 183.000,00	\$ 0,00
1.6.85.01	Depreciacion acumulada edificaciones	-\$ 320.667.907,20	-\$ 340.296.964,56	-\$ 19.629.057,36
1.6.85.04	Dep acumulada maquinaria y equipo	-\$ 10.711.174,29	-\$ 10.559.672,21	\$ 151.502,08
1.6.85.05	Dep acumul equipo médico y científico	-\$ 814.379,50	-\$ 814.379,50	\$ 0,00
1.6.85.06	Dep acumul muebles, enser y eq de oficina	-\$ 287.043.920,88	-\$ 295.714.403,21	-\$ 8.670.482,33
1.6.85.07	Dep acumul equip de comunic y comput	-\$ 387.708.902,13	-\$ 246.961.601,35	\$ 140.747.300,78
1.6.85.08	Dep acumul equip de transp, tracc y elev	-\$ 32.486.203,30	-\$ 37.021.513,42	-\$ 4.535.310,12
1.6.85.09	Dep acumul equip de comedor, cocina	-\$ 183.000,00	-\$ 183.000,00	\$ 0,00

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

En la vigencia 2014 se efectúan las respectivas depreciaciones, valorizaciones y provisiones, las cuales cruzan con sus respectivas cuentas. En el mes de febrero de 2014, de acuerdo con el Informe de Avalúo Comercial Urbano del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, se actualizó el inmueble de la DIAN Seccional Tuluá ubicado en la Carrera 26 No. 27-82, el mayor valor del avalúo se observa en la cuenta de valorizaciones.

GRUPO 1.9 - OTROS ACTIVOS

Tabla 48. Grupo 1.9 - otros activos

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
1.9.10.01	Cargos Diferidos - Materiales y suministros	\$ 4.542.273,08	\$ 3.554.343,97	-\$ 987.929,11
1.9.10.06	Loza y cristalería	\$ 111.764,84	\$ 111.764,84	\$ 0,00
1.9.70.05	Intangibles - Derechos	\$ 3.826.944,00	\$ 3.826.944,00	\$ 0,00
1.9.75.05	Amortización Acum. Intangibles - Derechos	-\$ 3.826.944,00	-\$ 3.826.944,00	\$ 0,00
1.9.99.52	Valorizaciones - Terrenos	\$ 73.907.312,50	\$ 149.412.312,50	\$ 75.505.000,00
1.9.99.62	Valorizaciones - Edificaciones	\$ 1.126.375.726,82	\$ 1.261.590.255,50	\$ 135.214.528,68
1.9.99.70	Valorizaciones Equipo de Transporte	\$ 49.110.045,35	\$ 49.110.045,35	0,00

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

Cargos Diferidos-Materiales y suministros refleja el saldo de formularios para distribución gratuita trasladado de la cuenta de comercialización 151004 el día 02-01-2014, y se ve afectada por la entrega de los mismos. Intangibles: En esta cuenta se registraron las licencias, software y derechos (líneas telefónicas) adquiridos o desarrollados por la Entidad para el cumplimiento de su cometido estatal. Los derechos se encuentran amortizados en su totalidad.

Valorizaciones: Teniendo en cuenta el Manual de Procedimientos emitido por la Contaduría General de la Nación vigente a la fecha, no se debe hacer ningún registro contable en esta cuenta hasta disponer del nuevo avalúo técnico.

Atendiendo instrucciones de la Jefe de contabilidad general, se reversaron los comprobantes contables que se realizaron en los meses de enero-febrero y marzo que afectaban la cuenta de Valorizaciones, por lo que el saldo reflejado en el balance a primero de diciembre de 2014, corresponde al saldo a diciembre 31 de 2013. En el mes de junio de 2014, de acuerdo con el Informe de Avalúo Comercial Urbano del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, se actualizó el inmueble de la DIAN Seccional Tuluá ubicado en la Carrera 26 No. 27-82, por lo cual se realizaron los registros pertinentes en la cuenta de Valorizaciones.

GRUPO 2.4 - CUENTAS POR PAGAR

Tabla 49. Grupo 2.4 - cuentas por pagar

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
2.4.25.04	Servicios públicos	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00
2.4.25.08	Viáticos y gastos de viaje	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00
2.4.25.25	Gastos legales	\$ 130.000,00	\$ 0,00	-130.000,00
2.4.36.03	Retención en la Fuente - Honorarios	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00
2.4.36.05	Retención en la Fuente - Servicios	\$ 135.374,00	\$ 454.363,00	318.989,00
2.4.36.06	Retención en la Fuente - Arrendamientos	\$ 0,00	\$ 8.050,00	8.050,00
2.4.36.08	Retención en la Fuente - Compras	\$ 102.784,00	\$ 275.735,00	172.951,00
2.4.36.25	Retención en la Fuente - IVA Retenido	\$ 280.763,00	\$ 621.553,00	340.790,00
2.4.36.27	Retención de Industria y Comercio	\$ 76.269,00	\$ 168.717,00	92.448,00

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

Las Retenciones en la Fuente fueron calculadas con base en documentos idóneos presentados por los proveedores y prestadores de servicio, de acuerdo a conceptos y tarifas establecidos en las normas tributarias. Las retenciones de la vigencia 2013 fueron canceladas en su totalidad, quedando pendientes las generadas en diciembre de 2014 las cuales fueron canceladas de acuerdo al calendario tributario en el año 2015.

Tabla 50. Grupo 2.4 - cuentas por pagar

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
2.4.45	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO - IVA	\$ 335.966,00	\$ 111.451,00	-\$ 224.515,00
2.4.45.01	Imppto al valor agregado - IVA - Vta. Bienes	\$ 335.966,00	\$ 111.451,00	-\$ 224.515,00

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

Este valor es el producto de la comercialización de bienes propios, como cartillas, fotocopias, información que se refleja en los Anexo 7 por cada mes presentados durante el año gravable 2014, la disminución que se presenta se evidencia en que a partir del mes de enero de 2014 los formularios son de distribución gratuita, lo cual no genera costo para el usuario.

GRUPO 2.9- OTROS PASIVOS

Tabla 51. Grupo 2.9- otros pasivos

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
2.9	OTROS PASIVOS			
2.9.05	RECAUDOS A FAVOR DE TERCEROS	\$ 400,00	\$ 900,00	\$ 500,00
2.9.05.80	Recaudos por clasificar	\$ 400,00	\$ 900,00	\$ 500,00

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

Corresponde a consignaciones pendiente de facturar porque los usuarios no han solicitado el servicio.

GRUPO 3.2 - PATRIMONIO INSTITUCIONAL

Tabla 52. Grupo 3.2 - patrimonio institucional

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
3	PATRIMONIO	\$ 1.965.501.073,73	\$ 2.182.413.562,28	\$ 216.912.488,55
3.2.08	CAPITAL FISCAL	\$ 860.386.585,98	\$ 784.675.609,43	-\$ 75.710.976,55
3.2.08.01	Capital fiscal	\$ 860.386.585,98	\$ 784.675.609,43	-\$ 75.710.976,55
3.2.08.01.001	Capital fiscal	\$ 1.578.201.336,32	\$ 1.578.201.336,32	\$ 0,00
3.2.08.01.002	Resultados del Ejercicio	-\$ 1.129.977.870,71	-\$ 1.212.587.496,25	-\$ 82.609.625,54
3.2.08.01.003	Patrimonio Institucional Incorporado	\$ 720.083.018,57	\$ 722.959.694,57	\$ 2.876.676,00
3.2.08.01.004	Provisiones, depreciaciones, amortizaciones	-\$ 386.141.111,22	-\$ 454.667.475,93	-\$ 68.526.364,71
3.2.08.01.009	Traslados a otras entidades	\$ 0,00	-\$ 4.057.190,21	-\$ 4.057.190,21
3.2.08.01.013	Traslados entre unidades	\$ 78.221.213,02	\$ 154.826.740,93	\$ 76.605.527,91
3.2.30	RESULTADOS DEL EJERCICIO	-\$ 82.609.625,54	\$ 0,00	\$ 82.609.625,54
3.2.30.02	Resultados del Ejercicio	-\$ 82.609.625,54	\$ 0,00	\$ 82.609.625,54
3.2.35	SUPERAVIT POR DONACION	\$ 3.980.716,33	\$ 3.980.716,33	\$ 0,00
3.2.35.02	Superávit por Donación - En especie	\$ 3.980.716,33	\$ 3.980.716,33	\$ 0,00
3.2.40	SUPERAVIT POR VALORIZACION	\$ 1.249.383.084,67	\$ 1.460.112.613,35	\$ 210.729.528,68
3.2.40.52	Superávit por Valorización - Terrenos	\$ 73.907.312,50	\$ 149.412.312,50	\$ 75.505.000,00
3.2.40.62	Superávit por Valorización - Edificaciones	\$ 1.126.375.726,82	\$ 1.261.590.255,50	\$ 135.214.528,68
3.2.40.70	Superávit por Valorización - Equipo transporte	\$ 49.110.045,35	\$ 49.110.045,35	\$ 0,00
3.2.55	PATRIMONIO INSTITUCIONAL	\$ 2.876.676,00	\$ 5.010.291,10	\$ 2.133.615,10
3.2.55.25	Bienes	\$ 2.876.676,00	\$ 5.010.291,10	\$ 2.133.615,10
3.2.70	PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORT	-\$ 68.526.364,71	\$ 71.365.667,93	\$ 139.892.032,64
3.2.70.02	Provisión para otros activos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3.2.70.03	Depreciación de propiedades, planta y eq.	-\$ 68.526.364,71	-\$ 71.365.667,93	-\$ 2.839.303,22

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

Este grupo está constituido por el valor neto resultante de la diferencia entre el activo y el pasivo, la cual se encuentra representada en los recursos asignados o aportados a la Entidad, también está integrado por el Resultado de Ejercicios Anteriores, Superávit por Donación, Superávit por Valorización, Patrimonio Institucional Incorporado y Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones. Las variaciones más representativas obedecen a los traslados efectuados por el Nivel Central a la Seccional Tuluá de computadores, cámara y digiturno, etc.

En el mes de Febrero de 2014, de acuerdo con el Informe de Avalúo Comercial Urbano del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, se actualizó el inmueble de la DIAN Seccional Tuluá ubicado en la Carrera 26 No. 27-82, por lo cual se realizaron los registros pertinentes en la cuenta de Valorizaciones, incrementando el valor del superávit por el mismo concepto.

GRUPO 4.2 - VENTA DE BIENES

Tabla 53. Grupo 4.2 - venta de bienes

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
4.2	VENTA DE BIENES	\$ 1.823.414,00	\$ 0,00	-\$ 1.823.414,00
4.2.10	BIENES COMERCIALIZADOS	\$ 1.823.414,00	\$ 0,00	-\$ 1.823.414,00
4.2.10.04	Impresos y publicaciones	\$ 101.034,00	\$ 0,00	-\$ 101.034,00
4.2.10.05	Especies Valoradas	\$ 1.722.380,00	\$ 0,00	-\$ 1.722.380,00

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

El saldo de la cuenta corresponde a la distribución gratuita de formularios.

GRUPO 4.7 - OPERACIONES INTERINSTITUCIONALES

Tabla 54. Grupo 4.7 - operaciones interinstitucionales

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
4.7.05	FONDOS RECIBIDOS	\$ 126.679.724,00	\$ 223.559.788,40	\$ 96.880.064,40
4.7.05.08	Funcionamiento	\$ 124.679.724,00	\$ 223.559.788,40	\$ 98.880.064,40

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

Corresponde a fondos transferidos por el Tesoro Nacional a la cuenta de Recursos Nación, para el normal desarrollo de las actividades y cometido estatal.

GRUPO 4.8 - OTROS INGRESOS

Tabla 55. Grupo 4.8 - otros ingresos

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
4.8	OTROS INGRESOS	\$ 343.851,00	\$ 696.569,00	\$ 352.718,00
4.8.10	EXTRAORDINARIOS	\$ 343.851,00	\$ 696.569,00	\$ 352.718,00
4.8.10.08	Recuperaciones	\$ 224.233,00	\$ 160.690,00	-\$ 63.543,00
4.8.10.47	Aprovechamientos	\$ 119.618,00	\$ 535.879,00	\$ 416.261,00

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

Corresponde a facturación por servicio de fotocopias, duplicados de carnet y aprovechamientos realizados por la sub unidad en el período.

GRUPO 5.1 - GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Tabla 56. Grupo 5.1 - gastos de administración

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
5	GASTOS	\$ 422.887.926,27	\$ 222.958.718,63	-\$ 199.929.207,64
5.1	DE ADMINISTRACION	\$ 211.352.663,73	\$ 222.958.718,63	\$ 11.606.054,90
5.1.01	SUELDOS Y SALARIOS	\$ 20.671.997,84	\$ 25.000.000,00	\$ 4.328.002,16
5.1.01.30	Capacitación, bienestar social y estímulos	\$ 20.627.600,00	\$ 25.000.000,00	\$ 4.372.400,00
5.1.01.31	Dotación y suministro a trabajadores	\$ 44.397,84	\$ 0,00	-\$ 44.397,84
5.1.11	GENERALES	\$ 179.725.260,89	\$ 186.814.696,63	\$ 7.089.435,74
5.1.11.14	Materiales y suministros	\$ 12.426.676,95	\$ 12.986.680,43	\$ 560.003,48
5.1.11.15	Mantenimiento	\$ 45.403.534,94	\$ 41.102.549,20	-\$ 4.300.985,74
5.1.11.17	Servicios públicos	\$ 62.234.191,00	\$ 65.828.374,00	\$ 3.594.183,00
5.1.11.18	Arrendamientos	\$ 2.988.442,00	\$ 2.669.227,00	-\$ 319.215,00
5.1.11.19	Viáticos y gastos de viaje	\$ 18.247.733,00	\$ 23.368.990,00	\$ 5.121.257,00
5.1.11.21	Impresos - publicaciones	\$ 464.266,00	\$ 133.670,00	-\$ 330.596,00
5.1.11.23	Comunicaciones y transporte	\$ 275.100,00	\$ 209.432,00	-\$ 65.668,00
5.1.11.46	Combustibles y lubricantes	\$ 11.500.000,00	\$ 9.158.006,00	-\$ 2.341.994,00
5.1.11.49	Servicios de aseo, cafetería, rest. Lavandería	\$ 1.474.560,00	\$ 1.966.080,00	\$ 491.520,00
5.1.11.55	Elem de aseo, lavandería y cafetería	\$ 3.075.000,00	\$ 3.072.000,00	-\$ 3.000,00
5.1.11.64	Gastos legales	\$ 21.635.757,00	\$ 26.319.488,00	\$ 4.683.731,00
5.1.20	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y TASAS	\$ 10.955.405,00	\$ 11.144.022,00	\$ 188.617,00
5.1.20.01	Impuesto predial unificado	\$ 10.699.082,00	\$ 11.144.022,00	\$ 444.940,00
5.1.20.24	Gravamen a Movimientos financieros	\$ 256.323,00	\$ 0,00	-\$ 256.323,00

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

Representa recursos girados para Gastos de Bienestar Social, Gastos Generales e Impuestos Contribuciones y Tasas, incurridos para el normal funcionamiento de la Entidad; lo registrado en esta cuenta corresponde a lo efectivamente consumido en el período por cuanto se ha tenido en cuenta que los valores cancelados por gastos que afecten períodos de tiempo de acuerdo a los contratos se registran en la cuenta de activo diferido, en aras de reflejar razonablemente los gastos del período. A partir de la vigencia fiscal 1999 la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, únicamente registra sus gastos en este grupo, de acuerdo a la Circular Externa No. 30 de 1999 expedida por la Contaduría General de la Nación.

GRUPO 6.2 - COSTO DE VENTA DE BIENES

Tabla 57. Grupo 6.2 - costo de venta de bienes

CODIGO	DESCRIPCION	SALDO FINAL AÑO 2013	SALDO FINAL AÑO 2014	VARIACION ABSOLUTA
6.2	COSTO DE VENTA DE BIENES	\$ 145.188,81	\$ 0,00	-\$ 145.188,81
6.2.10	BIENES COMERCIALIZADOS	\$ 145.188,81	\$ 0,00	-\$ 145.188,81
6.2.10.03	Impresos y publicaciones	\$ 145.188,81	\$ 0,00	-\$ 145.188,81

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

El costo de ventas comprende el valor de las erogaciones y cargos asociados en la adquisición de bienes que fueron vendidos en el período 2013, en el año 2014 la distribución de formularios fue gratuita.

INDICADORES FINANCIEROS

INDICE DE LIQUIDEZ (RAZON CORRIENTE)

Tabla 58. Índice de liquidez (razón corriente)

AÑO	INDICE DE LIQUIDEZ = Activo corriente/Pasivo corriente		
	Activo Corriente	Pasivo Corriente	
2013	2.331.705.364,73	1.178.420,00	1978,670902
2014	2.549.905.288,05	1.640.769,00	1554,09158

Fuente: Unidad administrativa Especial, DIAN Tuluá, División de Gestión Administrativa y Financiera Contabilidad Función Pagadora

El indicador de liquidez, se usa para medir la capacidad que tiene la organización para cancelar sus obligaciones en el corto plazo. Como resultado arroja que por cada peso que la empresa de en el corto plazo, cuenta con \$1.978.67 pesos como cantidad de respaldo en el 2013 y 1.554,09158 en el 2014.

Indicador de gestión de recaudo año 2014: Gestión de recaudo Seccional de Tuluá a diciembre 31 de 2014 \$ 243.294. Millones / Meta asignada de recaudos año 2014 \$260.308 Millones = 93.5% de cumplimiento.

La meta asignada para la seccional de Tuluá para el año 2014, es de \$260.308 millones; el recaudo al 31 de diciembre del mismo año fue de \$243.294 millones, lo que implica que a pesar de los pocos recursos que dispuso para viáticos; la dificultad para desplazarse a zonas con problemas de orden público y rurales; y la poca disponibilidad de personal para realizar las acciones correspondientes al cobro, auditorias de investigación, orientación y capacitación a los ciudadanos clientes; logró un cumplimiento total del 93.5% con relación a las metas fijadas. Adicionalmente, obtuvo una variación del cumplimiento del recaudo del 3% respecto al año 2013, originado por la gestión de las áreas misionales, y el recaudo vegetativo por cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte del contribuyente.

Indicador de Gestión de Devoluciones frente al recaudo año 2014: Valor devuelto en el año 2014 a los contribuyentes \$34.805 millones / \$243.294 millones = 14,30 %
El valor devuelto a los contribuyentes por conceptos de retención en la fuente e impuesto sobre las ventas no superó el 15%, porcentaje determinando dentro del rango normal nacional, este porcentaje comprende tanto personas naturales, como personas jurídicas y grandes contribuyentes, control que tiene su eficiencia en las visitas y auditorias realizadas sobre las devoluciones solicitadas, tanto en las áreas de recaudación y fiscalización y liquidación, dando como resultado que los

contribuyentes presentan correcciones y se rechazan valores solicitados que son improcedentes.

Indicador de Gastos de Viaticos = valor asignado a viaticos \$27.4 millones / valor de recaudo seccional año 2014 \$243.294 millones = 0,01% Los gastos de viáticos del año 2014 fueron de \$27.4 millones, con una proporción de 0,01 %, lo que demuestra que el desplazamiento de los funcionarios es limitado, La gestión de atención y acercamiento al contribuyente sobre los 24 municipios de la jurisdicción, se adelanta de acuerdo al presupuesto asignado, lo que limita la cobertura de atención, desplazamiento de funcionarios y puntos móviles de atención, considerando que el 98.78% de la extensión territorial de tuluá es rural y que hay corregimientos ubicados en zona con problemas de orden público.

Indicador Gasto de funcionamiento Seccional Tuluá: Valor asignado gastos de funcionamiento \$248.7 millones / valor de recaudo año 2014 \$243.294 millones = 0,1 %

Los Gastos totales de funcionamiento de la Seccional de Tuluá asignados durante el año 2014 a la seccional de Tuluá ascendieron a \$248.7 millones, que corresponden solo al 0,1% del valor recaudado por la Seccional durante el año 2014.

Tabla 59. Variables de Recursos Físicos y Financieros

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Flexibilidad para inversión	D	X			
Presupuesto para capacitación	D	X			
Presupuesto para puntos móviles de atención	D	X			
Presupuesto para publicidad y campañas de atención	D	X			
Carácter reglado de la asignación presupuestal	D	X			
Carácter reglado del recaudo de impuestos	F			X	
Presupuesto para la atención del ciudadano-cliente	D	X			
Presupuesto para contratación de personal	D	X			

Fuente : Texto guía direccionamiento Estratégico

5.1.6 Modelo de Gestión. Para alcanzar la efectividad organizacional la DIAN, implementó su Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado - MUISCA- que significa (DIAN M. D., 2014).

Modelo:	Representa la nueva forma de gestionar.
Único:	Integra la gente, las áreas, los conceptos, los datos y la gestión.
Ingresos:	Responde por el recaudo.
Servicio:	Facilita el cumplimiento de los deberes y el ejercicio de los derechos.
Control:	Mide, previene y ajusta el comportamiento y la gestión.
Automatizado:	Aprovecha la tecnología para potenciar la gestión.

El MUISCA, es reconocido internacionalmente como una experiencia tributaria exitosa y un ejemplo de adecuada utilización de recursos tecnológicos e informáticos en los procesos tributarios.

El proyecto MUISCA se financió con el respaldo del Banco Mundial, que permitió la actualización y adecuación de una parte del componente tecnológico de la entidad y gran parte del desarrollo de los servicios informáticos electrónicos. De otra parte, con recursos del presupuesto nacional (funcionamiento e inversión) se han financiado otros componentes del modelo MUISCA, tales como la adecuación de infraestructura, programas de capacitación y divulgación y la reestructuración funcional de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN).

5.1.6.1 Principios básicos del muisca

Integridad: Este principio del MUISCA comprende todos los principios institucionales para dar un gran salto cualitativo, como lo exigen las necesidades apremiantes del país en materia de recursos y como requisito necesario para la consolidación de la democracia colombiana. Sin una administración tributaria fuerte difícilmente un país podría generar la calidad de vida requerida por los ciudadanos e incorporarse como un importante actor en la economía mundial.

Unidad: Se estructura como un todo único, definido en elementos interrelacionados comprometidos con una misión, que a su vez tiene límites propios, que le permiten interactuar como otros organismos dentro de su entorno.

Viabilidad y transparencia: Le permite a la DIAN a través del MUISCA reconocerse como un organismo vigente en el tiempo. Entidad que trasciende sus límites para integrarse con otros organismos nacionales e internacionales, y se hace relevante para la viabilidad del Estado a través de sus diferentes entornos y gobiernos.

Consolidación de la Gestión: El MUISCA como mecanismo unificador de la gestión de la DIAN, y principal sustento de la estrategia de la entidad orientada al manejo transparente y eficiente de la información y los recursos al servicio de los ciudadanos y del Estado.

El propósito del modelo MUISCA es propender por la apropiación de las mejores prácticas en todos los niveles de la organización y particularmente:

- ✓ Articular la planeación y la operación de la organización en su estrategia.
- ✓ Revisar, ajustar, simplificar, medir y controlar los procesos y trámites con el fin de alcanzar los mayores niveles de excelencia y calidad.
- ✓ Propiciar la transformación tecnológica soporte de los procesos de la DIAN hacia su sostenibilidad y cubrimiento masivo.
- ✓ Generar y administrar el conocimiento, el talento humano y el cambio en la organización.

5.1.6.2 Diagnósticos sobre la evolución que según la DIAN ha tenido el modelo muisca entre los años 2006 y 2014 (DIAN M. D., 2014).

5.1.6.2.1 Gestión modelo muisca en el año 2006. A partir del Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado (MUISCA), durante el año 2006 se evidencia un fortalecimiento en el cumplimiento de cada uno de los procesos relacionados con la administración de los impuestos y los servicios al comercio exterior, dicho resultado se ve reflejado en la recolección de mayores ingresos tributarios, mejores controles, más aprovechamiento de la información y servicios cada vez más oportunos y efectivos, lo que permitió atender las necesidades fiscales del País y contribuir a su desarrollo. (DIAN M. D., 2014).

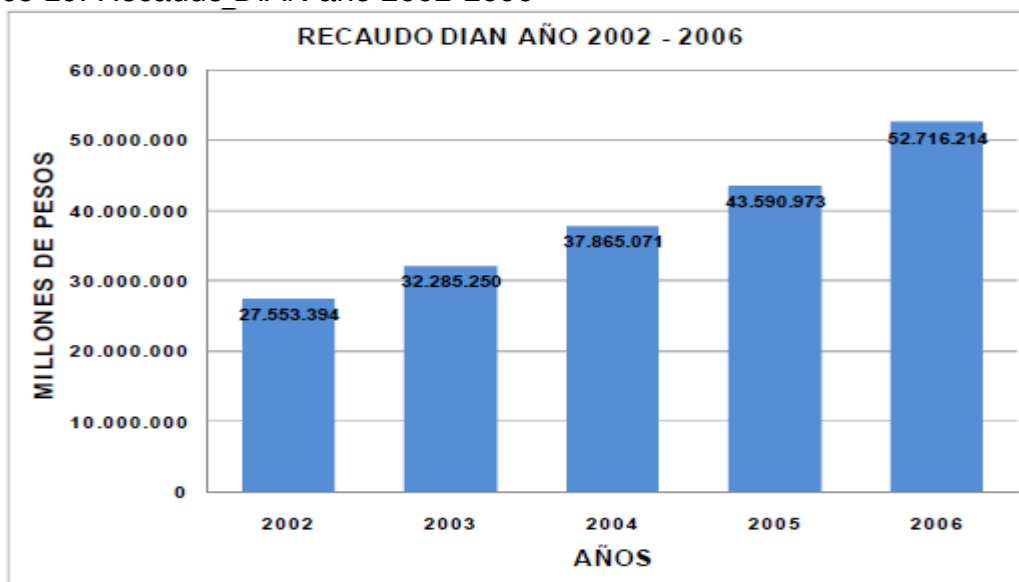
El cumplimiento en las metas de recaudo, con ingresos adicionales por cerca de 4 billones de pesos y los avances en la implementación del MUISCA, fueron los aspectos más destacados del período pues estuvieron ligados al positivo comportamiento de la economía y al mayor cumplimiento tributario por parte de los contribuyentes. (DIAN M. D., 2014).

En lo que respecta al MUISCA, los avances y resultados permitieron fortalecer no sólo el componente tecnológico, sino también generar una nueva manera de hacer gestión y de fortalecer los procesos, sobre todo con un enfoque para consolidar el servicio tanto al cliente externo como al interno. Por otro lado, la DIAN creó la Subdirección de Gestión y Asistencia al Cliente, área con un enfoque de servicio externo, lo que redundó en la facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, haciendo énfasis en las instalaciones donde se

tiene comunicación directa con el cliente como son: contactos DIAN, Supercades, Call Center y el portal de Internet. (DIAN M. D., 2014).

En el 2006 el recaudo de los impuestos nacionales administrados por la DIAN, fue de \$52.7 billones y registró un incremento del 20.9% frente al año anterior. El cumplimiento estuvo 8.2 puntos porcentuales por encima de la meta, fijada en \$48.7 billones, es decir, el recaudo adicional estuvo cerca de 4 billones de pesos. (DIAN M. D., 2014).

Gráfico 19. Recaudo DIAN año 2002-2006

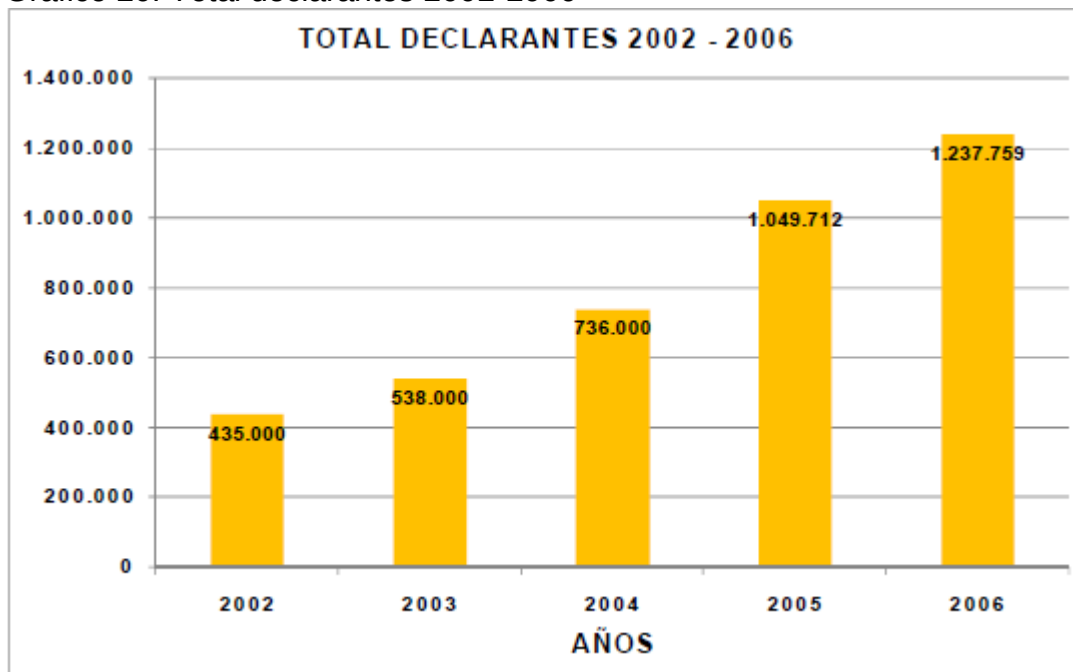


Fuente: Oficina de Estudios Económicos. DIAN

Al término del 2006, la DIAN registró 1.237.759 declarantes del impuesto de renta y complementarios que representan un incremento de 185% durante los últimos cuatro años. La ampliación de la base de contribuyentes hace parte de la implementación de herramientas del MUISCA, como lo ha sido el Registro Único Tributario (RUT), el cual se constituyó en el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta, entre otros aspectos. (DIAN M. D., 2014).

De igual manera el RUT, le permitió a la DIAN contar con información veraz y confiable para desarrollar una mayor y mejor gestión en materia de recaudo control y servicio. Durante el 2006 se inscribieron en el Registro Único Tributario 1.212.654 personas entre naturales y jurídicas, de las cuales 1.130.223 se clasificaron en el régimen simplificado y 82.431 en el jurídico. (DIAN M. D., 2014).

Gráfico 20. Total declarantes 2002-2006



Fuente: Oficina de Estudios Económicos. DIAN

Otra herramienta que le permitió a la DIAN establecer los responsables del gravamen sobre la Renta, son los cruces de información que se realizan a través del MUISCA; los cuales se logran gracias a los reportes que envían más de 50.000 fuentes, entre las que se encuentran entidades bancarias, cooperativas, bolsas de valores, entre otras. Finalmente de este servicio se obtiene como resultado la detección de los obligados que omitieron dicha responsabilidad. (DIAN M. D., 2014).

En este año se emite un nuevo servicio automatizado del Modelo MUISCA el cual lleva por nombre Certificado Digital, mecanismo que sustituye para todos los efectos la firma autógrafa en los documentos inherentes a los trámites realizados a través de los servicios informáticos electrónicos del MUISCA, asegurando mediante un procedimiento de autenticación de datos del emisor y del receptor la integridad y confiabilidad de la información. (DIAN M. D., 2014).

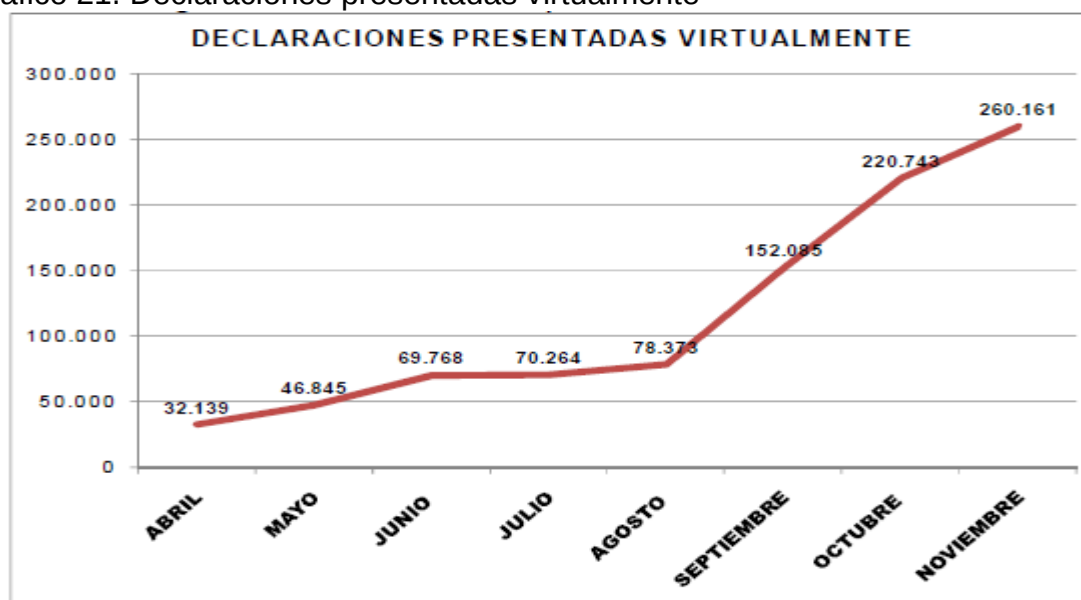
Al 31 de diciembre de 2006 se efectuó una asignación gratuita de mecanismo de Firma con Certificado Digital a 47.624 contribuyentes y usuarios que venían presentando las declaraciones de renta, ventas y retención en la fuente en forma electrónica, de los cuales el 96% fueron activados, es decir 45.697, garantizando seguridad en sus transacciones con la Entidad. (DIAN M. D., 2014).

La Presentación Virtual de Documentos consiste en un servicio mediante el cual los contribuyentes realizan el diligenciamiento y presentación de las declaraciones,

incluyendo la liquidación del pago de los tributos correspondientes, por medio de los servicios informáticos electrónicos.

En lo que respecta al diligenciamiento y presentación virtual de documentos, un total de 61.739 clientes de la DIAN se beneficiaron con los servicios informáticos electrónicos del MUISCA en el 2006, de este total se presentaron y recepcionaron virtualmente 260.161 documentos, entre los que se encuentran las declaraciones tributarias, aduaneras, cambiarias y recibos de pago. Lo anterior significa que 31.581 personas naturales y 30.158 personas jurídicas, diligenciaron y presentaron de manera virtual en materia tributaria las Declaraciones de Renta, Ventas, Impuesto al Patrimonio y Retención en la Fuente, así como la Declaraciones Informativas de Precios de Transferencia, la Declaración Consolidada de Pagos para los Intermediarios de tráfico postal y envíos urgentes, y la Declaración para la Finalización de los Sistemas Especiales de Importación – Exportación, en materia aduanera. (DIAN M. D., 2014).

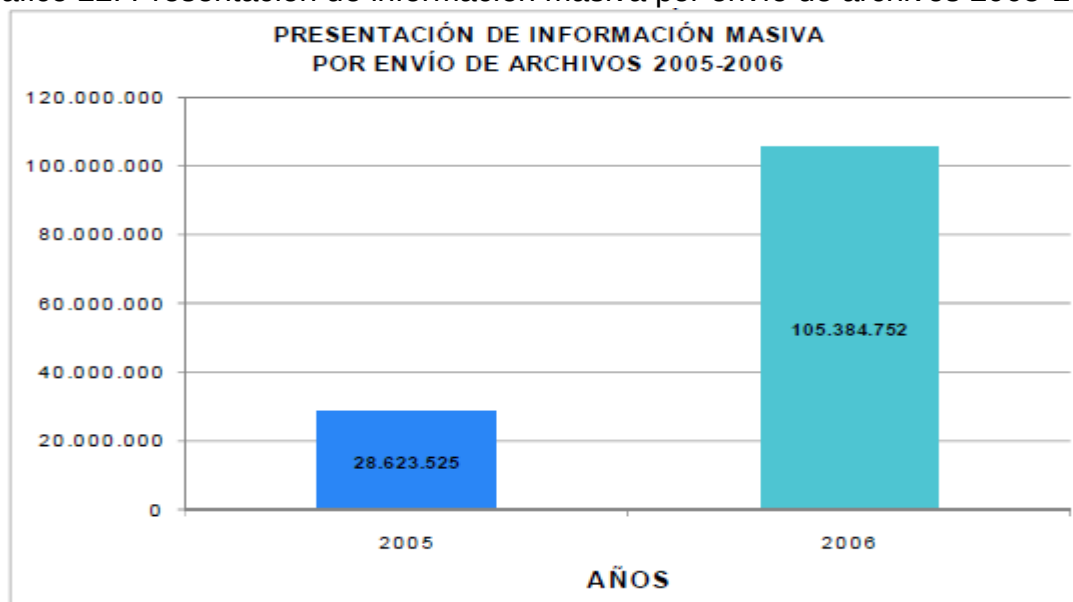
Gráfico 21. Declaraciones presentadas virtualmente



Fuente: Proyecto MUISCA. DIAN

En la presentación masiva de información, servicio que consiste en la utilización de herramientas informáticas que permiten la conformación de archivos para presentar información tributaria, aduanera y cambiaria por parte de los contribuyentes y usuarios de la DIAN, al 31 de diciembre de 2006, se recibieron en total 446.856 solicitudes de envío para un total de 105.384.752 registros, cifra que comparada con los recibidos durante el año 2005 (28.623.525) permite establecer un incremento de 268.18% en cobertura. (DIAN M. D., 2014).

Gráfico 22. Presentación de información masiva por envío de archivos 2005-2006



Fuente: Proyecto MUISCA. DIAN

5.1.6.2.2 Gestión modelo muisca en el año 2007. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales con el fin de cumplir con los objetivos misionales y de cooperar con la seguridad fiscal del País, orienta la mayor parte de sus recursos y gestión hacia el servicio al cliente y al desarrollo e implementación de modernas tecnologías para la recepción, procesamiento y administración de la información, con procedimientos integrales que le permitieran cada vez más, realizar su gestión cumpliendo con los principios de eficacia, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y transparencia, además de ello buscó brindar a los contribuyentes diferentes herramientas que facilitaran el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

Durante el año 2007 la DIAN obtuvo una serie de resultados hondamente satisfactorios en su gestión integral, relacionados con: el recaudo, acciones de control para la disminución de la evasión y el contrabando en sus diversas modalidades, la interacción virtual con los contribuyentes y usuarios aduaneros, la ampliación de la cobertura de los servicios informáticos electrónicos implementado dentro la concepción del nuevo modelo de Gestión MUISCA.

Continuando con los desarrollos que ofrece el MUISCA, en el año 2007, los usuarios de los servicios informáticos electrónicos pudieron contar con nuevos servicios:

Obligación Financiera. Herramienta que proporciona los saldos en línea de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, administrativas y judiciales de los contribuyentes y usuarios aduaneros. Esta herramienta garantiza que cualquier

movimiento en la obligación financiera esté debidamente documentado; la identificación integral de la obligación financiera de los contribuyentes como lo son las tributarias, aduaneras y cambiarias, la cuales pueden ser consultadas tanto por clientes externos como internos; la identificación histórica de saldos generados; y la determinación y liquidación de intereses para obligaciones vencidas. (DIAN M. D., 2014).

Corrección de inconsistencias. Servicio que permite la identificación y corrección automática y por gestión de las inconsistencias presentadas en la información entregada a la DIAN a través de las declaraciones tributarias, aduaneras y recibos oficiales de pago, que permite mayor confiabilidad de los estados y obligaciones financieras y calidad para los procesos de fiscalización y la toma de decisiones. (DIAN M. D., 2014).

Servicio de Pago Electrónico. Mediante este servicio los contribuyentes y usuarios cuentan con la posibilidad de pagar los valores a favor de la DIAN, utilizando canales electrónicos como Internet, audio respuesta y cajeros automáticos, desde cualquier lugar, a cualquier hora del día y sin requerir la presencia física de documentos y personas en las entidades autorizadas para recaudar. (DIAN M. D., 2014).

Dentro de los servicios informáticos electrónicos del Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado, conviene destacar los relacionados con: el diligenciamiento y presentación virtual de documentos, expedición de mecanismo de firma con certificado digital, presentación masiva de información, estados de cuenta de las obligaciones fiscales y corrección oportuna de inconsistencias. (DIAN M. D., 2014).

Mediante la inscripción y actualización del RUT se consolida la nueva forma de administrar a los clientes, desde la implementación de este registro en 2004, año en que se contabilizaban 259.241 inscritos, se pasó a 4.447.063 inscritos a 31 de diciembre de 2007; de este total, 1.131.109 se inscribieron durante 2007, de los cuales 73.686 corresponden a personas jurídicas y 1.057.423 a personas naturales. (DIAN M. D., 2014).

Gráfico 23. Inscritos en el Registro Único Tributario-RUT año 2007



Fuente: Subdirección de Gestión y Asistencia y Oficina de Servicios Informáticos – DIAN

Por otro lado, se encuentra que gracias al portal de la DIAN (www.dian.gov.co) canal de comunicación y de interacción virtual con los contribuyentes, declarantes, comunidad académica e investigativa y con la ciudadanía en general, la DIAN presta servicios de: información, capacitación y asistencia; facilita el cumplimiento de obligaciones y trámites mediante los servicios informáticos electrónicos de manera gratuita, segura y moderna. Según el ranking mundial de páginas visitadas en 2007, el portal de la DIAN ocupó el lugar 24.692 frente al 24.775 del Banco de la República y al lugar 31.825 que ocupó la Presidencia de la República. (DIAN M. D., 2014).

Durante 2007, se recibieron un total de 35.714 consultas por el buzón asistencia@dian.gov.co. El comportamiento de las consultas estuvo directamente influido por la ampliación del universo de declarantes, al incremento del número de clientes obligados a declarar virtualmente, la reforma tributaria, la organización del calendario tributario, la inclusión de nuevas herramientas y servicios informáticos electrónicos, entre otros cambios significativos, que marcaron el desarrollo del período analizado. (DIAN M. D., 2014).

Los clientes de la DIAN teniendo a sus disposición en forma virtual y gratuita los formularios y, a través del servicio dispuesto en la web, para el año 2007, el servicio de Diligenciamiento y presentación virtual de documentos presentó un total de 1.070.298 declaraciones frente a 260.161 declaraciones de 2006, evidenciándose un incremento del 311% en el uso del servicio, no sólo por los obligados a hacerlo por este medio, sino por personas y empresas que lo realizaron voluntariamente. (DIAN M. D., 2014).

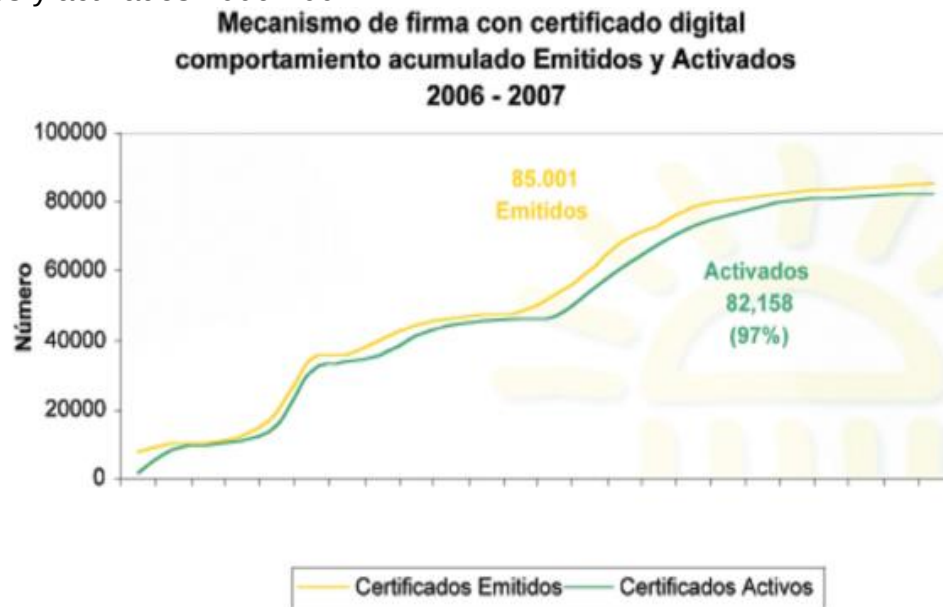
Gráfico 24. Declaraciones presentadas virtualmente 2006-2007



Fuente: Proyecto MUISCA. DIAN

Al 31 de diciembre de 2007, la DIAN entregó sin costo alguno para sus usuarios, 85.001 mecanismos de firma amparados en certificado digital, frente a los 47.624 mecanismos digitales emitidos en 2006, evidenciándose un crecimiento durante el año 2007 del 78,5%. (DIAN M. D., 2014).

Gráfico 25. Mecanismo de firma con certificado digital comportamiento acumulado emitidos y activados 2006-2007



Fuente: Proyecto MUISCA. DIAN

Finalmente, a través de la Corrección oportuna de inconsistencias, se detectan y corrigen a tiempo inconsistencias en declaraciones y recibos de pago con lo cual se pueden optimizar tiempos y minimizar costos en los procesos posteriores de determinación y discusión de las obligaciones, en favor de la gestión de la entidad y de los contribuyentes y declarantes. En desarrollo de la Ley Antitrámites (Ley 962 de 2005) la DIAN durante el año 2007 atendió 118.463 clientes para corregir de manera presencial 145.184 documentos, así mismo se corrigieron 444.678 documentos en forma automática (sin presencia de los declarantes). (DIAN M. D., 2014).

5.1.6.2.3 Gestión modelo muisca en el año 2008. En Colombia desde hace más de 20 años, el sistema financiero ha sido ampliamente protegido y vigilado por parte del Estado. Esto ha garantizado su solidez frente a la crisis del sector financiero mundial. Esta situación si bien es positiva no asegura que el país se vea libre de cualquier afectación en su economía. (DIAN M. D., 2014).

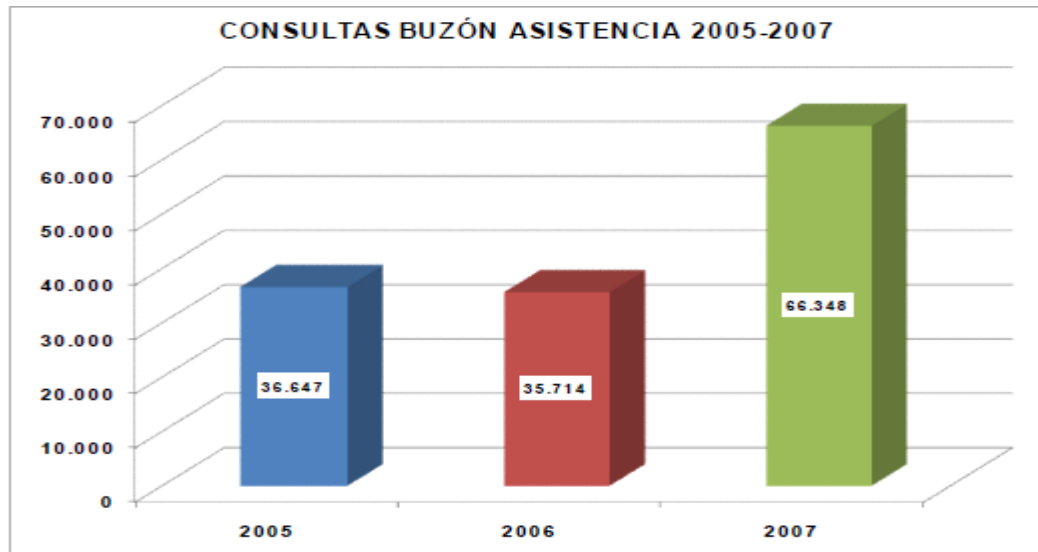
La limitación en el consumo por parte de empresas y público en los países desarrollados y otros mercados para los productos colombianos, se ha traducido en una disminución en las compras de materias primas y productos manufacturados cuyos efectos se sintieron sobre el recaudo bruto del 2008 pues los ingresos de los tributos administrados por la DIAN (67 billones de pesos), aunque crecieron porcentualmente por encima del PIB, no se alcanzó a cumplir con la meta fijada por el Consejo Nacional de Política Fiscal (CONFIS) al faltar 1,1%. (DIAN M. D., 2014).

En esa situación la modernización técnica y administrativa de la DIAN ha permitido mantener el nivel de los ingresos en un punto acorde con las exigencias coyunturales. Así lo dejan ver logros como el aumento de la presión fiscal (recaudo/PIB), el mejoramiento del servicio al cliente con la entrada en vigencia de nuevos servicios electrónicos que mejoran la eficiencia, la oportunidad y facilitan el cumplimiento de los deberes de los usuarios y contribuyentes, lucha contra la corrupción y la implantación del sistema de gestión de calidad y de control interno. (DIAN M. D., 2014).

En términos de interacción ciudadana, la DIAN por medio del portal institucional, www.dian.gov.co, canal de comunicación y de interacción virtual con los contribuyentes, declarantes, comunidad académica e investigativa y con la ciudadanía en general, la entidad presta servicios de información, capacitación, asistencia y facilitación en el cumplimiento de obligaciones y trámites mediante los servicios informáticos electrónicos de manera segura y oportuna. (DIAN M. D., 2014).

En el 2008 las consultas virtuales crecieron un 86% con relación al año anterior, denotando mayor interés y confianza de nuestros clientes con este servicio.

Gráfico 26. Consultas Buzón Asistencia 2005-2007

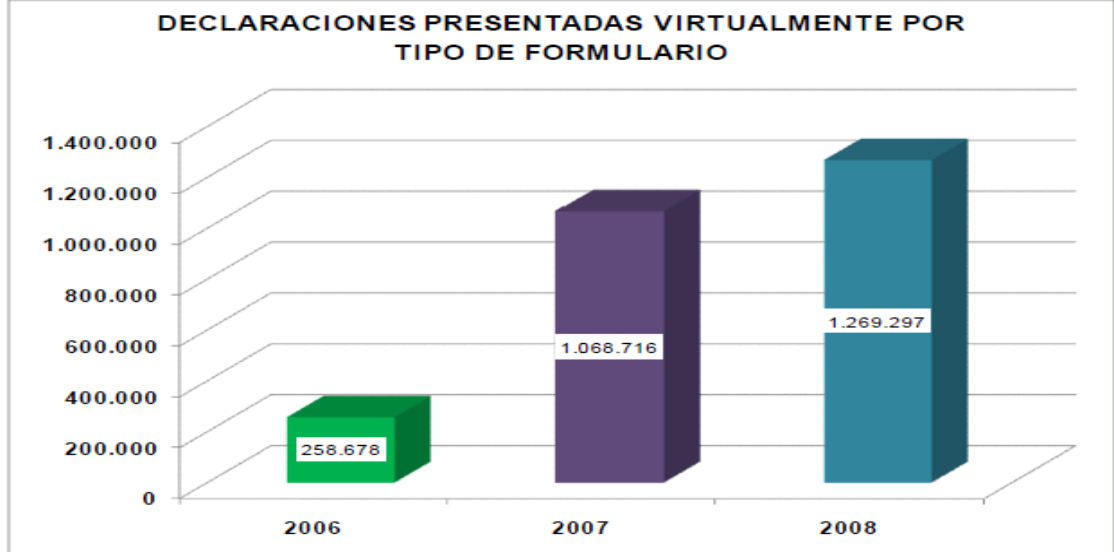


Fuente: Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente- DIAN.

Adicionalmente, los clientes de la DIAN disponen en forma virtual y gratuita de formularios y, a través del servicio dispuesto en el portal institucional de la entidad, es posible el diligenciamiento virtual asistido y seguro tanto técnica como jurídicamente de las declaraciones (tributarias, aduaneras, cambiarias) y de recibos oficiales de pago, utilizando el mecanismo de firma amparado en certificado digital suministrado en forma gratuita por la DIAN. (DIAN M. D., 2014).

En el 2008 se diligenciaron y presentaron 1.269.297 declaraciones, se cuadruplicaron con relación al 2006 y crecieron un 19% con relación al 2007, expansión que se explica por la entrada en producción de nuevos servicios electrónicos, el mayor conocimiento y habilidades de los clientes en el manejo de las herramientas virtuales y la confianza que paulatinamente crece entre los agentes económicos sobre los progresos tecnológicos de la entidad. (DIAN M. D., 2014).

Gráfico 27. Declaraciones presentadas virtualmente por tipo de formulario

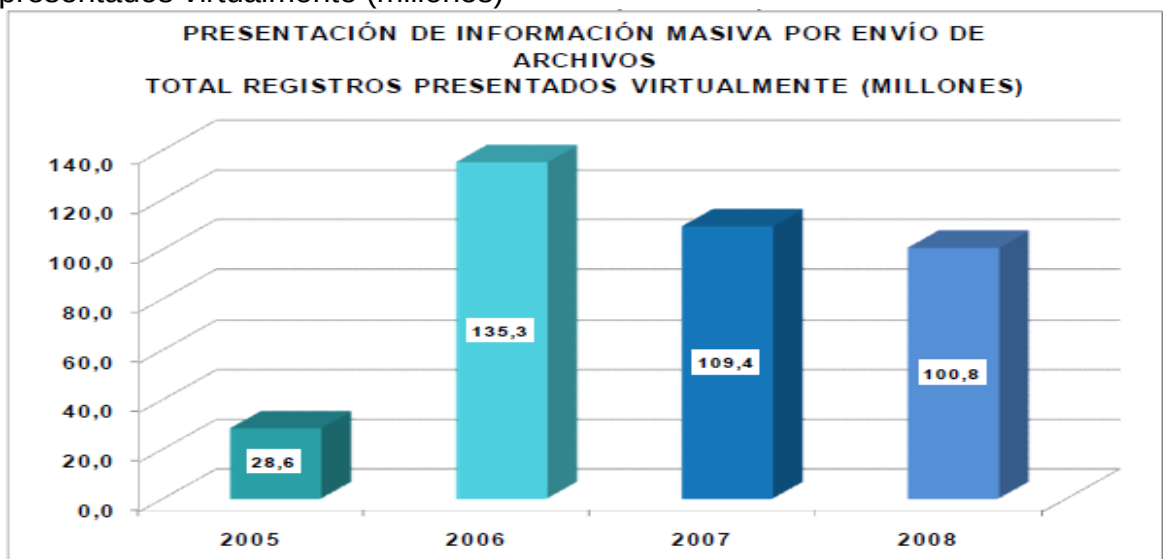


Fuente: Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente- DIAN

Al ofrecer medios y canales electrónicos para la entrega masiva de información de manera virtual, la DIAN facilita la presentación de información económica, transaccional, financiera, y en general información que le permite a la entidad adelantar acciones tributarias, aduaneras y cambiarias tendientes a gestionar el servicio y la fiscalización de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

En el 2008 se recibieron 562.825 solicitudes de envío de información para un total de 100,8 millones de registros. (DIAN M. D., 2014).

Gráfico 28. Presentación de información masiva por envío de archivos total registros presentados virtualmente (millones)



Fuente: Dirección de Gestión Organizacional. DIAN

En cuanto al sistema de registro y actualización de los clientes de la DIAN, Registro Único Tributario (RUT), a finales del 2008 en el RUT aparecen 5.737.258 inscritos, de los cuales 1.290.195 corresponden a registros y/o actualización del mismo 2008.

El pago de impuestos por canales electrónicos se convirtió en una realidad con la expedición del Decreto No. 1791 de 2007, las Resoluciones 15734 de 2007, 5176 y 5261 de 2008, así como de la Circular 056 de 2008, donde la DIAN posibilita jurídica y tecnológicamente a los contribuyentes y usuarios aduaneros la alternativa de pagar sus obligaciones con la entidad, utilizando canales electrónicos como Internet, audio respuesta, quioscos de autoservicio, cajeros automáticos y puntos de pago, desde cualquier lugar, a cualquier hora del día y sin requerir el uso de documentos litográficos ni la presencia física de personas en las instituciones autorizadas para recaudar. (DIAN M. D., 2014).

Durante el año 2008, la totalidad de las entidades autorizadas para recaudar (16) manifestaron a la DIAN su interés en ofrecer el pago de obligaciones tributarias administradas por ella a través de canales electrónicos, adelantándose con ellas el procedimiento establecido en la Circular 056 de 2008. Así, se dio paso a las pruebas requeridas tendientes a asegurar el éxito de las respectivas transacciones y el despliegue necesario para hacer realidad esta nueva alternativa en condiciones seguras. (DIAN M. D., 2014).

El Modelo Único de Ingresos Servicio y Control Automatizado (MUISCA), mediante la utilización eficiente y eficaz del 100% de la información recibida por la DIAN le ha permitido a la entidad perfilar comportamientos, hacer cruces de información y realizar acciones de fiscalización y control. El objetivo es identificar y seleccionar con mayor certeza los posibles casos de omisión, inexactitud y/o extemporaneidad en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias. A partir de la información recibida fue posible identificar 158.000 posibles omisos del impuesto sobre renta del año gravable 2007. (DIAN M. D., 2014).

Con la implementación de la factura electrónica, prevista en el Decreto 1929 de 2007 y la Resolución No. 14465 de noviembre del mismo año, la DIAN posibilita su uso masivo, adecua el sistema técnico de control, aplica principios de neutralidad tecnológica, protección a los consumidores y da cumplimiento a las normas tributarias sobre el tema. (DIAN M. D., 2014)

Dadas las nuevas condiciones normativas y tecnológicas 35 obligados a facturar de distintas ciudades del país manifestaron a la DIAN su decisión de facturar en forma electrónica emitiéndose las correspondientes resoluciones. Es un esquema abierto en donde se permite que varias empresas que han optado por la factura electrónica presten los servicios inherentes al proceso de facturación, tales como expedición, entrega, aceptación, conservación y exhibición, ya que es posible que el obligado a facturar que opta por la factura electrónica utilice para tal efecto los servicios de terceros. (DIAN M. D., 2014).

5.1.6.2.4. Gestión modelo muisca en el año 2009. (DIAN M. D., 2014). Debido a la crisis internacional, los analistas proyectaron que la economía colombiana no tendría crecimiento durante el año 2009, presentando incluso una contracción de la economía cercana al 3%. Sin embargo, con un buen desempeño en el segundo semestre, se superaron los cálculos y la economía entró en una fase de recuperación al crecer en un 0.4%.

La DIAN en el año 2009 contribuyó en forma decidida al fortalecimiento de la confianza inversionista, con la autorización del funcionamiento de las zonas francas, la aplicación de normas de estabilidad jurídica y el debido tratamiento a las deducciones fiscales autorizadas.

A nivel institucional, para la DIAN el 2009 constituyó un año de ajuste debido a los cambios derivados de la reorganización administrativa interna surtida a finales de octubre de 2008 y de la necesidad de reacomodar la institución a las exigencias del sistema de calidad y de control interno. Con dicha reestructuración se pretende hacer más eficiente a la DIAN en sus labores de recaudo, servicio y control. (DIAN M. D., 2014).

Además, la reestructuración constituyó un paso para la consolidación del proceso de reingeniería iniciado en el año 2002. En ese año se creó el Modelo Único de Ingresos Servicio y Control Automatizado - MUISCA, con el cual la entidad se puso a tono con los cambios y estrategias de exige una Administración Tributaria moderna con base en una organización por procesos, la utilización de tecnología de punta y un talento humano capacitado y entrenado. (DIAN M. D., 2014).

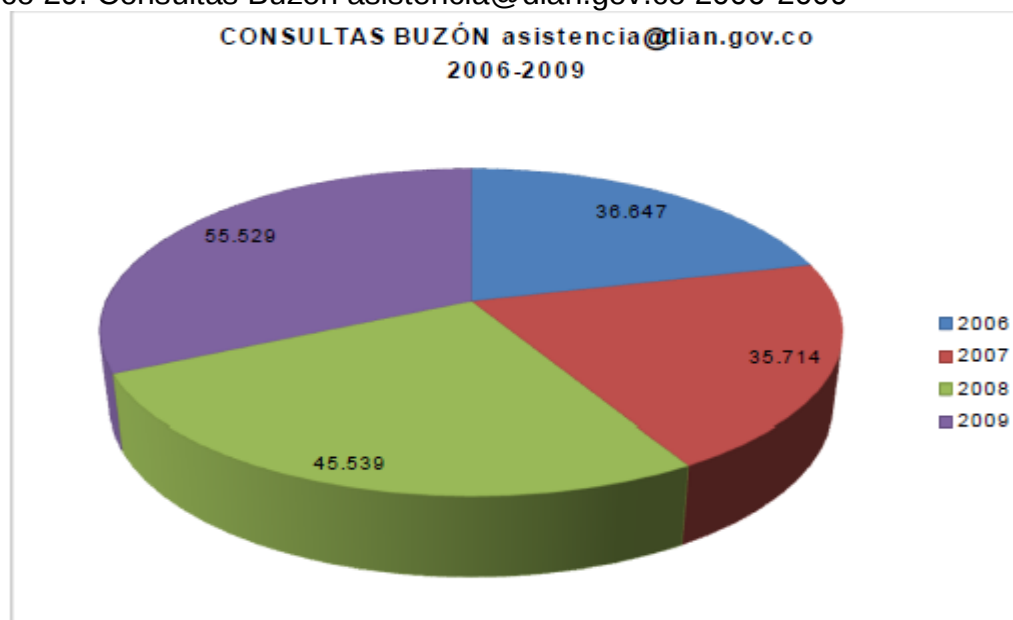
Con base en lo enunciado anteriormente, la Entidad respondió a la difícil situación de la economía colombiana mediante la generación de condiciones que facilitarían el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, tales como la promoción de la presentación de declaraciones por vía electrónica, nuevos servicios informáticos electrónicos en materia aduanera y el establecimiento del pago por vía electrónica, entre otras. (DIAN M. D., 2014).

La asistencia y orientación de los clientes a través de canales virtuales es provista por la DIAN a través del Portal www.dian.gov.co, los buzones electrónicos tal como asistencia@dian.gov.co y a partir del 2009 mediante el servicio de Chat.

El portal DIAN sigue constituyéndose en un medio de gran alcance en el logro de contacto e interacción con los ciudadanos y demás partes interesadas, situación que se evidencia en su ubicación en el puesto 59.625 del ranking mundial de páginas Web. Durante el 2009 se efectuó un gran esfuerzo a fin de cumplir con los criterios establecidos por la estrategia de Gobierno en Línea, implementándose el Portal DIAN para niños, las encuestas de opinión, las suscripciones a novedades, noticias y normatividad y la Georeferenciación en el Recaudo Total de los impuestos administrados por la entidad, entre otros. (DIAN M. D., 2014).

El canal de atención virtual mediante el que se brindó orientación y acompañamiento fue el buzón asistencia@dian.gov.co, el cual año tras año ha ido ganando aceptación y uso entre los ciudadanos, llegando a atender 55.529 consultas en el 2009, tal como puede visualizarse en la Gráfica 10, logrando un incremento del 6% frente al año anterior y un 9% más frente a los años 2006 y 2007. (DIAN M. D., 2014).

Gráfico 29. Consultas Buzón asistencia@dian.gov.co 2006-2009



Fuente: Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente - DIAN 2006 2007 2008 2009

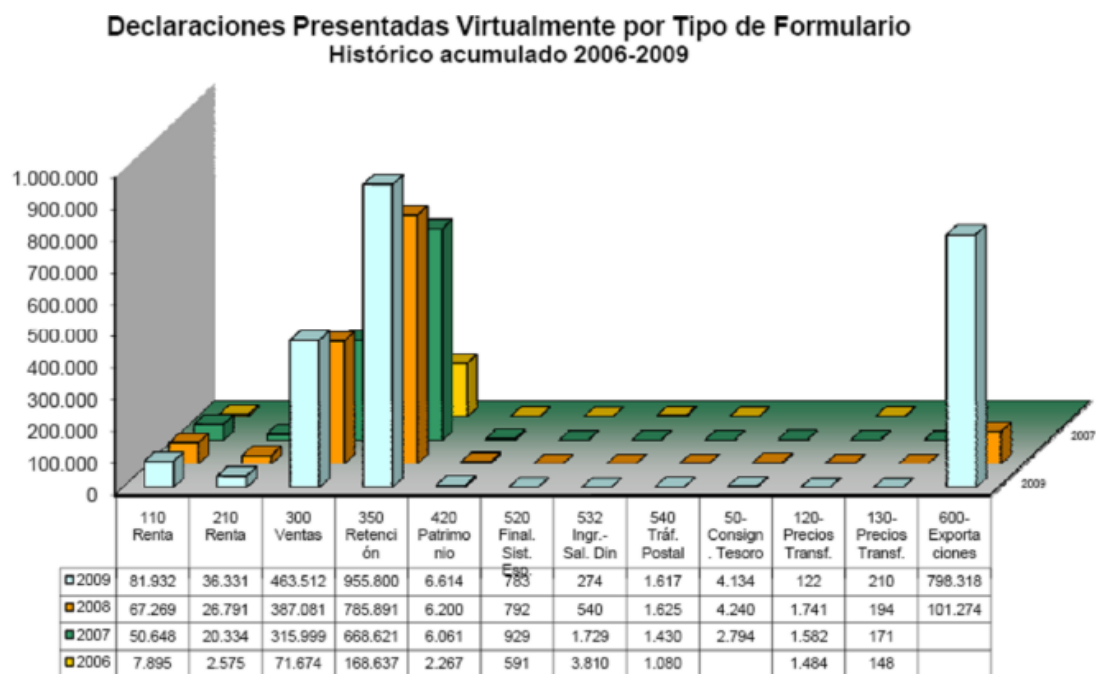
En el tercer trimestre del 2009, la DIAN puso a disposición de sus clientes el servicio de Chat. Éste funciona igualmente a través del Portal Web en el horario de atención de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. Al finalizar el 2009, se atendieron por este medio a 4.887 clientes.

La DIAN en su proceso de modernización ha puesto a disposición de los contribuyentes, responsables y usuarios aduaneros, la tecnología necesaria para que de forma efectiva y segura cumplan con sus obligaciones formales, ahorrándoles así tiempos de espera, de desplazamiento y por supuesto los recursos que ello amerita. El diligenciamiento y presentación virtual de declaraciones es posible para todos aquellos que poseen mecanismo de firma respaldado con certificado digital; sin embargo, la obligación como tal recayó en 123.835 clientes al finalizar el 2009. (DIAN M. D., 2014).

En la gráfica que se encuentra a continuación, se presenta de forma acumulada el comportamiento del diligenciamiento y presentación virtual de declaraciones por tipo de formulario, en la cual puede apreciarse que son los documentos de índole tributaria los que tuvieron un mayor incremento en su uso, tales como la Declaración

de Retención en la Fuente (169.909 más que en el 2008) y de IVA (76.431 más que en el 2008). Para el tema aduanero, se tiene un incremento de 697.044 en la Declaración de Exportación con ocasión de puesta en producción del Servicio de Salida de Mercancías. (DIAN M. D., 2014).

Gráfico 30. Declaraciones Presentadas Virtualmente por Tipo de Formulario Histórico acumulado 2006-2009



Fuente: Proyecto MUISCA. DIAN

En total, se presentaron 2.349.647 declaraciones virtuales mediante el uso de los Servicios Informáticos Electrónicos, 70% más que en el 2008, cuando el total ascendió a 1.383.638 declaraciones virtuales. Este incremento, entre otras razones, es consecuencia del aumento en la cantidad de usuarios que cuentan con firma digital puesto que al finalizar el 2009 se habían emitido un total de 122.784 mecanismos. (DIAN M. D., 2014).

La DIAN a través del MUISCA ha permitido que sus clientes tanto naturales como jurídicos, de índole privado o público, cumplan con su obligación formal de enviar la información requerida por la entidad en materia tributaria, aduanera y cambiaria.

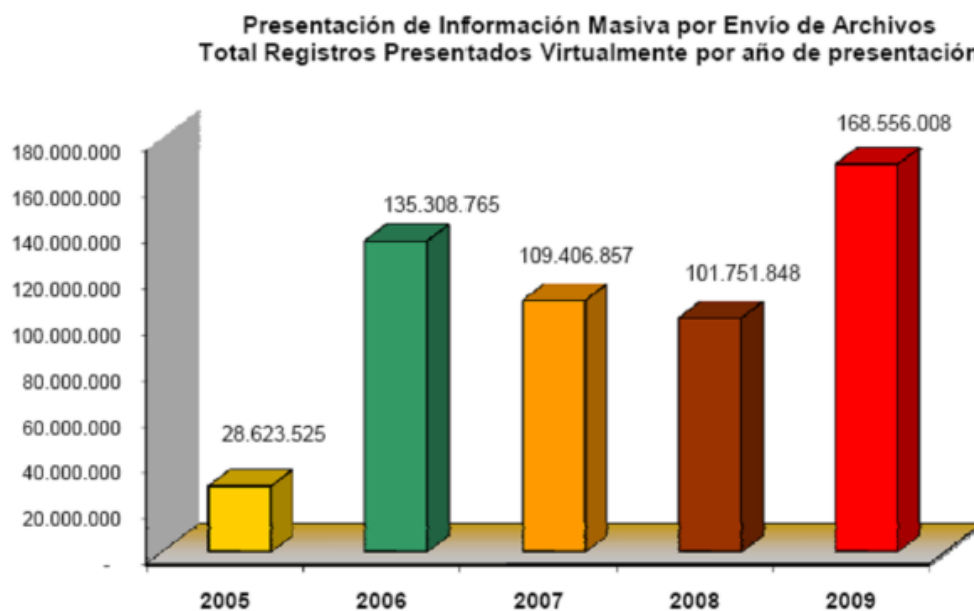
Este envío de información, en consonancia con el incremento del uso de la plataforma informática, ha venido creciendo en los últimos años de manera sostenida. Así, para el 2009 se recibieron 640.498 solicitudes de envío de información y 168.556.008 documentos (ver Gráfica 13), logrando en particular

durante el año anterior un crecimiento del 65% en la cantidad de registros obtenidos con relación a la gestión total del año 2008. (DIAN M. D., 2014).

Dado que la información que es entregada puede ser corregida durante el 2009, se presentaron reemplazos de las vigencias anteriores con una comportamiento porcentual del 25% para el año 2005, 22% del año 2006, 16% del 2007 y 13% para el año 2008, disminución permanente que demuestra tanto el incremento en la calidad de la información entregada a la entidad como la concientización de los clientes respecto a la importancia de la exactitud en la misma.

El RUT continúa constituyéndose en el principal mecanismo de identificación, ubicación y clasificación de los clientes de la entidad, es así como se ha logrado concientizar a los principales actores de la economía sobre la importancia del registro y actualización del RUT para la legalidad de sus actuaciones, razón por la cual la cantidad de inscritos aumenta anualmente. Para el año 2009, se inscribieron 1.091.691, de los cuales 130.066 correspondieron a Renta, 52.060 como responsables del Régimen Común y la gran mayoría 852.029 como personas naturales del Régimen Simplificado. De esos 1.091.691 inscritos, 11.238 se inscribieron como Usuarios Aduaneros (1%). (DIAN M. D., 2014).

Gráfico 31. Presentación de Información Masiva por Envío de Archivos Total Registros Presentados Virtualmente por año de presentación



Fuente: Proyecto MUISCA. DIAN

Resultado del seguimiento al RUT, se tiene que a 31 de diciembre de 2009 la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales cuenta con 6.828.949 inscritos, de

los cuales 1.850.410 corresponden a inscritos en Renta, 673.524 como responsables del Régimen Común y la gran mayoría 5.035.482 a personas naturales del Régimen Simplificado. (DIAN M. D., 2014).

A través del servicio de pago de impuestos por canales electrónicos, la DIAN desde el 12 de febrero de 2009 ha logrado facilitar aún más el cumplimiento de obligaciones de sus contribuyentes permitiendo en conjunto y por intermedio de 14 entidades de las 16, a las que se les notificó resolución de autorización para recaudar, agilizar el pago de los impuestos nacionales y tributos aduaneros administrados por la entidad. (DIAN M. D., 2014).

A 31 de diciembre de 2009, se efectuaron 59.827 pagos por los canales electrónicos por un valor total de \$1.461.229 millones de pesos, valor que corresponde al 2% del recaudo total de la DIAN. Los valores más representativos de ese total, corresponden a las Declaraciones de Retención con \$652.401 millones, IVA con \$418.029 y Arancel con \$232.189. (DIAN M. D., 2014).

La corrección oportuna de inconsistencias, la cual viene operando desde el 22 de mayo de 2007, es otro servicio informático electrónico que ha sido posible gracias al modelo de gestión MUISCA. Este proceso posee dos tipos de conceptos; las correcciones automáticas que son las que pueden efectuarse desde la entidad gracias a la información que tiene disponible y sin citar al contribuyente, y las correcciones manuales, éstas requieren la interacción con el contribuyente, ante lo cual se cita vía email o telefónicamente al cliente o por solicitud directa del mismo. (DIAN M. D., 2014).

En el año 2009 se atendieron 180.231 clientes y en total se gestionaron 2.400.264 documentos con inconsistencias, el 83.5% se efectuó de forma automática y el 16.5% de forma manual. Hubo una disminución del 9% en la cantidad de documentos con inconsistencias frente al año anterior, situación atribuible, entre otras causas, a la mejor calidad de los datos transcritos por los declarantes. (DIAN M. D., 2014).

La utilización eficiente y eficaz del 100% de la información recibida por la DIAN le ha permitido a la entidad perfilar comportamientos, hacer cruces de información y realizar acciones de fiscalización y control. El objetivo es identificar y seleccionar con mayor certeza los posibles casos de omisión, inexactitud y/o extemporaneidad en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias. A partir de la información recibida fue posible identificar 158.000 posibles omisos del impuesto sobre renta del año gravable 2007. (DIAN M. D., 2014).

Los principales avances en materia del uso de la información en el diseño de programas de Fiscalización están relacionados con mejoras a los servicios de Análisis de Operaciones existentes y a la construcción de otros servicios que hoy

en día hacen parte del mismo, todos ellos en desarrollo del modelo de gestión MUISCA. (DIAN M. D., 2014).

Desde que se implantó la factura electrónica su uso y aceptación ha sido progresivo por parte de los obligados a expedir factura, quienes han visto las ventajas del sistema al percibir los ahorros en recursos físicos tales como tinta, papel, espacio de almacenamiento, y por supuesto, la reducción en tiempos de distribución, consulta y control. Esta aceptación paulatina se ve reflejada al comparar las estadísticas del 2008 y del 2009, mientras que en el año anterior sólo 35 obligados manifestaron su interés en usar el sistema, a 31 de diciembre de 2009 se tienen 147 personas naturales y jurídicas con resolución expedida para facturar electrónicamente, 186.206 personas naturales y jurídicas que han autorizado el uso del sistema en sus transacciones, 157.105 facturas emitidas y un monto de \$4.51 billones de pesos facturados por este medio e informado en los términos y condiciones establecidos a la DIAN. (DIAN M. D., 2014).

5.1.6.2.5. Gestión modelo muisca de 2010 al 2014. Dentro de los objetivos transversales que se planteó la DIAN para el año 2010, la entidad obtuvo su nivel más alto de cumplimiento (128%), en lo que respecta a la disposición de información confiable y del soporte tecnológico idóneo y sostenible. Este nivel de logro, se alcanzó gracias al desarrollo y posicionamiento del modelo MUISCA, cuyos resultados más importantes han sido la puesta en producción de diecinueve (19) Servicios Informáticos Electrónicos para ocho de los 15 procesos institucionales, los cuales se relacionan a continuación:

Proceso de Asistencia al Cliente.

Sistema de Quejas, Reclamos, Sugerencias, Peticiones y Felicitaciones.

Proceso de Fiscalización y Liquidación.

Factura Electrónica.

Uso de la información a través del servicio de análisis de operaciones para realizar acciones de fiscalización y control.

Proceso de Gestión Masiva.

Registro Único Tributario, RUT.

Corrección de Inconsistencias.

Presentación de Información por Envío de Archivos (Información exógena).

Diligenciamiento y presentación virtual de documentos (Declaración electrónica).

Mecanismo de firma amparado en certificado digital.

Proceso de Recaudación.

Pago de impuestos por canales electrónicos.

Proceso de Servicios Informáticos.

Arquitectura Técnica.

Gestor de Entradas y Salidas.

Tabla 60. Variables Modelo de Gestión

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Modelo Único de Ingresos, Servicios y Control Automatizado.	D	X			
Capacitación y formación permanente a los contribuyentes sobre el MUISCA y su amplio portafolio de servicios.	D	X			
Conocimiento por parte de los contribuyentes en cuanto a la existencia y utilización del Modelo Único de Ingresos, Servicios y Control Automatizado.	D	X			
Seguimiento integral de los expedientes, la toma de decisiones, la adaptación rápida por cambios legislativos y la eliminación de redundancia de información.	D	X			
Automatización de la conexión con otros sistemas de la administración, la elaboración de informes y estadísticas, el tratamiento de todos los datos, el intercambio de información con entidades externas y la entrada de datos, eliminando duplicidades y errores.	F			X	
Integración de las estructuras de información, los trámites para los distintos circuitos, el sistema con herramientas ofimática y el sistema con nuevas tecnologías (internet, intranet).	F			X	
Utilización de la información rápidamente, la supresión de las partes manuales y la consistencia de la información.	F			X	
Modernización de la administración tributaria, aduanera y cambiaria, apostando por un cambio de filosofía que la integre en la vanguardia y la modernidad de una forma decidida y perdurable.	F			X	
Mejora de la atención y el servicio que se presta al ciudadano, disminuyendo la presión fiscal indirecta.	F	X			
Consecución de información fiable y de calidad, sin errores ni basuras que produzcan resultados efectivos y duraderos.	F			X	

Fuente : Texto guía direccionamiento Estratégico

5.1.7 Conclusiones

El incremento de nuevos contribuyentes y de información exigida por la DIAN, han ocasionado situaciones críticas, como congestión e las plataformas de los servicios electrónicos y gran aglomeración en la atención del ciudadano cliente, generando inconformidades de los mismos. Se traen a colación las principales inconformidades extractadas de la percepción de 240 ciudadanos-clientes (encuesta y resultados en CD ROM):

El mayor número de encuestas se realizó a los servicios prestados por la División de Gestión de Asistencia al Cliente, siendo en número 173 encuestas equivalentes al 72% y de estas el 67% corresponde a trámites del RUT; lo que refleja que se trata del servicio más solicitado.

Existe desconocimiento de la página de la entidad ya que solo el 50.4% de los encuestados la conocen.

Existe un buen porcentaje de utilización de los Servicio Informáticos electrónicos, el cual llega al 76%.

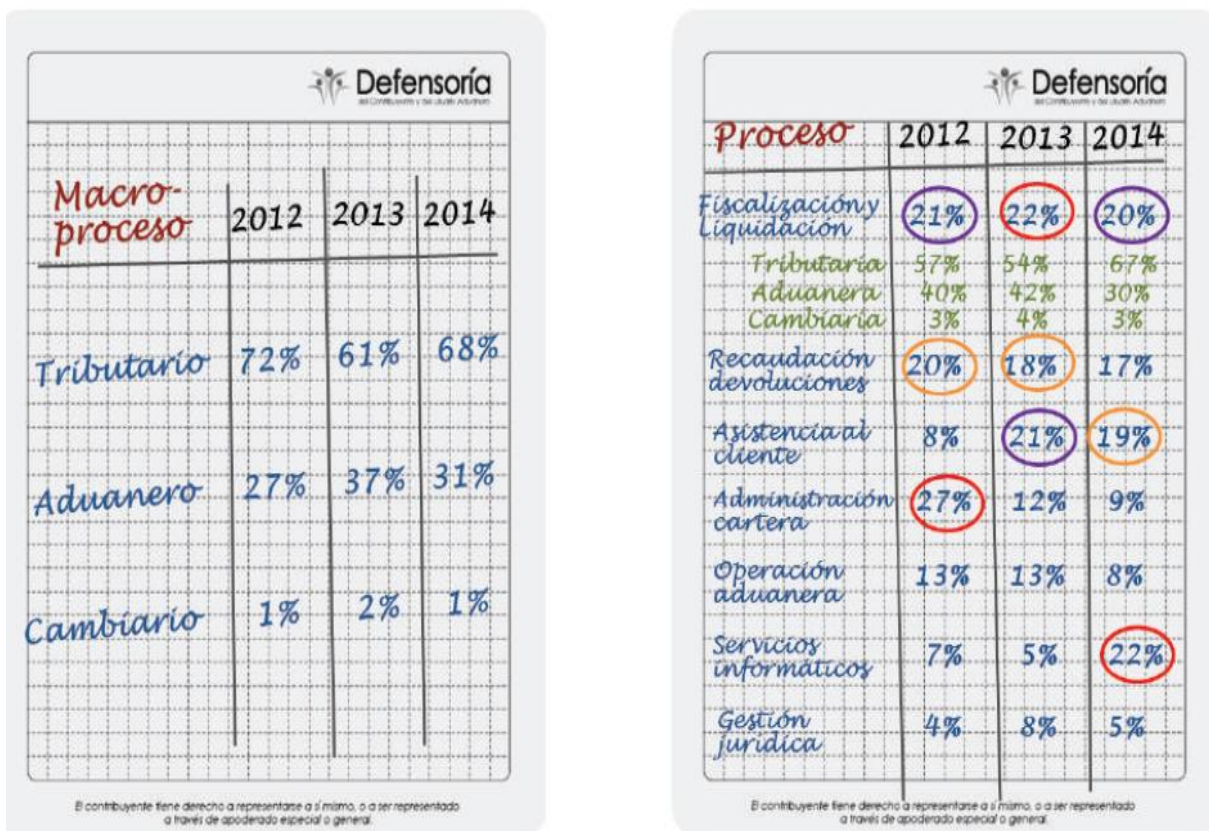
El 53.2% de los casos el servicio SIE genera problemas, por diferentes causas.

Es importante valorar los resultados obtenidos como Seccional, pero igualmente se sugiere considerar la valoración individual para algunos procesos; los que en algunos casos se encuentran muy fortalecidos y en otros amerita una mejora continua.

Por otra parte, la Defensoría del contribuyente, manifiesta que durante la vigencia de 2013, atendió 820 solicitudes, lo cual representa un incremento del 87%, con respecto de la vigencia anterior y que de los casos analizados, las principales temáticas de inconformidad o consulta están relacionados con la confiabilidad de los estados de cuenta, la inexistencia de normas transitorias en la reforma tributaria, las aprehensiones injustificadas, los errores generados por los sistemas de información, entre otras.

Determina que los derechos más vulnerados están referidos a que se observe el debido proceso en todas las actuaciones de la autoridad, y a obtener en cualquier momento, información confiable, clara sobre el estado de su situación tributaria por parte de la autoridad. Los resultados pueden visualizarse a continuación:

Figura 7. Informe de gestión solicitudes ciudadano cliente ante la Defensoría del contribuyente.



Fuente informe de gestión 2012 a 2014 defensoría del contribuyente.

Tabla 61. Variables del modelo de gestión

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	Fm
Facilidad de la utilización de los Servicios informáticos electrónicos	D	X			
Facilidad para usar los Canales de servicio telefónico	D	X			
Servicio Presencial	F			X	
Competencia de los funcionarios de la Dirección Seccional	F			X	
Descentralización del Servicio en los 24 municipios de la jurisdicción	D	X			
Manejo de los Momentos de Verdad en las áreas de la Dirección Seccional	D	X			
Descripción del ciclo del servicio en las áreas	D	X			
Accesibilidad Página de la DIAN	X	X			
Cultura del Servicio de los servidores públicos ubicados en áreas diferentes a Gestión de Asistencia al Cliente	D	X			
Alianzas estratégicas para prestar el servicio	F				X
Retroalimentación a asesores tributarios	D	X			
Capacitación y Retroalimentación a los ciudadanos-clientes	F			X	
Avances tecnológicos para lograr mayor cobertura	F			X	
Facilidad para el manejo del sistema de queja, reclamos y sugerencias	D	X			

Fuente : Texto guía direccionamiento Estratégico

5.1.8 Recurso Humano. Dado que la DIAN cumple con un servicio público esencial, la calidad de sus empleados es de servidores públicos; están vinculados por una relación legal y reglamentaria de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 123 de la Constitución Política de Colombia.

En la actualidad la Seccional de Tuluá cuenta con setenta funcionarios los cuales están distribuidos en cada una de sus áreas en atención a los roles y su formación profesional.

Tabla 62. Talento Humano por Tipo de Vinculación.

Dependencia	Talento Humano en el área por tipo de vinculación					
	Libre Nombramiento	Planta Permanente	Planta Temporal	Súper numerario	Contratista de prestación de servicios profesionales	Situación administrativa
Despacho	0	8	0	0	1	0
División de Gestión Administrativa y Financiera	0	6	3	0	0	0
División de Gestión Liquidación	0	1	2	0	0	0
División de Gestión de Fiscalización	0	11	5	0	0	0
División de Gestión de Recaudo y Cobranzas	0	4	5	0	0	0
Grupo Interno de Trabajo Cobranzas	0	11	3	0	0	0
División de Gestión de Asistencia al Cliente	0	9	0	0	0	0
Total Dirección Seccional Tuluá	0	50	18	0	1	0

Fuente: informe ITA SECCIONAL Tuluá

Tabla 63. Talento Humano por Nivel de Cargo

Dependencia	Talento Humano en el área por Nivel de Cargo				
	Directivo	Inspectores	Gestores	Analistas	Facilitadores
Despacho	1	0	5	2	0
División de Gestión Administrativa y Financiera	1	0	3	2	3
División de Gestión Liquidación	1	0	2	0	0
División de Gestión de Fiscalización	1	0	11	3	1
División de Gestión de Recaudo y Cobranzas	1	1	5	2	0
Grupo Interno de Trabajo Cobranzas	1	1	6	1	5
División de Gestión de Asistencia al Cliente	1	0	5	3	0
Total Dirección Seccional Tuluá	7	2	37	13	9

Fuente: informe ITA SECCIONAL Tuluá.

El nombramiento de los servidores públicos de la DIAN de Tuluá, está sujeto al sistema específico de carrera contemplado del Decreto 765 de 2005 expedido por el Gobierno; ofrece igualdad de oportunidades a los ciudadanos colombianos para ingresar a los cargos de la entidad; el sistema garantiza la promoción y permanencia en los mismos con base en el mérito; regula los mecanismos de retiro, y promueve la formación y capacitación para el desarrollo personal y para el mejor desempeño del puesto de trabajo.

La promoción y el desarrollo se hacen por las líneas de carrera y se tienen en cuenta los requisitos académicos, la valoración de desempeño, la experiencia en el puesto de trabajo, entre otros. La DIAN tiene un sistema de planta global y flexible consistente en un banco de cargos para todo el territorio nacional, que serán distribuidos por el Director General entre las distintas dependencias de la entidad, atendiendo a las necesidades del servicio.

Las clases de nombramiento son:

Nombramiento ordinario: Los empleos que son de libre nombramiento y remoción; entre ellos está el cargo de Director General, asesores del Despacho y Subdirectores.

Nombramiento en período de prueba: Se realizan para proveer cargos de carrera administrativa con una persona seleccionada después de un concurso abierto por el término de seis (6) meses. Superado el término, se realiza el nombramiento en calidad de empleado fijo dado el ingreso por concurso de méritos a la carrera administrativa.

Nombramiento Provisional: Para proveer un empleo de manera transitoria por el término de seis (6) meses, prorrogables de acuerdo al ordenamiento legal.

Nombramiento de personal en calidad de supernumerarios o temporales: Se vincula personal con el fin de atender necesidades expresas de servicio a través de contratos; esta figura ha generado demanda judiciales y deterioro del clima organizacional debido a que funcionarios nombrados en tal calidad, adquieren experiencia y competencia técnica pero no tienen estabilidad laboral como lo tienen los funcionarios de carrera administrativa.

El proceso de selección en la DIAN para proveer empleos, es riguroso en requisitos, etapas, fechas y demás. La última convocatoria para provisión de empleos fue la número 128 del 2009 y se publicó en la página web de la Comisión Nacional del Servicio Civil, quien es la entidad encargada del control del sistema específico de carrera de la DIAN. Dicha convocatoria contiene la estructura del proceso, la explicación de la etapa de reclutamiento, los requisitos generales, fechas, selección y la reglamentación relacionada con el concurso abierto de méritos, atendiendo los

lineamientos establecidos en el Decreto 1072 de 1999, modificado por el Decreto 765 de 2005. (DIAN, 2014).

Dadas las dificultades presentadas en los concursos de méritos, se vincula personal con carácter de temporales, para cumplir funciones específicas; se asignan salarios de acuerdo al cargo para el que son vinculados, en igualdad de condiciones que los empleados de planta, sin embargo su carácter de temporal, ha ocasionado incertidumbre sobre su estabilidad laboral y deterioro del clima organizacional.

5.1.8.1 Desarrollo integral. La orientación al desarrollo integral del funcionario que tiene la DIAN, hacen muy atractivas sus ofertas laborales, sin embargo, se ha visto enfrentada a altos niveles de deserción de los funcionarios altamente capacitados, que buscan expectativas lucrativas en las empresas privadas debido a que los concursos para ascender son abiertos y demorados. La actual dirección, pretende obtener la modificación de las normas de carrera para que a los funcionarios de planta se les valore la experiencia y conocimientos adquiridos.

Por otra parte, con el ánimo de propiciar ambientes de trabajo agradables para sus trabajadores, ha venido diseñando programas de capacitación, actividades recreativas, pacto de incentivos con los sindicatos, su finalidad es satisfacer necesidades de los empleados, y a la vez prepararlos en las labores para el cumplimiento de sus metas, manteniendo un clima organizacional favorable. La DIAN diseña un plan anual de capacitación y gestión del conocimiento liderado por la Coordinación de Escuela, programa actividades, de tipo técnico, y también culturales y recreativas, durante el año calendario, con acompañamiento, de Recursos Humanos, Coordinación de Seguridad Social y Bienestar Laboral.

A pesar de estas actividades, se requiere por parte de la entidad mayor seguridad en la estabilidad laboral de los trabajadores, ya que hay insatisfacción e incertidumbre en los funcionarios contratados en forma temporal, pues a pesar del tiempo de servicio no ven la posibilidad de ser vinculados como empleados de planta.

5.1.8.2 Escala salarial. De igual manera en la convocatoria se establece el salario a devengar de acuerdo al cargo al que se haya postulado, proporcionando datos que estimulen a los ciudadanos a participar en la convocatoria de acuerdo con las normas preestablecidas. Los salarios son atractivos, sin embargo, no llegan al nivel de cargos similares a la rama judicial, circunstancia que es tema de debate sindical.

Con la Resolución No. 5062 de 2011 se reglamentó la política integral de incentivos para los funcionarios públicos, de acuerdo al cumplimiento del recaudo semestral.

5.1.8.3 Programas de Capacitación. Dentro de las políticas de desarrollo humano, la DIAN ha formalizado un Plan Nacional de Capacitación de acuerdo a lo

establecido en el Decreto 1567 de 1998, el cual crea el Sistema Nacional de Capacitación y de Estímulos para los empleados del Estado, mediante Resolución No. 11 del 4 de Noviembre de 2008, en su artículo 7, modificado por el artículo 1 de la Resolución 2546 de 2010, centrado en la demanda, oferta, sistemas de apoyos educativos, inducción y reinducción. Sin embargo, la capacitación es centralizada en su mayoría en el Nivel Central, restando oportunidades a la provincia; esta falencia trata de contrarrestarse con las capacitaciones virtuales. Lo propio ocurre con las becas para estudiar en el exterior, las que son distribuidas en los cargos de mayor jerarquía ubicados en la capital.

En el Plan Nacional de Capacitación se contemplan ejes temáticos que conciernen en un 90% en temas de control y fiscalización y el restante a temas de servicio (Plan Anual de capacitación, DIAN 2014).

Es una exigencia la participación activa en los programas y actividades de formación desarrolladas dentro del Plan Institucional de Capacitación PIC, así como el Programa de Seguridad Social y Bienestar Laboral, orientados a garantizar el cumplimiento de los requisitos exigidos en sus productos y servicios, con el propósito de satisfacer las necesidades de los ciudadanos-clientes.

Tabla 64. Variables de Recurso Humano

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Políticas de Selección	D	X			
Programas de Capacitación y Formación	F				X
Clima Organizacional	D				X
Políticas de gestión de los recursos humanos de acuerdo a la ley	F		X		
Remuneración de los servidores públicos	F				X
Programas de inducción	F			X	
Programa de salud Ocupacional	F			X	
Índices de Rotación	D	X			
Personal adecuado para cubrir las necesidades en la prestación del servicio	D	X			

Fuente : Texto guía direccionamiento Estratégico

5.1.9 Control Interno. El Sistema de Control Interno determinado en la Ley 87 de 1993, en su artículo 2 tiene como objetivo:

Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten.

Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.

Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.

Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.

Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación. El proceso de Control Interno comprende la evaluación de los sistemas de gestión, los procesos, proyectos, programas, actividades, operaciones y resultados, así como la coordinación de las relaciones de la Entidad con los entes externos.

Este proceso inicia con la definición del programa anual de auditorías y evaluación, continúa con el desarrollo de las evaluaciones, auditorías, acompañamientos y asesorías; y finaliza con el seguimiento a los planes de mejoramiento y recomendaciones establecidas, con la correspondiente retroalimentación a los directivos para la toma de decisiones. Adicionalmente, la DIAN tiene la vigilancia de la Contraloría y la Procuraduría General de la Nación sobre la gestión fiscal y la conducta de sus funcionarios.

En materia de control, se realizan mesas directivas en las cuales se efectúa seguimiento a las labores de cada proceso de la entidad, se presentan informes de gestión en recaudos, informe de indicadores estadísticos de cumplimiento a las metas y actividades propuestas para cada año y para cada área, a través de la participación de los Directores de Gestión y Jefes de Oficina. Igualmente se han llevado a cabo los Comités del Sistema de Control Interno, seguimiento a los Procedimiento Control del Producto y/o Servicios No Conforme, seguimiento al procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas, seguimiento al control del Riesgo de anticorrupción y seguimiento al Informe de auditoría junto con el plan de mejoramiento a la calidad de los procesos y actividades revisadas, y de las acciones realizadas para el corregir y prevenir los hallazgos dejados por la visita de la oficina de control interno Central, el control interno también interviene en el buen uso de los aspectos ambientales y su impacto ambiental a saber:

Durante la vigencia 2014 la Seccional de Tuluá ejecutó control, evaluación y seguimiento a la austeridad que debe tener la entidad en el ejercicio de sus

funciones, logrando resultados importantes en la disminución en el consumo de Papel, consumo de tóner para las impresoras, consumo de agua, energía, y otros insumos utilizados en la funciones cotidianas, ejercicio que debe ser derrotero para la gestión de la vigencia 2015.

De acuerdo con lo evidenciado en las visitas de la Oficina de Control Interno, se sugiere diseñar una estrategia para socializar y lograr que se conozcan y se apliquen los nuevos procedimientos, así como que sean utilizados los controles inmersos en ellos. La entidad debe establecer los controles necesarios para que se lleven a cabo las acciones tendientes al cumplimiento de sus planes. La DIAN tiene publicadas en su página web las políticas de operación relacionadas con la misión, el recaudo, el servicio, el control y el desarrollo de la entidad, entre otras. Se han actualizado cerca de 300 procedimientos que hacen parte del mapa de procesos, algunos de los cuales ya contienen análisis de riesgos y los controles inherentes.

En la entidad se ejerce control desde diferentes niveles. Por una parte, está el autocontrol o autoevaluación que realizan las dependencias a sus subordinados bien sea técnica o jerárquica. Un segundo nivel de control lo ejerce la Oficina de Control Interno, en desarrollo de su programa de auditoría y un tercer nivel es ejercido por las entidades de control externas, como son la Contraloría General de la República, la Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales -ITRC-, las Veedurías (ciudadanía), etc. Las direcciones de gestión han adelantado, a través de sus subdirecciones, las acciones de autoevaluación. De acuerdo con lo anterior, las fortalezas y debilidades son las siguientes:

Tabla 65. Fortalezas y debilidades Control Interno

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Auditorías Internas	F			X	
Régimen Disciplinario	F			X	
Control y vigilancia entes externos	F			X	
Seguimiento al proceso de Quejas Reclamos y Sugerencias	F			X	
Cultura de austeridad a los funcionarios en el uso de recursos para el ejercicio de sus funciones.	F				X
Fortalecimiento del Autocontrol en la ejecución de sus funciones	F				X
Fortalecimiento a las buenas prácticas del trato, transparencia, honestidad, compromiso del funcionario.	F				X
Campañas sobre el buen uso de los bienes asignados a sus funciones.	F			X	

Fuente : Texto guía direccionamiento Estrategico

5.1.10 Responsabilidad Social. En la DIAN de Tuluá, para el desarrollo de su misión, incluye principios de los derechos humanos, laborales y medio ambiente. Como resultado de la implementación de las políticas del buen gobierno, se expidieron una serie de normas para fortalecer la gestión institucional.

El Plan Estratégico, presenta varios componentes institucionales, como son: organización, procesos, recursos, talento humano e información; su fin último, es proveer los recursos para que el Estado cumpla su finalidad social.

El servicio de cara al cliente, constituye un componente del Plan Nacional de Desarrollo del actual gobierno; es el soporte del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano cuyo objetivo central es contribuir a la generación de confianza y satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados por la Administración Pública Nacional y por los particulares autorizados para la prestación de los mismos.

La DIAN es una entidad que aparte de la misión, apunta a una misión moral, enmarcada en el Código de Ética y de Buen Gobierno, que hace referencia a los valores y pautas éticas, que deben guiar a los funcionarios, con tres (3) propósitos fundamentales, a saber: (DIAN B. G., 2014).

Servir de instrumento para orientar el comportamiento hacia el ideal de servidores públicos y de ciudadanos que requiere la sociedad.

Prevenir acciones que puedan resultar lesivas para la comunidad y la organización y que, eventualmente, generen consecuencias a los propios empleados públicos.

Ser un instrumento para la gestión ética y el desarrollo institucional.

Para llevar a cabo las funciones que desarrolla la DIAN, cuenta con el Código de Ética y de Buen Gobierno, que es el que define su comportamiento y quehacer cotidiano, cuya finalidad es orientar hacia el mejor cumplimiento de las responsabilidades del empleado público, enmarcado en la misión y los valores que le son propios.

El Código de Ética tiene por objeto prevenir acciones que puedan resultar lesivas para la comunidad y la organización y que, eventualmente, generen consecuencias a los propios empleados públicos. Considerando el objeto y la misión de la DIAN, en la entidad se adoptaron como institucionales los siguientes valores: Respeto, Honestidad, Responsabilidad y Compromiso, que fundamentan de una manera integral y ética el recaudo, el servicio y el control, con la concepción y gestión de las personas, la organización, los procesos y los recursos.

Por otra parte ha iniciado con políticas de relevo generacional, dado que la planta cuenta con personal de avanzada edad, pero aún está muy incipiente.

Tabla 66. Variables de Responsabilidad Social

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Código de Ética y Buen gobierno	F			X	
Compromiso con el medio ambiente	F				X
Atención a los riegos laborales	F			X	
Control de condiciones laborales	F			X	
Participación en los proyectos del Gobierno	F			X	
Gestión sobre consciencia ambiental	F				X
Gestión sobre consciencia de los valores institucionales	F	X			
Políticas de relevo generacional	D	X			

Fuente : Texto guía direccionamiento Estratégico

Concluido el análisis interno de la Dirección Seccional de Impuestos de Tuluá, se consignan en la siguiente tabla las Debilidades y Fortalezas de la DIAN Tuluá con el fin de obtener el ordenamiento de los resultados y contar con un panorama claro en la elaboración de la Matriz DOFA.

Tabla 67. Debilidades y Fortalezas DIAN Tuluá

Nro.	VARIABLE	F/D
2	Instalaciones físicas para prestación de servicio	F
3	Descripción de las funciones	F
4	Actividad Económica Reglamentada	F
5	Estructura acorde con la actividad que presta	F
6	Cumplimiento de Requerimientos Legales	F
7	Estabilidad y Adaptabilidad	F
8	Descentralización para la prestación del Servicio	F
9	Manejo del conflicto	F
10	Eficacia de la dirección	F
11	Estructura de autoridad claramente establecida	F
12	Estructuración del servicio como un proceso misional	F
13	Comunicación de las estrategias de planeación	F
14	Estructura de la planeación institucional	F
15	Autonomía de la gerencia para establecer políticas de servicio al ciudadano-cliente	F
16	Comunicación Virtual	F

Continuación Tabla 67.

Nro.	VARIABLE	F/D
17	Estructura de las comunicaciones en la DIAN	F
18	Carácter reglado del recaudo de impuestos	F
19	Servicio Presencial	F
20	Competencia de los funcionarios de la Dirección Seccional	F
21	Alianzas estratégicas para prestar el servicio	F
22	Capacitación y Retroalimentación a los ciudadanos-clientes	F
23	Avances tecnológicos para lograr mayor cobertura	F
24	Programas de Capacitación y Formación	F
25	Políticas de gestión de los recursos humanos de acuerdo a la ley	F
26	Remuneración de los servidores públicos	F
27	Programas de inducción	F
28	Programa de salud Ocupacional	F
29	Auditorías Internas	F
30	Régimen Disciplinario	F
31	Control y vigilancia entes externos	F
32	Seguimiento al proceso de Quejas Reclamos y Sugerencias	F
33	Código de Ética y Buen gobierno	F
34	Compromiso con el medio ambiente	F
35	Atención a los riesgos laborales	F
36	Control de condiciones laborales	F
37	Participación en los proyectos del Gobierno	F
38	Gestión sobre consciencia ambiental	F
39	Gestión sobre consciencia de los valores institucionales	F
40	Estructura acorde con la prestación del servicio al ciudadano-cliente	D
41	Perfil de los funcionarios para prestación del servicio	D
42	Énfasis de la gestión en el recaudo, control y fiscalización	D
43	Perfil de los Directivos	D
44	Autonomía para toma de decisiones	D
45	Políticas de servicio en la toma de decisiones	D
46	Comunicación Verbal	D
47	Políticas de negociación con el ciudadano-cliente	D
48	Gerencia basada en la prestación del servicio	D
49	Estrategias de planeación diseñadas para las necesidades de las Direcciones Seccionales	D
50	Participación activa de las Direcciones Seccionales en la elaboración de los planes estratégicos	D
51	Actividades establecidas para crear cultura del servicio en todas las áreas	D
52	Comunicación personalizada	D
53	Comunicación asertiva	D
54	Campañas publicitarias sobre los servicios al ciudadano-cliente	D
55	Descentralización de las campañas de publicidad en las localidades	D
56	Flexibilidad para inversión	D
57	Presupuesto para capacitación	D

Continuación Tabla 67.

Nro.	VARIABLE	F/D
58	Presupuesto para puntos móviles de atención	D
59	Presupuesto para publicidad y campañas de atención	D
60	Carácter reglado de la asignación presupuestal	D
61	Presupuesto para la atención del ciudadano-cliente	D
62	Presupuesto para contratación de personal	D
63	Facilidad de la utilización de los Servicios informáticos electrónicos	D
64	Facilidad para usar los Canales de servicio telefónico	D
65	Descentralización del Servicio en los 24 municipios de la jurisdicción	D
66	Manejo de los Momentos de Verdad en las áreas de la Dirección Seccional	D
67	Descripción del ciclo del servicio en las áreas	D
68	Cultura del Servicio de los servidores públicos ubicados en áreas diferentes a Gestión de Asistencia al Cliente	D
69	Retroalimentación a asesores tributarios	D
70	Facilidad para el manejo del sistema de queja, reclamos y sugerencias	D
71	Políticas de Selección	D
72	Clima Organizacional	D
73	Índices de Rotación	D
74	Personal adecuado para cubrir las necesidades en la prestación del servicio	D
75	Políticas de relevo generacional	D
76	Accesibilidad Página de la DIAN	D

Fuente: Elaboración propia, adaptada del exto guia direccionamiento Estrategico Betancourt

En la siguiente matriz se destacan las principales las variables internas claves de forma integral, las cuales permiten evaluar tanto las debilidades como las fortalezas de la DIAN de Tuluá y sus recursos y capacidades. Finalmente permite estudiar la importancia que tiene cada variable y su grado de incidencia positiva o negativa dentro de la organización.

Tabla 68. Evaluación Integrada de la Situación Interna de la DIAN Tuluá

Nro.	VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
1	Socialización y capacitación da la ciudadanía en la normatividad tributaria: Es brindar a la ciudadanía la retroalimentación de la normatividad tributaria permanentemente que a la vez permita a su vez acopiar elementos de juicio para establecer los lineamientos estratégicos y producir una interlocución con la ciudadanía.	Se realizan actividades de socialización y capacitación aunque no se logra la cobertura deseada por limitaciones presupuestales y de personal.	F
2	Medios tecnológicos ofrecidos por la DIAN de Tuluá: Es la gama de equipos tecnológicos con que cuenta la Entidad a disposición de los usuarios para facilitar la utilización de los servicios informáticos electrónicos al ciudadano-cliente en los kioscos que permiten a su vez atención personalizada.	Por el carácter nacional de la DIAN, los medios tecnológicos se convierten en una herramienta importante para llegar a cada uno de los contribuyentes. Lo que debe mejorarse es la cultura del contribuyente para que pierda el temor de utilizarlos propios a su vez tener más equipos a su disposición.	F
3	Oferta de servicios: Es el conjunto de acciones o actividades de carácter misional diseñadas para la satisfacción de los ciudadanos clientes, que están directamente relacionados con la razón de ser o función básica de la organización, dándole valor agregado a la funciones de la entidad.	La DIAN cuenta con un portafolio amplio de servicios virtuales, telefónicos, presenciales, electrónicos en la actualidad. El contribuyente en la actualidad demuestra temor para su utilización.	F
4	Descentralización del servicio prestado por la DIAN: Es la prestación del servicio al ciudadano-cliente, a través de las 49 direcciones seccionales y locales ubicadas en el territorio nacional con el fin de tener una cobertura mayor de las necesidades locales de los usuarios.	La DIAN cuenta con Direcciones Seccionales ubicadas en las principales ciudades del país. La DIAN de Tuluá, tiene 24 municipios a cargo y realiza puntos de contacto en los principales.	F
5	Estructura Interna de las Direcciones seccionales para prestación del servicio: Es la conformación de dependencias dedicadas a la prestación del servicio al ciudadano-cliente en las Direcciones Seccionales o descentralizadas.	Las Direcciones Seccionales cuentan con la división de Gestión de Asistencia al Cliente encargadas gestionar los servicios, ejecutar los programas encaminados a promover la cultura del servicio, coordinar y controlar el proceso de atención y asistencia al cliente para facilitar y promover el cumplimiento voluntario de sus obligaciones.	F
6	Alianzas estratégicas para prestar el servicio: Son los convenios interinstitucionales y alianzas estratégicas que realiza la DIAN con Alcaldías, Cámaras de Comercio, Universidades y terminales de transportes se elaboran, campañas y jornadas de presencia institucional para la atención de los ciudadanos-clientes.	Se realizan convenios con las Cámaras de Comercio para descentralizar la atención de los ciudadanos-clientes, sin embargo deben ampliarse con alcaldías, Juzgado, supermercados, etc., con el fin de ampliar la cobertura.	F
7	Sistema de quejas, reclamos y peticiones: Conjunto de mecanismos institucionales que permiten y aseguran a los ciudadanos una participación efectiva en el seguimiento y control social a la gestión que desarrolla la DIAN	La DIAN tiene diseñado el sistema de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones virtualmente, también en la División de Gestión de Asistencia al Cliente; se efectúa control sobre los mismos y se realizan las respectivas sugerencias.	F

Continuación Tabla 68

Nro.	VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
1	Capacitación de los funcionarios: Consiste en la formación ética y técnica de los servidores públicos en conocimientos, lenguajes, estrategias, trámites, servicios, obligaciones formales, tributarias, aduaneras y cambiarias.	La capacitación en un 90% está dirigida para la investigación y fiscalización y el 10% para los temas de servicio. Es decir hay mayor participación en los temas de control.	D
2	Caracterización de los clientes: Es la importancia e identificación que realiza la DIAN de Tuluá de los clientes, socios estratégicos, proveedores, organismos de control y grupos especiales de interés.	La caracterización de los clientes se realiza para los programa de investigación y fiscalización mas no para la atención del ciudadano-cliente.	D
3	Cultura del Servicio: Es el conjunto de valores, creencias, saberes y comportamiento de los servidores públicos y su concepción frente a la prestación del servicio al ciudadano-cliente.	El tema se ha trabajado en los servidores públicos de la División de Gestión de Asistencia al Cliente; en las otras Divisiones no hay cultura del servicio pues los programas de capacitación, motivación y concientización se realizan de acuerdo a las funciones propias de las áreas.	D
4	Simplificación de trámites: Es el conjunto de acciones encaminadas a analizar, identificar, clasificar y realizar mejoras en los procedimientos administrativos, tanto para la reducción de cargas para la ciudadanía como en la agilización de los trámites internos.	Los trámites son establecidos por el Gobierno Nacional; en la actualidad son diversos y complejos. Se encuentran descritos en la página web de la DIAN	D
5	Participación de las Direcciones Seccionales en las políticas del servicio impuestas por el Nivel Central: Es la posibilidad de participar de la adopción de políticas institucionales y en la planeación estratégica para que la prestación del servicio a los clientes.	El carácter de nacional de la Entidad, su tamaño y función, producen direccionamientos generales y dificultan la partición de las Direcciones Seccionales en las políticas y estrategias de servicio.	D
6	Análisis del entorno de las Direcciones Seccionales para prestar el servicio: Es la acción encaminada estudiar las amenazas y oportunidades que le ofrecen el entorno a la Entidad, con el fin de establecer estrategias para la prestación del servicio,	La DIAN de Tuluá, no realiza análisis del entorno que le permita establece estrategias para mejorar el servicio al ciudadano-cliente.	D
7	Perfil del funcionario de la DIAN: Es el conjunto de rasgos peculiares que debe tener el servidor público que presta el servicio al ciudadano-cliente, el cual engloba educación, nivel de formación, experiencia y habilidades humanas, intelectuales y físicas.	El perfil es analizado para los funcionarios de Gestión de Asistencia al Cliente, mas no para los funcionarios de las otras áreas a pesar que tienen contacto con el cliente interno y externo.	D
8	Gerencia del Servicio: Es la capacidad de influencia de los directores seccionales, sobre los servidores públicos para que orienten su quehacer laboral hacia la calidad en la prestación del servicio al ciudadano-cliente.	Los Directores Seccionales son designados por el Director General con un perfil técnico y especializado en los temas económicos y jurídicos; la gerencia no está basada en el servicio al ciudadano-cliente.	D
9	Clima organizacional de la DIAN: Es el ambiente de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso.	El clima organización se ha visto afectada por la contratación de empleados de carácter personal y temporal dada la inestabilidad que tienen los cargos y la inequidad frente a las condiciones laborales de los demás funcionarios; también las cargas de trabajo frente a la insuficiencia de personal.	D

Continuación Tabla 68

Nro.	VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
10	Retroalimentación a asesores tributarios y gremios en los servicios brindados por la DIAN: Es la interacción periódica con asesores y gremios, no solo para brindar capacitación sino para escuchar las apreciaciones, dificultades, inquietudes.	Hay mayor participación de los asesores y gremios en los programas de capacitación y retroalimentación porque el ciudadano-cliente acude a los intermediarios dado que percibe el sistema tributario complejo y tienen dificultad para enfrentar los servicios informáticos electrónicos.	D
11	Momentos de verdad: Es cualquier episodio o situación en la que el ciudadano-cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.	Los funcionarios de la División de Gestión de Asistencia al Cliente tienen buen manejo de los momentos de verdad; los demás funcionarios no debido a que tienen funciones de control, cobro, fiscalización y determinación.	D
12	Ciclos del servicio: Son mapas que muestran la secuencia o cadena continúa y completa de acontecimientos o contactos que experimenta un cliente para satisfacer las necesidades y expectativas demandadas.	Los ciclos de servicio no han sido definidos en las áreas. Solo han sido descritos en la División de Gestión de Asistencia al Cliente.	D
13	Servicio ampliado: es todo lo que acompaña al producto esencial al cual le provee de alguna utilidad. Es todo servicio que complementa el servicio básico y le agrega valor, incluye todas las actividades que se efectúan para entregar un servicio.	Hay un portafolio amplio de servicios ofertados; la División de Gestión de Asistencia al Cliente tiene clara la orientación al ciudadano-cliente. Las demás áreas cumplen con las funciones propias de su cargo sin tener en cuenta la orientación que debe brindarse como secuencia del proceso de gestión.	D

Fuente: Texto guía direccionamiento estratégico

Realizada la consolidación de fortalezas y debilidades, a continuación se realiza la siguiente descripción:

5.2 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Porter M. propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente, para este caso para el contribuyente: (PORTER, M., 1985).

Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica actividades estratégicas de la empresa a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas actividades se dividen en actividades primarias y de apoyo.

5.2.1 Valores percibidos por los contribuyentes. Al ser la seccional Dian Tuluá responsable de prestar un servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el Sistema Tributario, se gestan dentro de ella una serie de valores que de acuerdo a los analistas estas estructuras de valor son abordadas desde métodos deductivos (partiendo de una

condición general para llegar a una particular), o sea mediante la descomposición de la cadena a sus partes más pequeñas y de este modo se procura entender la totalidad a partir del conocimiento de cada uno de sus componentes. (PORTER, 1985). Por el contrario se considera adecuado abordarla inductivamente dado a la sutileza y particularidades que el modelo requiere para ser apreciado con sensibilidad y empatía.

Es así como el contribuyente percibe los VALORES en el actuar de los funcionarios de la seccional Dian Tuluá, esto de acuerdo a la naturaleza de la empresa, siendo un marco de referencia para contribuir con cada una de las actividades para la creación de ventaja.

El Código de Ética como conjunto de pautas que orientan el comportamiento y quehacer cotidiano, y conducen hacia el mejor cumplimiento de las responsabilidades de los empleados públicos de la DIAN dentro del contexto de la Misión institucional y los valores que le son propios para la adecuada prestación del servicio. (DIAN P. E., 2014).

El respeto como valoración y cuidado de sí mismo, de los demás, de la naturaleza y de las cosas. El aprecio y cuidado del ser, de la esencia de las personas, la vida y las cosas, el respeto es atención, consideración, tolerancia, miramiento, deferencia, el respeto como garantía de preservación de la naturaleza, la especie y la sociedad. (DIAN P. E., 2014).

La honestidad como parte integral y coherente entre el mundo interno y externo, entre lo que se piensa, se siente y se hace en relación consigo mismo, con los demás y con las cosas. La honestidad como probidad, rectitud, honradez.

La responsabilidad como la capacidad de hacerse cargo libremente de las propias acciones y asumir sus consecuencias, en pro de bien común. Lo que se hace trae consecuencias, según la coherencia que tenga con nuestra moral, las buenas costumbres o las leyes. La responsabilidad favorece el logro de metas individuales y colectivas y la construcción de la sociedad y la cultura. (DIAN P. E., 2014).

El compromiso es la disposición de hacer y dar lo mejor de sí mismo en todo momento, para el logro de aspiraciones individuales y colectivas, el mejoramiento continuo y el bien mayor. Es la obligación contraída, la palabra dada y el empeño.

El compromiso impulsa el mejoramiento de los procesos en los que se participa y ayuda en la construcción del bien común. (DIAN P. E., 2014).

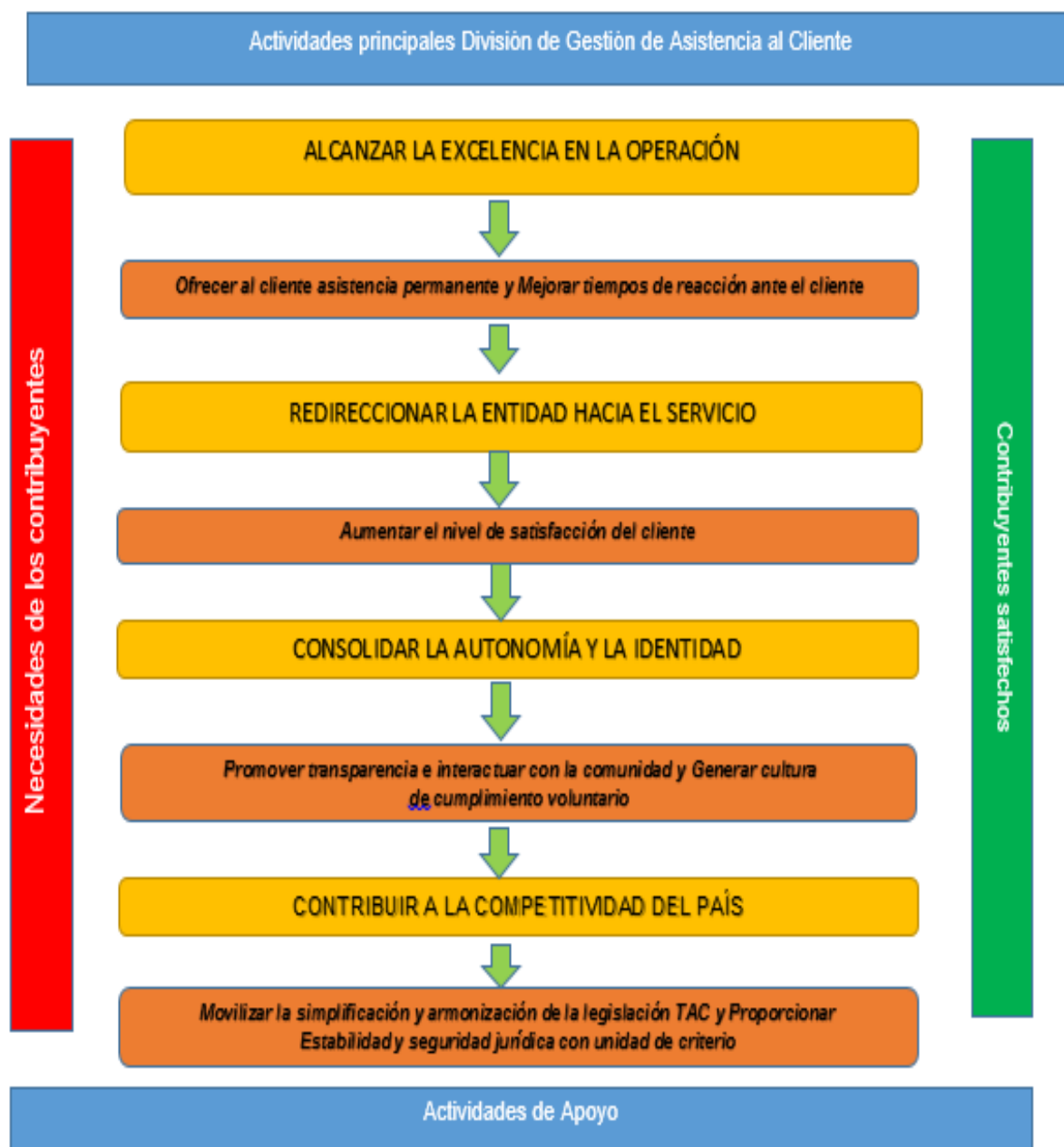
5.2.2 La cadena de valor. Con el propósito de lograr una ventaja competitiva, las organizaciones deben desarrollar una cadena de valor significativa al demostrar con ella las estrategias que la diferencian de otras entidades ya sea con respecto al

pago de productos o prestación de servicios. (PORTER, 1985). Este proceso divulgado por Michael Porter, está conformado por actividades primarias y por actividades de apoyo, acordes con los fines para los cuales fue creada la organización, razón por la cual cada una agrega un valor productivo.

Desde este punto de vista de las seccionales analizadas **Tuluá, Pasto, Popayán y Palmira** estas tienen como finalidad recaudar y administrar los tributos de la nación, siendo consideradas actores principales de las cadenas de valor inteligentes que deben contener elementos esenciales de organización, formación, cultura, colaboración, redes de actores y conocimiento para incentivar la innovación permanente y el aprendizaje colectivo, partiendo desde cada una de sus gestiones que estimulen la participación, teniendo en cuenta las demandas ciudadanas, contando con un servicio descentralizado, que tenga en cuenta las necesidades locales.

Tal es el caso de la cadena de valor de la seccional Dian Tuluá que se muestra en la ilustración 5, como una organización interna que debe ser coherente con la estructura organizacional básica permitiendo el acercamiento a la misión y visión institucional, por lo que para dar cumplimiento a sus procesos, ha definido las siguientes estrategias de mejoramiento en cada una de sus gestiones para alcanzar la excelencia en la operación, *(ofreciendo al cliente asistencia permanente y mejorando los tiempos de reacción ante el cliente)*; redireccionar la entidad hacia el servicio, *(aumentando el nivel de satisfacción del cliente)* consolidar la autonomía, *(promoviendo la transparencia e interacción con la comunidad; generando cultura de cumplimiento voluntario)* y la identidad y contribuir a la competitividad del país *(movilizar la simplificación y armonización de la legislación TAC y proporcionando estabilidad y seguridad jurídica con unidad de criterio)*.

Ilustración 4. Cadena de valor División de Gestión de Asistencia al Cliente.



Fuente: Elaboración propia

5.2.2.1 Características de las actividades primarias de Gestión de Atención al Cliente

Tabla 69. Características de las actividades primarias de Gestión de Atención al Cliente

CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS	
Alcanzar la Excelencia en la Operación	La excelencia en la operación está orientada para que los contribuyentes puedan encontrar transacciones fáciles y transparentes que les permita cumplir con sus obligaciones, pero a la vez la DIAN debe fortalecer el control tributario y aduanero para garantizar el cumplimiento de dichas obligaciones. Esta actividad se enfoca en que los clientes que cuenten con apoyo y asesoría de ésta cuando están al día con sus obligaciones, así como la reacción inmediata con la fortaleza necesaria en los momentos en que no lo hacen. Es prioridad para la DIAN es alcanzar la excelencia en la operación del día a día, no sólo con el fin de aumentar la recaudación, sino demostrando que lo hace con una asignación e inversión más eficiente de sus recursos.
Redireccionar la entidad hacia el servicio	La institución responde a las exigencias del ciudadano moderno ofreciendo más y mejores productos y servicios “a menor precio”. En el caso de la DIAN, esto se traduce en velar por el estricto cumplimiento de las normas vigentes, garantizando que cada contribuyente pague exactamente lo que le corresponde, y que todos los contribuyentes que están en la obligación de hacerlo, paguen sus impuestos.
Consolidar la autonomía y la Identidad	La DIAN no es responsable por la gestión del Estado en general, es un vehículo para comunicar sus resultados, especialmente a aquellos ciudadanos que han contribuido con el pago de sus impuestos. Se trata de fortalecer la imagen institucional para que la ciudadanía y el Estado confíen cada vez más en ella y para posibilitar el acceso a más recursos de forma tal que sea posible sostener y potenciar la inversión en ella.
Contribuir a la competitividad del país	La DIAN es una entidad con alto impacto en la competitividad nacional. La manera cómo ésta garantiza el cumplimiento y la consistencia en las reglas de juego asociadas con el sistema tributario, aduanero y cambiario es fundamental para las expectativas de inversión (nacional o extranjera), la competitividad en las operaciones de comercio exterior y la reducción del tiempo y costo asociados al cumplimiento de las obligaciones. Para ello la DIAN debe proveer de información y análisis que faciliten a los responsables de la legislación la toma de decisiones acertadas y debe proyectar los comportamientos tributarios y económicos para presentar alternativas y fomentar la planificación legislativa. Esto requiere de una entidad con mayores habilidades estratégicas y con un proceso de inteligencia consolidado y sistemático.

Fuente: DIAN

5.2.2.2 Características de las actividades de apoyo Gestión de Atención al Cliente

Tabla 70. Características de las actividades de apoyo Gestión de Atención al Cliente

CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO	
Ofrecer al cliente asistencia permanente	La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales con el fin de cumplir con los objetivos misionales y de cooperar con la seguridad fiscal del País, orienta la mayor parte de sus recursos y gestión hacia el servicio al cliente y al desarrollo e implementación de modernas tecnologías para la recepción, procesamiento y administración de la información, con procedimientos integrales que le permitieran cada vez más, realizar su gestión cumpliendo con los principios de eficacia, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y transparencia, además de ello buscó brindar a los contribuyentes diferentes herramientas que facilitaran el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.
Mejorar tiempos de reacción ante el cliente	
Aumentar el nivel de satisfacción del Cliente	
Promover transparencia e interactuar con la comunidad	
Generar cultura de cumplimiento voluntario	
Movilizar la simplificación y armonización de la legislación TAC	Se obtenido una serie de resultados hondamente satisfactorios en su gestión integral, relacionados con: el recaudo, acciones de control para la disminución de la evasión y el contrabando en sus diversas modalidades, la interacción virtual con los contribuyentes y usuarios aduaneros, la ampliación de la cobertura de los servicios informáticos electrónicos implementado dentro la concepción del nuevo modelo de Gestión MUISCA.
Proporcionar estabilidad y seguridad jurídica con unidad de criterio	

Fuente: DIAN

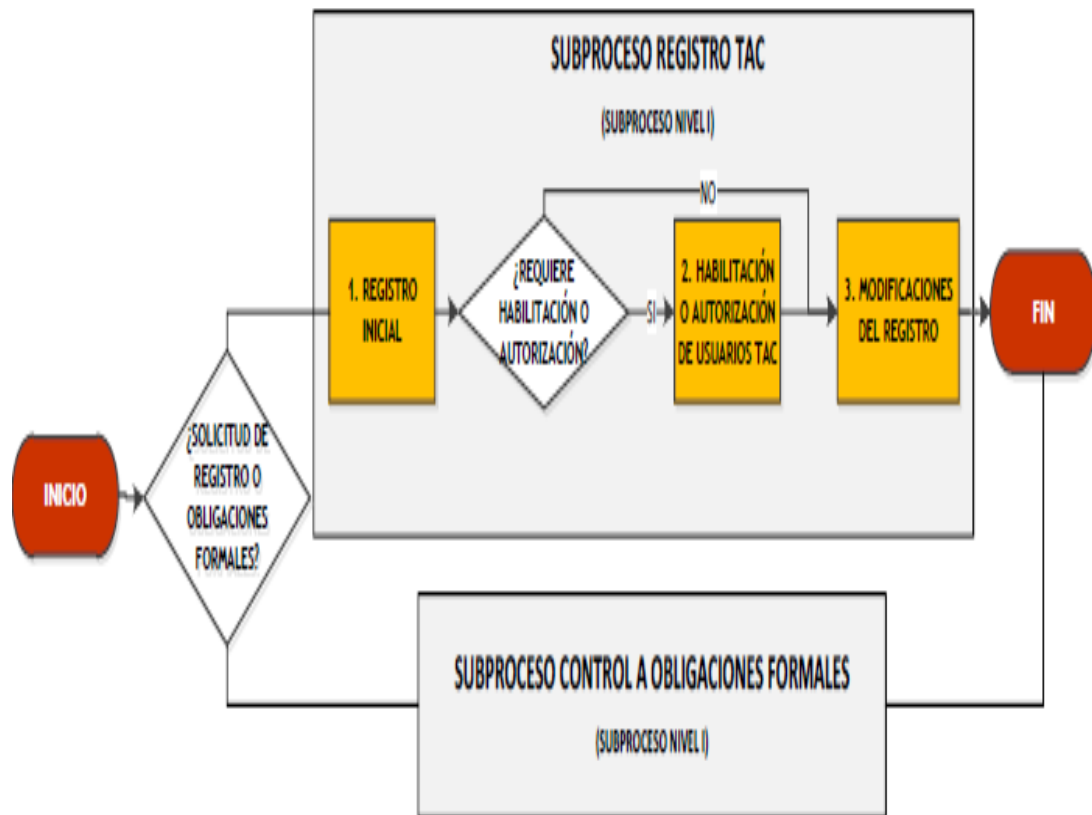
5.2.2.3 Características de las actividades estratégicas de Gestión de Atención al Cliente

Las actividades estratégicas de Gestión de Atención al Cliente, están dirigidas a atender las solicitudes de las personas naturales y jurídicas obligadas por Ley, frente a Registro Único Tributario, su actualización, el mecanismo digital, presentación de información, facturación, entre otros, con el fin de prevenir y subsanar errores o incumplimientos relacionados con las obligaciones de los

clientes. El proceso inicia con la recepción de insumos que pueden ser objeto de verificación y/o investigación y termina con una decisión de fondo.

Descripción del proceso: Comprende los subprocesos registro TAC Y obligaciones Formales.

Ilustración 5. Subprocesos registro Tac y obligaciones formales en la DIAN



Fuente: DIAN

Tabla 71. Características de las estrategias Gestión de Atención al Cliente

CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
Lineamientos Operacionales	Los casos especiales y particulares atendidos en relación con este proceso serán divulgados a los demás agentes, mediante mecanismos de retroalimentación establecidos, con el propósito de ampliar la base del conocimiento. Responsables del proceso: Director de Gestión de Ingresos para el Subproceso Nivel I de Control a Obligaciones Formales, y para el Subproceso Nivel I Registro TAC en cuanto a inscripción, actualización, suspensión de RUT y autorización y suspensión de calidad de Autorretenedores, Agentes de Retención de IVA y Grandes Contribuyentes. Director de Gestión de Fiscalización para el Subproceso Nivel I Subproceso Registro TAC en cuanto a Autorización, actualización y cancelación de profesionales de compra y venta de divisas en efectivo y cheques de viajero
Lineamientos Operacionales	Los casos especiales y particulares atendidos en relación con este proceso serán divulgados a los demás agentes, mediante mecanismos de retroalimentación establecidos, con el propósito de ampliar la base del conocimiento. Responsables del proceso: Director de Gestión de Ingresos para el Subproceso Nivel I de Control a Obligaciones Formales, y para el Subproceso Nivel I Registro TAC en cuanto a inscripción, actualización, suspensión de RUT y autorización y suspensión de calidad de Autorretenedores, Agentes de Retención de IVA y Grandes Contribuyentes. Director de Gestión de Fiscalización para el Subproceso Nivel I Subproceso Registro TAC en cuanto a Autorización, actualización y cancelación de profesionales de compra y venta de divisas en efectivo y cheques de viajero.
Subproceso nivel I Registro TAC	Inscribir en el Registro Único Tributario a las personas naturales y jurídicas obligadas por Ley o que son sujeto de las obligaciones administradas por la Entidad y mantener su información actualizada; así como dar trámite a las solicitudes de actualización, calificación, autorización, habilitación, suspensión o cancelación de carácter tributario, aduanero o cambiario que por ley deben ser gestionadas por la Entidad. Alcance: Inicia con la solicitud de registro inicial en el RUT y finaliza con las modificaciones de la información del mismo. El proceso contempla los siguientes subprocesos.
Subproceso nivel II registró inicial.	Inscribir en el Registro Único Tributario a las personas naturales y jurídicas obligadas por Ley o que son sujeto de las obligaciones administradas por la Entidad.

Fuente: Dian

Tabla 72. Responsable Subproceso: Subdirección de Gestión Asistencia al Cliente

Responsable Subproceso: Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente				
Proveedor	Entradas	Subprocesos Nivel II	Salidas y Productos	Cientes y/o partes interesadas
1. Usuarios DIAN 2. Usuarios extranjeros 3. Proceso de Gestión Integral del Recurso Humano 4. Proceso de Gestión Documental 5. Procesos misionales DIAN (Cumplimiento de Obligaciones, Control a Obligación, Administración de Cartera, Ingreso al territorio aduanero, Importación, Exportación) 6. Proceso control a obligación	Documentación soporte (1, 2, 3) Formulario 001 en trámite (1,2) Oficio de solicitud inscripción domiciliaria de personas con discapacidad (4) Solicitud de inscripción de oficio en el RUT (5) Solicitud de inscripción por correo electrónico de personas extranjeras (2) Auto comisorio aprobado (3) Respuesta de información relacionada con investigaciones en curso (6)	Registro Inicial	Salidas: Formato FT-GM-1648 "Información Número Identificación Tributaria" (1) Proyecto de auto comisorio (3) Oficio persuasivo (4) Solicitud información de investigación en curso (5) Auto de pruebas (4) Auto de archivo (4) Formato 1728 Procedencia de dirección para notificación (4) Formato 6331 "Resolución por la cual se ordena la inscripción de oficio en el Registro Único Tributario" (4) Formato 6330 "resolución por la cual se	Cientes: 1. Usuarios DIAN 2. Procesos misionales DIAN (Cumplimiento de Obligaciones, Control a Obligación, Administración de Cartera, Ingreso al territorio aduanero, Importación, Exportación) 3. Proceso de Gestión Integral del Recurso Humano. 4. Proceso de Gestión Documental 5. Proceso control a obligación Partes Interesadas: 6. Servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas, gremios, sindicatos, entidades de
			falla el recurso de la resolución de inscripción de oficio en el Registro Único Tributario (4) Formulario FR-RG-001 Registro Único Tributario (1, 2, 4) Documentación soporte de inscripción para archivo (4) Comunicación informando inscripción de oficio (2) Productos: Inscripción RUT (1)	control, veedurías ciudadanas y la sociedad en general

Fuente DIAN. Subproceso Obligaciones Formales

Objetivo: Prevenir y subsanar errores o incumplimientos relacionados con las obligaciones de los clientes. **Alcance:** Inicia con la solicitud del contribuyente, para presentación de información por envío de archivos, mecanismo digital, corrección de inconsistencias, facturación y libros de contabilidad y termina con la respuesta al contribuyente y/o declarante.

Tabla 73. Responsable Subproceso: Subdirección de Gestión Asistencia al Cliente y subdirección de Recaudo y Cobranzas.

Proveedor	Entradas	Subprocesos Nivel I	Salidas y Productos	Cientes y/o partes interesadas
1. Contribuyentes 2. Declarantes 3. Dian	Solicitud de presentación de información por envío de archivos (1,2) Solicitud de emisión y renovación mecanismo digital (1,2) Solicitud de corrección de inconsistencias (1,2) Solicitud de numeración para facturación (1,2) Solicitud de registro de libros de contabilidad (1,2) Consultas de inconsistencias (1,2,3)	Control Obligaciones	Salida: Formulario de mecanismos digital para servicios electrónicos (1) Oficio de respuesta (1) Libros sellados y registrados (1) Formato de presentación de información por envío de archivos (1,2)	Cientes: 1. Declarante 2. Procesos de la DIAN

Nota: Los números relacionadas en las entradas corresponden a los proveedores y en las salidas a los clientes.

Aspectos Ambientales	Impactos Ambientales
Consumo de Papel	Agotamiento de los Recursos Naturales Afectación a la Flora
Consumo de Thoner	Aumento de Desechos Hacia Relleno Sanitario
Consumo de Otros Insumos De Oficina	Aumento de Desechos Hacia Relleno Sanitario
Consumo de Agua	Agotamiento de los Recursos Naturales
Consumo de Energía	Agotamiento de los recursos naturales
Educación Ambiental	Generación de conciencia ambiental

Versión	Vigencia		Descripción de Cambios
	Desde	Hasta	
1	16/05/2014		Versión inicial de la modernización del SGCCI.

Fuente DIAN.

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Para la elaboración del plan estratégico se utiliza la metodología DOFA, la cual es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Oportunidades y amenazas son factores externos y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

6.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (M-EFE)

Permite a los directivos resumir y evaluar información de su entorno externo como la económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Elaboración de la lista de factores externos clave entre 15 a 20 factores que representen las oportunidades y amenazas más significativas de la organización.

Asignación de peso a cada factor en porcentaje o decimal que refleje la importancia del factor con relación a los demás. El peso indica la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar el éxito en la organización; la suma de todos los pesos debe ser 1.0 o 100%

Calificación de 1 a 4 de cada factor, indicando la eficacia de las estrategias actuales de la organización frente a cada factor, con el objeto de indicar el impacto que tiene en el entorno; las condiciones señaladas son:

Tabla 74. Calificación de cada factor

Calificación	Condición
4	Oportunidad Mayor
3	Oportunidad Menor
2	Amenaza Menor
1	Amenaza Mayor

Fuente: Elaboración propia

Multiplicación del peso de cada factor por su calificación con el fin de obtener una calificación ponderada. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

En la siguiente tabla, se evalúan las principales amenazas y oportunidades que ofrece el entorno a la DIAN de Tuluá, las cuales se toman de la matriz integrada:

Tabla 75. Evaluación de Factores Externos E.F.E

Nro.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Proceso de Paz en Colombia	0,07	4	0,28
2	Tratados Internacionales	0,03	3	0,09
3	Derechos de los ciudadanos	0,06	4	0,24
4	Programa de Renovación de la Administración Pública - PRAP	0,06	4	0,24
5	Apoyo en la utilización de la tecnología	0,05	4	0,20
6	Desarrollo tecnológico	0,05	4	0,20
7	Crecimiento económico	0,03	3	0,09
8	Beneficios tributarios	0,04	3	0,12
9	Cultura de Responsabilidad Social	0,05	3	0,15
10	Infraestructura de servicios públicos	0,05	4	0,20
11	Entidades públicas y privadas de colaboración	0,05	4	0,20
12	Infraestructura vial: El centro y Norte del Valle cuenta con carreteras de fácil transitabilidad, transporte y seguridad.	0,05	4	0,20
AMENAZAS				
13	Falta de credibilidad en la reinversión social	0,05	1	0,05
14	Política fiscal	0,05	2	0,10
15	Metas de Recaudos nacionales	0,04	2	0,08
16	Evasión y la elusión	0,04	1	0,04
17	Decrecimiento de la población	0,05	2	0,10
18	Falta de cultura de la contribución	0,07	1	0,07
19	Orden Público	0,06	1	0,06
20	Extensión Territorial rural	0,05	2	0,10

Fuente: Texto guía direccionamiento estratégico

Como resultado del análisis Externo de la DIAN de Tuluá, se obtiene un valor ponderado de 2,81, lo que indica que se encuentra en una posición donde está aprovechando las oportunidades significativas que brinda el sector, sin descuidar las amenazas que generan riesgos.

6.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI

Esta matriz permite evaluar los factores internos de la organización, resume y evalúa las debilidades y fortalezas de mayor importancia. Al igual que la matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

Elaboración de lista de los factores internos de acuerdo con los resultados del análisis interno.

Asignación de valores a cada factor en porcentaje o decimal donde la suma de estos debe ser igual a 1.0 o 100%

Asignación de calificación de 1 a 4 a cada factor de acuerdo a las siguientes condiciones:

Tabla 76. Calificación de factores

Calificación	Condición
4	Fortaleza Mayor
3	Fortaleza Menor
2	Debilidad Menor
1	Debilidad Mayor

Fuente: Elaboración propia

Multiplicación de los valores por cada calificación.

Sumatoria de los totales ponderados y obtención del total ponderado obtenido por la organización.

Una vez sumados los pesos ponderados se analiza el resultado, si está alrededor de 2,5, la organización se encuentra en un equilibrio de fortalezas y debilidades. Si es mayor a 2,5 y se encuentra en valores entre 3 y 4, la organización utiliza sus fortalezas más significativas. Pero si su valor está entre 2 y 1, la organización está perdiendo valor.

En la siguiente tabla, se evalúan las principales fortalezas y debilidades seleccionadas después del análisis interno de la DIAN Tuluá:

Tabla 77. Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I

Nro.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Socialización y capacitación da la ciudadanía en la normatividad tributaria	0,06	3	0,18
2	Medios tecnológicos ofrecidos por la DIAN de Tuluá	0,07	4	0,28
3	Oferta de servicios	0,07	4	0,28
4	Descentralización del servicio prestado por la DIAN	0,04	3	0,12
5	Estructura Interna de las Direcciones seccionales para prestación del servicio	0,04	3	0,12
6	Alianzas estratégicas para prestar el servicio	0,07	4	0,28
7	Sistema de quejas, reclamos y peticiones	0,04	4	0,16
DEBILIDADES				
8	Capacitación de los funcionarios	0,06	2	0,12
9	Caracterización de los clientes	0,04	1	0,04
10	Cultura del Servicio	0,07	2	0,14
11	Simplificación de trámites	0,01	2	0,02
12	Participación de las Direcciones Seccionales en las políticas del servicio impuestas por el Nivel Central	0,01	1	0,01
13	Análisis del entorno de las Direcciones Seccionales para prestar el servicio	0,04	1	0,04
14	Perfil del funcionario de la Dian	0,06	2	0,12
15	Gerencia del Servicio	0,06	2	0,12
16	Clima organizacional de la Dian	0,05	2	0,10
17	Retroalimentación a asesores tributarios y gremios en los servicios brindados por la DIAN	0,02	2	0,04
18	Momentos de verdad	0,07	2	0,14
19	Ciclos del servicio	0,07	2	0,14
20	Servicio ampliado	0,05	2	0,10
TOTAL		1	48	2,55

Fuente: Texto guía direccionamiento estratégico

Como resultado del análisis Interno para la DIAN de Tuluá se obtiene un valor ponderado de 2,55 lo que indica que la organización está utilizando las fortalezas de forma significativa haciendo buen uso de sus capacidades internas; presenta unas Debilidades que debe fortalecer y convertirlas en fortalezas porque de lo contrario puede traer problemas en la prestación del servicio brindado al ciudadano-cliente.

6.3 ANÁLISIS DOFA

Para la realización de la matriz y análisis DOFA se realiza un ordenamiento en una tabla, las variables más importantes y de mayor impacto de acuerdo a los resultados obtenidos en las matrices estudiadas E.F.E y E.F.I.

En la siguiente tabla se presenta el listado de las diferentes variables donde su orden hace referencia a su mayor participación correspondiente al peso ponderado dentro de las diferentes matrices.

Tabla 78. Listado DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Socialización y capacitación da la ciudadanía en la normatividad tributaria	1	Capacitación de los funcionarios
2	Medios tecnológicos ofrecidos por la DIAN de Tuluá	2	Caracterización de los clientes
3	Oferta de servicios	3	Cultura del Servicio
4	Descentralización del servicio prestado por la DIAN	4	Simplificación de trámites
5	Estructura Interna de las Direcciones seccionales para prestación del servicio	5	Participación de las Direcciones Seccionales en las políticas del servicio
		8	Gerencia del Servicio
		9	Clima organizacional de la Dian
		10	Retroalimentación a asesores tributarios y gremios en los servicios brindados por la DIAN
		11	Momentos de verdad
		12	Ciclos del servicio
		13	Servicio ampliado
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Proceso de Paz en Colombia	1	Falta de credibilidad en la reinversión social
2	Tratados Internacionales	2	Política fiscal
3	Derechos de los ciudadanos	3	Metas de Recaudo nacional
4	Programa de Renovación de la Administración Pública - PRAP	4	Evasión y la elusión
5	Apoyo en la utilización de la tecnología	5	Decrecimiento de la población
6	Desarrollo tecnológico	6	Falta de cultura de la contribución
7	Crecimiento económico	7	Orden Público
8	Beneficios tributarios	8	Extensión Territorial rural
9	Cultura de Responsabilidad Social		
10	Infraestructura de servicios públicos		
11	Entidades públicas y privadas de colaboración		
12	Infraestructura vial		

Fuente: Texto Guía Direccionamiento Estratégico

Con base en lo anterior, utilizando la metodología y uso de los instrumentos la Matriz DOFA pueden desarrollarse cuatro tipos de estrategias:

Estrategias de fortalezas u oportunidades **(FO)**: Se desarrolla utilizando las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventaja que brinda las oportunidades externas.

Estrategias de fortalezas y amenazas **(FA)**: Se aprovechan las fortalezas de la organización para contrarrestar el impacto negativo de las amenazas.

Estrategias de debilidades y oportunidades **(DO)**: Se busca superar las debilidades internas de la organización, aprovechando sus oportunidades externas.

Estrategias de debilidades y amenazas **(DA)**: son variables que brindan tácticas defensivas que buscan disminuir las debilidades y evitar las amenazas que genera el entorno.

En la siguiente tabla, se realizan los cruces estratégicos de las FO y FA y los cruces estratégicos DO y DA:

Tabla 79. Matriz DOFA DIAN Tuluá

ESTRATEGIA F.O	ESTRATEGIA F.A
Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 1 Realizar convenios con los organismos internacionales para la difusión y prestación del servicio a los declarante colombianos ubicados en el exterior (F6:02) 2 Socializar la oferta de servicios aprovechando los beneficios ofrecidos por la legislación tributaria (F1:08) 3 Realizar nuevos convenios con entidades públicas y privadas de los municipios de la jurisdicción para ampliar cobertura del servicio (F6:011) 4 Poner a disposición de los usuarios, buzones de quejas, peticiones, reclamos, sugerencias y felicitaciones en las principales entidades públicas y privadas de los municipios de la jurisdicción (F7:011) 5 Capacitación a los ciudadanos-clientes sobre la tecnología y servicios informáticos electrónicos ofrecidos por la DIAN, a través de las Entidades del municipio que apoyan su utilización (F2:05)	Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas 1 Ofrecer servicios de atención de alta calidad como única contraprestación del pago de los impuestos y contrarrestar la falta de credibilidad del contribuyente (F2:A1) 2 Realizar alianzas estratégicas con los organismos de seguridad para desplazar funcionarios a zonas de riesgo y establecer canales de comunicación para que el contribuyente pueda comprobar la fiabilidad y veracidad de la información de la DIAN (F6:A7) 3 Socializar y capacitar a la ciudadanía en la normatidad tributaria y la finalidad que cumple el Estado con los recaudos obtenidos (F1:A6) 4 Realizar alianzas estratégicas con entidades estatales para cruzar información y con base en ella, orientar al contribuyente sobre las consecuencias sancionatorias que tiene la evasión y la elusión (F6:A4) 5 Aprovechar la oportunidad que da la tecnología de acercarse a los ciudadanos-clientes, escuelas, colegios, universidades y hacer campañas masivas y permanentes de capacitación, difusión, acompañamiento, tutoriales, cartillas, etc, con el fin de crear cultura de la contribución (F2:A6)
ESTRATEGIA D.O	ESTRATEGIA D.A
Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades 1 Capacitar en temas de servicio a los funcionarios, a través de Universidades y Entidades como el SENA (D1:011) 2 Depurar los trámites establecidos adecuándonos a los derechos establecidos legalmente para los ciudadanos (D4:03) 3 Determinar los sectores económicos que han tenido mayor crecimiento para caracterizar los ciudadanos-clientes y sus necesidades de atención (D2:07) 4 Apoyarse en los pasantes de las universidades para levantar los mapas de los momentos de verdad de las áreas que aún no cuentan con ellos (D12:D11) 5 Ampliar los servicios prestados por la DIAN a través del apoyo tecnológico que realizan las universidades (D13:05)	Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas 1 Mejorar los momentos de verdad con el contribuyente para mejorar la confianza y la cultura de la contribución. 2 Enfocar la gerencia en el servicio para alcanzar mejorar el cumplimiento voluntario del contribuyente y alcanzar las metas de recaudo nacional con medidas menos coercitivas (D8:A3) 3 Procurar porque en las retroalimentaciones participen directamente los contribuyentes con el fin de concientizarlos que evadir y eludir puede incrementar sus costos por el pago de honorarios a sus asesores y por las sanciones pecuniarias que ocasionan dichas conductas (D10:A4) 4 Perseverar con la cultura del servicio en los servidores públicos para mejorar la confianza y credibilidad del contribuyente (D3:A1) 5 Caracterizar los ciudadanos-clientes para detectar los sectores en que ha decrecido la población y focalizar la prestación de los servicios (D2:A5)

Fuente: Guía de trabajo Direccionamiento Estratégico

Las estrategias cruzadas, muestran las posibilidades que tiene la DIAN de Tuluá, aprovechando cada elemento interno o externo, bien sea positivo o negativo, para mejorar la prestación del servicio al ciudadano-cliente con las limitaciones presupuestales y la rigidez normativa que tienen debido a su naturaleza de institución pública. El siguiente capítulo se ocupa de la propuesta de direccionamiento estratégico para la toma de decisiones en la DIAN Tuluá.

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es un proceso de inteligencia que exige la visión de futuro a largo plazo y la convergencia de actividades de un sistema total. Los grandes elementos que le dan dirección a la organización son:

La visión de futuro

La misión

Los objetivos estratégicos

Las estrategias

Objetivos vs Estrategias

La estructura donde se soporta la estrategia

En el orden enunciado, se inicia con la visión:

7.1 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La visión es como se concibe la organización en el futuro; está enmarcada por finalidades, principios y valores. La DIAN de Tuluá, no tiene una visión propia, pues está determinada para las direcciones seccionales del país, así:

7.1.1 Elementos Previos. La visión actual de la DIAN a nivel nacional la cual está contenida en el Plan Estratégico 2010-2014:

“En el año 2020, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, genera un alto nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias; apoya la sostenibilidad financiera del país y fomenta la competitividad de la economía nacional, gestionando la calidad y aplicando las mejores prácticas internacionales en su accionar institucional.” (DIAN P. E., 2014).

7.1.2 Situación presente de la DIAN de Tuluá y su entorno. La DIAN de Tuluá, aunque con el acompañamiento y asistencia que efectúa al contribuyente, pretende facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte del contribuyente, no alcanza los niveles deseados. Las metas de recaudo establecidas para la Dirección Seccional por impuestos nacionales se cumplen, gracias a los programas de investigación, fiscalización y cobro con medidas coercitivas y sancionatorias, coadyuvando de esta manera a la sostenibilidad económica y financiera del país y a crear el riesgo subjetivo frente a las prácticas evasivas y elusivas de los contribuyentes.

La administración tributaria, se ha centrado en el fortalecimiento de su capacidad para hacer cumplir la normativa tributaria y para proporcionar a los contribuyentes servicios en línea requeridos para ello. Aunque la DIAN tiene todavía un largo camino por recorrer para ofrecer mejores servicios, no ha podido evolucionar el

enfoque en la ejecución y control, hacia uno de facilitación y promoción del cumplimiento voluntario.

Esto no es sólo una cuestión de la clase y calidad de los servicios que ofrece sino también de la cultura del servicio al interior de la Entidad.

En la actualidad, la atención al ciudadano-cliente se presta por la División de Gestión de Asistencia al Cliente; las demás áreas no tienen en cuenta la calidad de la atención.

Dentro de las actividades realizadas, los puntos de contacto en los principales municipios en convenio con las Cámaras de Comercio permite acercamiento a un universo considerable de contribuyente; la atención personalizada beneficia a los contribuyente ubicados en los municipios más cercanos.

La oferta de servicios informáticos electrónicos es amplia, sin embargo no son utilizados directamente por el contribuyente y se enfrenta a caídas y complejidad en la utilización.

En conclusión, la DIAN de Tuluá con los recursos actuales, no alcanza la cobertura del 100% de contribuyentes a su cargo para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

7.1.3 Elementos del pasado; fallas y errores de la DIAN de Tuluá. Las continuas reformas tributarias expedidas por el Congreso de la República y el sistema tributario complejo, han ocasionado que los ciudadanos-clientes acudan a los asesores tributarios para cumplir con sus obligaciones tributarias. A su vez, dicho sistema ha generado mayores costos administrativos de recaudación por parte de la autoridad tributaria.

Dicha circunstancia ha sido reconocida por el Gobierno Nacional en la exposición de motivos del proyecto de reforma tributaria de 2012:

Las constantes reformas tributarias dieron origen a un sistema bastante alejado de los principios de equidad, eficiencia y progresividad mencionados en la Constitución Política. El sistema actual es excesivamente complejo, inequitativo e ineficiente, lo que se traduce en una baja productividad de los impuestos (es decir un bajo recaudo en comparación con las tarifas teóricas) y en un sistema que no contribuye a la generación de empleo formal y moderno. En este sentido, el esquema actual tiene un sesgo hacia la informalidad empresarial e incide negativamente en la competitividad del aparato productivo.

Por su parte, la gerencia tiene un perfil técnico y especializado en temas jurídicos y económicos debido a la naturaleza de la Entidad; dicho perfil se refleja en las políticas y estrategias institucionales, la cuales son enfatizadas en los temas de control y coacción.

Los anteriores factores inciden en el desempeño de las Direcciones Seccionales del país, sin embargo estas no tiene la posibilidad de cambiarlos. Dada esta circunstancia, los factores relacionados a continuación son los que han dependido directamente de la gestión adelantada por la Dirección Seccional de Impuestos de Tuluá y son considerados errores que han afectado en el pasado la prestación del servicio al ciudadano-cliente:

Campañas masivas de atención al ciudadano-cliente, sin tener en cuenta la caracterización de los mismos y sus necesidades de atención.

Limitación de la atención telefónica al contribuyente debido a la escasez de personal.

Falta de planeación en la actividades de atención al ciudadano-cliente.

7.1.4 Futuro al que se enfrena la DIAN de Tuluá. Las tendencias apuntan a que durante los próximos años, los factores claves que determinarán la prestación del servicio al ciudadano-cliente y la contribución de los impuestos nacionales son:

Avances tecnológicos

Desarrollo de las redes sociales

Preparación intelectual de los contribuyentes

Avance en proceso de paz

Crecimiento económico del país

Mayores inversionistas en el país

Desarrollo del Gobierno en Línea

Desarrollo de las políticas del Gobierno y de programas de renovación de la Administración Pública.

Las entidades públicas están involucradas en un contexto internacional y nacional con cambios originados en tendencias tecnológicas y comunicativas que se constituyen en retos y desafíos para la gerencia, quien debe ser capaz de

absolverlos y convertirlos en oportunidades de mejora y no en amenazas del futuro.

7.1.5 Qué quiere ser la DIAN de Tuluá. La DIAN de Tuluá desea cerrar la brecha de distanciamiento con el ciudadano-cliente a través de las Gestiones que estimulen la participación, teniendo en cuenta las demandas ciudadanas, contando con un servicio descentralizado, que tenga en cuenta las necesidades locales.

Espera desarrollar estrategias de servicio orientadas a garantizar el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los ciudadanos-clientes e implementar políticas y estrategias encaminadas a promover cultura del servicio en la entidad.

Por otra parte, fortalecer los canales de atención, con avances obtenidos en otros frentes como el desarrollo del Programa Gobierno en Línea, la Política de Racionalización de Trámites, la implementación del MECI y Gestión de Calidad, entre otros.

Para crear cultura del servicio al interior de la Entidad, desarrollar procesos de aprendizaje colectivo permanente; campañas y ferias internas para fortalecer el compromiso de los servidores públicos con la calidad en la información, la atención y el debido acompañamiento a los ciudadanos-clientes en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Estar en función de los servicios informáticos electrónicos y demás servicios puestos a disposición por el Muisca. Ante todo, brindar las condiciones laborales de salud, seguridad y desarrollo de competencias, necesarias para garantizar el crecimiento personal y profesional de los empleados y un buen clima organizacional para que el servidor público brinde un buen servicio y asegurar el adecuado desarrollo de sus procesos de comunicación.

La fortalece el Sistema de Quejas y Reclamos para obtener información respecto a los servicios prestados; con la mayor exigencia sobre la capacidad para escuchar y responder de manera eficiente y eficaz en el marco de las normas establecidas e integrados en un proceso de evaluación, revisión y mejora continua de la calidad del servicio.

Además proporcionar servicios especializados para una adecuada participación ciudadana en los asuntos públicos, en cumplimiento de su misión institucional, como:

Servicios de información, de acuerdo a su naturaleza: Información relacionada con la gestión institucional, resultados y cumplimiento de metas

(rendición de cuentas), planes de mejoramiento, audiencias públicas, contratación, ventas, remates y presupuesto

Servicios de facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias: Servicios de información, asistencia y orientación general relacionada con normatividad, calendario tributario, guías, programas de ayuda cartillas prácticas para el manejo de los servicios informáticos, tributación y procedimientos en general, consultas asociadas con la inscripción, actualización y solicitudes especiales del RUT, declaraciones de renta, IVA, retención en la fuente, importaciones, exportaciones; del estado fiscal del cliente y de facilidades de pago.

Servicios de información, asistencia y orientación general relacionada que deben adelantar personas naturales o jurídicas en virtud de la actividad económica que desarrollan y publicación de trámites.

Servicios de información relacionados con los procedimientos para adelantar quejas, reclamos, peticiones y sugerencias: Le ha permitido a los clientes internos externos expresar sus inconformidades con el servicio prestado, los ciudadanos-cliente.

7.1.6 Estrategia de la DIAN de Tuluá para llegar al futuro deseado

Es deber de las entidades públicas:

Generar canales efectivos de participación de la ciudadanía y de sus funcionarios para abordar problemas y consolidar estrategias exitosas que redunden en el beneficio social y económico de la jurisdicción.

Adaptarse al entorno y tener conocimiento del mismo para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Gestionar conocimiento en los servidores públicos.

Incorporar procesos de innovación y de mejores prácticas.

Mejorar la calidad de la prestación del servicio a los ciudadanos-clientes.

7.1.7 Dificultades. Los principales obstáculos de la DIAN de Tuluá y la forma como puede enfrentarlos pueden visualizarse en la siguiente tabla:

Tabla 80. Principales obstáculos de la DIAN

Dificultades	Cómo enfrentarlas
Falta de cultura de la contribución	Campañas masivas y permanentes de capacitación, difusión, acompañamiento, tutoriales, cartillas, etc. en escuelas, colegios, universidades. Realizar procesos de innovación.
Evasión y elusión	Realizar alianzas estratégicas con entidades estatales para cruzar información y con base en ella, orientar al contribuyente sobre las consecuencias sancionatorias que tiene la evasión y la elusión. Adelantar procesos de control efectivos garantizando el debido proceso.
Falta de cultura del Servicio	Gestionar el conocimiento de los servidores públicos.
Relevo generacional de los servidores públicos	Gestionar el conocimiento.
Asignaciones presupuestales para las Direcciones Seccionales.	Realizar convenios interinstitucionales para prestar el servicio de atención.
Reformas Tributarias y nuevos Impuestos	Capacitación y retroalimentación tanto a servidores públicos como ciudadanos-clientes.
Falta de confianza ciudadana	Campañas de retroalimentación y socialización; difusión de las buenas prácticas; difusión de los mecanismos de atención y de quejas, reclamos y sugerencias.

Fuente: DIAN

7.1.8 Rediseño de la Dian de Tuluá. Su funcionamiento y estructura obedece a estrategias del Gobierno para lograr el recaudo de los impuestos, de tal manera que de acuerdo a las políticas gubernamentales, se trazan los lineamientos legales, entre ellos el Plan Nacional de Presupuesto, las Reformas Tributarias, etc. que han obligado a la Entidad, a transformarse sin perder su esencia; es así que con la promulgación de la Carta Política y la exigencia de modernizar los impuestos y las aduanas, tuvo que fusionar las dos entidades y a partir de allí, se ha reestructurado y modernizado.

Dada su estructura funcional reglamentada, no se realiza propuesta de rediseño de la organización.

7.1.9 Declaración de la visión de la DIAN de Tuluá. Dado que la Dirección Seccional obedece a una estructura legal y que la visión es establecida a Nivel Nacional, se presenta a continuación la propuesta de inclusión de algunos factores que deberían estar inmersos en el marco referencial con el que la organización espera llegar al cumplimiento voluntario por parte del ciudadano-cliente de sus obligaciones tributarias:

7.1.10 Propuesta de la Visión de la DIAN. Los cambios sugeridos la visión actual de la DIAN comprenden:

Inclusión de los valores institucionales de la DIAN: Respeto, transparencia, honestidad y respeto.

Inclusión los principios de equidad, eficiencia y progresividad para el sistema tributario en Colombia, contemplados en el artículo 363 de la Carta Política.

Exclusión de la siguientes frase: “**y aplicando las mejores prácticas internacionales en su accionar institucional**” debido a que para soñar la Entidad a futuro, no deben adoptarse prácticas internacionales, sino tener la capacidad de adaptabilidad e innovación, teniendo conocimiento de su realidad interna y cambios del entorno.

Los elementos de la visión que podrían incluirse son los siguientes:

Tabla 81. Los elementos de la visión

ELEMENTOS DE LA VISIÓN DE LA DIAN	
FINALIDAD	Cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias
COMO	Gestionando la calidad en la prestación del servicio al ciudadano-cliente, a través de servidores públicos
PRINCIPIOS	C través de servidores públicos transparentes, honestos, responsables y comprometidos
VALORES	Con un sistema basado en los principios de equidad, eficiencia y progresividad.

Fuente: DIAN

7.1.11 Declaración de la visión propuesta. En el año 2020, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, genera un alto nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias; apoya la sostenibilidad financiera del país y fomenta la competitividad de la economía nacional, gestionando la calidad en la prestación del servicio al ciudadano-cliente, a través de servidores públicos transparentes, honestos, responsables y comprometidos, con un sistema basado en los principios de equidad, eficiencia y progresividad.

7.2 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La misión de la organización contiene el propósito fundamental, el cual lo diferencia de las demás.

7.2.1 Misión actual de la DIAN de Tuluá. Está contenida en el Plan Estratégico de la DIAN 2010-2014:

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales somos responsables de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano.

7.2.2 Filosofía, principios y vales de la DIAN de Tuluá. Están contenidos en el Código de Buen Gobierno de la DIAN, adoptado por la Resolución 11177 del 24 de octubre de 2011 a nivel nacional, obedeciendo al principio de mejora continua de la gestión y por ende la prestación del servicio; es el instrumento gerencial que debe guiar el accionar de los Empleados Públicos y de la entidad para realizar una gestión íntegra, eficiente y transparente, que fortalezca la credibilidad y la confianza de la ciudadanía en nuestra institución.

A continuación se presentan los principios orientadores del actuar de los empleados públicos de la DIAN con relación a la prestación del servicio:

Legalidad y seguridad: La DIAN facilita el acceso a un servicio soportado técnica y normativamente, garantizando seguridad jurídica y confidencial a los procesos que adelanta.

Agilidad y efectividad: La DIAN responde, ágil y oportunamente a las necesidades y expectativas de los clientes brindando un servicio de calidad y que mejora continuamente.

Confiabilidad: La DIAN garantiza un servicio con base en información oportuna, veraz y unidad de criterio en la aplicación de las normas que transmite seguridad jurídica y confianza al usuario.

Los siguientes principios son algunos que tienen que ver con algunos de los otros procesos:

Con relación al desarrollo humano:

El desarrollo humano está fundamentado en valores
Estructura del perfil de rol y las competencias
Integridad
Orientada al desarrollo humano
Adaptabilidad
Participación
Dinamismo
Evaluable

Con relación a la calidad:

Liderazgo
Participación activa de los empleados públicos y los particulares
Coordinación, cooperación y articulación
Transparencia
Mejora continua

Con relación al control y gestión de información y comunicación:

Pertinencia
Trazabilidad

Con relación a la gestión de la seguridad de la gestión digital:

Confidencialidad
Integralidad
Disponibilidad y originalidad

Con relación al medio ambiente:

Precaución
Factibilidad
Beneficio
Precaución
Causalidad

Los principios de equidad, eficiencia y progresividad, están contemplados en el artículo 363 de la Carta Política para el sistema tributario colombiano.

Considerando el objeto y la misión de la DIAN, en la entidad adoptan como institucionales los siguientes valores y sus definiciones:

Tabla 82. Valores de la DIAN

Respeto En la DIAN se respetan mutuamente, honran los derechos de la ciudadanía cuidan la naturaleza y el entorno físico. ✓ Es valoración y cuidado de sí mismo, de los demás, de la naturaleza y de las cosas. ✓ Es el aprecio y cuidado del ser, de la esencia de las personas, la vida y las cosas. ✓ Es atención, consideración, tolerancia, miramiento, deferencia. El respeto es garantía de preservación de la naturaleza, la especie y la sociedad.	Compromiso En la DIAN son comprometidos y dan lo mejor de ellos en relación con la ciudadanía y con otras instituciones del Estado. La práctica del compromiso facilita el mejoramiento continuo y el cumplimiento de metas: ✓ Es la disposición de hacer y dar lo mejor de sí mismo en todo momento, para el logro de aspiraciones individuales y colectivas, el mejoramiento continuo y el bien mayor. ✓ Es la obligación contraída, la palabra dada y el empeño. ✓ Impulsa el mejoramiento de los procesos en los que se participa y ayuda en la construcción del bien común.
Responsabilidad En la DIAN son responsables. La práctica de la responsabilidad favorece la calidad del servicio que prestan y facilita la gestión y la toma de decisiones. ✓ Es la capacidad de hacerse cargo libremente de las propias acciones y asumir sus consecuencias, en pro de bien común. ✓ Lo que hacemos trae consecuencias, según la coherencia que tenga con nuestra moral, las buenas costumbres o las leyes. ✓ Favorece el logro de metas individuales y colectivas y la construcción de la sociedad y la cultura.	Honestidad En la DIAN son honestos, piensan honradamente y actúan con rectitud. La práctica de la honestidad orienta el desarrollo de los procesos institucionales y la comunicación interna y externa. ✓ Es integridad y coherencia entre el mundo interno y externo, entre lo que se piensa, se siente y se hace en relación consigo mismo, con los demás y con las cosas. ✓ Es probidad, rectitud, honradez. La persona honesta lleva una vida íntegra, actúa con rectitud, y es honrada en toda circunstancia. ✓ Facilita la construcción del bien, la verdad y la belleza interior.

Fuente: Código de Buen Gobierno DIAN

El quehacer de la DIAN corresponde a una de las funciones más importantes del Estado, que consiste en recaudar la cantidad correcta de tributos, administrar y controlar el debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, razón por la cual, también se consagran las siguientes pautas éticas orientadoras del actuar de los empleados públicos de la DIAN frente a las relaciones con la ciudadanía:

7.2.3 Relaciones con la ciudadanía

7.2.3.1 Conflicto de intereses. Los empleados se declaran impedidos para actuar en un asunto cuando tengan interés particular y directo en su regulación, gestión, control o decisión, o lo tenga su conyugue, compañero o compañera permanente, o alguno de los parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, o su socio o socios de hecho o de derecho. También cuando el interés general propio de la función pública, entre en conflicto con su interés particular.

7.2.3.2 Actividades externas y empleo. No prestan a título particular, servicio de asistencia o asesoría en asuntos relacionados con sus funciones, propias del cargo o de la entidad, ni aprovechan la información, materiales, equipos, herramientas, servicios de propiedad de la entidad para beneficio personal y/o de terceros.

7.2.3.3 Recomendación a profesionales para defensa de externos. Se abstienen de recomendar o sugerir, cualquier profesional, especialmente de la contaduría, el derecho y afines, para defensa de externos en relación con asuntos a su cargo y/o propios de la entidad.

7.3.2.4 Relaciones económicas con contribuyentes y usuarios. En el ejercicio de su función no se constituyen en deudores o acreedores de alguna persona interesada directa o indirectamente en asuntos del cargo.

7.3.2.5 Negocios incompatibles con la imagen de la DIAN. No ejercen actividades ni reciben beneficios de negocios incompatibles con el buen nombre y prestigio de la DIAN.

7.3.2.6 Productos y Servicios de la DIAN de Tuluá: En la DIAN, un producto es el resultado obtenido a partir de la ejecución de los procesos, encaminados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Los productos y/o servicios prestados son los tributos administrados; recaudo; orientación; conceptos jurídicos; impuestos determinados; donaciones de bienes muebles e inmuebles decomisados, abandonados o dados en forma de pago. Los servicios comprenden servicios informáticos electrónicos,

7.3.2.7 Usuarios y clientes. Los clientes más importantes de la DIAN son el Ministerio de Hacienda y Crédito Público; la ciudadanía en general; la sociedad; contribuyentes, declarantes, responsables y agentes de retención de tributos; las entidades del Estado territoriales y descentralizadas por servicios; Entidades públicas y privadas; Entidades autorizadas para recaudas (bancos).

7.3.2.8 Mercado meta. Los nuevos contribuyentes que de acuerdo a las reformas tributarias tengan que pagar impuestos; los organismos internacionales y los socios de valor que permitan realizar convenios para la mayor cobertura del servicio; los gremios, los sindicatos y organizaciones; el universo de contribuyentes sumidos en la evasión y elusión e inversinistas extranjeros.

7.3.2.9 Conocimiento y tecnología La DIAN a través de la planeación de la tecnología de la información y telecomunicaciones, el soporte de los servicios, la administración de la infraestructura y la construcción de los sistemas de información, asegura la disponibilidad continua de los servicios, el procesamiento y resguardo de la información, la automatización de los procesos, y el uso adecuado de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

El proceso inicia con los lineamientos establecidos por la Estrategia de Gobierno en Línea, el Plan Estratégico de la UAE DIAN, las solicitudes de adquisición y mejoramiento de tecnología, de Sistemas de Información nuevos o ajuste a los existentes y soporte tecnológico; y finaliza con la actualización del Plan Estratégico de las TIC's, la operatividad y disponibilidad continua del servicio, la gestión y solución de casos, el mantenimiento y administración de la plataforma tecnológica de la UAE DIAN.

Por otra parte gestionar el conocimiento en la DIAN, se considera de gran importancia porque crea las condiciones favorables para la obtención de los propósitos institucionales y la forma de realizarlo; la forma utilizada para facilitarlo está contemplada dentro de las políticas plasmadas en el Código de Buen Gobierno adoptado mediante la Resolución 11177 del 24 de octubre de 2011, mediante la cual, se institucionaliza cada una de las siguientes etapas, las cuales están bajo la responsabilidad de la Escuela de Impuestos: Producción del conocimiento, documentación, aprendizaje, docencia institucional y cultura, para ello cuenta con la Escuela de Impuestos.

7.3.2.10 Grupos de interés. De acuerdo a la naturaleza de la responsabilidad corporativa, Los clientes externos, que corresponde a los ciudadanos que tienen contacto con la Entidad para entregar información, tributar impuestos o realizar operaciones cambiarias y/o de comercio exterior, se encuentran segmentados en Grandes Contribuyentes, Personas Jurídicas, responsables del régimen común, agentes de retención, gremios, industriales, grandes exportadores e importadores, quienes son los grandes aportantes al erario público en razón a sus contribuciones. Bajo este contexto y analizado el planteamiento estratégico de la

Entidad, se ha considerado la importancia que tiene cada uno de los grupos de interés para la Entidad, igualmente se han priorizado tal y como aparece en la siguiente tabla:

Tabla 83. Grupos de interés DIAN

GRUPO DE INTERES	ENTIDADES / PERSONAS
CLIENTES	Ministerio de Hacienda y C. P Ciudadanía en general Sociedad Contribuyentes, declarantes, responsables y agentes de retención de tributos Declarantes-importadores y exportadores – viajeros - usuarios aduaneros Entidades del Estado, Entes Territoriales Entidades públicas y privadas Entidades autorizadas para recaudar Auxiliares de la función aduanera
SOCIO	Distrito Capital, Embajadas, Consulados Cámaras de Comercio Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Aduanas de otros países Organismos de inspección, vigilancia Organismos de inspección, vigilancia y control, Unidad de Lavado de Activos Proveedores de información: en cumplimiento de la ley, por convenios interinstitucionales, por acuerdos y convenios internacionales
ORGANISMO DE CONTROL	Contraloría General de la República Procuraduría General de la Nación Veedurías Superintendencia de Industria y Comercio Congreso de la República
PROVEEDOR	Congreso de la República Gobierno Nacional Organismo Internacionales Contaduría General de la Nación Proveedores de Servicios Personales Naturales Proveedores de Bienes Ministerio de Hacienda y C. P Proveedores de Información, en cumplimiento de la ley
PARTE INTERESADA	Gremios Sindicatos Organismos de Transparencia Comisión Legal de Cuentas del Congreso Medios de Comunicación Entes Judiciales Universidades Defensor del Contribuyente y Usuario Aduanero Organismos Internacionales DANE Ciudadanía Funcionarios en general

Fuente: Dian 2014

7.3.2.11 Responsabilidad Social. Sistema de Gestión Ambiental en la DIAN comprende un conjunto de herramientas y técnicas de gestión encaminadas a optimizar el desarrollo de los procesos que la Entidad ejecuta, con el objetivo de controlar los aspectos ambientales que están presentes en las actividades que se llevan a cabo, buscando de esta manera minimizar los impactos ambientales que recibe y produce la Entidad en el desarrollo de su desempeño institucional. El programa adelantado por la DIAN en el 2014 comprende:

Figura 8. Presentación Programa ambiental:



Fuente: DIAN 2014

La adecuada implementación y desarrollo operativo de la política ambiental exige desarrollar acciones que generen conciencia en cada uno de los empleados de la DIAN, con base en ello, realiza:

7.3.2.12 Programa Integral de Gestión Ambiental –PIGA- Es la herramienta central para lograr los objetivos y metas ambientales, priorizando acciones con relación a los procesos, productos, servicios y proyectos que se relacionen con los aspectos ambientales identificados.

7.3.2.13 Preparación y respuestas para emergencias. Permite la efectiva preparación y respuesta a emergencias, minimizando el impacto de eventos incontrolables y garantizando la conservación ambiental.

7.3.2.14 Evaluación de Impacto Ambiental. Es una actividad formalmente sistematizada e institucionalizada, que se fundamenta en la medición, monitoreo y evaluación para redireccionar las acciones que la entidad desarrolla hacia la sostenibilidad ambiental.

7.3.2.15 Programas de recuperación ambiental. Es instrumento de planificación y gestión ambiental, que se aplica a áreas consideradas degradadas, por las cuales se pierden o se reducen algunas de las propiedades del medio ambiente, buscando revertir tal situación.

7.3.2.16 Imagen pública. La DIAN quiere verse como una Entidad que presta un servicio ágil, confiable, oportuno, efectivo y con criterio unificado a los clientes internos y externos para el cumplimiento de las normas que integran el sistema tributario, aduanero, cambiario y administrativo, consolidando la ética del servicio al interior de la entidad mediante la utilización de tecnologías de información y comunicación. Sus productos y servicios se suministrarán considerando las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos ajustados a la normativa y doctrina; con una adecuada infraestructura locativa, tecnología y de

comunicaciones. La DIAN capacitará permanentemente a los empleados públicos con miras a garantizar la óptima prestación del servicio.

7.3.3 Propuesta de la Misión de la DIAN

Los cambios sugeridos la misión actual de la DIAN comprenden:

Servidores públicos competentes y éticos.

Servicio de alta calidad: La mayoría de los contribuyentes quieren cumplir y las administraciones tributarias deben intentar buscar métodos más fáciles para que los contribuyentes puedan cumplir voluntariamente con sus obligaciones tributarias, sin embargo esta circunstancia no es de fácil gobernabilidad; lo que debe intentarse, es prestar servicios de alta calidad como una contraprestación al pago de los impuestos y lograr la satisfacción del ciudadano-cliente.

La fiscalización efectiva: La función de fiscalización es de elevar el riesgo legal que corre el contribuyente al intentar evadir o eludir el pago de impuestos. Existe una relación entre el grado de cumplimiento tributario y la percepción de la probabilidad de ser fiscalizado.

Con procesos tecnológicos, innovación y colaboración: Las administraciones tributarias deben recurrir a los sistemas automatizados para lograr la eficiencia y cobertura de sus servicios. También deben estar a la vanguardia de los cambios que le ofrece entorno, para que a través de la participación de las partes interesadas, puedan desarrollar procesos de innovación.

Sustentabilidad del Estado colombiano: Debe propenderse por el equilibrio con los recursos del entorno.

Los elementos de la misión que podrían incluirse son los siguientes:

Tabla 84. Elementos de la misión

ELEMENTOS DE LA MISIÓN DE LA DIAN	
Recuso humano, valores y principios	Servidores públicos competentes y éticos
Imagen	Servicio de alta calidad
Calidad	Efectiva
Tecnología, capacitación, partes interesadas	tecnológicos, de innovación y colaboración
Responsabilidad social	Sustentabilidad del Estado Colombiano

Fuente: Dian

7.3.4 Declaración de la misión propuesta. En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales somos responsables de administrar con servidores públicos competentes y éticos, el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y

cambiarias, mediante un servicio de alta calidad, la fiscalización efectiva y el control, con procesos tecnológicos, de innovación y colaboración; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad del Estado colombiano.

Teniendo en cuenta la misión general de la DIAN la oficina de la sede de Tuluá velará por un servicio de calidad, como un elemento fundamental para llegar al usuario para garantiza un mejor recaudo.

7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los **objetivos estratégicos** son los resultados que la organización espera alcanzar durante un largo plazo (mayor a uno año), realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Para diseñar unos objetivos centrados y que apunten a los resultados esperados, deben contemplarse las siguientes áreas:

Los objetivos estratégicos de la DIAN de Tuluá, para el período comprendido entre el año 2015 y 2018, son los siguientes:

7.4.1 Objetivo de crecimiento. Alcanzar los niveles de confianza y credibilidad del ciudadano-cliente en la DIAN de Tuluá que redunde en el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias mediante la implementación de las mejores prácticas en la prestación del servicio al ciudadano-cliente en un 25% con relación al año 2014.

7.4.2 Objetivos financieros. Contribuir a la sostenibilidad de las finanzas públicas del Estado colombiano con el Cumplimiento del 100% de las metas de recaudo de la DIAN de Tuluá, manteniendo el dinamismo del recaudo vegetativo por cumplimiento voluntario del contribuyente de sus obligaciones tributarias.

7.4.3 Objetivos de competitividad. Consolidar un sistema tributario que incorpore las mejores prácticas de la prestación del servicio, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y la participación de los ciudadanos-clientes, aportando a la facilitación del cumplimiento de voluntario de las obligaciones tributarias incrementadas en un 20% con respecto al año 2014.

7.4.4 Objetivos de Responsabilidad social. Fortalecer la cultura tributaria y ejecución de acciones integrales de servicio para disminuir los costos de cumplimiento en que incurre el ciudadano-cliente y los costos de operación de la entidad en un 10% con relación al año 2014

Tabla 85. Indicadores

FINANCIEROS · Rentabilidad (Activos, ventas, patrimonio, etc.) · Liquidez · Nivel de endeudamiento · Rotaciones (Cartera e inventarios)	CRECIMIENTO · Ingresos (Ventas) · Participación en el mercado · Crecer en activos · Crecer utilidades · Crecer patrimonio
COMPETITIVIDAD · Productividad (Aumentar, incrementar, mejorar, etc.) · Calidad (Mejorar) · Innovación (Crear, elaborar, etc.) · Factor humano (Es transversal a los otros tres)	RESPONSABILIDAD SOCIAL · Medio ambiente (Contribuir, ayudar, etc.) · Generar empleo · Calidad de vida · Educación

7.5 ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

La estrategia de la DIAN, debe centrarse en la diferenciación a través de la facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, lo que comprende un mejor servicio prestado por servidores-públicos que tengan interiorizada la cultura del servicio; con herramientas informáticas y políticas gubernamentales para generar credibilidad, eficiencia y simplificación.

El rol de la gerencia debe ser trabajar sobre el sistema o proceso para mejorarlo con la ayuda de todos; entender que la prestación del servicio no solo es responsabilidad de la División de Gestión de Asistencia al Cliente, sino de todas las áreas de la DIAN: Desde la gerencia, ubicada en el cuarto piso, hasta los vigilantes ubicados en el primer piso.

Con base en lo anterior, la estrategia propuesta para el mejoramiento del servicio de la Dirección de Impuestos y Aduanas de Tuluá, comprende:

Figura 9. Estrategia DIAN Tuluá



Fuente: Adaptación propia del triángulo del servicio de Albrecht, 1985

Se proponen los tres ejes anteriores, debido a que el servicio, según Albrecht, 1985 es todo mecanismo, físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente; la DIAN, tiene un amplio portafolio de servicios y un sistema diseñado a nivel nacional para prestarlo; las estrategias por tanto, deben apuntar a facilitar el uso de los mismo, ampliar la cobertura y lograr la satisfacción y confianza requerida para que el ciudadano-cliente cumpla con sus obligaciones tributarias de manera voluntaria, todo ello, sin incrementar costos, pues no es del resorte de la Dirección Seccional cambiar las asignaciones presupuestales.

7.5.1 Las estrategias propuestas son:

Realizar acciones integrales e innovadoras de atención, acercamiento, persuasión y facilitación con el ciudadano-cliente, así como mecanismos eficientes de control y fiscalización para reducir la evasión, la elusión y el contrabando. Es importante impulsar y motivar el ambiente de servicio en la Dirección Seccional de Impuestos de Tuluá.

Mejorar la calidad en el manejo de los momentos de verdad ocasionados en los diferentes canales de atención previa incorporación, conocimiento, formalización y formación de ciudadanos-clientes que permitan profundizar en sus necesidades de atención.

Establecer la política y desarrollo de programas de educación, sensibilización y acompañamiento para que el ciudadano-cliente utilice los servicios ofertados a través de la facilitación y acompañamiento de personal idóneo y capacitado. La estrategia debe comprender la publicidad y acompañamiento al ciudadano-cliente en el uso de los servicios ofertados a través de campañas de sensibilización, facilitación y capacitación en convenio con las universidades y el SENA.

Coordinar e impulsar iniciativas integrales de puntos de contacto de orientación en los municipios pertenecientes a la jurisdicción de la DIAN Tuluá con Entidades públicas y privadas, el SENA y universidades directamente con el ciudadano-cliente para que cumpla con sus obligaciones tributarias sin necesidad de intermediación.

De acuerdo con lo anterior, en la siguiente tabla, pueden visualizarse tanto los objetivos propuestos como las estrategias diseñadas para alcanzar su cumplimiento:

Tabla 86. Objetivos estratégicos y estrategias DIAN Tuluá 2015-2018

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA
1	Contribuir a la sostenibilidad de las finanzas públicas del Estado colombiano con el Cumplimiento del 100% de las metas de recaudo de la DIAN de Tuluá, manteniendo el dinamismo del recaudo vegetativo por cumplimiento voluntario del contribuyente de sus obligaciones tributarias.	Realizar acciones integrales e innovadoras de atención, acercamiento, persuasión y facilitación con el ciudadano-cliente, así como mecanismos eficientes de control y fiscalización para reducir la evasión, la elusión y el contrabando.
2	Alcanzar los niveles de confianza y credibilidad del ciudadano-cliente en la DIAN de Tuluá que redunde en el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias mediante la implementación de las mejores prácticas en la prestación del servicio al ciudadano-cliente en un 25% con relación al año 2014.	Mejorar la calidad en el manejo de los momentos de verdad ocasionados en los diferentes canales de atención previa incorporación, conocimiento, formalización y formación de ciudadanos-clientes que permitan profundizar en sus necesidades de atención.
3	Consolidar un sistema tributario que incorpore las mejores prácticas de la prestación del servicio, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y la participación de los ciudadanos-clientes, aportando a la facilitación del cumplimiento de voluntario de las obligaciones tributarias incrementadas en un 20% con respecto al año 2014.	Establecer la política y desarrollo de programas de educación, sensibilización y acompañamiento para que el ciudadano-cliente utilice los servicios ofertados a través de la facilitación y acompañamiento de personal idóneo y capacitado.
4	Fortalecer la cultura tributaria y ejecución de acciones integrales de servicio para disminuir los costos de cumplimiento en que incurre el ciudadano-cliente y los costos de operación de la entidad en un 10% con relación al año 2014	Coordinar e impulsar iniciativas integrales de puntos de contacto de orientación en los municipios pertenecientes a la jurisdicción de la DIAN Tuluá con Entidades públicas y privadas, el SENA y universidades directamente con el ciudadano-cliente para que cumpla con sus obligaciones tributarias sin necesidad de intermediación.

Fuente: Elaboración Propia con base en la forma PTPE-20 Matriz objetivos estratégicos-estrategias Betancourt, 1995

7.5.2 Estructura de la Dian Tuluá. La DIAN de Tuluá, está diseñada formalmente de acuerdo con el Decreto 4048 de 2008, para que cada unidad cumpla con los objetivos y planteamientos estratégicos determinados a nivel nacional, con base en los siguientes estamentos legales:

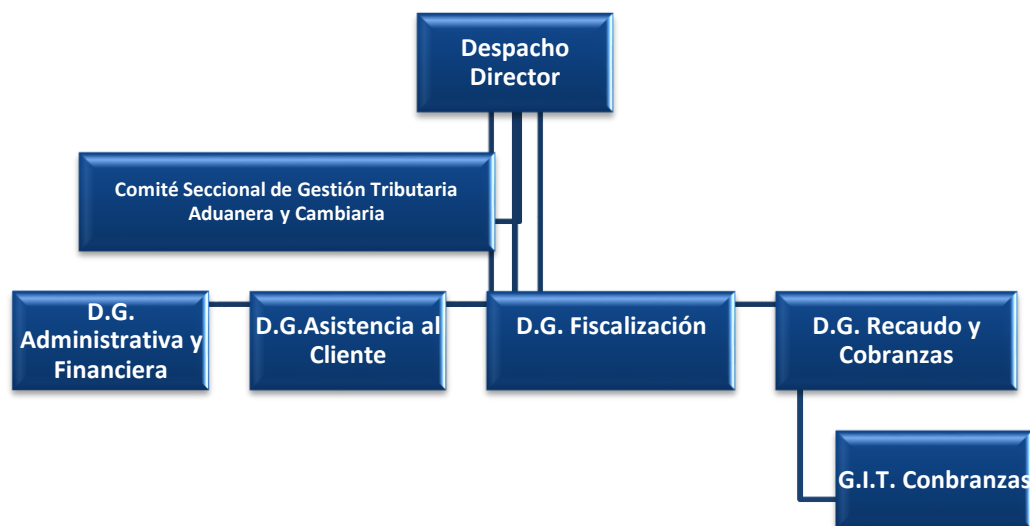
Tabla 87. Normatividad de la estructura de la DIAN

DECRETO	FECHA	OBJETO
Constitución Política de Colombia	1991	Establece los principios, derechos de los colombianos, la obligatoriedad de la tributación, los principios de hacienda pública, la estructura del Estado.
Decreto 2117 de 1992	Diciembre 29 de 1992	Fusiona la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN).
Decreto 1071 de 1999	Junio 26 de 1999	Reestructura y organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)
Decreto 4048 de 2008	Octubre 22 de 2008	Modifica la estructura de la Unidad Administrativa Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
Decreto 1321 de 2011	Abril 26 de 2011	Adiciona el Decreto 4048 de 2008, relacionado

Fuente: Normatividad expresa para la Dian

La estructura fue diseñada para que cada unidad cuente con especialistas a cargo de cada función. La estructura de la DIAN de Tuluá, puede visualizarse en la siguiente figura:

Figura 10. Estructura funcional de la DIAN de Tuluá



Fuente: Elaboración propia con base en el Decreto 4048 de 2008

La Estructura funcional de la DIAN de Tuluá, comprende el Despacho de la Dirección Seccional, un comité seccional, 4 divisiones de gestión y un grupo interno de trabajo de Cobranzas.

7.5.3 Matriz de segmentación. En la siguiente matriz pueden visualizarse los principales productos y/o servicios que en sus diferentes mercados tiene la DIAN de Tuluá:

Figura 11. Matriz de Segmentación DIAN Tuluá

DIAN TULUÁ		P=D3+F3+G3+H3+I3+J3+K3C2 PRODUCTOS Y/SERVICIOS ORIGINALES TRADICIONALES	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS NUEVOS		
"ABC" SEGMENTACIÓN		P	RECAUDO DE TRIBUTOS	ORIENTACIÓN (SERVICIOS)	CONCEPTOS JURÍDICOS	DONACIONES	IMPUESTOS DETERMINADOS	DENUNCIAS PENALES	INFORMACIÓN EXÓGENA	BIENES REMATADOS
MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALES	TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN	X	X							
	CIUDADANOS	X	X	X	X	X	X			X
	CONTRIBUYENTES	X		X	X		X			X
	ENTIDADES PÚBLICAS	X		X	X	X	X		X	X
	ENTIDADES PRIVADAS	X		X	X	X	X			X
	ENTIDADES FINANCIERAS	X	X	X					X	
	ORGANISMOS DE CONTROL Y VIGILANCIA	X						X	X	
	GREMIOS	X		X	X					X
	MINISTERIO DE HACIENDA	X	X				X		X	
	ORGANISMOS INTERNACIONALES	X		X	X			X	X	
MERCADO	RAMA JUDICIAL	X		X	X			X	X	
	MUNICIPIOS	X		X	X			X	X	X

Fuente: Elaboración propia adaptada

Para la DIAN, los productos y servicios son el resultado obtenido a partir de la ejecución de los procesos, encaminados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Los productos y/o servicios prestados son los tributos administrados; el recaudo; la orientación; los conceptos jurídicos; los impuestos determinados; las donaciones de bienes muebles e inmuebles decomisados, abandonados o dados en forma de pago.

Como productos nuevos pueden mencionarse las denuncias penales originadas por presuntas conductas punibles que ha detectado la DIAN en la ejecución de los procesos y que pone en conocimiento de los fiscales; la información exógena que comparte con entidades para el control de otras obligaciones de los ciudadanos como cuotas alimentarias, impuestos municipales, de industria y comercio, etc. y los bienes rematados, como producto de las acciones coactivas administrativas contra los contribuyentes morosos.

Con base en lo anterior, se realiza el siguiente planteamiento:

7.5.4 Estrategia de ANSOFF. La estrategia de ANSOFF, considera que hay momentos en que las organizaciones desean o requieren crecer o ampliar el mercado en el cual están operando, para la DIAN de Tuluá, se adapta el modelo, abordando la necesidad de obtener mayores recaudos y un mayor número de contribuyentes, que contribuyan con las cargas de la Nación, así como lograr la contribución de aquellos, evaden o eluden sus obligaciones.

La DIAN desarrolla nuevas estrategias para penetrar esta población de contribuyentes que no ayudan con las cargas de gasto e inversión social del Estado, así mismo, la normatividad crea nuevos impuestos y contribuyentes, los cuales para efectos del presente trabajo se denominan nuevos productos, que generaran más ingresos, integrando tanto nacionales como internacionales, por tanto, mediante el enfoque estratégico del **modelo ANSOFF**, se puede evaluar las diferentes oportunidades que la Administración Tributaria, puede lograr el mayor recaudo.

La **Matriz de ANSOFF** (Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento) muestra cuatro opciones de crecimiento para las organizaciones al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos con los mercados existentes y los nuevos.

Figura 12. Matriz de ANSOFF

		MATRIZ ANSOFF	
		PRODUCTOS , SERVICIOS O TECNOLOGÍAS	
		ACTUALES	NUEVOS
CIUDADANOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADO: Captar contribuyentes que estando obligados, evaden, eluden, no pagan sus impuestos.	DESARROLLO DE PRODUCTOS DIFERENCIACIÓN Con los servicios actuales de información tributaria, busca aprovechar oportunidades, con la orientación, determinaciones oficiales, bases de datos, puntos de contacto. Llegar a los nuevos contribuyentes que establezca la ley, incentivar las alianzas con gremios y organismos internacionales para potencializar los productos.
	NUEVOS	DESARROLLOS DE MERCADOS: El desarrollo de nuevos impuestos y nuevos obligados depende de las reformas tributarias, involucran nuevos impuestos, nuevos contribuyentes, nueva jurisdicción territorial nacional e internacional.	DIVERSIFICACIÓN Con tecnología de punta, incentivar el mejor uso de los servicios informáticos electrónicos para que los contribuyentes mejoren su cumplimiento de obligaciones tributarias en forma virtual.

Fuente: Guía de trabajo Direccionamiento Estratégico.

Teniendo en cuenta la Estrategia (ANSOFF, 1965), la Dirección de Impuestos y Aduanas aplica las siguientes estrategias:

7.5.4.1 Penetración de Mercados. Extender la cobertura al 20% de contribuyentes de la jurisdicción de la Seccional, que estando obligados, con la normatividad vigente, evaden, eluden, no cancelan sus impuestos, a través de las campañas de socialización y capacitación de las reformas tributarias que comprenden beneficios, con el apoyo de convenios con gremios e instituciones privadas y oficiales para acercamiento a los omisos y morosos, y conseguir el cumplimiento de las obligaciones a través de los servicios de información, puntos de contacto, orientación, bases de datos, determinaciones de actos administrativos oficiales.

7.5.4.2 Desarrollo de Mercados. El desarrollo de nuevos impuestos y nuevos obligados, lo cual depende de las reformas tributarias. Desarrollo de alianzas estratégicas con gremios y organismos internacionales, que faciliten información económica, que permita identificar nuestros ciudadanos que con la nueva normatividad quedaron obligados a contribuir y tributar sobre las rentas recibidas tanto en el interior como en el Exterior y contribuyan a los gastos e inversión del País, se debe implementar nuevos desarrollo de canales electrónicos que brinde, el fácil acceso y la oportunidad en los plazos concebidos para el cumplimiento de obligaciones nacionales e internacionales.

7.5.4.3 Diversificación. Con tecnología de punta, mejorar e incentivar el mejor uso de los servicios informáticos electrónicos, mejoramiento de los servicios de atención al ciudadano cliente, facilitando el acceso a cumplir sus obligaciones tributarias ya sea en forma personal o asistida, alianzas con organismos nacionales e internacionales, con un gran cubrimiento nacional e internacional, y que la administración pueda contar con información confiable, oportuna y de fácil disposición.

7.5.4.4 Desarrollo de Productos. Con los servicios actuales de información tributaria, bases de datos que administra, busca aprovechar oportunidades, en las reformas tributarias, para incluir nuevos impuestos tanto a consumidores, como a declarantes y ampliar su recaudo de impuestos, busca que con la orientación a los ciudadanos clientes, que mediante determinaciones oficiales, bases de datos, puntos de contacto que posee y amplíe, incentivar las alianzas con gremios y organismos internacionales para potencializar los productos y llegar a los clientes iniciales y los nuevos ciudadanos clientes que establece las reformas tributarias.

7.5.5 Estrategia de BCG (BOSTON CONSULTING GROUP). La Matriz de análisis estratégico, mide fundamentalmente la participación de las diversas unidades estratégicas de negocio que posee la empresa o sus productos en un determinado mercado en base a dos variables, el crecimiento y la participación.

Esta matriz permite a los empresarios mostrar gráficamente su portafolio de negocios o productos en el mercado y en base a ello posteriormente realizar la planificación estratégica necesaria para avanzar en sus objetivos corporativos.

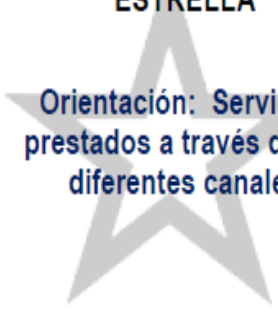
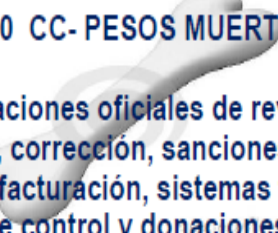
Figura 13. Matriz de Grupo de Consulta de Boston

		PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO	
		ALTA	BAJA
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	ALTO	CU 0 CC+ PRODUCTO ESTRELLA Productos que requieren alta inversión para mantener en el top, se venden mucho, se agotan, son atractivos, generan poca utilidad, ayudan mucho en el crecimiento de la empresa, mantener como estrella, genera muchos costos, alta publicidad participación en eventos de talla mundial, caso de Coca-Cola, requiere alta inversión, mucha publicidad en eventos de talla mundial, ejemplo juegos olímpicos, torneos de equipos profesionales etc.	CU- CC+ DILEMAS Debe hacer investigación del mercado, producto que estando en alta demanda no está llegando a la meta de sus ventas, implica mejorar la tecnología, generalmente son productos de un emprendimiento nuevo de la empresa, pero está en un mercado atractivo, su contribución a utilidades es poca, pero aporta al crecimiento de la empresa es muy atractivo para renovar nuevos productos, adquirir nuevas rentas, nuevas oportunidades de mercado, requiere un tiempo prudencial en despegar.
	BAJO	CC + CC- VACAS LECHERAS Tiene muy buena venta de un producto tradicional, no necesita publicidad, está posicionado en la mente del consumidor, genera pocos gastos, y buenos ingresos, producen grandes rendimientos financieros y subsidia la inversión en productos dilemas o interrogantes.	CU 0 CC- PESOS MUERTOS Producto con venta lenta, su mercado está en declive. Produce poca renta, Pero puede ser un producto interrogante con las debidas modificaciones.

CU: CONTRIBUCIÓN A LA UTILIDAD
 CC. CONTRIBUCIÓN AL CRECIMIENTO

Fuente: Guía de trabajo Direccionamiento Estratégico

Figura 14. Estrategia Matriz BSG DIAN.

		PARTICIPACION RELATIVA DEL MERCADO	
		ALTA	BAJA
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	ALTO	CU 0 CC+ PRODUCTO ESTRELLA  Orientación: Servicios prestados a través de los diferentes canales	CU- CC+ DILEMAS  Denuncias penales por presuntos hechos punibles, información exógena para entes de colaboración, bienes rematados dentro de procesos de cobro coactivo y conceptos jurídicos
	BAJO	CC + CC- VACAS LECHERAS  Recaudo de los tributos nacionales	CU 0 CC- PESOS MUERTOS  Liquidaciones oficiales de revisión, aforo, corrección, sanciones por evasión, facturación, sistemas técnicos de control y donaciones

Fuente: Elaboración propia adaptada de la Matriz BSG

7.5.5.1 Producto y/o servicio Estrella. El producto y/ servicio estrella de la DIAN de Tuluá, es la orientación brindada a los ciudadanos-clientes a través de los diferentes canales; apunta al objetivo estratégico que es lograr el cumplimiento voluntario del contribuyente de sus obligaciones fiscales y recaudar tributos del orden nacional. El valor de los tributos cancelados espontáneamente por los contribuyentes fue de \$243.294 millones y representa el recaudo vegetativo de la Dirección Seccional. Las mega inversiones que se realizan para mantener este producto son muy altas tanto en publicidad, tecnología de punta y gastos de funcionamiento de las Direcciones Seccionales. Con este producto no solo se logra el objetivo mencionado sino que da valor agregado y posicionamiento de la Entidad ante la ciudadanía porque es la única prestación que tienen freno al pago de los impuestos.

7.5.5.2 Producto y/o servicio Dilema. Los productos dilema de la DIAN de Tuluá, son las denuncias penales por presuntos hechos punibles, la información exógena para entes de colaboración, bienes rematados dentro de procesos de cobro coactivo

y los conceptos jurídicos. Las denuncias penales no son atractivas para el ciudadano-cliente pero para la Entidad generan recaudos, aunque no muy representativos; dentro de la comunidad tributaria representa ha causado impacto ejemplarizante y voluntad para cancelar las obligaciones en las primeras etapas del proceso penal. La información exógena para entes de colaboración genera nuevos contribuyentes y en la medida que se logren realizar acciones conjuntas de prestación de servicios, podrá crecer no solo la imagen institucional sino los recaudos. Los bienes rematados, generan algunos recaudos y en la medida en que se mejoren los procesos de cobro coactivo, podrá ser más eficiente y con mayor efectividad.

7.5.5.3 Producto y/o servicio Vaca Lechera. Para la DIAN de Tuluá, el producto vaca lechera que le proporciona al Estado, es el recaudo de los tributos del orden nacional para que cumpla su finalidad social. Estos se garantizan a través de la normatividad (reformas tributarias) y el sistema tributario actual.

7.5.5.4 Producto Hueso. Las liquidaciones oficiales y sanciones, son el producto de la acción fiscalizadora; la recuperación de las obligaciones determinadas o impuestas en las mismas, genera mayores costos para el Estado porque deben realizarse procesos de investigación y cobro que demandan número de funcionarios, gastos de viaje, cobro coactivos, remate, etc., mientras que el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias genera menores costos administrativos de recaudación por parte de la autoridad tributaria y de cumplimiento por parte del contribuyente, sin embargo, el producto debe permanecer, pues su objetivo es elevar sustancialmente el riesgo legal que corre el contribuyente al intentar evadir el pago apropiado de impuestos

Si la organización no tiene vacas lecheras, estrellas o signos de interrogación, debe considerar los nuevos productos o la eliminación de otros para construir un portafolio más equilibrado. Un portafolio debe contener suficientes estrellas y signos de interrogación para asegurar una perspectiva saludable de crecimiento y utilidades para la organización y suficientes vacas lecheras que apoyen los requerimientos de inversión de las estrellas y signos de interrogación.

8. CAPITULO ESCENARIOS DEL FUTURO

En este capítulo se desarrolla un ejercicio de prospectiva aplicado a la prestación del servicio al ciudadano-cliente de la DIAN, con la aplicación de las siguientes herramientas y métodos:

8.1 LLUVIA DE IDEAS

Es una herramienta de trabajo que facilita el surgimiento de nuevas ideas en un grupo sobre un tema o problema determinado de manera espontánea y relajada (Osborn, 1938).

Con los servidores públicos de la División de Gestión de Asistencia al Cliente de la DIAN de Tuluá y algunos ciudadanos-clientes, se tomaron de manera espontánea las de ideas, las cuales, según ellos, están relacionadas con la prestación del servicio al ciudadano-cliente de la DIAN de Tuluá, nótese:

Tabla 88. Variables según lluvia de ideas DIAN 2014

	VARIABLES	LLUVIA DE IDEAS
1	Socialización y capacitación a la ciudadanía en la normatividad tributaria.	3, 28
2	Competencia de los funcionarios de la entidad para prestar el servicio.	3, 5
3	Caracterización de los ciudadanos-clientes	37
4	Cultura del servicio	8, 10, 31, 38
5	Cultura de la contribución	6, 24
6	Medios tecnológicos ofrecidos por la DIAN.	19, 25, 32
7	Oferta de servicios	11, 28, 33
8	Simplificación de trámites	26, 30
9	Participación de las Direcciones Seccionales en las políticas del servicio impuestas por el Nivel Central.	12, 17, 20, 34
10	Análisis del entorno de las Direcciones Seccionales para prestar el servicio	17
11	Canales de comunicación ofrecidos por la DIAN.	1, 2, 4, 7
12	Canales de servicio virtual	1, 4, 16, 19, 25, 29, 33, 35
13	Canales de servicio presencial	33
14	Confianza ciudadana en la recaudación de los impuestos	6
15	Análisis perfiles de funcionarios que prestan el servicio al cliente	21, 39, 40
16	Canales de Servicio telefónico	7, 9, 14
17	Descentralización del servicio prestado por la DIAN	15, 18, 22, 36, 37
18	Estructura Interna de las Direcciones seccionales para prestación del servicio	42
19	Liderazgo de la gerencia	41
20	Clima organizacional de la DIAN	18, 39
21	Políticas del Gobierno Nacional	23, 26
22	Retroalimentación a asesores tributarios y gremios en los servicios brindados por la DIAN	2, 27, 30
23	Alianzas estratégicas para prestar el servicio	13, 34

Fuente: Elaboración propia

Consultados: 20: Funcionarios de la DIAN TULUÁ 10; Ciudadanos-clientes 10.

8.2 ABACO DE REGNIER

El ábaco (Regnier, 1985) es una técnica utilizada para el registro y consideración de las percepciones de los integrantes de un grupo de análisis. Este método contribuye a crear un espacio de opinión de un grupo en relación con un tema. La escala de decisión es coloreada de la siguiente manera:

5:	Muy favorable
4:	Favorable
3:	Entre favorable y desfavorable
2:	Desafavorable
1:	Muy Desafavorable

8.2.1 Aplicación del ábaco de Regnier. Para el presente ejercicio, se consulta la opinión de quince 15 actores sobre la percepción sobre la incidencia en el presente y en el futuro (10 años) de cada una de las variables en la prestación del servicio al cliente en la DIAN de TULUÁ; los resultados fueron los siguientes:

Actores consultados: 15.

Funcionarios de la Dian Tuluá 6.

Asesores Tributarios Externos: 3

Ciudadanos-clientes: 6

8.2.2 Análisis priorización y tendencia. De acuerdo con la votación realizada, a continuación se presentan los resultados obtenidos para la calificación de las variables en el ámbito actual (Ábaco hoy) observando la calificación por integrante y pregunta:

Figura 15. Abaco del presente Servicio DIAN Tuluá 2014

[illegible]

Fuente: Regnier (1985)

Los resultados y análisis de la tendencia del presente son: Las variables 1, 2, 6, 7, 11, 16, 17, 18 y 20 son positivas o favorables; las variables 9, 10, 19, 21, 22 y 23 son entre favorables o desfavorables; las variables 3, 4, 8, 14 y 15 son desfavorables o negativas y las variables 5, 12 y 13 son muy desfavorables o muy negativas, así:

De acuerdo a lo anterior, los actores perciben que en la actualidad los factores que tienen influencia de manera positiva en la prestación del servicio brindado por la DIAN de Tuluá, es la socialización y capacitación sobre la normatividad tributaria al ciudadano-cliente, a través de funcionarios competentes para prestar los servicios ofertados que faciliten el cumplimiento voluntario, dentro de los que resaltan los brindados a través de medios tecnológicos, la comunicación telefónica y la existencia de direcciones seccionales o descentralizadas con estructuras internas diseñadas para el efecto, en las que se siente un buen clima organizacional que redunde en la prestación del servicio al ciudadano -cliente.

Adicionalmente se percibe de manera negativa la caracterización o la importancia que la Entidad da a los ciudadanos-clientes, la falta de cultura del servicio que tienen los servidores públicos, su designación sin análisis de perfiles adecuados

para prestar el servicio; por otra parte, consideran muy desfavorable la atención presencial brindada en la Entidad y la dificultad para acceder a los servicios informáticos electrónicos, acompañados de la falta de confianza que tiene la ciudadanía en la reinversión de los impuestos recaudados, la actual cultura de la contribución y la falta de interés en utilizar los servicios ofertados por la DIAN.

Consideran que no influyen en la prestación del servicio, la participación de la Direcciones Seccionales en la políticas que tiene el Nivel Central, el liderazgo de la gerencia, las políticas del Gobierno Nacional, la retroalimentación a los asesores tributarios y gremios o las alianzas estratégicas ni el análisis de los entornos que rodean la Entidad.

De la percepción de los actores, puede inferirse que tendencia actual sobre la prestación del servicio al cliente brindado por la DIAN de Tuluá es moderada, llamando la atención que no encontraron resultados muy favorables o muy positivos. En síntesis consideran que el servicio prestado se realiza a través de direcciones seccionales descentralizadas, que cuentan dentro de su estructura con dependencias de Gestión de Asistencia al cliente, con servidores públicos que tienen las competencias éticas, técnicas y humanas para interactuar y realizar la socialización y capacitación en los temas tributarios, con apoyo de la comunicación telefónica y la accesibilidad a los equipos tecnológicos que facilitan la utilización de los servicios ofertados al ciudadano-cliente con el fin de alcanzar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. La cultura de la contribución y del servicio son muy desfavorables así como la dificultad para utilizar los servicios informáticos electrónicos; las demás variables no tienen la capacidad de influir en la prestación del servicio brindado por la DIAN al ciudadano-cliente.

A continuación se presenta los resultados obtenidos para la calificación de las variables en el ámbito del futuro (Ábaco del futuro) observando la calificación por integrante y pregunta:

[illegible]

Los resultados y análisis de la tendencia en el futuro arrojaron que las variables 1, 2, 2, 7, 8, 11, 16, 18, 21, 22 y 23 son muy favorables o positivas; que las variables 3, 6, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 19 y 20 están entre favorables o positivas; que la variable 4 está entre favorable y positiva y la variable 5 es muy desfavorable o muy negativa; así:

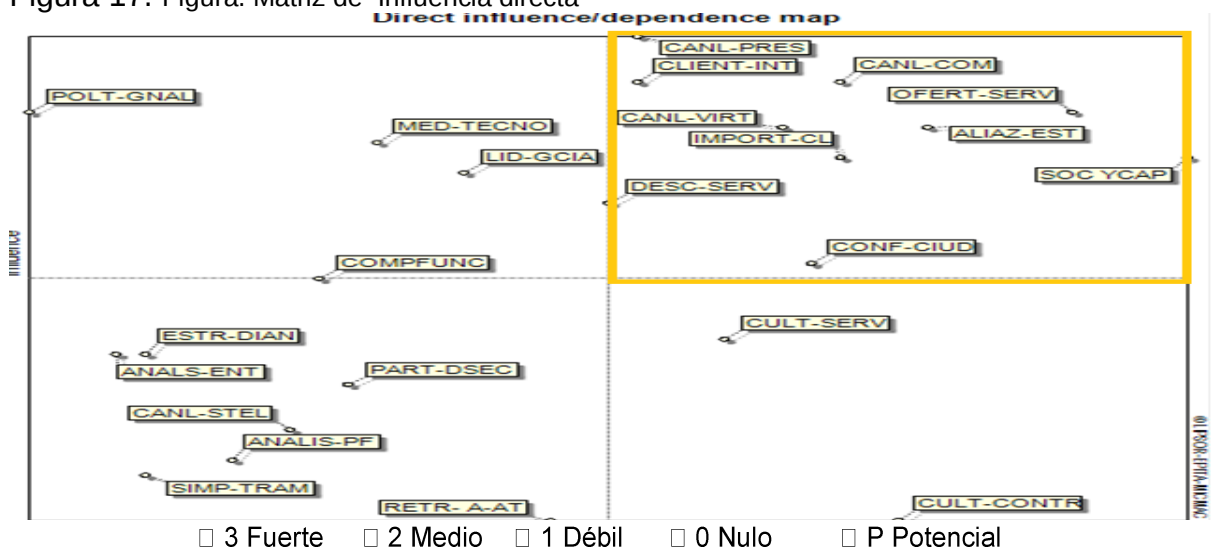
Para aquellas variables que estaban entre favorables y desfavorables, los actores consideran que aunque no llegarán a su estado óptimo, podrán tener un avance que

favorezca la prestación del servicio, percepción que tiene coherencia directa entre las variables que arrojaron resultados optimistas, pues en la medida que las políticas del Gobierno están direccionadas al servicio, el liderazgo de la gerencia tendrá que ser más dinámico y pendiente del entorno, circunstancia que podrá dar elementos para que las Direcciones Seccionales sean más participativas en las políticas, programas y planeación estratégica del Nivel Central, dentro de las cuales, consideran importantes las alianzas estratégicas con gremios y entidades y la retroalimentación a los asesores tributarios; por otra parte, las percepciones reflejaron un comportamiento positivo en cuanto a las variables que eran consideradas negativas en el presente como la caracterización o importancia que las Direcciones Seccionales demuestran hacia sus ciudadanos clientes y la elección de los servidores públicos de acuerdo a los perfiles necesarios para la prestación del servicio, todo ello, reflejado en el mejoramiento de la confianza ciudadana.

Permanecen en el mismo estado de favorabilidad los medios tecnológicos ofertados por la DIAN, la descentralización del servicio, el clima organizacional y la cultura del servicio, sin embargo, la cultura de la contribución del ciudadano cliente es considerada la única variable que permanece para el futuro como muy desfavorable o negativa.

8.2.3 MIC-MAC. El objetivo de la herramienta es hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes con apoyo de software Lipsor (laboratoire D'investigation en Prospective, Stratégie et Organisation).

Figura 17. Figura. Matriz de Influencia directa



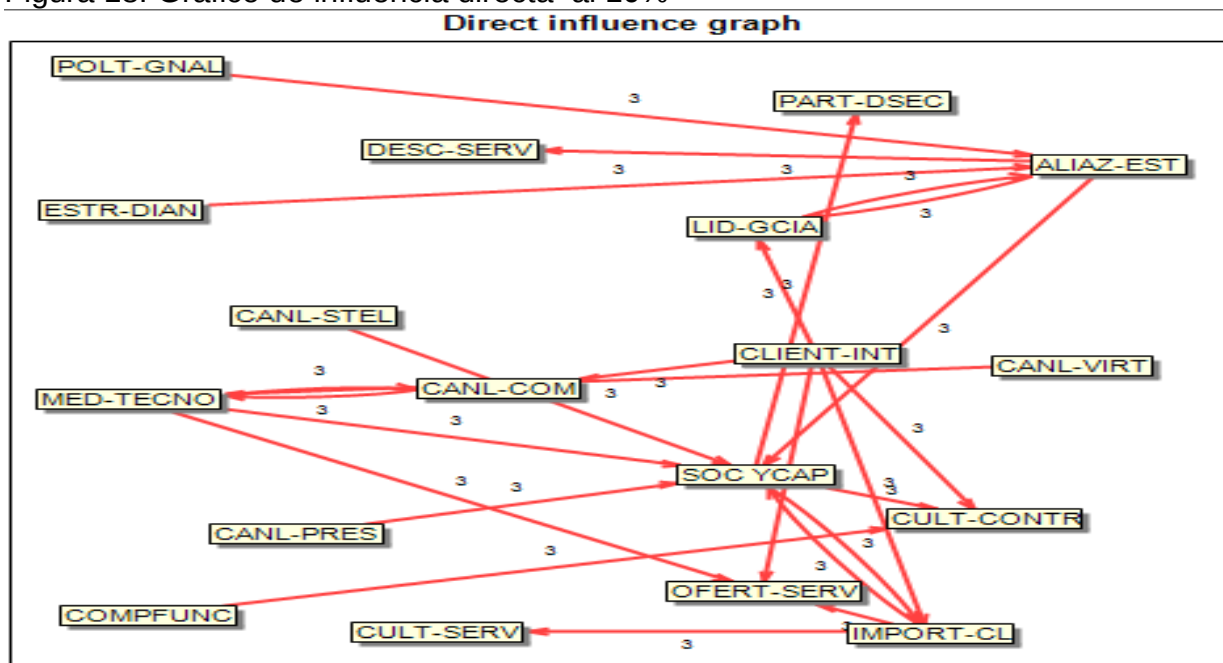
Fuente: Elaboración propia con el programa MICMAC

Esta figura representa las influencias y dependencias directas de las 23 variables utilizadas seleccionadas, el análisis de la relación directa entre variables determinantes o influyentes, de los cuadrantes I y II, las variables de cuadrante I o de poder y las variables cuadrante II, variables de enlace, con alta motricidad y alto grado de dependencia de las demás variables. Son diez variables claves así: Canal presencial, cliente interno, canal de comunicación, oferta de servicio, canal virtual, importancia del cliente, alianzas estratégicas, socialización y capacitación, descentralización de servicios y confianza ciudadana; variables sobre las cuales puede actuarse o se tiene alto margen de decisión, para crear condiciones de mayor accesibilidad a la información que debe rendir el ciudadano, así como facilidad a la consulta de información requerida por él.

Por otra parte, en el cuadrante III, están ubicadas las variables sobre las cuales debe actuarse, la cuales se denominan “resultantes”, estas son: Cultura del servicio y cultura de la contribución, estas, tienen una baja influencia, pero alta dependencia.

Las variables del cuadrante I, son independientes y puede evidenciarse que en él se ubican: Políticas del gobierno nacional, medios tecnológicos y liderazgo de la gerencia, con alta influencia y baja dependencia de las demás variables del sistema; cualquier modificación que ocurra en ellas, cambia las interrelaciones de las demás variables, arrastrando a otras a tener mejor influencia o mayor dependencia como el caso de las variables del cuadrante III Y IV, en el largo plazo.

Figura 18. Gráfico de influencia directa al 10%



Fuente: Elaboración propia con el programa MICMAC.

Esta grafica representa las uniones correspondientes a los valores de la matriz MID, muestra las 18 variables que tienen mayor influencia sobre las otras, con valor de tres (3), es decir con mayor valor de influencia; puede apreciarse también que las variables con mayor dependencia son las alianzas estratégicas e importancia del cliente, y que los medios tecnológicos y los canales de comunicación son recíprocos tanto en la influencia como en la dependencia.

Tabla 89. Evaluación de la Motricidad y Dependencia

Nro. Variable	VARIABLE	Mic-Mac	
		Motricidad	Dependencia
1	Socialización y capacitación a la ciudadanía en la normatividad tributaria.	Alta media	Alta
2	Competencia de los funcionarios de la entidad para prestar el servicio.	Media	Baja Media
3	Importancia de los ciudadanos-clientes	Alta media	Alta media
4	Cultura del servicio	Baja Media	Alta Media
5	Cultura de la contribución	Baja	Alta Media
6	Medios tecnológicos ofrecidos por la DIAN.	Alta media	Baja Media
7	Oferta de servicios	Alta media	Alta
8	Simplificación de trámites	Baja	Baja
9	Participación de las Direcciones Seccionales en las políticas del servicio impuestas por el Nivel Central.	Baja Media	Baja Media
10	Análisis del entorno de las Direcciones Seccionales para prestar el servicio	Baja	Baja
11	Canales de comunicación ofrecidos por la DIAN.	Alta	Alta media
12	Canales de servicio virtual	Alta media	Media
13	Canales de servicio presencial	Alta	Media
14	Confianza ciudadana en la recaudación de los impuestos	Media	Media
15	Análisis perfiles de funcionarios que prestan el servicio al cliente	Baja	Baja
16	Canales de Servicio telefónico	Baja Media	Baja Media
17	Descentralización del servicio prestado por la DIAN	Alta media	Media
18	Estructura Interna de las Direcciones seccionales para prestación del servicio	Baja Media	Baja
19	Liderazgo de la gerencia	Alta media	Baja Media
20	Clima organizacional de la DIAN o cliente interno	Alta	Media
21	Políticas del Gobierno Nacional	Alta	Baja
22	Retroalimentación a asesores tributarios y gremios en los servicios brindados por la DIAN	Baja	Media
23	Alianzas estratégicas para prestar el servicio	Alta	Alta media

Fuente: Elaboración propia

En la tabla, pueden distinguirse qué variables tienen mayor motricidad y dependencia, resultado de la relación directa e indirecta de acuerdo a la ubicación en cada cuadrante de la Matriz. Se destacan las variables clave, con alta motricidad y alta dependencia como son con canales de información, digitalización de la información, la oferta de servicios la importancia que se debe dar al cliente y la socialización y capacitación para el fácil acceso al uso de los canales de la información, tanto la que es recibida como la que es entregada por el cliente;

estas variables resolverían muchos de los requerimientos del cliente en la prestación eficiente del servicio por parte de la DIAN.

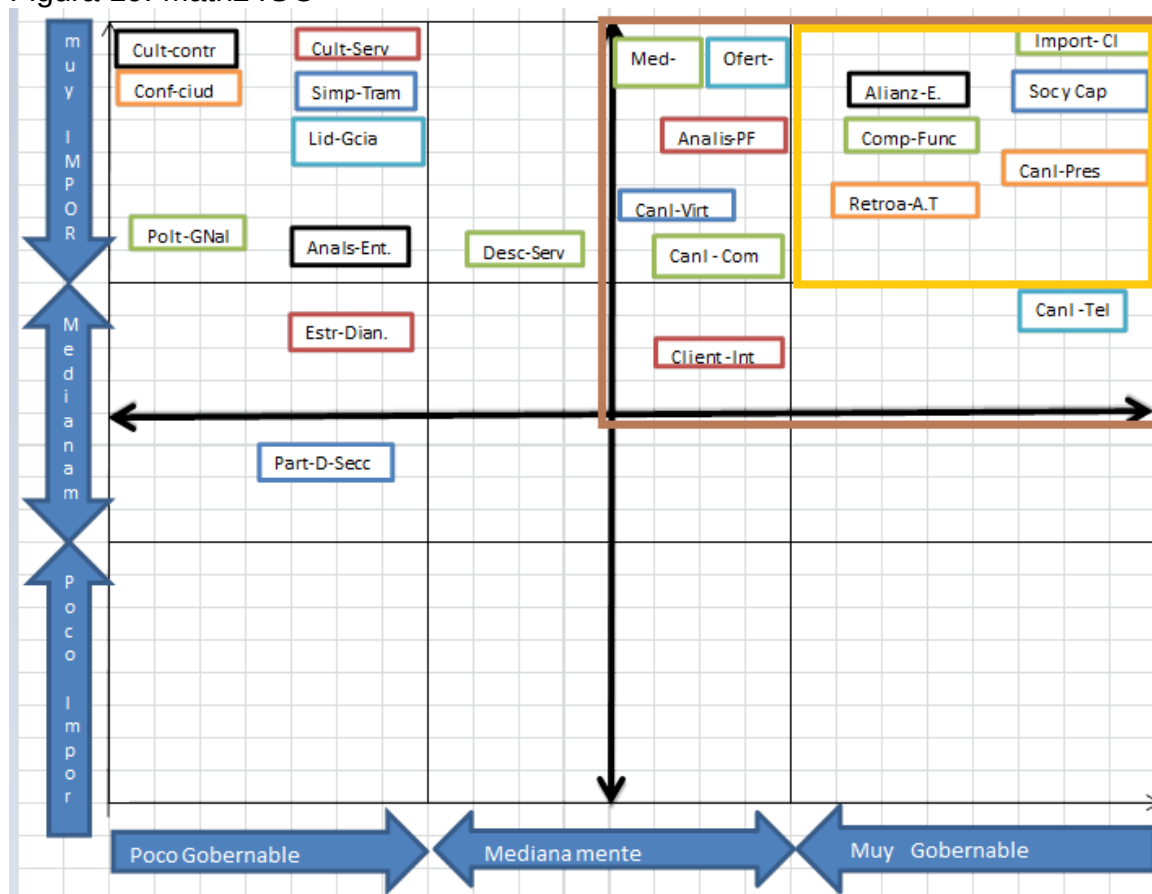
Pudo establecerse la conexión entre las diferentes variables, la comparación de los resultados de las relaciones directas, e indirectas e identificación y diferenciación de las variables influyentes y dependientes, así como la importancia de relaciones directas entre variables como las de canales de comunicación, canales virtuales, importancia del cliente, alianza estratégicas; distingue variables con acciones indirectas para el caso de la variable importancia del cliente y la influencia directa de la variable alianza estratégica; también como la importancia del cliente influye de manera indirecta sobre la variable socialización y capacitación, que juega un importante desenlace en la prestación del servicio al ciudadano cliente, la cual no se visualizaba en las relaciones directas.

También arrojó las variables de la zona de poder, con una influencia muy fuerte en el resto de variables, cualquier cambio en ellas afecta el sistema total analizado; finalmente debe trabajarse arduamente en las variables de enlace ya que estas son el puente entre las variables de poder y las de resultados, que permitiría solucionar muchos de los problemas expuestos por el ciudadano cliente y los expertos con la finalidad de cumplir con las expectativas frente al cumplimiento en forma voluntaria de las obligaciones Tributarias, aduaneras y de cambios por parte del contribuyente.

8.2.4 MATRIZ IGO (IMPORTANCIA - GOBERNABILIDAD). La Matriz IGO arroja la Importancia y la Gobernabilidad de cada variable; el “IGO” es una propuesta de Francisco José Mojica, inspirada en la metodología del profesor Michel Godet. Se define por importancia la trascendencia tanto en el presente como en el futuro de la variable específica a analizar, ordenado por los competentes para la toma de decisiones. Se califica cualitativamente entre: Muy importante, Medianamente Importante, Muy Gobernable, y Medianamente Gobernable.

8.2.4.1 Aplicación de la matriz IGO. Con la elaboración de la matriz IGO, se busca concluir la Importancia y la Gobernabilidad que tiene cada una de las variables para este caso Servicio al ciudadano cliente de la DIAN Tuluá:

Figura 19. Matriz IGO



Fuente: Elaboración propia con Matriz IGO

8.2.4.2 Análisis de resultados. De acuerdo a la gráfica los resultados consolidados son los siguientes:

Tabla 90. Evaluación de la Importancia y Gobernabilidad Variables del Servicio DIAN Tuluá

No.	VARIABLE	IGO	
		Importancia	Gobernabilidad
1	Socialización y capacitación a la ciudadanía en la normatividad tributaria.	Muy importante	Muy governable
2	Competencia de los funcionarios de la entidad para prestar el servicio.	Muy importante	Muy governable
3	Importancia de los ciudadanos-clientes	Muy importante	Muy governable
4	Cultura del servicio	Muy importante	Poco governable
5	Cultura de la contribución	Muy importante	Poco governable
6	Medios tecnológicos ofrecidos por la DIAN.	Muy importante	Medianamente governable
7	Oferta de servicios	Muy importante	Medianamente governable
8	Simplificación de trámites	Muy importante	Poco governable
9	Participación de las Direcciones Seccionales en las políticas del servicio impuestas por el Nivel Central.	Medianamente importante	Poco governable
10	Análisis del entorno de las Direcciones Seccionales para prestar el servicio	Muy importante	Poco governable
11	Canales de comunicación ofrecidos por la DIAN.	Muy importante	Medianamente governable
12	Canales de servicio virtual	Muy importante	Medianamente governable
13	Canales de servicio presencial	Muy importante	Muy governable
14	Confianza ciudadana en la recaudación de los impuestos	Muy importante	Poco governable
15	Análisis perfiles de funcionarios que prestan el servicio al cliente	Muy importante	Medianamente governable
16	Canales de Servicio telefónico	Medianamente importante	Muy governable
17	Descentralización del servicio prestado por la DIAN	Muy importante	Medianamente governable
18	Estructura Interna de las Direcciones seccionales para prestación del servicio	Medianamente importante	Poco governable
19	Liderazgo de la gerencia	Muy importante	Poco governable
20	Clima organizacional de la DIAN o cliente interno	Medianamente importante	Medianamente governable
21	Políticas del Gobierno Nacional	Muy importante	Poco governable
22	Retroalimentación a asesores tributarios y gremios en los servicios brindados por la DIAN	Muy importante	Muy governable
23	Alianzas estratégicas para prestar el servicio	Muy importante	Muy governable

Fuente: Elaboración propia

La importancia señalada se considera por la participación integral con las demás variables, tanto en la actualidad como en el futuro, y la gobernabilidad el grado de facilidad para intervenirlas.

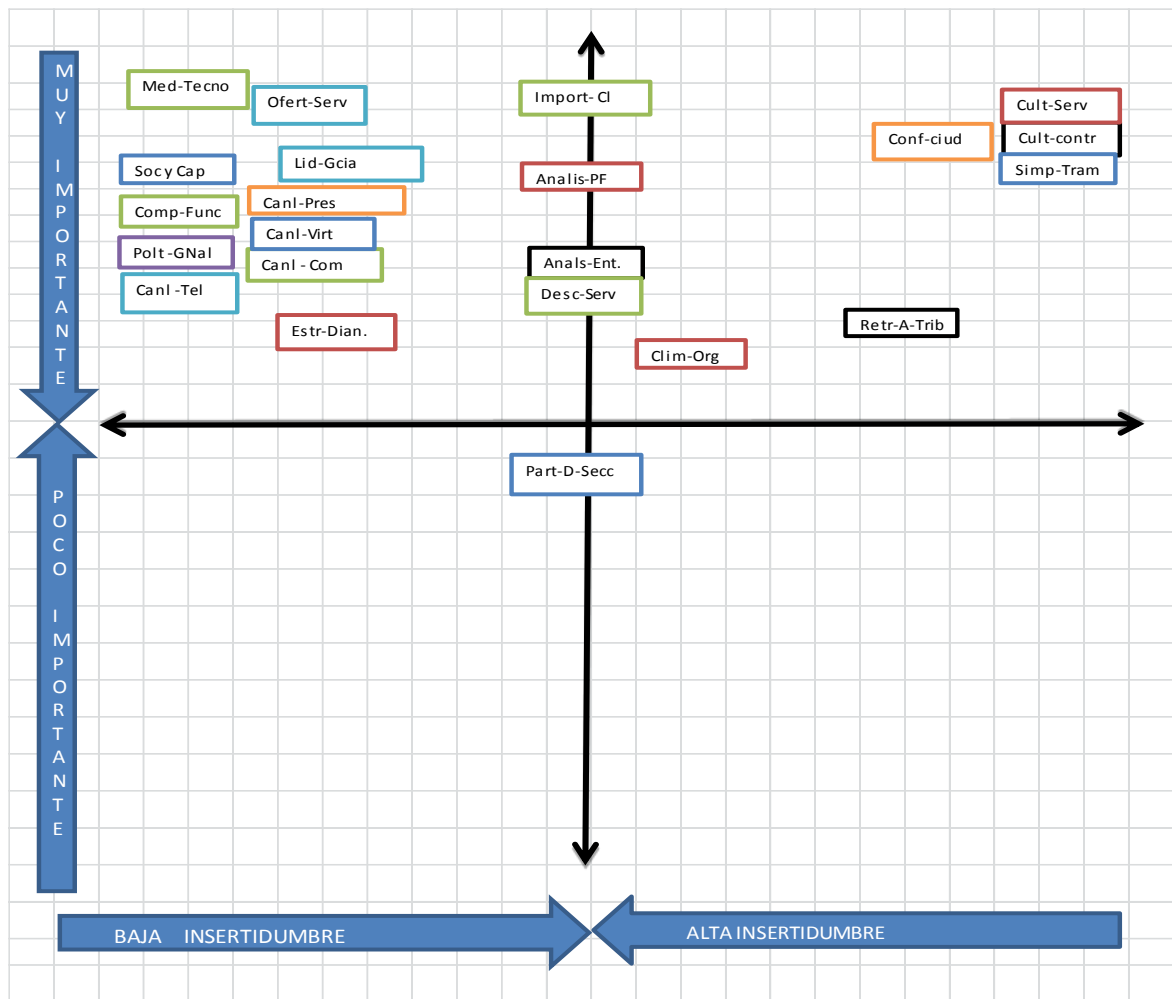
La matriz muestra diez y nueve (19) variables agrupadas en la zona Muy Importantes, pero dentro de la zona Medianamente Gobernables y Muy Gobernables solo se ubican trece (13) variables, lo que implica que del total de variables analizadas el 56% con alta importancia pueden ser fácilmente intervenidas dada su alta gobernabilidad; en este gran grupo se distinguen seis (6) variables que se ubican en el cuadrante de Muy importantes y Muy Gobernables, como son: importancia del cliente, alianzas estratégicas, socialización y capacitación, competencia de los funcionarios, canal presencial, retroalimentación a los asesores tributarios. Según la Matriz IGO, deben ser intervenidas inmediatamente para una respuesta rápida a los requerimientos y expectativas de los ciudadanos- cliente de la DIAN Tuluá.

En conclusión, se observa una alta concentración de las variables hacia la zona de alta importancia, y un 56% del total de las variables como gobernables, lo que significa que debe trabajarse con las variables de mayor gobernabilidad y alta importancia, e ir integrando los resultados obtenidos con el programa MICMAC, el cual coinciden en el mejor acceso a la información y disposición de la misma mediando con variables como importancia del cliente, socialización y capacitación, canales presenciales, alianzas estratégicas, y de esta manera proyectar la construcción de escenarios de futuro, que hagan parte del plan estratégico y planes operativos de la organización que sea de interés general a todo el personal que labora en la organización, realizar los seguimientos a los resultados que se vayan logrando, e ir afinando las dificultades que vayan surgiendo con miras a cumplir con los requerimientos y expectativas en la prestación del servicio al cliente-ciudadano e ir con un camino más seguro hacia su visión.

8.2.5 I – I (IMPORTANCIA – INCERTIDUMBRE).

8.2.5.1 Aplicación de la Matriz I – I. En la toma de decisiones de problemas, bajo incertidumbre, se atiende a problemas de decisiones, en los que no se conocen las probabilidades de ocurrencia de los estados naturales, por lo tanto, hay que recurrir a criterios empíricos y actitud del decisor, para la toma de decisiones, por lo tanto se debe calificar cada variable según el nivel de conocimiento ubicándola entre una incertidumbre, alta, media y baja, como muestra la Matriz a continuación.

Figura 20. MATRIZ I-I Importancia-Incertidumbre variables del servicio



Fuente: Elaboración propia

8.2.5.2 Análisis de resultados. De acuerdo a la gráfica los resultados consolidados son los siguientes:

Tabla 91. Calificación de Incertidumbre para cada variable del Servicio en la DIAN de Tuluá

No.	VARIABLE	Incertidumbre		
		Alta	Media	Baja
1	Socialización y capacitación a la ciudadanía en la normatividad tributaria.			X
2	Competencia de los funcionarios de la entidad para prestar el servicio.			X
3	Importancia de los ciudadanos-clientes		X	
4	Cultura del servicio	X		
5	Cultura de la contribución	X		
6	Medios tecnológicos ofrecidos por la DIAN.			X
7	Oferta de servicios			X
8	Simplificación de trámites	X		
9	Participación de las Direcciones Seccionales en las políticas del servicio impuestas por el Nivel Central.		X	
10	Análisis del entorno de las Direcciones Seccionales para prestar el servicio		X	
11	Canales de comunicación ofrecidos por la DIAN.			X
12	Canales de servicio virtual			X
13	Canales de servicio presencial			X
14	Confianza ciudadana en la recaudación de los impuestos	X		
15	Análisis perfiles de funcionarios que prestan el servicio al cliente		X	
16	Canales de Servicio telefónico			X
17	Descentralización del servicio prestado por la DIAN		X	
18	Estructura Interna de las Direcciones seccionales para prestación del servicio		X	
19	Liderazgo de la gerencia			
20	Clima organizacional de la DIAN o cliente interno		X	
21	Políticas del Gobierno Nacional	X		
22	Retroalimentación a asesores tributarios y gremios en los servicios brindados por la DIAN			X
23	Alianzas estratégicas para prestar el servicio			X

Fuente: Elaboración propia.

La importancia establecida en la Matriz IGO, se valora en conjunto con la baja y alta incertidumbre que tengan las variables, de los resultados obtenidos tanto en la tabla como en la Matriz se puede interpretar que de las 23 variables seleccionadas 11 variables son importantes con incertidumbre baja, quiere decir esto, que pueden trabajarse y que los resultados que puedan obtenerse, influyen directamente las variables que se ubican en la mediana incertidumbre y la alta incertidumbre, es decir que si se socializa y capacita a la ciudadanía en la normatividad tributaria; se optimiza la competencia de los funcionarios; se aumenta la oferta de servicios; mejoran los medios tecnológicos ofrecidos por la DIAN, los canales de comunicación, virtuales, telefónicos, atención presencial; se realizan alianzas estratégicas con gremios e instituciones particulares y gubernamentales; se impactaría las siguientes variables, y se esperaría lograr un mejoramiento del servicio al cliente ciudadano.

Importancia de los ciudadanos-clientes

Cultura del servicio

Cultura de la contribución

Simplificación de trámites

Participación de las Direcciones Seccionales

Análisis del entorno de las Direcciones Seccionales para prestar el servicio

Confianza ciudadana en la recaudación de los impuestos

Análisis perfiles de funcionarios que prestan el servicio al cliente

Descentralización del servicio prestado por la DIAN

Estructura Interna de las Direcciones seccionales para prestación del servicio

Liderazgo de la gerencia

Clima organizacional de la DIAN o cliente interno

Políticas del Gobierno Nacional

Por otra parte, frente a las variables cultura del servicio, cultura de contribución, simplificación de trámites, confianza ciudadana y políticas del Gobierno, muestran una incertidumbre alta, pues no son gobernables por la Entidad, sin embargo, pueden ser objeto de planes de mejoramiento que permitan el impacto hacia el futuro y hacia lo que verdaderamente pretende la DIAN, es decir, el cumplimiento voluntario del contribuyente de sus obligaciones tributarias.

8.2.6 Matriz pre-escenarios. Ver Tabla 73

Tabla 92. Consolidación de las Matriz de Pre-Escenarios sobre el servicio al ciudadano cliente en la Seccional Tuluá

	No. Var.	VARIABLE	ABACO	MIC-MAC		IGO		I-I		
			Tendencia	Motricidad	Dependencia	Importancia	Gobernabilidad	Alta	Media	Baja
ESCENARIO OPTIMISTA	1	Socialización y capacitación a la ciudadanía en la normatividad tributaria.	Favorable o positiva	Alta media	Alta	Muy importante	Muy gobernable			X
	2	Competencia de los funcionarios de la entidad para prestar el servicio.	Favorable o positiva	Media	Baja Media	Muy importante	Muy gobernable			X
	6	Medios tecnológicos ofrecidos por la DIAN.	Favorable o positiva	Alta media	Baja Media	Muy importante	Medianamente gobernable			X
	7	Oferta de servicios	Favorable o positiva	Alta media	Alta	Muy importante	Medianamente gobernable			X
	11	Canales de comunicación ofrecidos por la DIAN.	Favorable o positiva	Alta	Alta media	Muy importante	Medianamente gobernable			X
	16	Canales de servicio telefónico	Favorable o positiva	Baja Media	Baja Media	Medianamente importante	Muy gobernable			X
	17	Virtualización del servicio prestado por la DIAN.	Favorable o positiva	Alta media	Media	Muy importante	Medianamente gobernable		X	
	18	Estructura interna de las Direcciones seccionales para el servicio	Favorable o positiva	Baja Media	Baja	Medianamente importante	Poco gobernable		X	
	20	Clima organizacional de la DIAN o cliente interno	Favorable o positiva	Alta	Baja Media	Medianamente importante	Medianamente gobernable		X	
ESCENARIO PESIMISTA	5	Cultura de la contribución	Muy desfavorable o muy negativa	Baja	Alta Media	Muy importante	Poco gobernable	X		
	12	Canales de servicio virtual	Muy desfavorable o muy negativa	Alta media	Media	Muy importante	Medianamente gobernable			X
	13	Canales de servicio presencial	Muy desfavorable o muy negativa	Alta	Media	Muy importante	Muy gobernable			X
	3	Importancia de los ciudadanos-clientes	Desfavorable o negativa	Alta media	Alta media	Muy importante	Muy gobernable		X	
	4	Cultura del servicio	Desfavorable o negativa	Baja Media	Alta Media	Muy importante	Poco gobernable	X		
	8	Simplificación de trámites	Desfavorable o negativa	Baja	Baja	Muy importante	Poco gobernable	X		
	14	Confianza ciudadana en la recaudación de los impuestos	Desfavorable o negativa	Media	Media	Muy importante	Poco gobernable	X		
	15	Análisis perfiles de funcionarios que prestan el servicio al cliente	Desfavorable o negativa	Baja	Baja	Muy importante	Medianamente gobernable		X	

ESCENARIO TENDENCIAL	9	Participación de las Direcciones Seccionales en las políticas del servicio impuestas por el Nivel Central.	Entre favorable y desfavorable	Baja Media	Baja Media	Medianamente importante	Poco gobernable	X	X
	10	Análisis del entorno de las Direcciones Seccionales para prestar el servicio	Entre favorable y desfavorable	Baja	Baja	Muy importante	Poco gobernable		X
	19	Liderazgo de la gerencia	Entre favorable y desfavorable	Alta media	Baja Media	Muy importante	Poco gobernable		X
	21	Políticas del Gobierno Nacional	Entre favorable y desfavorable	Alta	Baja	Muy importante	Poco gobernable		
	22	Retroalimentación a asesores tributarios y gremios en los servicios brindados por la DIAN	Entre favorable y desfavorable	Baja	Media	Muy importante	Muy gobernable		X
	23	Alianzas estratégicas para prestar el servicio	Entre favorable y desfavorable	Alta	Alta media	Muy importante	Muy gobernable		X

Fuente: Elaboración propia partiendo de hoja de trabajo (Betancourt, 2014)

8.2.7 Metodología de previsión Delphi. La técnica Delphi (Addison, Wesley, 1975, p.3) consiste en la selección de un grupo de expertos para que den su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. La capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos.

8.2.7.1 Expertos externos. Los siguientes expertos fueron entrevistados dado que tienen contacto directo con los ciudadanos-clientes de la jurisdicción de la DIAN de Tuluá, coadyuvan a su función y son receptores de la opinión de los mismos; dichos expertos son:

Experto:	FERNANDO ALFONSO CRUZ MONTOYA
Cargo:	Defensor del Contribuyente y Usuario Aduanero del Suroccidente de Colombia
Zona de Influencia:	Departamento del Valle del Cauca, Cauca, Nariño y Putumayo
Experto:	GUILLERMO VALLEJO ANGEL
Cargo:	Director de la Cámara de Comercio Tuluá
Zona de Influencia:	7 Municipio ubicados en el Norte del Valle del Cauca

La tabulación de las respuestas dadas por los expertos se realizó coloreando las ideas comunes; posteriormente se consolidaron las preguntas y respuestas para finalizar con la conclusión final; los audios; las preguntas, el análisis de las respuestas y conclusiones se encuentra consolidadas en cuadro elaborado en Excel, están adjuntos en CD ROM (DIAN, 2014). Los resultados son los siguientes:

De las respuestas dadas por los expertos sobre la prestación del servicio al cliente brindado por la DIAN de Tuluá, al ciudadano-cliente, puede inferirse que tienen conocimiento sobre los servicios ofertados en la actualidad, resaltando la cobertura directa y a través de convenios con las Cámaras de Comercio, Alcaldías y otras entidades con las que se articulan los servicios de formalización de trámites, RUT, brigadas y servicios de atención, percibiendo que el servicio ha mejorado, sobre todo los que se refieren a la presentación de la declaración de renta a través de los servicios informáticos electrónicos, las inscripciones en el RUT. Se destaca de las respuestas dadas, la necesidad de desconcentrar y descongestionar el servicio para realizar mayor acompañamiento al contribuyente con el fin de facilitar la realización de sus trámites sobre todo a través de los medios tecnológicos pues subsisten paradigmas frente a su utilización.

Por otra parte, destacan que tanto las personas naturales como jurídicas utilizan los servicios de la DIAN, sin embargo, perciben que lo hacen, en su mayoría a través de asesores, bien sea contadores o abogados, debido a la complejidad del sistema tributario; el temor y la dificultad para usar los servicios informáticos electrónicos; la densidad de la página web; la falta de responsabilidad, interés y

cultura tributaria, acompañado todo ello de la falta de confianza del contribuyente para acudir a solicitar los servicios ofertados.

Manifiestan que las principales quejas de los empresarios y contribuyentes es el temor que sienten ante la posibilidad de supresión de la DIAN de Tuluá originada en la propuesta de reestructuración de la DIAN presentada en el año 2013, pues debilitaría el servicio, el acercamiento a los sitios más remotos y la facilitación de las obligaciones tributarias del contribuyente; también debilitaría la gerencia ocasionando distanciamiento en la relación con los gremios y alianzas. Frente a servicios más puntuales, argumentan que las quejas más frecuentes hacen relación a procesos tributarios como el de devoluciones y cobro, en especial las continuas inadmisiones de las solicitudes de devolución y exceso en el límite de los embargos, así como la desactualización de la obligación financiera que refleja el estado de cuenta de los contribuyentes.

Esperan que de acuerdo a las exigencias del mundo actual, los servicios ofertados por la DIAN sean virtuales pero que se implementen de forma gradual por el traumatismo que causa la innovación; aluden que se lograría mayor cobertura y descongestión de las dependencias para liberar servidores públicos que brinden orientación y logren acercamiento con el contribuyente para que pierda el temor a su utilización y adquiera confianza en la institución. La formación y capacitación debe ser permanente pues redundará en la eficiencia del servicio prestado, la cultura de la contribución y el crecimiento en la competitividad del empresario.

Resaltan la importancia de la descentralización del servicio presencial para que llegue a los lugares más remotos y el contribuyente tenga mayores posibilidades de acercamiento con la institución, rotando el servicio; argumentan que deben ampliarse las alianzas con otras entidades para que los contribuyentes tengan fácil accesibilidad a los servicios y adquieran la confianza que necesitan con oficinas itinerantes y rotativas; por otra parte, que debe mejorarse el acompañamiento y la sensibilización para la utilización de los canales virtuales debido a la complejidad que existe actualmente para su utilización. Los expertos también mencionan que deben realizarse diagnósticos sobre los problemas y necesidades de los contribuyentes para que haya un mejoramiento continuo.

De acuerdo a las respuestas dadas, las expectativas de las Entidades o gremios, es que la DIAN motive las alianzas estratégicas, para que conjuntamente se detecten problemas y propongan soluciones asertivas; haya más cobertura en el acercamiento y sensibilización de los aspectos tributarios; se forme y capacite al contribuyente, asesores, grupos empresariales. Por otra parte, en que a pesar de la presión por cumplir las metas de recaudo, la DIAN no debe generalizar los programas sino tener un conocimiento de las dinámicas empresariales; ni vulnerar los derechos del contribuyente pues se requiere la confianza mutua, la facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributarias; trámites sencillos y simples al alcance de cualquier persona para que no tengan que acudir a un tercero.

De acuerdo a la opinión de los expertos, la DIAN vista desde la promulgación de la Carta Política de 1991, es una entidad muy dinámica, reconocida por la eficiencia en el recaudo y los resultados de gestión, con un avance en la capacidad informática reflejado con el modelo único del servicio automatizado (MUISCA), con un recurso humano de mucha experiencia y conocimiento, con condiciones dignas de trabajo para sus servidores públicos y con gerencia técnica y especializada; en general, que se ha transformado en una institución eficiente acorde con las exigencias del Estado pues es la entidad que recauda los dineros para el cumplimiento de sus fines sociales, sin embargo que no es percibida por el contribuyente como una Entidad prestadora del servicio debido a la función de cobro y de control a pesar que de acuerdo a su función pública así lo demanda.

Por último, los expertos visionan a la DIAN, como una entidad que presta los servicios automatizados, con presencia institucional descentralizada coadyuvada en su misión por los municipios, entidades y gremios para tener a disposición del contribuyente canales de información precisos con un alto componente digital; información suficiente, oportuna y con la mayor calidad que les permita cumplir en un 80% de sus obligaciones tributarias a través de los servicios virtuales; con un manejo corporativo integral y mucha formación, educación, equidad y seguridad para que el ciudadano-cliente tenga la confianza que se necesita para lograr cultura tributaria requerida.

8.2.7.2 Expertos internos. Se plasman las percepciones tomadas de cinco (5) entrevistas exploratorias aplicadas a los expertos internos que ocupan las jefaturas de División de las áreas misionales, realizadas como prueba piloto en la DIAN de Tuluá, dada la amenaza sobre la centralización del servicio en las capitales de departamento, (DIAN, 2014). Los audios; las preguntas, el análisis de las respuestas y conclusiones se encuentra consolidadas en cuadro elaborado en Excel, están adjuntos en CD ROM (DIAN, 2014). Las conclusiones son las siguientes:

De acuerdo a las respuestas dadas por los jefes de división de la DIAN de TULUÁ, puede inferirse, que con el PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIAN, no se logrará el cumplimiento de las obligaciones tributarias de manera voluntaria por parte del contribuyente; que debe hacerse un acompañamiento por parte de la DIAN, para crear cultura tributaria y facilitar su cumplimiento. Puede concluirse, que el servicio al cliente de la DIAN, representa gran importancia para lograr la finalidad propuesta en el PLAN ESTRATÉGICO, razón por la cual, la permanencia de las Direcciones Seccionales, facilita el acercamiento con el contribuyente y el mayor acompañamiento para la facilitación de sus obligaciones tributarias de manera voluntaria.

8.2.7.3 Escenarios: Con base en los resultados obtenidos una vez aplicadas las metodologías y herramientas, y contando con las opiniones y percepciones de los

expertos en el tema, se procede a construir los escenarios de la prestación del servicio al ciudadano-cliente de la DIAN Tuluá, al año 2025, así: Escenario optimista, pesimista y tendencial, para proceder a hacer el escenario apuesta:

8.2.7.4 Escenario optimista 2025: “Servicio, todos a contribuir”. Hoy en el año 2025, la DIAN tiene un contacto directo y permanente con los ciudadanos-clientes a través de Direcciones Seccionales descentralizadas ubicadas en cada departamento territorial; está dotada de División de Gestión que asisten al cliente de manera eficiente, con alta tecnología y sedes diseñadas para la atención y prestación del servicio a los ciudadanos-clientes, con mayor importancia en aquellos que sufren discapacidades físicas y la tercera edad y con especial atención en el respeto por el medio ambiente. El mayor logro ha sido que el contribuyente acude a solicitar los servicios ofertados por la DIAN para cumplir voluntariamente con sus obligaciones tributarias sin intermediación alguna, generando el crecimiento de los recaudos y la mayor reinversión social como producto de una tributación justa, transparente y equitativa. Con la contribución de todos, la DIAN con la eficiencia en los servicios prestados y el contribuyente con el pago voluntario de sus impuestos se ha podido construir el país soñado por los colombianos.

La DIAN de Tuluá, permanece en su sede actual contribuyendo con una prestación de servicio, eficiente, ágil, oportuno y moderno, debido a que el proyecto de supresión planteado en el año 2013 fue declinado una vez el Nivel Central efectuó el análisis del informe presentado por la Gerencia sobre cuatro (4) los escenarios posibles para la seccional diez años después, diseñado con base en la opinión de servidores públicos, expertos y ciudadanos clientes, evidenciándose que el escenario más favorable para el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, era el que fortalecía el acercamiento con el ciudadano-cliente.

Por otra parte, dado que el Nivel Central, condicionó su permanencia a la ejecución de programas que pudieran replicarse en las otras Direcciones Seccionales y que apuntaran a dicho objetivo, en la última década, se redireccionó la seccional sobre aspectos propios del desarrollo institucional, estrechamente relacionados con el fortalecimiento y desarrollo de las competencias institucionales, gerencia, comunicación, cultura de la contribución, ética y servicio.

Para el cumplimiento de dicho propósito, se fortaleció el desarrollo y aplicación del Modelo de Gestión Muisca (Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado); se estructuraron los antecedentes y marco normativo; se realizó un direccionamiento estratégico del servicio; se identificaron los clientes de la DIAN y los servicios básicos requeridos por el contribuyente; se definieron los ciclos, estándares y protocolos de servicio; se implantaron los canales de servicios de la Entidad y se amplió el portafolio de servicios interno y externo, dentro de los cuales, resaltan los servicios informáticos electrónicos, para lo cual, se adquirieron equipos tecnológicos de punta, cada uno acompañado de un funcionario dispuesto a brindar

apoyo a los contribuyente en confortables salas de cómputo; se adelantó una campaña permanente para fortalecer la cultura de la contribución en las escuelas, universidades y demás establecimientos educativos, donde hoy en día, es materia obligada dentro de su pensum académico. Los servicios tecnológicos se rediseñaron y simplificaron; se lanzaron campañas de sensibilización y socialización de los mismos, a través de ferias, puntos de contacto, publicidad en los medios de comunicación, jornadas masivas de atención los fines de semana, visitas domiciliarias y atención personalizada en los puntos de atención.

Para llevar a cabo lo anterior, han sido muy importantes las alianzas estratégicas con las Cámaras de Comercio, la Federación de Comerciantes, las Alcaldías Municipales, la rama judicial, el Comité de Cafeteros y supermercados, donde los contribuyentes cuentan con puntos de contacto equipados con computadores de punta y el apoyo de funcionarios con el más alto perfil, seleccionados y capacitados para el efecto, entendiendo que no es necesario utilizar intermediarios para realizar los trámites tributarios y cumplir con sus obligaciones tributarias.

Las áreas firmaron compromisos de gestión dentro de los cuales se incluyó el seguimiento efectivo y minucioso de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, felicitaciones y denuncias formuladas, teniendo informado al peticionario desde la radicación por cualquiera de los canales de comunicación, hasta la conclusión de su asunto.

Como estrategia de medición y con el fin de aplicar los correctivos del caso, se diseñó un sistema de seguimiento y evaluación de la calidad del servicio a través de un software para el control, mediciones, retroalimentación y seguimiento al sistema de quejas, reclamos, sugerencias, peticiones y felicitaciones –QRSPF- adicionalmente, se realizó a través de una firma externa, una encuesta anual a los ciudadanos-clientes, arrojando resultados que demostraron el crecimiento de la satisfacción, confianza y credibilidad en la institución.

Dentro de los planes de mejoramiento, se sustentaron los servicios de orientación, información y asistencia al cliente, más que de control, contrarrestando las políticas del Gobierno, las Reformas Tributarias y la tramitología; se enlazaron los procesos, las personas, los ciudadanos-clientes y las acciones de coordinación con las diferentes áreas, a través de procesos de aprendizaje colectivo permanentes, logrando cambios culturales en los servidores públicos, para quienes hoy, la calidad en el servicio es su mayor bandera y sus acciones han sido ejemplo para las demás direcciones seccionales del país.

La gestión de la Entidad, ha logrado ser un Modelo de transparencia, eficiencia y eficacia el servicio que ha contribuido a la generación de confianza y satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados, redundando en la tributación voluntaria del contribuyente.

8.2.7.5 escenario pesimista 2025: Evadir los servicios no paga. Hoy en el 2025, aunque el Gobierno Nacional lanzó el Programa de Renovación de la Administración Pública encaminado a fortalecer, mejorar la calidad, eficiencia y oportunidad con que la Administración Pública presta sus servicios a la ciudadanía y que la DIAN de acuerdo a las políticas gubernamentales intenta concebirse como una Entidad prestadora del servicio, no ha logrado que el ciudadano-cliente cumpla con sus obligaciones tributarias de manera voluntaria pues prefiere acudir a los asesores tributarios, expertos en prácticas elusivas y evasivas que aparentemente traducen en menores impuestos.

Debido a que a través de los años, no se ha logrado el aconductamiento del contribuyente, el Nivel Central, ha restado importancia a las Direcciones Seccionales, entre ellas la DIAN de Tuluá y ha incrementado las políticas de control a la evasión a través de programas tecnológicos y convenios interinstitucionales fortaleciendo la centralización.

La DIAN de Tuluá, atendiendo las políticas generales, durante esta década ha incrementado los controles tributarios, las sanciones, los cierres por evasión de impuestos, embargos masivos de cuentas bancarias, remate de bienes inmuebles; simultáneamente se ha incrementado el ingreso de las empresas a procesos de reestructuración empresarial ocasionando disminución en el recaudo de impuestos, por ende la reinversión social e incremento del déficit fiscal.

La DIAN no ajena a estas reformas en la Administración Pública, formuló e inició el desarrollo del Modelo de Gestión Muisca (Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado); el servicio al ciudadano-cliente ha sido prestado a través de los medios tecnológicos con un portafolio amplio de servicios electrónicos, acompañado de la ejecución de un programa de capacitación el cual ha sido aprovechado por los asesores tributarios, pues el contribuyente no ha superado el temor a la tecnología y sus quejas más frecuentes son que dichos servicios no son amigables, que la página web de la DIAN es compleja y pesada, que se necesitan equipos de punta, que las señales se caen, que los contribuyentes del campo están abandonados y que no cuentan con el debido acompañamiento de los funcionarios de la seccional o que estos son groseros y desatentos, entre otras.

Por su parte, la División de Gestión de Asistencia al Cliente asumió funciones de control, por lo mismo, los funcionarios han sido seleccionados con perfiles propios para las auditorías tributarias sacrificando la posibilidad de atender los servicios ofertados. Los convenios y alianzas interinstitucionales han sido útiles para detectar bienes del contribuyente, cuentas bancarias, establecimientos de comercio, etc. fortaleciendo la información exógena y los procesos de ejecución fiscal por cobro coactivo, sin embargo son reacios para brindar apoyo en la orientación a los ciudadanos-clientes argumentando que no tienen experticia en el tema y que no tienen una relación de ganancia para sus objetivos.

Las Divisiones de Gestión, durante esta década han volcado sus funcionarios a las auditorías externas y al cobro de una manera desarticulada, debida a la especialidad de cada función; el servidor público tiene claro que el control a la evasión y a la elusión, es la bandera de la DIAN dado que el contribuyente no tiene cultura de la contribución y que a pesar de todos los esfuerzos no se ha logrado captar su credibilidad y que está distante lograr que cumpla sus obligaciones tributarias de manera voluntaria.

Hoy en el 2025, atendiendo las políticas del Gobierno Nacional, la DIAN tienen como actividad misional prestar un servicio de facilitación para recaudar los tributos que permitan al Estado contar con los recursos necesarios para desarrollar las políticas que contribuyan al bienestar de la sociedad. Así mismo, ha promovido una gestión orientada a acercar al ciudadano-cliente con el fin de generar confianza y satisfacción por los servicios prestados.

Consciente de esta responsabilidad, la DIAN de Tuluá ha venido trabajando con los servidores públicos del área, para sensibilizarlos respecto a su liderazgo, responsabilidad y compromiso frente al servicio. Hoy, una vez incorporados los aportes realizados por las Direcciones Seccionales en la definición del Modelo de Servicio para la DIAN, fundamentado en los conceptos de calidad de servicio, el servidor público ha entendido que frente a un sistema tributario complejo y la cantidad de trámites que crea el Gobierno Nacional, la única contraprestación que tiene la DIAN, es brindar un buen servicio.

Lo anterior apunta a la disminución de las brechas entre las expectativas de servicio por parte de los ciudadanos-clientes y la percepción que ellos tienen del desarrollo de los servicios proporcionados por la Entidad; puede decirse que está cambiando el paradigma frente a la DIAN y el contribuyente ha empezado a acudir con más confianza, aunque no subsiste la intermediación a través de los asesores debido a la complejidad del sistema tributario y la continuas reformas; el cambio cultural tanto en la prestación del servicio como en la intención de contribución del contribuyente, está mejorando en el presente, gracias a la labor desarrollada durante esta década.

Dicha labor inició, gracias a las reformas en la Administración Pública y a las necesidades que generó la globalización, con base en ello, la DIAN formuló e inició el desarrollo del Modelo de Gestión Muisca, (Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado) en el que los servicios informáticos electrónicos han sido protagónicos durante esta década, sin embargo, subsiste por parte del contribuyente-persona natural, el temor en la utilización y la DIAN no ha podido romper el paradigma dado que no ha contado con suficiente personal para brindar el apoyo presencial; la mayor utilidad la han obtenido los expertos en el tema o las personas jurídicas que cuentan con los asesores tributarios. Se realizaron alianzas con las Cámaras de Comercio para que los comerciantes pudieran sacar el RUT simultáneamente con la inscripción en el registro mercantil. Por su parte, la

información exógena rendida por las Entidades ha sido abundante lo que ha permitido ejercer el control del contribuyente y adelantar los programas de auditoría y ejecución fiscal por cobro coactivo.

La falta de credibilidad en el sistema tributario, en el Gobierno y en la reinversión, han sido obstáculos para que el contribuyente tribute de manera voluntaria, lo que traduce en que la DIAN no ha abandonado el énfasis en el control a la evasión y la elusión, aunque dentro de su misión y visión siempre ha estado presente.

La prestación del servicio al ciudadano-cliente a través de los diferentes canales, la evolución y desarrollo de los Servicios Informáticos Electrónicos y el escaso avance en la apropiación de una cultura de servicio, no ha contribuido en esta década a cerrar brechas entre las expectativas de servicio por parte de los ciudadanos-clientes y la percepción que ellos tienen del desarrollo de los servicios proporcionados por la Entidad, sin embargo, se ha logrado un avance importante en el acercamiento del contribuyente con la institución.

8.2.7.6 Escenario apuesta 2025: “Servicio, el mejor tributo. Hoy en el 2005, la DIAN de Tuluá ha logrado cerrar la brecha que existía 10 años atrás, con el ciudadano-cliente a través de las Gestiones que estimularon la participación, teniendo en cuenta las demandas ciudadanas, contando con un servicio descentralizado, que ha tenido en cuenta las necesidades locales sin perjuicio del interés nacional y de la solidaridad regional.

Desde el inicio del Programa de Renovación de la Administración Pública - PRAP, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 cuyo objetivo central fue contribuir a la generación de confianza y satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados por la Administración Pública Nacional y por los particulares autorizados para la prestación de los mismos, la DIAN centró la estrategia actividades específicas de desarrollo institucional para el mejoramiento de la gestión y en el fortalecimiento de los canales de atención al ciudadano.

Entendiendo que en el mundo de la modernización y globalización, la virtualidad tiene que ir a la vanguardia, se inició el desarrollo del Modelo de Gestión Muisca (Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado) en el marco de tres objetivos misionales recaudo, servicio y control, desarrolló 18 subsistemas entre los cuales están los Subsistemas de Asistencia al Cliente y de Gestión Masiva, que dieron origen a la hoy Subdirección Gestión de Asistencia al Cliente. El Modelo de servicio articuló cinco elementos: La estrategia, los sistemas, el capital humano, el sistema de medición y el cliente.

Se desarrolló y coordinó la ejecución de estrategias de servicio orientadas a garantizar el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los ciudadanos - clientes e implementaron políticas y estrategias encaminadas a promover cultura

del servicio en la entidad. Fue así como se fortalecieron los canales de atención, con avances obtenidos en otros frentes como la implementación del Programa Gobierno en Línea, la Política de Racionalización de Trámites, la implementación del MECI y Gestión de Calidad, entre otros.

Para crear cultura del servicio al interior de la Entidad en los programas desarrollados, se realizó un proceso de aprendizaje colectivo permanente; se realizaron campañas y ferias internas para fortalecer el compromiso de los servidores públicos con la calidad en la información, la atención y el debido acompañamiento a los ciudadanos – clientes en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales; se realizaron ferias internas para socializar los avances en la implantación del Modelo de Servicio de la DIAN en función de los servicios informáticos electrónicos y demás servicios puestos a disposición por el Muisca. Ante todo, durante esta década se ha insistido en que deben brindarse las condiciones laborales de salud, seguridad y desarrollo de competencias, necesarias para garantizar el crecimiento personal y profesional de los empleados y un buen clima organizacional para que el servidor público brinde un buen servicio, Asegurar el adecuado desarrollo de sus procesos de comunicación.

Se revisaron otros Modelos de servicio, se efectuó un análisis comparativo y se adoptó un modelo propio, que adoptó estrategias para atender las necesidades de cada región y con estrategias de medición lo que permitió cuantificar la calidad de servicio mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones del ciudadano- cliente basándose en la identificación de determinantes como son la confianza o empatía, fiabilidad, responsabilidad, capacidad de respuesta y tangibilidad.

El interés de la DIAN ha sido acercar la Administración Pública a la comunidad, por lo tanto, durante esta década se fortalecieron los procesos de transformación organizacional, que le permitieron avanzar en la construcción de la confianza, credibilidad y mejoramiento de la imagen institucional en la prestación del servicio, armonizado con el plan estratégico y los componentes que guían la acción de Buen Gobierno. Logró incrementar las alianzas estratégicas con las Cámaras de Comercio y las Alcaldías que permitieron mayor acercamiento con el contribuyente.

La DIAN evaluó su gestión y la utilización eficiente y efectiva de los recursos públicos utilizados, lo que le permitió definir y disponer de espacios físicos y tecnológicos para que los ciudadanos y clientes pudieran acceder a la información, sin que sus limitaciones físicas, condición social, cultural, ubicación geográfica e idioma fueran un impedimento.

También fortaleció el Sistema de Quejas y Reclamos para obtener información respecto a los servicios prestados; con la mayor exigencia sobre la capacidad para escuchar y responder de manera eficiente y eficaz en el marco de las normas

establecidas e integrados en un proceso de evaluación, revisión y mejora continua de la calidad del servicio.

Además proporcionó otros servicios especializados para una adecuada participación ciudadana en los asuntos públicos, en cumplimiento de su misión institucional, como:

Servicios de información, de acuerdo a su naturaleza: Información relacionada con la gestión institucional, resultados y cumplimiento de metas (rendición de cuentas), planes de mejoramiento, audiencias públicas, contratación, ventas, remates y presupuesto

Servicios de facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias: Servicios de información, asistencia y orientación general relacionada con normatividad, calendario tributario, guías, programas de ayuda cartillas prácticas para el manejo de los servicios informáticos, tributación y procedimientos en general, consultas asociadas con la inscripción, actualización y solicitudes especiales del RUT, declaraciones de renta, IVA, retención en la fuente, importaciones, exportaciones; del estado fiscal del cliente y de facilidades de pago.

Servicios de información, asistencia y orientación general relacionada que deben adelantar personas naturales o jurídicas en virtud de la actividad económica que desarrollan y publicación de trámites.

Servicios de información relacionados con los procedimientos para adelantar quejas, reclamos, peticiones y sugerencias: Le ha permitido a los clientes internos externos expresar sus inconformidades con el servicio prestado, los ciudadanos – cliente.

Finalmente, los resultados de gestión arrojaron que durante esta década se incrementó el uso de los servicios informáticos electrónicos y se avanzó e la cultura del servicio al interior de la Entidad, cuya bandera ha sido que el servicio es el mejor tributo y que con él, podrá avanzarse en el cumplimiento voluntario del contribuyente de sus obligaciones tributarias.

Visto lo anterior, se procede a realizar las respectivas conclusiones.

El presente trabajo representa un material importante para la planificación prospectiva y estratégica del servicio brindado por la DIAN de Tuluá al ciudadano-cliente; aporta el conocimiento necesario para facilitar la toma de decisiones de sus líderes al reducir la incertidumbre y el riesgo derivado del desconocimiento o la intuición.

El proceso reflexión y planificación prospectiva requiere la existencia de condiciones previas para asegurar un grado aceptable de éxito, es decir que los actores sean conscientes de los problemas que impiden su crecimiento o permanencia, y que también tengan el compromiso para asumir los retos del futuro con un proyecto estratégico de mejoramiento de las condiciones actuales.

El Pensamiento Estratégico es el camino a seguir para alcanzar una buena planeación estratégica, para lo cual emplea el proceso de análisis; las estrategias y políticas a emplear deben ser bien sustentadas y empleadas para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

A través de la estrategia, la organización puede reafirmar su continuidad y facilita su adaptación a un medio cambiante y competitivo; las estrategias deben ser flexibles y adaptables a los cambios del entorno; comprende una mezcla de premisas de las diferentes Escuelas estudiadas, es decir, que no puede pensarse en una sola.

El mundo actual es cambiante, inseguro e incierto, el hombre de negocios debe tomar muy en cuenta la velocidad, la eficiencia y la eficacia porque no solamente debe saber hacer bien las cosas sino que debe saber bien qué cosas hay que hacer y cuándo hacerlas.

La clave del éxito se logra mediante la generación de calidad de vida, progreso y desarrollo para los grupos de interés que interactúan en la organización e implica pensar estratégicamente la empresa.

La necesidad de tener en cuenta la presencia de varios criterios en los problemas de decisión ha motivado el desarrollo de numerosos métodos y herramientas de conceptos y procedimientos que permiten organizar y estructurar la ayuda a la decisión presente y futura.

9. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO

Realizados los diagnósticos externo e interno de la DIAN de Tuluá y se definió el direccionamiento estratégico que permite diseñar el plan, se desarrolla la estrategia que comprende la implementación de acciones para lograr los objetivos y darle coherencia al proceso realizados a corto plazo.

El Plan de acción propuesto para la DIAN de Tuluá comprende lo siguiente:

Análisis de la situación actual

Objetivos de corto plazo

Actividades para lograr los objetivos

Objetivos vs actividades

Cronograma

Recursos y presupuesto

Responsables de realizar las actividades para el cumplimiento de los objetivos

Políticas, procedimientos y normas

En el orden enunciado, se aborda el diagnóstico de la situación problemática actual:

Tabla 93. Análisis Situación Actual

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO	SOLUCIÓN
Falta del cultura del servicio de los servidores públicos de la DIAN Tuluá	Las políticas de atención al ciudadano-cliente están establecidas solamente para el área de gestión de asistencia al cliente.	Mala atención a los ciudadanos-clientes	Direccionar la DIAN de Tuluá hacia la calidad de la prestación del servicio
	La prioridad en la gestión es el control a la evasión y la elusión	Mayores gastos administrativos en los procesos de determinación de impuestos y cobro de obligaciones.	Tomar consciencia y compromiso por parte de la gerencia en el direccionamiento de la DIAN de Tuluá hacia la calidad en la prestación del servicio.
	No se realizan campañas para establecer la cultura del servicio en la DIAN de Tuluá	Mala imagen de la Entidad	Establecer programas de educación, capacitación y comunicación a los servidores públicos sobre el tema del servicio.
	Debilidades en el enfoque de gerencial de servicio al ciudadano-cliente	Falta de credibilidad y confianza de los ciudadanos-clientes	Establecer políticas de calidad del servicio.
		Insatisfacción de los ciudadanos-clientes con la prestación del servicio prestado por la DIAN de Tuluá	Utilizar y generalizar el lenguaje de la prestación del servicio.
		Debilidad en la cultura de la contribución del ciudadano-cliente	Reformular la planeación estratégica y los planes de acción incluyendo las políticas del servicio

Continuación Tabla 93.

Falta mayor cobertura en la prestación del servicio en los municipios de la jurisdicción de la DIAN Tuluá	24 municipios a cargo de la Dirección Seccional de Tuluá	Poca presencia de la DIAN Tuluá en los municipios de influencia.	Realizar convenios interinstitucionales y con entidades privadas para realizar puntos de contacto donde pueda brindarse atención
	Extensión territorial rural	Dificultad para el contribuyente cumplir con sus obligaciones tributarias de manera voluntaria.	Realizar acercamiento con las Inspecciones de Policía para atraer los contribuyentes ubicados en zona rural
	Escasez de funcionarios que prestan el servicio de atención	Mayores costos para el contribuyente por el pago de honorarios a los asesores tributarios	Realizar campañas publicitarias de las obligaciones tributarias de los contribuyentes
	Escases de Viáticos para desplazamiento de funcionarios	Dificultades de movilización, costos innecesarios de desplazamiento y sensación de tramitología de los ciudadanos-clientes	Potencializar y motivar la utilización de los servicios informáticos electrónicos
	Escasez de equipos de cómputo para atender las necesidades del ciudadano-cliente		Ampliar el acceso a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - TIC, así como en el uso de canales no presenciales.
Falta mayor cobertura en la prestación del servicio en los municipios de la jurisdicción de la DIAN Tuluá			Caracterizar, analizar y considerar las particularidades territoriales y socioeconómicas de la población para el acceso a los servicios brindados por la DIAN y las necesidades de retroalimentación.
	24 municipios a cargo de la Dirección Seccional de Tuluá	Poca presencia de la DIAN Tuluá en los municipios de influencia.	Realizar convenios interinstitucionales y con entidades privadas para realizar puntos de contacto donde pueda brindarse atención
	Extensión territorial rural	Dificultad para el contribuyente cumplir con sus obligaciones tributarias de manera voluntaria.	Realizar acercamiento con las Inspecciones de Policía para atraer los contribuyentes ubicados en zona rural
	Escasez de funcionarios que prestan el servicio de atención	Mayores costos para el contribuyente por el pago de honorarios a los asesores tributarios	Realizar campañas publicitarias de las obligaciones tributarias de los contribuyentes
	Escases de Viáticos para desplazamiento de funcionarios	Dificultades de movilización, costos innecesarios de desplazamiento y sensación de tramitología de los ciudadanos-clientes	Potencializar y motivar la utilización de los servicios informáticos electrónicos
	Escasez de equipos de cómputo para atender las necesidades del ciudadano-cliente		Ampliar el acceso a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - TIC, así como en el uso de canales no presenciales.
			Caracterizar, analizar y considerar las particularidades territoriales y socioeconómicas de la población para el acceso a los servicios brindados por la DIAN y las necesidades de retroalimentación.

Continuación Tabla 93.

Insatisfacción de ciudadanos-clientes frente a la calidad de los servicios prestados por los servidores públicos de la DIAN de Tuluá	Inadecuado tratamiento de las solicitudes del ciudadano que accede a los servicios de la Administración Pública	Mala imagen y percepción de ineficiencia de la DIAN Tuluá	Mejorar la cultura del servicio de los servidores públicos de la Dirección Seccional.
	Falta de un conocimiento completo y sistemático de las características y requerimientos especiales de los ciudadanos-clientes	Falta de credibilidad y confianza de los ciudadanos-clientes en la Entidad	Contar con mapas del ciclo del servicio brindado al ciudadano-cliente en cada una de las áreas de la Dirección Seccional
	Inadecuado manejo de los momentos de verdad	Apatía para utilizar los servicios ofertados	Capacitar y adiestrar a los servidores públicos para manejar con calidad los momentos de verdad
	No se cuenta con mapas del ciclo de servicios en todas las áreas	Pérdida de oportunidades de crear cultura de la contribución y optimizar los recaudos por impuestos nacionales.	Abordar los momentos de verdad con la debida calidad
	No se cuentan con una información básica acerca de la demanda de trámites y servicios y con una intuición de su población objetivo	Incremento en los niveles de evasión y elusión	Establecer mecanismos de participación ciudadana para que los contribuyentes manifiesten las inconformidades y necesidades de servicio
	Deficiencias en la cualificación de los equipos de trabajo dispuestos para el servicio al ciudadano-cliente	Ineficacia de las campañas publicitarias y pérdida de recursos económicos	Realizar seguimiento y evaluación del servicio prestado
	No hay medición de la calidad del servicio prestado	Mayores costos para procesos de control fiscalización	Medir periódicamente los niveles de satisfacción del ciudadano-cliente
Dificultad de los ciudadanos-clientes para utilizar los servicios ofertados por la DIAN de Tuluá	La información suministrada a los ciudadanos-clientes no está en lenguaje claro y comprensible	Los ciudadanos-clientes incurrir en gastos de honorarios al contratar expertos	Realizar acompañamiento y capacitación al ciudadano-cliente en el uso de los servicios ofertados
	Complejidad de los Servicios informáticos electrónicos	Apatía y desmotivación del ciudadano-cliente para usar los servicios ofertados	Realizar convenios con universidades y el SENA para que realicen acompañamiento al ciudadano-cliente en el uso de los servicios ofertados
	Saturación de la página web de la DIAN	Intermediación en la prestación del servicio	Mejorar la atención telefónica
	Caídas de señal y saturación de la red	Inversiones multimillonarias que no logran el impacto deseado en el recaudo	Planear los horarios de atención al ciudadano-cliente
	Colas muy largas para acceder a la atención presencial	No se logra la cultura de la contribución	Sensibilizar al ciudadano-cliente sobre el uso de servicios informáticos electrónicos
	Congestión del canal telefónico; falta de atención e información de mala calidad.		Cerrar la brecha entre tramitadores y demás mecanismos “alternativos” para acceder a los servicios estatales
	Tiempos de espera muy largos		
	Hay un universo de ciudadanos-clientes que no manejan la tecnología.		

Fuente: Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo de forma: PTPE-22-Análisis Situación Actual de Betancourt (2013, p.90)

9.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Con el fin de contrarrestar los problemas expuestos en la tabla que antecede se plantean los siguientes objetivos que deben desarrollarse en un periodo de tiempo corto.

Mejorar la cultura del servicio en el 80% de los servidores públicos de la DIAN Tuluá con respecto al año 2014.

Atender el 60% de las necesidades de orientación y facilitación de los ciudadanos-clientes de los municipios de la jurisdicción de la DIAN Tuluá.

Incrementar en el 25% los niveles de confianza y satisfacción de los ciudadanos-clientes frente a los servicios prestados la DIAN de Tuluá con respecto a la encuesta realizada durante el año 2014.

Incrementar el uso de los servicios ofertados por a los ciudadanos-clientes en el 25% con relación a los resultados obtenidos durante el año 2014.

9.2 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Las actividades que se proponen para la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Tuluá, a pesar que debe ejecutar las que están establecidas en el Plan Estratégico Nacional son las siguientes:

Objetivo: Mejorar la cultura del servicio en el 80% de los servidores públicos de la DIAN Tuluá con respecto al año 2014.

Diseñar e implementar el programa de capacitación local de los servidores públicos en el tema del servicio con apoyo de universidades y el SENA.

Diseñar e implementar la estrategia local del cambio en la cultura del servicio.

Realizar jornadas de sensibilización en los temas relacionados con el servicio.

Difundir las características, avances y beneficios del mejoramiento del servicio al ciudadano, al interior y al público en general.

Diseñar y ejecutar programa de reconocimientos a la prestación de un buen servicio.

Firmar cartas de compromiso sobre la calidad en la prestación del servicio.

Objetivo: Atender el 60% de las necesidades de orientación y facilitación de los ciudadanos-clientes de los municipios de la jurisdicción de la DIAN Tuluá.

Elaborar listado de las Entidades públicas y privadas que pueda brindar apoyo con puntos de contacto y campañas publicitarias.

Realizar acercamiento y retroalimentación sobre beneficios mutuos.

Diseñar e implementar programa de capacitación a los entes colaboradores

Realizar ferias y visitas conjuntas para publicitar los servicios.

Diseñar y ejecutar programa de kioscos virtuales de atención, que permitan al ciudadano acceder, mediante terminales virtuales, ubicadas en sitios de la ciudad.

Adoptar de lineamientos estandarizados en la prestación del servicio.

Contar con centros integrados de servicios al ciudadano-cliente y brindar la debida publicidad.

Ajustar la experiencia de servicio a las necesidades, realidades y expectativas de los ciudadanos-clientes.

Impulsar y motivar el uso de los servicios informáticos electrónicos.

Mejorar el canal de servicio telefónico.

Objetivo: Incrementar en el 25% los niveles de confianza y satisfacción de los ciudadanos-clientes frente a los servicios prestados la DIAN de Tuluá con respecto a la encuesta realizada durante el año 2014.

Diseñar los mapas de los ciclos del servicio de cada una de las áreas de la Dirección Seccional.

Diseñar protocolos de los momentos de verdad durante la atención al ciudadano-cliente específicos y detallados, que incluyan criterios técnicos adecuados.

Gestionar el conocimiento “en el desarrollo de las competencias y capacidades institucionales para manejar los momentos de verdad y generar un mayor valor al servicio al ciudadano-cliente.

Establecer mecanismos de Comunicación interna y externa que permita socializar y obtener información sobre la atención.

Identificar y conocer las necesidades y características de los ciudadanos que acceden a los servicios.

Realizar encuestas de percepción de los ciudadanos-clientes acerca del servicio prestado.

Conformar un comité de servicio con el fin de realizar seguimiento a la atención del ciudadano-cliente.

Objetivo: Incrementar el uso de los servicios ofertados por a los ciudadanos-clientes en el 25% con relación a los resultados obtenidos durante el año 2014.

Elaborar manuales didácticos y sencillos sobre la utilización los servicios informáticos electrónicos.

Realizar convenio con el SENA y universidades para adelantar talleres y capacitaciones sobre el uso de los servicios informáticos electrónicos.

Realizar ferias de capacitación en la utilización de los servicios.

Realizar puntos de contacto para capacitación en puntos de contacto.

Realizar visitas de acompañamiento y facilitación con las Alcaldías, Cámaras de Comercio, Supermercados y demás entidades de colaboración.

Establecer horarios flexibles de atención de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos-clientes y publicarlos.

En la siguiente tabla se enuncian de forma esquemática la serie de actividades que se deben de llevar a cabo para lograr los Objetivos propuestos para corto plazo:

Tabla 94. Actividades para lograr los Objetivos

Objetivos específicos	Actividades
Mejorar la cultura del servicio en el 80% de los servidores públicos de la DIAN Tuluá con respecto al año 2014	Diseñar e implementar el programa de capacitación local de los servidores públicos en el tema del servicio con apoyo de universidades y el SENA
	Diseñar e implementar la estrategia local del cambio en la cultura del servicio
	Realizar jornadas de sensibilización en los temas relacionados con el servicio
	Difundir las características, avances y beneficios del mejoramiento del servicio al ciudadano, al interior y al público en general
	Diseñar y ejecutar programa de reconocimientos a la prestación de un buen servicio
	Firmar cartas de compromiso sobre la calidad en la prestación del servicio.
Atender el 70% de las necesidades de orientación y facilitación de los ciudadanos-clientes de los municipios de la jurisdicción de la DIAN Tuluá	Elaborar listado de las Entidades públicas y privadas que pueda brindar apoyo con puntos de contacto y campañas publicitarias.
	Realizar acercamiento y retroalimentación sobre beneficios mutuos.
	Diseñar e implementar programa de capacitación a los entes colaboradores
	Realizar ferias y visitas conjuntas para publicitar los servicios
	Diseñar y ejecutar programa de kioscos virtuales de atención, que permitan al ciudadano acceder, mediante terminales virtuales, ubicadas en sitios de la ciudad.
	Adoptar de lineamientos estandarizados en la prestación del servicio.
	Contar con centros integrados de servicios al ciudadano-cliente y brindar la debida publicidad.
	Ajustar la experiencia de servicio a las necesidades, realidades y expectativas de los ciudadanos-clientes
	Impulsar y motivar el uso de los servicios informáticos electrónicos.
Obtener incremento del 25% en los niveles de confianza y satisfacción de los ciudadanos-clientes frente a los servicios prestados la DIAN de Tuluá con respecto a la encuesta realizada durante el año 2014.	Mejorar el canal de servicio telefónico.
	Diseñar los mapas de los ciclos del servicio de cada una de las áreas de la Dirección Seccional
	Diseñar protocolos de los momentos de verdad durante la atención al ciudadano-cliente específicos y detallados, que incluyan criterios técnicos adecuados
Incrementar el uso de los servicios ofertados por los ciudadano-cliente en el 25% con relación a los resultados obtenidos durante el año 2014	Elaborar manuales didácticos y sencillos sobre la utilización de los servicios informáticos electrónicos
	Realizar convenio con el SENA y universidades para adelantar talleres y capacitaciones sobre el uso de los servicios informáticos electrónicos.
	Realizar ferias de capacitación en la utilización de los servicios
	Realizar puntos de contacto para capacitación en puntos de contacto
	Realizar visitas de acompañamiento y facilitación con las Alcaldías, Cámaras de Comercio, Supermercados y demás entidades de colaboración.
	Establecer horarios flexibles de atención de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos-clientes y publicarlos

Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo de forma: PTPE-25-Objetivos Corto Plazo-Actividades de Betancourt (2013, p.94)

9.3 CRONOGRAMA

A continuación se determina la programación de las actividades que deberán gestionarse para alcanzar los objetivos a corto plazo:

Tabla 95. Programa de actividades

No.	Objetivo a corto plazo	Actividades	Meses											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Mejorar la cultura del servicio en el 80% de los servidores públicos de la DIAN Tuluá con respecto al año 2014	Diseñar e implementar el programa de capacitación local de los servidores públicos en el tema del servicio con apoyo de universidades y el SENA												
2		Diseñar e implementar la estrategia local del cambio en la cultura del servicio												
3		Realizar jornadas de sensibilización en los temas relacionados con el servicio												
4		Diseñar y ejecutar programa de reconocimientos a la prestación de un buen servicio												
1	Atender el 70% de las necesidades de orientación y facilitación de los ciudadanos-clientes de los municipios de la jurisdicción de la DIAN Tuluá	Elaborar listado de las Entidades públicas y privadas que puedan brindar apoyo con puntos de contacto y campañas publicitarias.												
2		Realizar acercamiento y retroalimentación sobre beneficios mutuos.												
3		Diseñar e implementar programa de capacitación a los entes colaboradores												
4		Realizar ferias y visitas conjuntas para publicitar los servicios												
5		Diseñar y ejecutar programa de kioscos virtuales de atención, que permitan al ciudadano acceder, mediante terminales virtuales, ubicadas en sitios de la ciudad.												
6		Adoptar de lineamientos estandarizados en la prestación del servicio.												
7		Contar con centros integrados de servicios al ciudadano-cliente y brindar la debida publicidad.												
8		Ajustar la experiencia de servicio a las necesidades, realidades y expectativas de los ciudadanos-clientes												
9		Impulsar y motivar el uso de los servicios informáticos electrónicos.												
10		Mejorar el canal de servicio telefónico.												

9.4 RECURSOS Y PRESUPUESTO

El presupuesto estimado para ejecutar el plan de acción propuesto para la DIAN de Tuluá, acorde con la asignación presupuestal reconocida para el año 2015 es el siguiente,

De lo anterior se exceptúan los salarios dado que estos son cancelados con cargo al Nivel Central; los computadores, recurso humano e infraestructura, corresponde a la existente, dado que no pueden realizarse inversiones que no estén contempladas en la asignación presupuestal.

Tabla 96. Recursos y presupuesto

No.	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO (cifras en miles de pesos)	TOTALES
1	Mejorar la cultura del servicio en el 80% de los servidores públicos de la DIAN Tuluá con respecto al año 2014	Diseñar e implementar el programa de capacitación local de los servidores públicos en el tema del servicio con apoyo de universidades y el SENA	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$500.000	\$1.400.000
2		Diseñar e implementar la estrategia local del cambio en la cultura del servicio	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$700.000	
3		Realizar jornadas de sensibilización en los temas relacionados con el servicio	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias, viáticos	\$100.000	
		Difundir las características, avances y beneficios del mejoramiento del servicio al ciudadano, al interior y al público en general	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias, viáticos		
4		Diseñar y ejecutar programa de reconocimientos a la prestación de un buen servicio	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$100.000	

		Firmar cartas de compromiso sobre la calidad en la prestación del servicio.	Recursos humanos, papelería.		
1	Atender el 70% de las necesidades de orientación y facilitación de los ciudadanos-clientes de los municipios de la jurisdicción de la DIAN Tuluá	Elaborar listado de las Entidades públicas y privadas que puedan brindar apoyo con puntos de contacto y campañas publicitarias.	Recursos humanos, papelería, internet, teléfono.	\$20.000	\$2.330.000
2		Realizar acercamiento y retroalimentación sobre beneficios mutuos.	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$500.000	
3		Diseñar e implementar programa de capacitación a los entes colaboradores	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$200.000	
4		Realizar ferias y visitas conjuntas para publicitar los servicios	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias, viáticos	\$300.000	
5		Diseñar y ejecutar programa de kioscos virtuales de atención, que permitan al ciudadano acceder, mediante terminales virtuales, ubicadas en sitios de la ciudad.	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias, viáticos	\$700.000	
6		Adoptar de lineamientos estandarizados en la prestación del servicio.	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$50.000	
7		Contar con centros integrados de servicios al ciudadano-cliente y brindar la debida publicidad.	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias, viáticos	\$200.000	
8		Ajustar la experiencia de servicio a las necesidades, realidades y expectativas de los ciudadanos-clientes	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$50.000	

9		Impulsar y motivar el uso se los servicios informáticos electrónicos.	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias, viáticos	\$300.000	
10		Mejorar el canal de servicio telefónico.	Recursos humanos, líneas telefónicas.	\$10.000	
1	Obtener incremento del 25% en los niveles de confianza y satisfacción de los ciudadanos-clientes frente a los servicios prestados la DIAN de Tuluá con respecto a la encuesta realizada durante el año 2014.	Diseñar los mapas de los ciclos del servicio de cada una de las áreas de la Dirección Seccional	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$300.000	\$1.050.000
2		Diseñar protocolos de los momentos de verdad durante la atención al ciudadano-cliente específicos y detallados, que incluyan criterios técnicos adecuados	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$300.000	
3		Gestionar el conocimiento "en el desarrollo de las competencias y capacidades institucionales para manejar los momentos de verdad y generar un mayor valor al servicio al ciudadano-cliente	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$100.000	
4		Establecer mecanismos de Comunicación interna y externa que permita socializar y obtener información sobre la atención.	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$100.000	
5		Identificar y conocer las necesidades y características de los ciudadanos que acceden a los servicios	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$100.000	
6		Realizar encuestas de percepción de los ciudadanos-clientes acerca del servicio prestado.	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$100.000	

7		Conformar un comité de servicio con el fin de realizar seguimiento a la atención del ciudadano-cliente.	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$50.000	
---	--	---	--	----------	--

1	Incrementar el uso de los servicios ofertados por los ciudadano-cliente en el 25% con relación a los resultados obtenidos durante el año 2014	Elaborar manuales didácticos y sencillos sobre la utilización los servicios informáticos electrónicos	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$300.000	\$2.650.000
2		Realizar convenio con el SENA y universidades para adelantar talleres y capacitaciones sobre el uso de los servicios informáticos electrónicos.	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias, viáticos	\$100.000	
3		Realizar ferias de capacitación en la utilización de los servicios	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias, viáticos	\$700.000	
4		Realizar puntos de contacto para capacitación en puntos de contacto	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias, viáticos	\$700.000	
5		Realizar visitas de acompañamiento y facilitación con las Alcaldías, Cámaras de Comercio, Supermercados y demás entidades de colaboración.	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias. Viáticos	\$800.000	
6		Establecer horarios flexibles de atención de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos-clientes y publicarlos	Recursos humanos, papelería, tableros, video beam, internet, impresiones, material de apoyo, sala de conferencias.	\$50.000	
TOTALES:				\$7.430.000	\$7.430.000

Fuente: Elaboración propia

Responsables de las actividades planteadas: Los servidores públicos responsables de ejecutar las actividades se pueden visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 97. Responsable de las actividades propuestas

Objetivos específicos	Actividades	Responsable
Mejorar la cultura del servicio en el 80% de los servidores públicos de la DIAN Tuluá con respecto al año 2014	Diseñar e implementar el programa de capacitación local de los servidores públicos en el tema del servicio con apoyo de universidades y el SENA	Director Seccional y Coordinadores de Planeación, Escuela y Desarrollo Humano
	Diseñar e implementar la estrategia local del cambio en la cultura del servicio	
	Realizar jornadas de sensibilización en los temas relacionados con el servicio	
	Difundir las características, avances y beneficios del mejoramiento del servicio al ciudadano, al interior y al público en general	
	Diseñar y ejecutar programa de reconocimientos a la prestación de un buen servicio	
	Firmar cartas de compromiso sobre la calidad en la prestación del servicio.	
Atender el 70% de las necesidades de orientación y facilitación de los ciudadanos-clientes de los municipios de la jurisdicción de la DIAN Tuluá	Elaborar listado de las Entidades públicas y privadas que pueda brindar apoyo con puntos de contacto y campañas publicitarias.	Director Seccional, Jefe Recursos Físicos y Financieros, Coordinador de Planeación.
	Realizar acercamiento y retroalimentación sobre beneficios mutuos.	
	Diseñar e implementar programa de capacitación a los entes colaboradores	
	Realizar ferias y visitas conjuntas para publicitar los servicios	
	Diseñar y ejecutar programa de kioscos virtuales de atención, que permitan al ciudadano acceder, mediante terminales virtuales, ubicadas en sitios de la ciudad.	
	Adoptar de lineamientos estandarizados en la prestación del servicio.	
	Contar con centros integrados de servicios al ciudadano-cliente y brindar la debida publicidad.	
	Ajustar la experiencia de servicio a las necesidades, realidades y expectativas de los ciudadanos-clientes	
	Impulsar y motivar el uso de los servicios informáticos electrónicos.	
	Mejorar el canal de servicio telefónico.	

Continuación Tabla 97.

Objetivos específicos	Actividades	Responsable
Obtener incremento del 25% en los niveles de confianza y satisfacción de los ciudadanos-clientes frente a los servicios prestados la DIAN de Tuluá con respecto a la encuesta realizada durante el año 2014.	Diseñar los mapas de los ciclos del servicio de cada una de las áreas de la Dirección Seccional	Director General; Coordinadores de Control Interno, Escuela, Disciplinario y Desarrollo Humano.
	Diseñar protocolos de los momentos de verdad durante la atención al ciudadano-cliente específicos y detallados, que incluyan criterios técnicos adecuados	
	Gestionar el conocimiento “en el desarrollo de las competencias y capacidades institucionales para manejar los momentos de verdad y generar un mayor valor al servicio al ciudadano-cliente	
	Establecer mecanismos de Comunicación interna y externa que permita socializar y obtener información sobre la atención.	
	Identificar y conocer las necesidades y características de los ciudadanos que acceden a los servicios	
	Realizar encuestas de percepción de los ciudadanos-clientes acerca del servicio prestado.	
	Conformar un comité de servicio con el fin de realizar seguimiento a la atención del ciudadano-cliente.	
Obtener incremento del 25% en los niveles de confianza y satisfacción de los ciudadanos-clientes frente a los servicios prestados la DIAN de Tuluá con respecto a la encuesta realizada durante el año 2014.	Diseñar los mapas de los ciclos del servicio de cada una de las áreas de la Dirección Seccional	Director General; Coordinadores de Control Interno, Escuela, Disciplinario y Desarrollo Humano.
	Diseñar protocolos de los momentos de verdad durante la atención al ciudadano-cliente específicos y detallados, que incluyan criterios técnicos adecuados	
	Gestionar el conocimiento “en el desarrollo de las competencias y capacidades institucionales para manejar los momentos de verdad y generar un mayor valor al servicio al ciudadano-cliente	
	Establecer mecanismos de Comunicación interna y externa que permita socializar y obtener información sobre la atención.	
	Identificar y conocer las necesidades y características de los ciudadanos que acceden a los servicios	
	Realizar encuestas de percepción de los ciudadanos-clientes acerca del servicio prestado.	
	Conformar un comité de servicio con el fin de realizar seguimiento a la atención del ciudadano-cliente.	

Continuación Tabla 97.

Objetivos específicos	Actividades	Responsable
Incrementar el uso de los servicios ofertados por los ciudadano-cliente en el 25% con relación a los resultados obtenidos durante el año 2014	Elaborar manuales didácticos y sencillos sobre la utilización los servicios informáticos electrónicos	Director Seccional; Coordinadores de Tecnología, Escuela y Desarrollo Humano.
	Realizar convenio con el SENA y universidades para adelantar talleres y capacitaciones sobre el uso de los servicios informáticos electrónicos.	
	Realizar ferias de capacitación en la utilización de los servicios	
	Realizar puntos de contacto para capacitación en puntos de contacto	
	Realizar visitas de acompañamiento y facilitación con las Alcaldías, Cámaras de Comercio, Supermercados y demás entidades de colaboración.	
	Establecer horarios flexibles de atención de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos-clientes y publicarlos	

Fuente: Elaboración propia adaptada de los papeles de trabajo Betancourt B.

Políticas, procedimientos y reglas: Las políticas de la DIAN corresponden al conjunto de directrices expresadas formalmente, ya sea por la alta dirección, o por los responsables de la ejecución de los procesos, y permiten determinar el marco y enfoque de actuación que conduce la actividad pública en los diferentes campos de la gestión. Para el presente trabajo se realiza una adaptación de algunas políticas planteadas en el Código de Buen Gobierno:

Las políticas planteadas son las siguientes:

Sobre el cambio. La DIAN apropiará y adecuará sus procesos, infraestructura, tecnología, recursos, Políticas, a las necesidades y requerimientos que exige un mundo dinámico, cambiante y globalizado, de manera abierta y proactiva a favor de la vigencia y evolución de la entidad, armónicamente con la de su talento humano y los ciudadanos-clientes.

Sobre los clientes. En la DIAN, toda interacción con los ciudadanos-clientes se realizará dentro del marco de la misión, enfocada al cumplimiento de los requisitos necesarios para garantizar la satisfacción de las necesidades de los mismos.

Sobre las partes interesadas. La DIAN promoverá las acciones necesarias para garantizar la cooperación de las partes interesadas, en el mejoramiento de su desempeño.

Sobre los productos y servicios. Los productos y servicios serán suministrados atendiendo a las necesidades de los clientes, con los estándares de calidad establecidos y dentro de los requisitos exigidos por el marco legal vigente.

Sobre los canales. En la DIAN, los empleados públicos facultados utilizarán los canales de comunicación informativa exclusivamente con carácter institucional observando austeridad y velando por la sujeción a los procedimientos.

Sobre los orientadores del servicio. La DIAN capacitará permanentemente a los empleados públicos con miras a Garantizar la óptima prestación del servicio.

Sobre el ánimo de cooperación. La entidad estará en disposición para brindar y ofrecer la ayuda necesaria a las partes interesadas, dentro de su marco legal y normativo.

Sobre control. Sin excepción, la DIAN implementará los controles razonables en términos de suficiencia, comprensión, eficacia, economía y oportunidad sobre los riesgos adecuadamente identificados, analizados y valorados que sea necesario combatir para el logro pleno de los objetivos de los procesos.

De control interno. Corresponde a cada uno de los responsables de los procesos institucionales el mejoramiento continuo del control interno, su evaluación y regulación, en concordancia con la ley, las políticas gubernamentales y el direccionamiento estratégico.

10. SEGUIMIENTO Y CONTROL

10.1 ESTÁNDARES E INDICADORES DE CONTROL

De conformidad con la Resolución número 20 del 6 de agosto de 2010, proferida por el Subdirector de Gestión de Análisis Operacional de la DIAN, se adaptan para el presente trabajo, los siguientes Indicadores estratégicos:

10.1.1 Indicadores de efectividad. Los empleados públicos de la DIAN desarrollan actividades que generan impactos positivos en la consecución de los principales objetivos de la organización y en los productos dirigidos a sus clientes.

La entidad debe propender porque la consecución de sus logros se efectúe de forma tal, que se maximice el valor agregado que perciben sus clientes y se minimicen los recursos utilizados para conseguirlo.

10.1.2 Impacto medioambiental. Los empleados públicos de la DIAN desarrollan sus actividades con actitud de conservación y respeto por el medio ambiente, buscando establecer y minimizar en lo posible el deterioro ambiental causado por el desarrollo de la gestión institucional. Estos indicadores se definen en el marco del Plan Institucional de Gestión Ambiental PIGA.

Por otra parte, los indicadores aplicables a las actividades puntuales planteadas en el plan de acción son los siguientes:

10.1.3 Eficacia. Los empleados públicos de la DIAN cumplen, en las diversas dependencias y procesos, los compromisos, actividades y funciones que les han sido asignados.

10.1.4 Eficiencia. Los empleados públicos de la DIAN cumplen en las diversas dependencias o procesos los compromisos, actividades y funciones que les han sido asignados, bien sea maximizando los resultados a partir de los recursos empleados, o alcanzando el resultado especificado con la utilización óptima de los recursos requeridos.

Con base en lo anterior, en la siguiente tabla se plasman las actividades, indicadores y responsables que permiten el desarrollo y logro de los objetivos a corto plazo.

Tabla 98. Seguimiento Plan de Acción DIAN Tuluá 2015

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	No.	ACTIVIDADES	INDICADOR	CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
Mejorar la cultura del servicio en el 80% de los servidores públicos de la DIAN Tuluá con respecto al año 2014	1,1	Diseñar e implementar el programa de capacitación local de los servidores públicos en el tema del servicio con apoyo de universidades y el SENA	Elaborar programa al 30 de junio y adelantar las capacitaciones a los funcionarios de la Seccional durante el segundo semestre del 2015.	Programa y planillas de asistencia de las capacitaciones, y verificación del por lo menos el 70% del personal que atiende público haya asistido.	Director Seccional y Coordinadores de Planeación, Escuela y Desarrollo Humano, Funcionarios prestadores de servicio al cliente Ciudadano de la Seccional de Tuluá.
	1,2	Diseñar e implementar la estrategia local del cambio en la cultura del servicio	Realizar jornada mensual de concientización a los funcionarios durante el año 2015, sobre el acercamiento al ciudadano y la satisfacción del buen servicio.	Planillas de Asistencia	
	1,3	Realizar jornadas de sensibilización en los temas relacionados con el servicio	Planillas de Asistencia a la Jornadas establecidas cada mes.	Planillas de Asistencia	
	1,4	Difundir las características, avances y beneficios del mejoramiento del servicio al ciudadano, al interior y al público en general	Realizar informe mensual y socializarlo a los funcionarios de la Seccional de cómo se calificó el servicio prestado a los ciudadanos clientes.	Evaluación del servicio prestado mensualmente y reporte de socialización.	
	1,5	Diseñar y ejecutar programa de reconocimientos a la prestación de un buen servicio	Realizar reconocimiento trimestral al funcionario mejor calificado como prestador del mejor servicio.	Divulgar el reconocimiento por los medios electrónicos y carteleros, o reunión de los funcionarios	
	1,6	Realizar el compromiso por parte de los funcionarios sobre la calidad en la prestación del servicio	Firmar cartas de compromiso sobre la calidad en la prestación del servicio.	el 100% de los compromisos firmados por los funcionarios que dan atención al ciudadano.	
Atender el 70% de las necesidades de orientación y facilitación de los ciudadanos-	2,1	Buscar convenio con las Entidades públicas y privadas que pueda brindar apoyo con puntos de contacto y campañas publicitarias.	Elaborar listado de las Entidades públicas y privadas que puedan brindar apoyo con puntos de contacto y campañas publicitarias.	Listado de Entidades Públicas y Privadas.	Director Seccional, Jefe Recursos Físicos y Financieros, Coordinador de Planeación. Funcionarios

clientes de los municipios de la jurisdicción de la DIAN Tuluá	2,2	Realizar acercamiento y retroalimentación sobre beneficios mutuos al ciudadano para el cumplimiento de sus responsabilidades y la en el cumplimiento en el servicio DIAN.	Desarrollar mensualmente capacitaciones y talleres al ciudadano cliente en los puntos móviles en los municipios de la jurisdicción sobre los beneficios y la utilización de canales y herramientas de que dispone la DIAN al servicio del ciudadano.	Planillas de Ciudadanos capacitados y Asistidos en procesos de la Dian.	encargados de capacitación, jefe de asistencia al cliente.
	2,3	Diseñar e implementar programa de capacitación a los entes colaboradores	brindar capacitación a los Entes privados y Públicos que colaboren con la orientación al ciudadano cliente.	Planillas de Asistencia	
	2,4	Realizar ferias y visitas conjuntas para publicitar los servicios	Programar y divulgar lugares y fechas donde se planea realizar las ferias de Servicio Dian.	Documento de Programación.	
	2,5	Diseñar y ejecutar programa de kioscos virtuales de atención, que permitan al ciudadano acceder, mediante terminales virtuales, ubicadas en sitios de la ciudad.	Elaborar convenio con las Entidades públicas y privadas en el municipio que puedan disponer de Equipos para que el ciudadano cliente pueda acceder al servicio en forma personal o asistida.	Convenio con Entidades sobre prestación del Servicio.	
	2,6	Adoptar lineamientos estandarizados en la prestación del servicio.	Dar aplicación a las Normas anti tramites de simplificación del servicio, y lineamientos en la prestación del servicio de la Institución.	Buzón de PQSR, clasificación de Peticiones y Quejas por dilación y retraso en la prestación del Servicio por parte de los funcionarios Dian.	
	2,7	Mejorar el canal de servicio telefónico.	Registro de la llamadas atendidas / total de llamadas entrantes	Informe sobre llamadas atendidas y llamadas entrantes con solicitud de asistencia de un servicio de la Dian.	
	2,8	Ajustar la experiencia de servicio a las necesidades, realidades y expectativas de los ciudadanos-clientes	Encuestas sobre las necesidades y expectativas de los ciudadanos clientes sobre el servicio	Tabulación de las Encuestas sobre los servicios menos atendidos y expectativas del cliente insatisfecho, recogida de las encuestas.	

	2,9	Impulsar y motivar el uso de los servicios informáticos electrónicos.	Desarrollar mensualmente capacitaciones y talleres al ciudadano cliente en los puntos móviles en los municipios de la jurisdicción sobre los beneficios y la utilización de canales y herramientas de que dispone la DIAN al servicio del ciudadano.	Planillas de Ciudadanos capacitados y Asistidos en procesos de la Dian.	
Obtener incremento del 25% en los niveles de confianza y satisfacción de los ciudadanos-clientes frente a los servicios prestados la DIAN de Tuluá con respecto a la encuesta realizada durante el año 2014.	3,1	Diseñar los mapas de los ciclos del servicio de cada una de las áreas de la Dirección Seccional	Implementar los mapas del ciclo del servicio en cada uno de los servicios prestados en todas las áreas y no solo en asistencia al cliente.	Socialización y capacitación de los mapas diseñados sobre el ciclo del servicio de todos los procesos en las diferentes áreas.	Director General; Coordinadores de Control Interno, Escuela, Disciplinario y Desarrollo Humano.
	3,2	Diseñar protocolos de los momentos de verdad durante la atención al ciudadano-cliente específicos y detallados, que incluyan criterios técnicos adecuados	Implementar los mapas del ciclo del servicio en cada uno de los servicios prestados en todas las áreas y no solo en asistencia al cliente.	Socialización y capacitación de los mapas diseñados sobre el ciclo del servicio de todos los procesos en las diferentes áreas.	
	3,3	Gestionar el conocimiento "en el desarrollo de las competencias y capacidades institucionales para manejar los momentos de verdad y generar un mayor valor al servicio al ciudadano-cliente"	Desarrollar talleres aplicando las técnicas y competencias sobre la ejecución de los momentos de Verdad en la prestación de un servicio al ciudadano	Registro de los talleres desarrollados sobre los momentos de verdad en la atención y satisfacción en el servicio del ciudadano.	
	3,4	Establecer mecanismos de Comunicación interna y externa que permita socializar y obtener información sobre la atención.	Envío de Tip sobre la prestación del buen servicio a los funcionarios, a los buzones y protectores de pantalla, que sensibilicen el proceso de servicio al cliente.	Numero de Tip enviados y cambio de actitud positiva a la prestación del servicio.	
	3,5	Identificar y conocer las necesidades y características de los ciudadanos que acceden a los servicios	Realizar capacitaciones a los funcionarios sobre la caracterización de los clientes y sobre la satisfacción del cliente en el servicio	Planillas de Asistencia	
	3,6	Realizar encuestas de percepción de los ciudadanos-clientes acerca del servicio prestado.	Numero de encuestas realizadas sobre la calidad de la prestación del servicio.	Encuestas diligenciadas y su estadística.	
	3,7	Conformar un comité de servicio con el fin de realizar seguimiento a la atención del ciudadano-cliente.	Acta de conformación de comité para seguimiento de la atención al contribuyente.	Conformación del comité para seguimiento a la prestación del servicio.	

Incrementar el uso de los servicios ofertados por los ciudadano-cliente en el 25% con relación a los resultados obtenidos durante el año 2014	4,1	Elaborar manuales didácticos y sencillos sobre la utilización los servicios informáticos electrónicos	Diligenciamiento de los manuales de los servicios electrónicos, el paso a paso en el uso de los mismos.	Manuales elaborados de cada uno de los servicios informáticos.	Director Seccional; Coordinadores de Tecnología, Escuela y Desarrollo Humano.
	4,2	Realizar convenio con el SENA y universidades para adelantar talleres y capacitaciones sobre el uso de los servicios informáticos electrónicos.	Elaboración del convenio con instituciones Sena y universidades.	Resolución aprobando convenio con instituciones Sena y universidades capacitaciones sobre el servicio.	
	4,3	Realizar ferias de capacitación en la utilización de los servicios	Determinarla cantidad de jornadas, sitios y fechas donde se realizarán las ferias de servicios, y su publicación al ciudadano cliente.	Numero de ferias adelantadas sobre capacitación de los servicios electrónicos e informáticos.	
	4,4	Realizar puntos de contacto para capacitación en puntos de contacto	Creación de puntos de contacto para capacitación al cliente ciudadano.	Puntos de contacto para capacitación	
	4,5	Realizar visitas de acompañamiento y facilitación con las Alcaldías, Cámaras de Comercio, Supermercados y demás entidades de colaboración.	Determinarla cantidad de visitas, sitios y fechas donde se prestaran servicios, con la colaboración de entidades públicas y privadas al ciudadano cliente.	Realización del Número de visitas adelantadas sobre servicios requeridos por el ciudadano cliente.	
	4,6	Establecer horarios flexibles de atención de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos-clientes y publicarlos	Elaboración del convenio con instituciones Sena y universidades.	Resolución que autoriza la prestación de servicios en horarios extras atendiendo las necesidades del ciudadano.	

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la presente investigación se pudo observar que la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Tuluá ha vivido diversos cambios los cuales a través del tiempo han fortalecido la cultura de pago de los tributos; al realizar el análisis del macro ambiente del sector hacienda pública para identificar oportunidades y amenazas de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Tuluá se puede concluir que la estrategia competitiva quedo definida bajo lo conjunto de políticas que servirán de marco general para tomar decisiones.

En cuanto al modelo tradicional de organización empresarial, la Seccional Tuluá de la Dian se caracteriza por una estructura jerárquica y un conjunto de políticas y normas que se han formulado o ha ido adquiriendo a lo largo de los años, para llevar a cabo su actividad específicamente en la prestación del servicio al ciudadano.

Se concluye también que la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Tuluá es una organización que aprende, considera que las políticas, normas y procesos han de ser revisados continuamente, con el objetivo de responder y reaccionar ante los rápidos cambios y necesidades que tienen lugar en el entorno empresarial; con un enfoque donde todos los miembros que la integran son considerados elementos valiosos y responsables, capaces de comprometerse totalmente con la misión y visión de la institución y de tomar decisiones creativas y valiosas en pro de la mejora competitiva.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Tuluá es una empresa que se forja bajo el aprendizaje continuo, fomentando la creatividad, estimulando el aprendizaje y la innovación de todos los miembros del personal preparados para prosperar en el futuro.

En cuanto al análisis interno de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Tuluá, se estudiaron todos los recursos, medios y habilidades con que cuenta esta y se determinó que está preparada para afrontar su entorno con sus puntos fuertes y débiles en proceso de mejora. A través de la estructura económica determina una serie de características fundamentales del sistema en que opera (Estado), identificando las variables más importantes que permitieron realizar un análisis que se evidenció en la identificación de las fortalezas y debilidades permitiendo además hacer un estudio profundo de la compañía.

Las áreas funcionales de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Tuluá dan respuesta a la naturaleza de la misma pudiendo conocer las variables significativas que dentro del contexto empresarial moderno altamente

competitivo, se hace necesario contar con herramientas que ayuden con precisión a la toma de decisiones y optar por la mejor estrategia a seguir.

El beneficio que se obtendrá con la aplicación del análisis DOFA, donde se da a conocer la situación real en la que se encuentra la Seccional Tuluá de la Dian minimiza el riesgo y aumenta las oportunidades que le brinda el mercado.

Con las estrategias presentadas que engloban el conjunto de acciones formalmente establecidas cuyo seguimiento permitirá a la Seccional poner en marcha la estrategia adecuada para el cumplimiento realizar su misión y cumplir sus objetivos.

La implementación de la estrategia puede generar cambios favorables para la organización, donde el éxito del plan estratégico depende de la cooperación y aplicación de todos los miembros que hacen parte de la misma, de los convenios con entes externos y la participación de la ciudadanía, los cuales deben estar apoyados y estimulados con un adecuado plan de reconocimiento y estímulos que deben ser planteados y conocidos.

Al realizar el estudio de referenciación (Benchmarking), para determinar los factores clave de éxito del servicio en las Direcciones Seccionales similares se pudo esclarecer que el Benchmarking es un proceso de aprendizaje en donde como investigadores evidenciamos las actividades de planificación, organización y análisis de las seccionales de la Dian de Tuluá, Pasto, Popayán y Palmira en donde la seccional de Pasto se destaca por su buen desempeño de liderazgo, con capacitación y orientación al cliente externo y la de unidad móvil o atención a contribuyentes de municipios en la jurisdicción de la seccional, encontrando un peso importante en los momentos de verdad, horarios flexibles, servicio ampliado y centros de contacto, siendo la seccional con mejor valor promedio del valor sopesado de 3,525 lo que significa que a pesar de tener un buen desempeño esta seccional puede mejorar las variables de mayor peso en el servicio al cliente ciudadano.

El Benchmarking fue una experiencia fundamental para el aprendizaje de algo nuevo y del aprovechamiento de nuevas ideas para la organización, es una herramienta fundamental que guía hacia el proceso del análisis exterior en busca de ideas e inspiración en esencia, una herramienta para la organización que aprende.

Estrategia competitiva: La estrategia competitiva quedó definida bajo el conjunto de políticas que servirán de marco general para tomar decisiones y que logren la diferenciación.

Naturaleza y Estructura: La DIAN de Tuluá se caracteriza por una estructura jerárquica y un conjunto de políticas y normas para llevar a cabo su actividad específicamente en la prestación del servicio al ciudadano.

Recurso Humano: Los miembros que la integran son considerados valiosos y responsables, capaces de comprometerse totalmente con la misión y visión de la institución y de tomar decisiones creativas y valiosas en pro de la mejora competitiva.

Aprendizaje e innovación: La DIAN de Tuluá se forja bajo el aprendizaje continuo, fomentando la creatividad, estimulando el aprendizaje y la innovación de todos los miembros del personal preparados para prosperar en el futuro.

Análisis Interno y externo: De acuerdo con el análisis interno, la DIAN de Tuluá, está preparada para afrontar su entorno con sus puntos fuertes y débiles en proceso de mejora. El entorno ofrece grandes oportunidades y las amenazas pueden contrarrestarse logrando mejorar la prestación del servicio al ciudadano-cliente con las limitaciones presupuestales y la rigidez normativa que tienen debido a su naturaleza de institución pública.

Beneficios: El beneficio que se obtendrá con la aplicación del análisis DOFA, donde se da a conocer la situación real en la que se encuentra la Seccional Tuluá de la Dian minimiza el riesgo y aumenta las oportunidades que le brinda el mercado.

Cooperación: La implementación de la estrategia puede generar cambios favorables para la organización, donde el éxito del plan estratégico depende de la cooperación y aplicación de todos los miembros que hacen parte de la misma, de los convenios con entes externos y la participación de la ciudadanía. La elaboración de escenarios del futuro, permite que los retos y desafíos al futuro se conviertan en oportunidades y mejora para la administración y sus clientes.

Comparación: El Benchmarking es un proceso de aprendizaje en el que se evidenciaron las actividades de planificación, organización y análisis de las seccionales de la Dian de Tuluá, Pasto, Popayán y Palmira.

El presente trabajo fue desarrollado por dos funcionarios con más de 20 años de servicio, cuyo conocimiento de la Entidad es profundo; las propuestas se realizan con el ánimo de lograr el mejoramiento continuo.

11.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN):

Tener en cuenta la propuesta de direccionamiento estratégico la cual está orientada para el mejoramiento del servicio y atención para los ciudadanos-clientes de la DIAN

Tuluá, con actividades que son del resorte de la seccional, sin generar mayores costos o inversiones.

Dicha propuesta es atractiva para una gerencia basada en servicios, cuya importancia es para toda la Entidad y no sólo para el departamento de gestión de asistencia al cliente.

Con la estrategia diseñada a partir del análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas por entes externos y al interior de la Entidad sobre la ciudadanía en general, cuya percepción es que la DIAN de Tuluá, la entidad podrá contar una herramienta efectiva para la toma de futuras decisiones.

Debe entenderse que las redes de cooperación son indispensables para alcanzar la cobertura de atención al ciudadano-cliente y despertar sentido de pertenencia en los entes colaboradores.

La gestión del conocimiento debe ser permanente para estar alerta con los cambios del entorno e innovar.

Dada la complejidad de los servicios informáticos electrónicos, el acompañamiento al ciudadano-cliente debe ser la prioridad.

La gerencia basada en servicio dará la oportunidad de alcanzar los resultados planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, R. (1973). *Operations research and national planning, Operations Research* 5.
- ALBRECHT Karl y BRADFORD, L. J. (1989). *La excelencia en el servicio*. Fondo Editorial Legis.
- ALBRECHT, K. (1988). *La revolución del servicio*. Editorial Legis.
- Alcaldía Municipal de Tuluá. (2010-2013). *PLAN TERRITORIAL DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DOCENTES Y DOCENTES*. Tuluá: Secretaria de Educación del Departamento del Valle.
- Alcaldía Municipal de Tuluá. (2011-2012). *Plan de Atención en Salud*. Tuluá: Secretaria de Salud del Municipio de Tuluá.
- Alcaldía Municipal de Tuluá. (2012). *Anuario Estadístico del Municipio de Tuluá*. Tuluá: Alcaldía Municipal de Tuluá.
- Alcaldía Municipal de Tuluá. (2012-2015). *Plan de Desarrollo Municipal*. Tuluá: Alcaldía Municipal de Tuluá.
- ANDER-EGG, E. (1976). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Humanitas.
- ANDREWS, K. (1980). *The concept of corporate strategy*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc Homewood.
- ANSOFF, I. (1965). *Corporate strategy*. Mc Graw Hill.
- BETANCOURT G, B. (2011). *Entorno organizacional*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- BETANCOURT G, B. (2013). *Direccionamiento estrategico de Organizaciones Deportivas*. Santiago de Cali: Imprenta Departamental del Valle del Cauca.
- BETANCOURT G., B. (2014). *Escenarios futuros, pasos metodológicos establecidos en los papeles de trabajo*. Santiago de Cali.
- BETANCOURT, G. B. (2014). *Análisis Sectorial y competitividad*. Bogotá Colombia: ECOE Ediciones.

- CAMARGO, J. M. (1999). *Nuevo derecho aduanero. Parte general e importaciones. Actualizado con el Decreto 2685 de 1999*. Santafe de Bogota: Colombia.
- CARRILLO, G. (2013). *Comportamiento Empresarial Jurisdicción Cámara de Comercio de Tuluá*. Tuluá: Cámara d Comercio.
- DANE. (2012). *INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL ICER*. DANE.
- DIAN. (2014). Recuperado el 25 de junio de 2014, de Disponible en internet: <http://www.cnsc.gov.co/docs/3.3.23.2.1064.pdf>
- DIAN. (2014). *INTRANET DIAN, Sistema de Comunicación*.
- DIAN, B. G. (2014). Recuperado el 18 de junio de 2014, de http://www.DIAN.gov.co/descargas/Buen_Gobierno/biblioteca.swf
- DIAN, M. D. (2014). Recuperado el 15 de mayo de 2014, de http://www.DIAN.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Nuestro_modelo_de_gestion?OpenDocument
- DIAN, P. E. (2014). Recuperado el 10 de agosto de 2014, de www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN_ESTRATEGICO_2010-2014_V_21_Sintetizada.pdf
- DIAN. (2014). Recuperado el 12 de marzo de 2014, de Disponible en: http://publico/DG_Organizacional/SG_Analisis_Operacional/C_Planeacion_Evaluacion/09_Informes/A%F1o%202014/5.%20Informe%20ITA%202014/
- GODET Michael. (1993). *e la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Marcombo, Boixareu.
- JUNGUITO, R. (2014). *La República*. Recuperado el 15 de febrero de 2014, de http://www.larepublica.co/el-impuesto-la-renta-en-colombia_23638
- MINTZBERG, AHLSTRAND y LAMPEL, H. (1999). *Safari la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- OMHAE, K. (1985). *The mind of the strategist. Penguin Books*. Harmonsworth.
- PEREZ, M. (1990). *Guía Práctica de Planeación Estratégica*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.

- PORTER, M. (1985). *Ventaja competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- PROCOLOMBIA. (2014). Recuperado el 15 de junio de 2014, de <http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades-de-negocio>
- PULIDO CORTES, O. (2006). *Nuevas identidades 4: Sociales*. Santafe de Bogotá: Norma.
- RODRIGUEZ GARAVITO Y RODRIGUEZ FRANCO, C. (2008). *Entre el clientelismo y la modernización: Una etnografía institucional de la administración de impuesto en Colombia*. Santafe de Bogotá.
- SÁNCHEZ, A. C. (2014). *Credencial Historia*. Número 136. Recuperado el 25 de julio de 2014, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/abril2001/136sx.htm>.
- SELLTIZ, C. (1968). *Método de Investigación en las Relaciones Sociales*. Madrid.

ANEXOS

Anexo A.	CUESTIONARIO EXPERTOS INTERNOS DIAN TULUÁ
Anexo B.	ENTREVISTAS EXPERTOS EXTERNOS
Anexo C.	CONCLUSIONES ENTREVISTAS EXPERTOS INTERNOS DIAN TULUÁ
Anexo D.	RESULTADO ENCUESTA CLIENTE EXTERNO
Anexo E.	RESULTADO ENCUESTA CLIENTE INTERNO
Anexo F.	RESULTADOS ENTREVISTA EXPERTOS EXTERNOS
Anexo G.	FORMATO ENCUESTA CLIENTE EXTERNO
Anexo H.	FORMATO ENCUESTA CLIENTE INTERNO
Anexo I.	AUDIOS DIFERENTES ENTREVISTAS EXPERTOS INTERNOS Y EXTERNOS