

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	Código F-AC-DBL-007	Fecha 10-04-2012	Revisión A
Dependencia DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	Aprobado SUBDIRECTOR ACADEMICO		Pág. <b>1(100)</b>	

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	<b>NATALIA LORENA PATIÑO ORTEGA</b>		
FACULTAD	<b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS</b>		
PLAN DE ESTUDIOS	<b>ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b>		
DIRECTOR	<b>GENNY TORCOROMA NAVARRO CLARO</b>		
TÍTULO DE LA TESIS	<b>FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES CÚCUTA, DIAN.</b>		
<b>RESUMEN</b> (70 palabras aproximadamente)			
<p>EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS DE LA DIAN CÚCUTA, ES UNA MANERA DE AYUDAR A CUMPLIR SATISFACTORIAMENTE CON LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES DE LA ENTIDAD, PARA ELLO SE HIZO IMPORTANTE REALIZAR UN DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS UTILIZADOS EN EL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS, APOYAR LAS FUNCIONES Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS REALIZADOS, CON EL FIN DE GARANTIZAR EL CORRECTO DESEMPEÑO EN LAS LABORES Y REVISAR Y ORGANIZAR A DOCUMENTACIÓN DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS CON EL FIN DE AGILIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 100	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:1



**FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA  
DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS DE LA DIRECCIÓN DE  
IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES CÚCUTA, DIAN.**

**NATALIA LORENA PATIÑO ORTEGA**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OCAÑA  
2015**

**FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA  
DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS DE LA DIRECCIÓN DE  
IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES CÚCUTA, DIAN.**

**NATALIA LORENA PATIÑO ORTEGA**

**Trabajo de grado bajo la modalidad de pasantías presentado para optar el título de  
Administrador de Empresas**

**Director  
GENNY TORCOROMA NAVARRO CLARO  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OCAÑA  
2015**

## TABLA DE CONTENIDO

<u>INTRODUCCIÓN</u>	pág. 13
<u>1. TITULO</u>	14
<u>1.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA</u>	14
1.1.1 Misión	17
1.1.2 Visión	17
1.1.3 Objetivos de la empresa	18
1.1.3.1. Objetivos Estratégicos	19
1.1.3.2. Objetivos Tácticos	19
1.1.4 Descripción de la estructura organizacional	21
1.1.5 Descripción de la división de recaudo y cobranza de la dirección de impuestos y aduanas nacionales Cúcuta DIAN	23
<u>1.2 DIAGNOSTICO INICIAL DE LA DEPENDENCIA ASIGNADA</u>	29
1.2.1 Planteamiento del problema	31
<u>1.3 OBJETIVOS DE LA PASANTIA</u>	32
1.3.1 Objetivo General	32
1.3.2 Objetivos Específicos	32
1.4 <u>DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR</u>	32
<u>2. ENFOQUES REFERENCIALES</u>	34
<u>2.1 ENFOQUE CONCEPTUAL</u>	34
2.1.1 Funciones Administrativas	34
2.1.2 Grupo interno de trabajo	35
2.1.3 División del trabajo	35
2.1.4 Manual de procesos. Manual	37
2.1.5 Proceso	37
2.1.6 Procedimiento	37
2.1.7 Manuales de procesos y procedimientos	37
2.1.8 Plan de mejora	38
2.1.9 Contribuyentes	38
2.1.10 Demandas penales	39
2.1.11 Actos de conciliación	40
2.1.12 Secuestres	40
2.1.13 Obligaciones financieras	40
2.1.14 Recaudo de impuestos	41
2.1.15 Política fiscal	41
2.1.16 Evasión de impuestos	42
2.2 <u>ENFOQUE LEGAL</u>	.44
<u>3. INFORME DEL CUMPLIMIENTO DE TRABAJO</u>	46
<u>3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS UTILIZADOS EN EL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS</u>	46

<u>DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES</u>	
<u>CÚCUTA, DIAN</u>	46
3.1.1 Investigación sobre la información del grupo interno de trabajo de cobranzas para conocer los procesos administrativos realizados	46
3.1.1.1 Cargos y funciones del grupo interno de trabajo de cobranzas	47
3.1.1.2 Funciones de la división de cobranzas	48
3.1.1.3 Procesos administrativos del grupo interno de trabajo de cobranza	52
3.1.2 Entrevista al jefe encargado del grupo interno de trabajo de cobranzas para conocer el manejo de los procesos administrativos	54
3.1.3 Aplicación de la encuesta al personal que hace parte del grupo interno de trabajo de cobranzas con el fin de conocer los cargos y labores que realizan	64
3.1.4 Necesidades administrativas del grupo interno de trabajo de cobranzas	66
<u>3.2 APOYO A LAS FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS REALIZADOS EN EL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS PARA GARANTIZAR EL CORRECTO DESEMPEÑO EN LAS LABORES</u>	66
3.2.1 Respaldo a las labores de los funcionarios con el propósito de evitar la acumulación de trabajo	66
3.2.2 Diseño de los manuales y formatos de los procesos del grupo interno que permitan actualizar la información	71
3.2.3 Elaborar un documento que describa el plan de mejora donde se incluyan los procesos, la situación actual de ellos, el problema y la solución	72
3.3 <u>REVISIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS CON EL FIN DE AGILIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS</u>	72
3.3.1 Información de los contribuyentes, demandas penales, archivos solidarios y demás información correspondiente a los procesos administrativos efectuados en el grupo	74
3.3.2 Actualización de la información e investigación de los procesos que se realizan en el grupo interno de cobranzas	75 76
3.3.3 Manejo de los actos de conciliación y los secuestres para su respectiva ejecución	
3.3.4 Generación de los documentos que permitan actualizar los saldos a los contribuyentes y responsables de las obligaciones	77
	79
<u>4. DIAGNOSTICO FINAL</u>	80
<u>5. CONCLUSIONES</u>	81
<u>6. RECOMENDACIONES</u>	82
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	83
<u>REFERENCIAS ELECTRONICAS</u>	
<u>ANEXO</u>	

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>CUADRO 1.</b> Procesos de la DIAN	16
<b>CUADRO 2.</b> Matriz DOFA	29
<b>CUADRO 3.</b> Descripción de las actividades a realizar	32
<b>CUADRO 4.</b> Cargos y funciones del grupo interno de trabajo de cobranzas	46
<b>CUADRO 5.</b> Personal del grupo interno de trabajo de cobranzas	52
<b>CUADRO 6.</b> Procesos administrativos del grupo interno de trabajo de cobranzas	53
<b>CUADRO 7.</b> Cargos que ocupa cada empleado en el grupo interno de trabajo de cobranzas	55
<b>CUADRO 8.</b> Principales funciones que realiza el personal de acuerdo a su cargo.	59
<b>CUADRO 9.</b> Necesidades administrativas del grupo interno de trabajo de cobranzas	65
<b>CUADRO 10.</b> Manual del proceso de Cobro persuasivo	68
<b>CUADRO 11.</b> Manual del proceso de Cobro Coactivo	69
<b>CUADRO 12.</b> Manual de procesos especiales	70
<b>CUADRO 13.</b> Plan de mejora	71

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>FIGURA 1.</b> Mapa de procesos de la DIAN	17
<b>FIGURA 2.</b> Mapa Estratégico DIAN	18
<b>FIGURA 3.</b> Descripción de los objetivos estratégicos	20
<b>FIGURA 4.</b> Organización del Gobierno Central	21
<b>FIGURA 5.</b> Estructura Orgánica DIAN	22
<b>FIGURA 6.</b> Estructura Orgánica - Dirección Seccional de Impuestos de Cúcuta	23
<b>FIGURA 7.</b> Servicio en línea MUISCA	24

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>TABLA 1.</b> Tiempo laborado en el grupo interno de trabajo de cobranza	56
<b>TABLA 2.</b> Satisfacción con las labores realizadas	57
<b>TABLA 3.</b> Conocimiento de las funciones y responsabilidades	58
<b>TABLA 4.</b> Capacitación recibida por los empleados	60
<b>TABLA 5.</b> Herramientas necesarias para cumplir con las funciones	61
<b>TABLA 6.</b> Apoyo de la administración para realizar el trabajo	62
<b>TABLA 7.</b> Trabajo en equipo	63
<b>TABLA 8.</b> Información suficiente para realizar las labores	64

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
<b>GRAFICA 1.</b> Cumplimiento de los objetivos propuestos durante los dos periodos del año 2014	54
<b>GRAFICA 2.</b> Tiempo laborado en el grupo interno de trabajo de cobranza	56
<b>GRAFICA 3.</b> Satisfacción con las labores realizadas	57
<b>GRAFICA 4.</b> Conocimiento de las funciones y responsabilidades	58
<b>GRAFICA 5.</b> Capacitación recibida por los empleados	60
<b>GRAFICA 6.</b> Herramientas necesarias para cumplir con las funciones	61
<b>GRAFICA 7.</b> Apoyo de la administración para realizar el trabajo	62
<b>GRAFICA 8.</b> Trabajo en equipo	63
<b>GRAFICA 9.</b> Información suficiente para realizar las labores	64

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>ANEXO A.</b> Entrevista Jefe del grupo interno de trabajo de cobranza	84
<b>ANEXO B.</b> Encuesta aplicada a los funcionarios del grupo interno de trabajo de cobranzas	86
<b>ANEXO C.</b> Formato 1728	88
<b>ANEXO D.</b> Mandamiento de pago	89
<b>ANEXO E.</b> Oficio persuasivo penalizable	92
<b>ANEXO F.</b> Certificación base para denuncias	93
<b>ANEXO G.</b> Oficio persuasivo penalizable archivado en el sistema	94
<b>ANEXO H.</b> Actualización y Consulta en el Sistema de Gestión MUISCA	95
<b>ANEXO I.</b> Formulario del Registro Único Tributario	96
<b>ANEXO J.</b> Registro Único Empresarial y Social.	97
<b>ANEXO K.</b> Declaración de Impuestos Sobre las Ventas	98

## INTRODUCCION

Los procesos administrativos que se ejecutan para llevar a cabo un buen funcionamiento dentro de las organizaciones son la base para cumplir a cabalidad con la misión, la visión y los objetivos trazados por las empresas. En el afán de cumplir con las metas trazadas las organizaciones actualmente emplean nuevos modelos administrativos y crean estrategias para orientar a sus empresas a un futuro exitoso pero en ocasiones se hace imprescindible antes de generar cambios trascendentales, analizar los procesos sobre los cuales se están laborando para poder concluir cual es el estado actual de los mismos y encontrar que se debe mejorar para así poder lograr avanzar como organización y cumplir con satisfacción los objetivos y metas propuestos.

Con el propósito de brindar un fortalecimiento de los procesos del área administrativa del grupo interno de trabajo de cobranzas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales ubicado en la ciudad de Cúcuta, se desarrollo el presente trabajo bajo la modalidad de pasantías con el que se quiso dar a la entidad el apoyo en el área administrativa con el fin de presentar mejoras en el desarrollo y desempeño de las labores realizadas por los funcionarios de la entidad, el trabajo está estructurado por capítulos que se encuentran ordenados de la siguiente manera: En el primer capítulo, se realiza una descripción general de la empresa y se plantean el titulo y los objetivos con las respectivas actividades a cumplir en el desarrollo del trabajo. En el segundo capítulo se elabora el enfoque referencial, teniendo en cuenta los marcos conceptual y legal que aplican al trabajo. En el tercer capítulo se detalla el cumplimiento de los objetivos plasmados para el desarrollo de las pasantías, cada uno con las actividades trazadas mostrando así los resultados obtenidos en el proceso de desarrollo del trabajo. Por último se elaboro un diagnostico final, las conclusiones por cada objetivo especifico planteado y las recomendaciones de acuerdo a cada objetivo desarrollado.

Para lograr desempeñar de la mejor forma el trabajo plasmado se establecieron varios objetivos específicos que fueron cumplidos a través de la ejecución de actividades propuestas como modelos y herramientas de gestión para mejorar los procesos administrativos del grupo interno de trabajo de cobranzas de la DIAN Cúcuta. Los objetivos desarrollados fueron: Realizar un diagnostico de la situación actual de los procesos utilizados en el grupo interno de trabajo de cobranzas, apoyar las funciones y los procesos administrativos realizados dentro del grupo interno de trabajo de cobranzas para garantizar el correcto desempeño en las labores y por ultimo revisar y organizar a documentación del grupo interno de trabajo de cobranzas con el fin de agilizar los procesos administrativos.

El cumplimiento del trabajo fue de gran apoyo en las funciones y procesos que se ejecutan en el área administrativa pues se logró, organizar la información elaborada y procesada en la división, diseñar los manuales de procesos y elaborar un plan de mejoramiento para disminuir la problemática a partir de la aplicación de estrategias que ayuden al progreso y desarrollo del Grupo Interno de Trabajo de Cobranzas de la DIAN Cúcuta.

# **1. FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES CÚCUTA, DIAN**

## **1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992, cuando el 1º de junio de 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN).

Mediante el Decreto 1071 de 1999 se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

De igual manera, el 22 de octubre de 2008, por medio del Decreto 4048 se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

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.

La jurisdicción de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales comprende el territorio nacional, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D.C.

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.

La DIAN existe para 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, aduanera y 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.

La representación legal de la DIAN está a cargo del Director General, quien puede delegarla de conformidad con las normas legales vigentes.

Las funciones que le competen a la DIAN son las siguientes: La administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas; los derechos de aduana; y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior; así como la dirección y administración de la gestión aduanera, incluyendo la aprehensión, decomiso o declaración en abandono a favor de la Nación de mercancías y su administración y disposición.

El control y vigilancia sobre el cumplimiento del régimen cambiario en materia de importación y exportación de bienes y servicios, gastos asociados a las mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.

La administración de los impuestos comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, devolución, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

La administración de los derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior, comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

La dirección y administración de la gestión aduanera comprende el servicio y apoyo a las operaciones de comercio exterior, la aprehensión, decomiso o declaración en abandono de mercancías a favor de la Nación, su administración, control y disposición, así como la administración y control de los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional, de conformidad con la política que formule el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la materia, para estos últimos, con excepción de los contratos relacionados con las Zonas Francas.

La administración de los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de estas obligaciones.

Le compete actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia, así como los atinentes a los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional.

En la DIAN existen procesos: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación: 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, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, y 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.

Los procesos de apoyo. Proporcionan el soporte a los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora. Los procesos de evaluación permiten garantizar un ejercicio de medición, retroalimentación y ajuste, de tal forma que la entidad alcance los resultados propuestos. 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.<sup>1</sup>

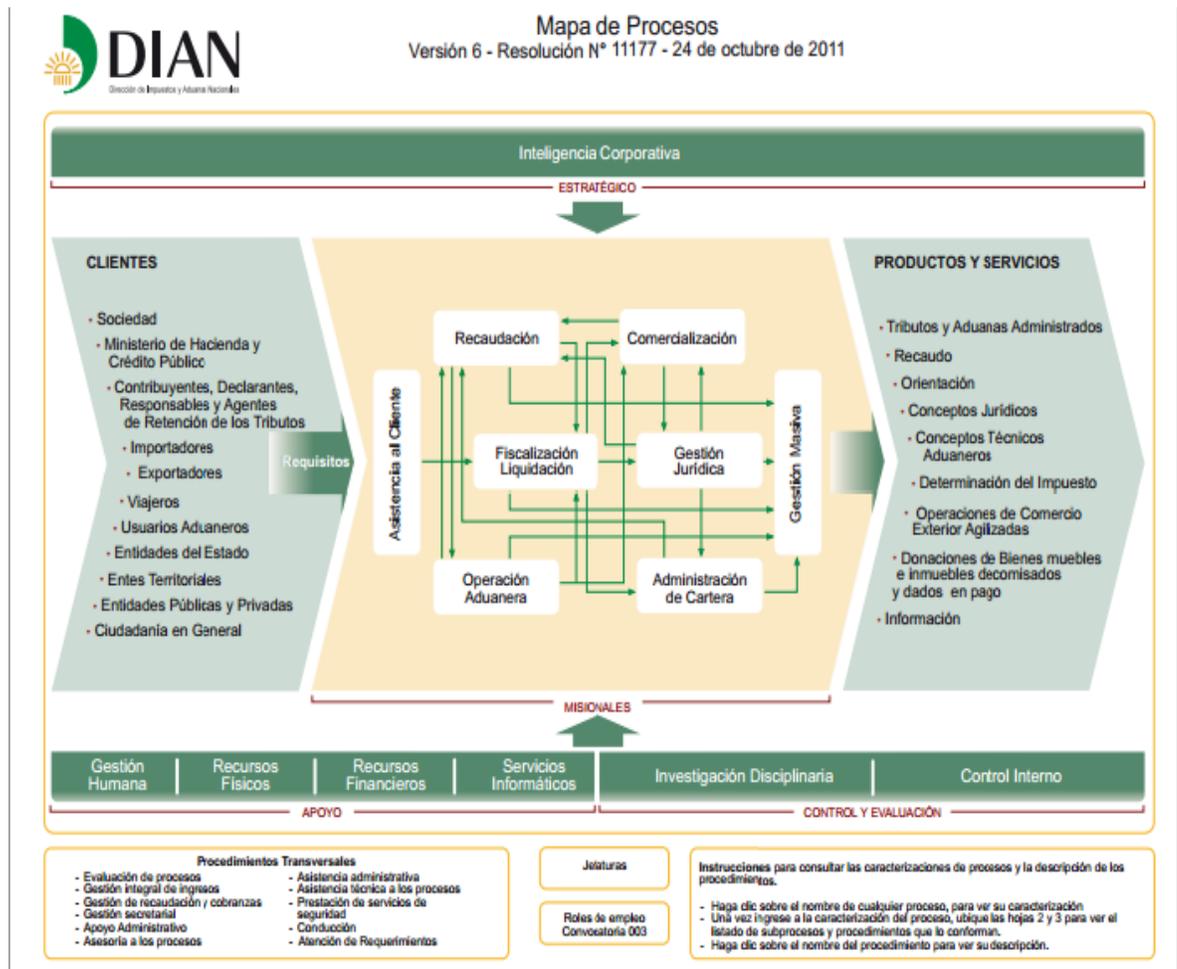
**Cuadro 1.** Procesos de la DIAN.

<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PROCESOS MISIONALES</b>	<b>PROCESOS DE APOYO</b>	<b>PROCESOS DE EVALUACIÓN</b>
Inteligencia corporativa.	Asistencia al cliente Recaudación.  Comercialización Fiscalización y Liquidación.  Gestión Jurídica.  Operación Aduanera Administración de Cartera. Gestión Masiva.	Gestión Humana.  Recursos Físicos.  Recursos Financieros.  Servicios Informáticos.	Investigación disciplinaria.  Control interno.

**Fuente.** DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. La entidad: Mapa de procesos [en línea]. Actualizado en el 2014. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en: <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

<sup>1</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. La entidad [en línea]. Actualizado en el 2014. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en: <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

**FIGURA 1.** Mapa de procesos de la DIAN.



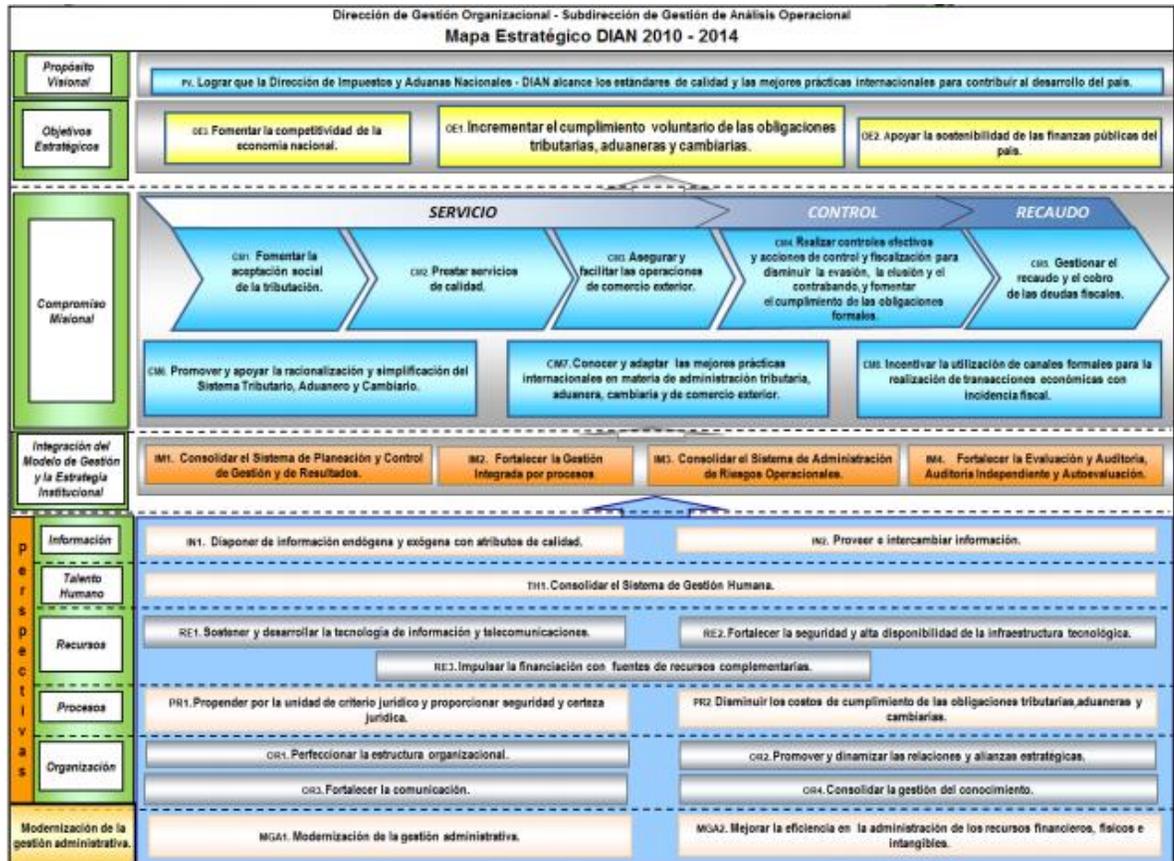
**Fuente.** DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Nuestra entidad: Mapa de procesos [en línea]. Actualizado en el 2010. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en: [http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/mapa\\_procesos.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/mapa_procesos.pdf)

**1.1.1. Misión.** 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.

**1.1.2. Visión.** En el 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.

**1.1.3. Objetivos de la empresa.** La estrategia de la DIAN para alcanzar su propósito visionar durante el período 2010-2014 está fundamentada sobre tres objetivos: Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias; apoyar la sostenibilidad de las finanzas públicas del país y fomentar la competitividad de la economía nacional.<sup>2</sup>

**FIGURA 2.** Mapa estratégico DIAN.



**Fuente.** DIAN. Planeación y Evaluación Institucional. Plan Estratégico 2010-2014 [en línea]. Actualizado en el 2011. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet: [http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN ESTRATEGICO\\_2010-2014\\_V\\_21\\_Sintetizada.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN ESTRATEGICO_2010-2014_V_21_Sintetizada.pdf)

<sup>2</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Nuestra entidad [en línea]. Actualizado en el 2010. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en: [http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN ESTRATEGICO\\_2010-2014\\_V\\_21\\_Sintetizada.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN ESTRATEGICO_2010-2014_V_21_Sintetizada.pdf)

**1.1.3.1. Objetivos Estratégicos.** Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

Apoyar la sostenibilidad de las Finanzas Públicas del País.

Fomentar la competitividad de la economía Nacional.

**1.1.3.2. Objetivos Tácticos.** Se han establecido a su vez, veintiséis (26) objetivos tácticos que se consideran indispensables para el cumplimiento de los anteriores objetivos estratégicos.

**Compromiso Misional.**

- a) Fomentar la aceptación social de la tributación.
- b) Prestar servicios de calidad.
- c) Asegurar y facilitar las operaciones de comercio exterior.
- d) Realizar controles efectivos y acciones de control y fiscalización para disminuir la evasión, la elusión y el contrabando, así como para fomentar el cumplimiento de las obligaciones formales.
- e) Gestionar el recaudo y el cobro de las deudas fiscales.
- f) Promover y apoyar la racionalización y simplificación del sistema tributario, aduanero y cambiario.
- g) Conocer y adaptar las mejores prácticas internacionales en materia de administración tributaria, aduanera, cambiaria y de comercio exterior.
- h) Incentivar la utilización de canales formales para la realización de transacciones económicas con incidencia fiscal.

**Integración del Modelo de Gestión y la Estrategia Institucional.**

- a) Consolidar el sistema de planeación y control de gestión y de resultados.
- b) Fortalecer la gestión integrada por procesos.
- c) Consolidar el sistema de administración de riesgos operacionales.
- d) Incentivar la auto evaluación, evaluación independiente y planes de mejoramiento.

**Información.**

- a) Disponer de información endógena y exógena con atributos de calidad.
- b) Proveer e intercambiar información.

**Talento Humano.**

- a) Consolidar el sistema de gestión humana.

**Recursos.**

- a) Sostener y desarrollar la tecnología de información y telecomunicaciones.
- b) Fortalecer la seguridad y alta disponibilidad de la infraestructura tecnológica.
- c) Mejorar la eficiencia en la administración de los recursos financieros, físicos e intangibles.
- d) Impulsar la financiación con fuentes de recursos complementarias.

**Procesos.**

- a) Propender por la unidad de criterio jurídico.
- b) Disminuir los costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

**Organización.**

- a) Perfeccionar la estructura organizacional.
- b) Promover y dinamizar las relaciones y alianzas estratégicas.
- c) Fortalecer la comunicación.
- d) Consolidar la gestión del conocimiento.
- e) Fortalecer la gestión administrativa y financiera.

**FIGURA 3.** Descripción de los objetivos estratégicos.



Dirección de Gestión Organizacional - Subdirección de Gestión de Análisis Operacional

**Descripción de los Objetivos Estratégicos la DIAN 2010 - 2014**

pv. Propósito Visional		
Lograr que la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN alcance los estándares de calidad y las mejores prácticas internacionales para contribuir al desarrollo del país.		
Alcance: Generar las condiciones necesarias para que la DIAN logre los estándares y mejores prácticas a nivel internacional, en concordancia con los ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: "Prosperidad para Todos".		
oe. Objetivos Estratégicos		
La estrategia de la DIAN para alcanzar su propósito visional durante el periodo 2010-2014 está fundamentada sobre tres objetivos: Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias; apoyar la sostenibilidad de las finanzas públicas del país y fomentar la competitividad de la economía nacional.		
Objetivos Estratégicos	Alcance	Procesos que lideran la consecución de los objetivos estratégicos
OE1. Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.	Integra los objetivos tácticos generadores de riesgo subjetivo y las actividades de fiscalización y control, así como las medidas implantadas para facilitar y promover el cumplimiento de las obligaciones tributarias (impuestos, derechos y tasas), aduaneras y cambiarias. En este objetivo también se incorporan las estrategias conducentes a fomentar en la sociedad colombiana la aceptación social de la tributación como condición para promover el desarrollo del país.	Todos los procesos
OE2. Apoyar la sostenibilidad de las finanzas públicas del país.	Integra los objetivos tácticos para cumplir con la gestión institucional establecida para la DIAN, propendiendo por una contribución equitativa de la carga fiscal y el equilibrio presupuestal del Estado colombiano.	
OE3. Fomentar la competitividad de la economía nacional.	Integra los objetivos tácticos con los cuales la DIAN aporta al cumplimiento de los compromisos del Gobierno Nacional en materia de competitividad y productividad, incentivos a la inversión extranjera, el crecimiento económico sostenible y el desarrollo social integral.	

**Fuente.** DIAN. Planeación y Evaluación Institucional. Plan Estratégico 2010-2014 [en línea]. Actualizado en el 2011. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet: [http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN ESTRATEGICO\\_2010-2014\\_V\\_21\\_Sintetizada.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN ESTRATEGICO_2010-2014_V_21_Sintetizada.pdf)

**1.1.4. Descripción de la estructura organizacional.** La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, es una Unidad Administrativa Especial adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que a partir de la última modificación estructural de la que fue objeto con el Decreto 4048 del 22 de Octubre de 2008, desarrolla sus funciones en tres niveles, así:

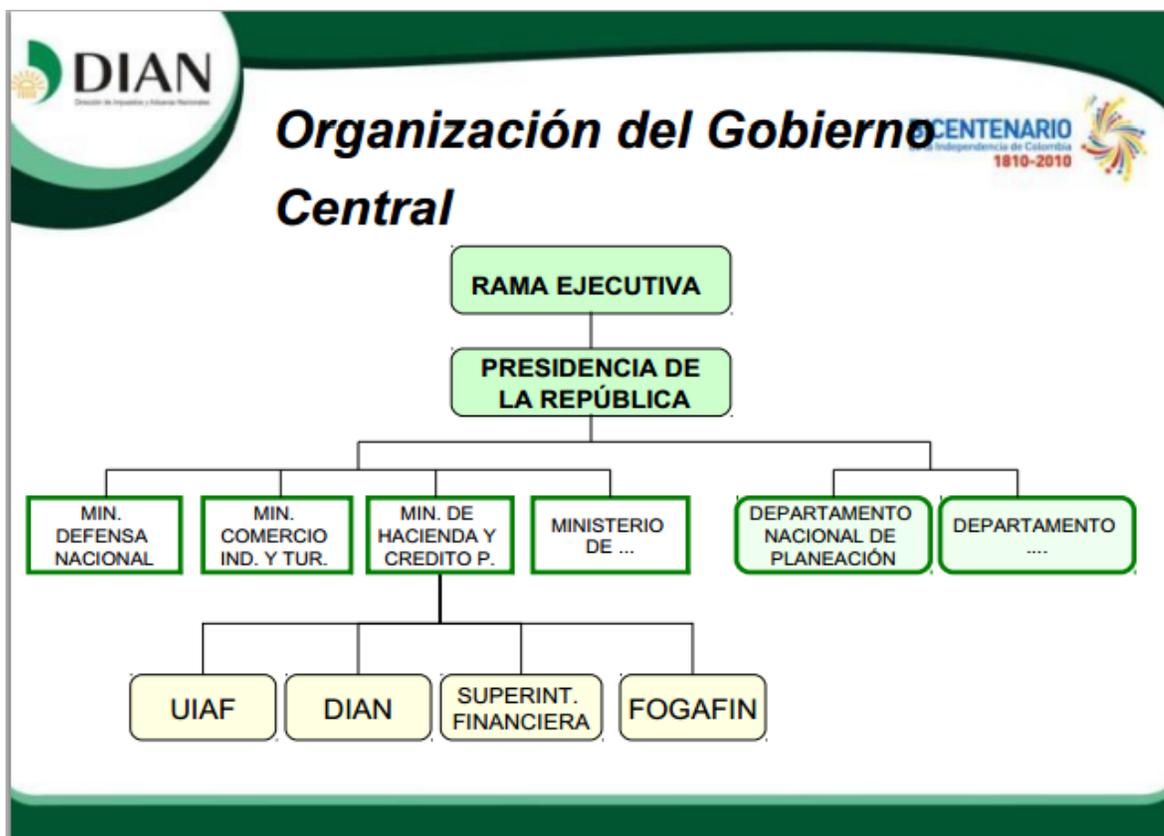
**Nivel Central.** Organización del gobierno central y estructura orgánica central. (Figura 4 y 5).

**Nivel Local:** Direcciones Seccionales de Impuestos, Direcciones Seccionales de Aduanas, y Direcciones Seccionales de Impuestos y Aduanas. (Figura 6).

**Nivel Delegado:** Direcciones Seccionales Delegadas de Impuestos y Aduanas.

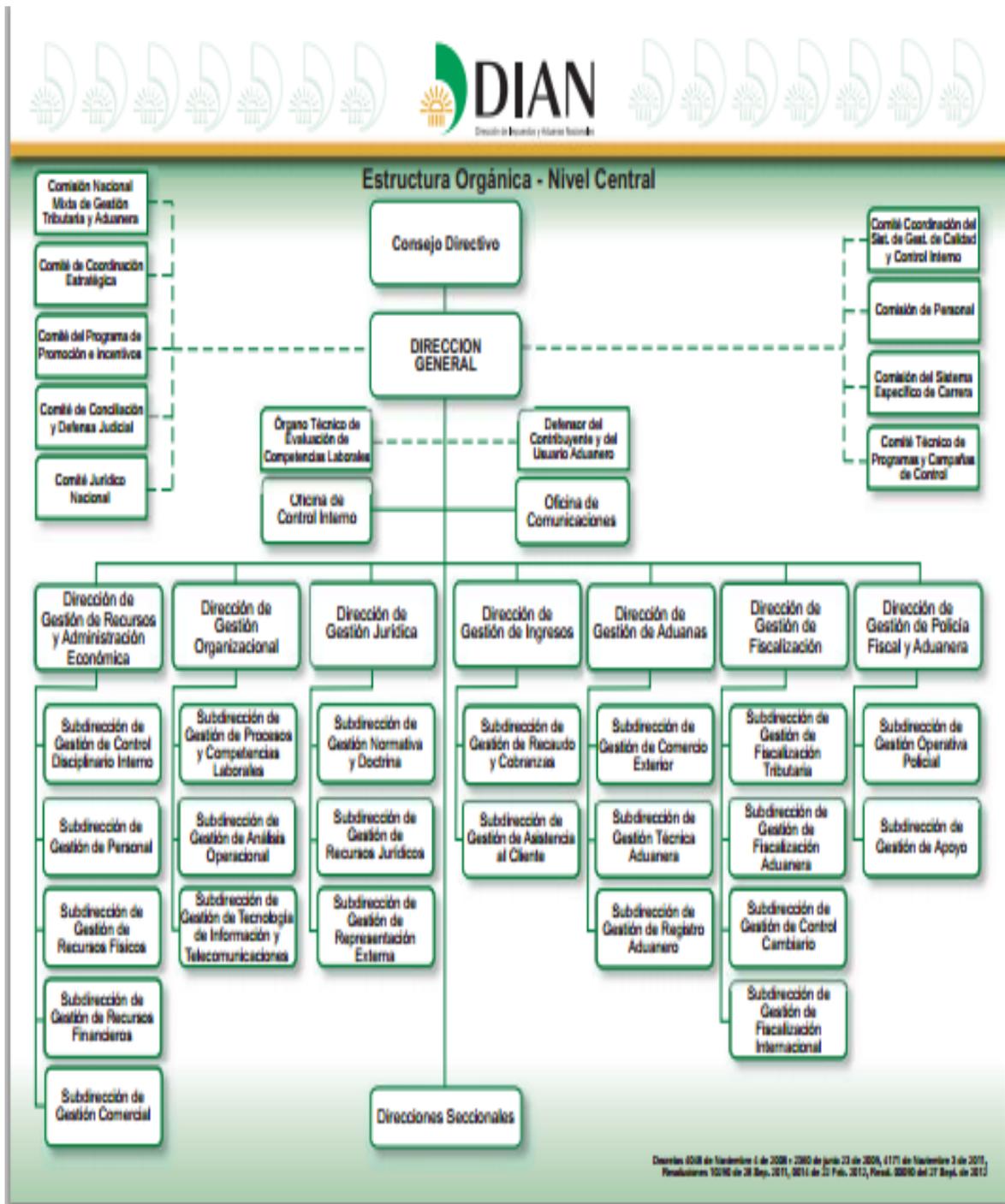
La estructura organizacional de la DIAN responde a un enfoque basado en procesos, que le permite gestionar de forma efectiva los requerimientos y necesidades de sus clientes y partes interesadas; está representada en dos (2) organigramas, que corresponden al Nivel Central y a las Direcciones Seccionales Locales. Finalmente se presenta la estructura orgánica de la Dirección seccional de Impuestos de la ciudad de Cúcuta.

**FIGURA 4.** Organización del gobierno central.



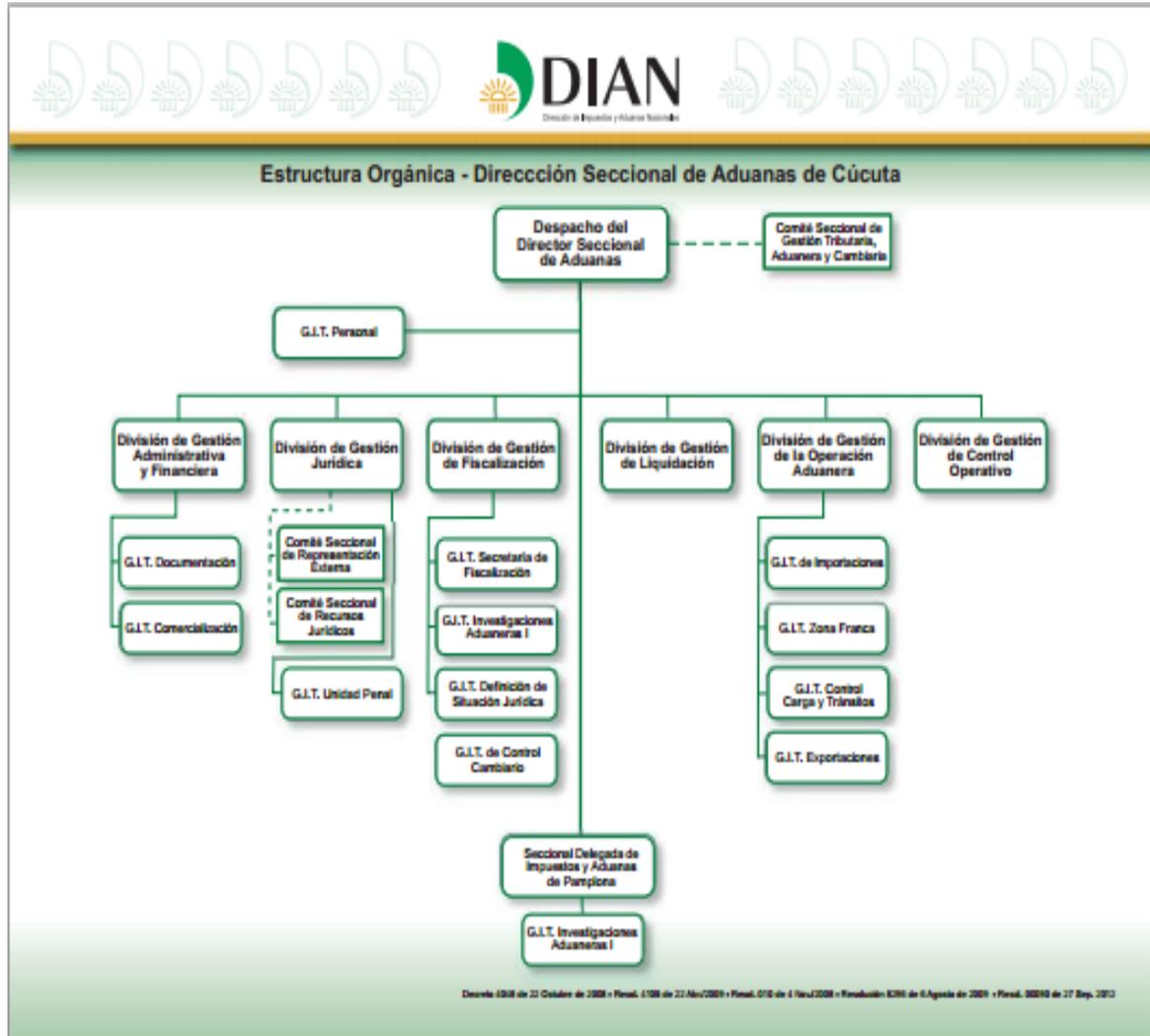
**Fuente.** DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Contexto institucional de la DIAN [en línea]. Actualizado en el 2010. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en: <http://www.sintradian.org>

**FIGURA 5.** Estructura orgánica DIAN.



**Fuente:** DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Sobre la DIAN. Organigramas. Estructura Orgánica desde el 22 de octubre de 2008. Seccional de Impuesto Cúcuta [en línea]. Actualizado en el 2010. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en: [http://www.dian.gov.co/descargas/organigrama/Nuevos/NivelCentral\\_052013.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/organigrama/Nuevos/NivelCentral_052013.pdf)

**FIGURA 6.** Estructura Orgánica - Dirección Seccional de Impuestos de Cúcuta.



**Fuente:** DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Sobre la DIAN. Organigramas. Estructura Orgánica desde el 22 de octubre de 2008. Seccional de Impuesto Cúcuta [en línea]. Actualizado en el 2010. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en: [http://www.dian.gov.co/descargas/organigrama/Nuevos/seccionales/grupoIIIAduanas/Secc\\_Cucuta\\_Aduanas\\_MARZ\\_2013.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/organigrama/Nuevos/seccionales/grupoIIIAduanas/Secc_Cucuta_Aduanas_MARZ_2013.pdf)

**1.1.5. Descripción de la división de gestión de recaudo y cobranzas de la dirección de impuestos y aduanas nacionales Cúcuta DIAN.** La Dirección de impuestos y Aduanas Nacional DIAN se constituyó como Unidad Administrativa Especial del orden nacional que existe para 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.

La Dirección seccional de Impuestos y Aduanas nacionales Cúcuta, cuenta con varias divisiones como son; la División de Gestión de asistencia al Cliente la cual se encuentra en el primer piso del Palacio Nacional, en el segundo piso se localiza el resto de divisiones como son la División de Gestión Jurídica, División de Gestión de Fiscalización, División de Gestión de Liquidación y la División de Gestión de Recaudo y Cobranzas.

La división de gestión de recaudo y cobranzas, de la dirección seccional de impuestos Cúcuta DIAN, cuenta con aproximadamente 17 funcionarios. A su cargo están los procesos de cobro a los contribuyentes, así como también algunos procesos especiales. La división cuenta con grupos como son el de persuasiva, coactiva, facilidades de Pago, representación externa y secretaría.

La división de gestión de recaudo y cobranza tiene funciones determinadas en la resolución número 0009 del 4 de noviembre del 2008 por la cual se distribuyen las funciones en cada una de las divisiones de las direcciones seccionales de la unidad administrativa especial de dirección de impuestos y aduanas nacionales citados en los artículos 8, 9,10 y 15 de la presente resolución:

**Artículo 8. La División de Gestión de Recaudo.** Son funciones de la División de Gestión de Recaudo además de las dispuestas en el artículo 15 de la presente Resolución, las siguientes:

- a) Controlar el recaudo de los impuestos, gravámenes y demás emolumentos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, de acuerdo con los programas, manuales y disposiciones que señale la Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas.
- b) Recibir y ejercer el control de los documentos y consignaciones de las Entidades Autorizadas para Recaudar.
- c) Coadyuvar en el proceso de control y capacitación a las entidades financieras y autorizadas para recibir declaraciones y recaudar los impuestos, anticipos, retenciones, derechos, gravámenes y sanciones tributarias, aduaneras y cambiarias.
- d) Efectuar el proceso de validación de los datos consignados en las declaraciones tributarias y aduaneras en los sistemas diseñados para tal fin, según las instrucciones impartidas por la Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas.
- e) Generar los documentos que contienen los débitos y créditos que soportan la obligación fiscal a cargo de los contribuyentes, usuarios aduaneros y demás responsables de obligaciones administradas por la DIAN y mantener actualizados los saldos.
- f) Efectuar los registros contables, elaborar los soportes que sean de su competencia y conformar la cuenta mensual de los ingresos administrados por la Entidad, de acuerdo con las normas fiscales.
- g) Efectuar análisis a las cifras de reconocimiento y recaudo contenidas en las cuentas de ingresos que rendidas y presentar los respectivos informes al Director Seccional;
- h) Llevar estadísticas, realizar análisis sobre el comportamiento del recaudo y presentar los informes a que hubiere lugar a la Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas;

- i) Coordinar, ejecutar y controlar los procesos de devoluciones y compensaciones de los saldos a favor resultantes de los distintos Impuestos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, de conformidad con las disposiciones vigentes.
- j) Desarrollar las acciones que garanticen la correcta radicación, su adecuada sustanciación y la generación de las actuaciones a que haya lugar para resolver las solicitudes de devolución y/o compensación de saldos a favor.
- k) Aplicar los parámetros y efectuar la selección de casos para compensación de oficio, de acuerdo con los lineamientos definidos por el Nivel Central.
- l) Solicitar la asignación de cupo del Fondo Rotatorio de Devoluciones a la Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas.
- m) Llevar el registro de movimientos y hacer arqueos mensuales y conciliaciones sobre el manejo del Fondo Rotatorio de Devoluciones y sobre la expedición de los Títulos de Devolución de Impuestos (TIDIS) y rendir los informes correspondientes a la Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas.
- n) Coordinar con el Comité de Evaluación y Control de Devoluciones, la actualización periódica de los criterios de selección de solicitudes que serán objeto de verificación y/o investigación previa o posterior a la devolución, de acuerdo con el diagnóstico que se haga según lo establecido en el numeral anterior.
- o) Realizar las acciones de gestión inmediata a que haya lugar sobre las obligaciones formales tributarias, aduaneras y cambiarias.

**Parágrafo 1º.-** Las funciones de la División de Gestión de Recaudo en las Direcciones Seccionales de Aduanas de Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín, las asume la División de Gestión de Recaudo de la Dirección Seccional de Impuestos de Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín, respectivamente.

**Parágrafo 2º.-** Las funciones de la División de Gestión de Recaudo en las Direcciones Seccionales de Aduanas de Cartagena y Cúcuta, las asume la División de Gestión de Recaudo y Cobranzas de la Dirección Seccional de Impuestos de Cartagena y Cúcuta, respectivamente.

**Artículo 9. División de Gestión de Cobranzas.** Son funciones de la División de Gestión de Cobranzas además de las dispuestas en el artículo 15 de la presente Resolución, las siguientes:

- a) Coordinar, controlar y desarrollar los procesos de cobro persuasivo y coactivo de los impuestos, gravámenes, anticipos, retenciones, sanciones, multas e intereses administrados por la DIAN y de las obligaciones que a su favor se originen en decisiones judiciales y administrativas.
- b) Intervenir en los procesos especiales en lo que compete a la Entidad de acuerdo con la legislación vigente, para garantizar y obtener el pago de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, así como para proferir los actos administrativos a que haya lugar.

- c) Proyectar los actos administrativos necesarios para suscribir acuerdos y demás facilidades de pago, y velar por el oportuno cumplimiento de las obligaciones derivadas de los mismos
- d) Hacer efectivas las garantías para el cumplimiento de obligaciones legales, cuando se incumplan.
- e) Elaborar las relaciones de cartera y establecer por medio de estrategias, los planes para iniciar las acciones de cobro pertinentes.
- f) Mantener actualizada la información e inventario de los procesos de cobro persuasivo y coactivo en coordinación con otras áreas relacionadas;
- g) Proyectar los actos administrativos para declarar la extinción de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias así como las que se originen en decisiones judiciales y administrativas.
- h) Generar y enviar los documentos que permitan la actualización de los saldos de los contribuyentes, usuarios aduaneros y demás responsables de obligaciones administradas por la DIAN.

**Parágrafo 1º.-** Las funciones de la División de Gestión de Cobranzas en las Direcciones Seccionales de Aduanas de Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín, las asume la División de Gestión de Cobranzas de la Dirección Seccional de Impuestos de Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín, respectivamente.

**Parágrafo 2º.-** Las funciones de la División de Gestión de Cobranzas en las Direcciones Seccionales de Aduanas de Cartagena y Cúcuta, las asume la División de Gestión de Recaudo y Cobranzas de la Dirección Seccional de Impuestos de Cartagena y Cúcuta, respectivamente.

**Artículo 10. División de Gestión de Recaudo y Cobranzas.** Son funciones de la División de Gestión de Recaudo y Cobranzas además de las dispuestas en el artículo 15 de la presente Resolución, las siguientes:

- a) Controlar el recaudo de los impuestos, gravámenes y demás emolumentos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, de acuerdo con los programas, manuales y disposiciones que señale la Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas.
- b) Recibir y ejercer el control de los documentos y consignaciones de las Entidades Autorizadas para Recaudar.
- c) Coadyuvar en el proceso de control y capacitación a las entidades financieras y autorizadas para recibir declaraciones y recaudar los impuestos, anticipos, retenciones, derechos, gravámenes y sanciones tributarias, aduaneras y cambiarias.
- d) Efectuar el proceso de validación de los datos consignados en las declaraciones tributarias y aduaneras en los sistemas diseñados para tal fin, según las instrucciones impartidas por la Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas.
- e) Generar los documentos que contienen los débitos y créditos que soportan la obligación fiscal a cargo de los contribuyentes, usuarios aduaneros y demás responsables de obligaciones administradas por la DIAN y mantener actualizados los saldos.

- f) Efectuar los registros contables, elaborar los soportes que sean de su competencia y conformar la cuenta mensual de los ingresos administrados por la Entidad, de acuerdo con las normas fiscales.
- g) Efectuar análisis a las cifras de reconocimiento y recaudo contenidas en las cuentas de ingresos que rendidas y presentar los respectivos informes al Director Seccional.
- h) Llevar estadísticas, realizar análisis sobre el comportamiento del recaudo y presentar los informes a que hubiere lugar a la Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas.
- i) Coordinar, ejecutar y controlar los procesos de devoluciones y compensaciones de los saldos a favor resultantes de los distintos Impuestos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, de conformidad con las disposiciones vigentes.
- j) Desarrollar las acciones que garanticen la correcta radicación, su adecuada sustanciación y la generación de las actuaciones a que haya lugar para resolver las solicitudes de devolución y/o compensación de saldos a favor;
- k) Aplicar los parámetros y efectuar la selección de casos para compensación de oficio, de acuerdo con los lineamientos definidos por el Nivel Central.
- l) Solicitar la asignación de cupo del Fondo Rotatorio de Devoluciones a la Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas.
- m) Llevar el registro de movimientos y hacer arqueos mensuales y conciliaciones sobre el manejo del Fondo Rotatorio de Devoluciones y sobre la expedición de los Títulos de Devolución de Impuestos (TIDIS) y rendir los informes correspondientes a la Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas.
- n) Coordinar con el Comité de Evaluación y Control de Devoluciones, la actualización periódica de los criterios de selección de solicitudes que serán objeto de verificación y/o investigación previa o posterior a la devolución, de acuerdo con el diagnóstico que se haga según lo establecido en el numeral anterior;
- o) Realizar las acciones de gestión inmediata a que haya lugar sobre las obligaciones formales tributarias, aduaneras y cambiarias;
- p) Coordinar, controlar y desarrollar los procesos de cobro persuasivo y coactivo de los impuestos, gravámenes, anticipos, retenciones, sanciones, multas e intereses administrados por la DIAN y de las obligaciones que a su favor se originen en decisiones judiciales y administrativas.
- q) Intervenir en los procesos especiales en lo que compete a la Entidad de acuerdo con la legislación vigente, para garantizar y obtener el pago de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, así como para proferir los actos administrativos a que haya lugar.
- r) Proyectar los actos administrativos necesarios para suscribir acuerdos y demás facilidades de pago, y velar por el oportuno cumplimiento de las obligaciones derivadas de los mismos;
- s) Hacer efectivas las garantías para el cumplimiento de obligaciones legales, cuando se incumplan.
- t) Elaborar las relaciones de cartera y establecer por medio de estrategias, los planes para iniciar las acciones de cobro pertinentes.

- u) Mantener actualizada la información e inventario de los procesos de cobro persuasivo y coactivo en coordinación con otras áreas relacionadas.
- v) Proyectar los actos administrativos para declarar la extinción de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias así como las que se originen en decisiones judiciales y administrativas; Generar y enviar los documentos que permitan la actualización de los saldos de los contribuyentes, usuarios aduaneros y demás responsables de obligaciones administradas por la DIAN.

**Artículo 15. Funciones Comunes a las Divisiones.** Las Divisiones ejercerán, además de las funciones específicas a ellas asignadas, las siguientes funciones comunes, en coordinación con el superior jerárquico respectivo.

- a) Ejecutar los planes, programas y las metas de gestión de la División, de acuerdo con las directrices del Director Seccional y el Nivel Central.
- b) Administrar el talento humano a su cargo y los recursos físicos y financieros asignados.
- c) Garantizar la eficiente y correcta implantación y funcionamiento del Sistema de Control Interno en su dependencia.
- d) Coordinar sus funciones con las de otras dependencias relacionadas y promover la cooperación con las mismas.
- e) Rendir la información contable conforme al sistema de contabilidad de gestión de la Entidad.
- f) Elaborar, analizar, presentar y remitir oportunamente los diferentes informes y estadísticas de su competencia y garantizar su calidad y confiabilidad.
- g) Establecer mecanismos que permitan la retroalimentación entre los clientes y los empleados públicos, tendientes a prestar un servicio ágil, eficiente y oportuno.
- h) Mantener actualizada la información requerida por los servicios informáticos de apoyo a los procesos y de la gestión propia y transversal de la Entidad.
- i) Las demás que le asigne el superior inmediato, de acuerdo con la naturaleza de la División.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Nuestra entidad [en línea]. Actualizado en el 2009. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en: [http://www.dian.gov.co/descargas/convocatorias/128\\_2009/DocumentosGuiaNo.2/Resolucion\\_0009\\_04092008\\_DIAN.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/convocatorias/128_2009/DocumentosGuiaNo.2/Resolucion_0009_04092008_DIAN.pdf)

## 1.2. DIAGNOSTICO INICIAL DE LA DEPENDENCIA

**CUADRO 2.** Matriz DOFA

<b>AMBIENTE INTERNO</b>          <b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>Buen Ambiente Laboral.</p> <p>Buena atención al público.</p> <p>Cumplimiento de las metas trazadas.</p> <p>Funciones del personal claras.</p> <p>Capacitaciones constantes al personal de las nuevas medidas a implementar.</p> <p>Experiencia laborar requerida por los empleados para desarrollar sus funciones.</p>	<p>Acumulación de trabajo.</p> <p>Desperdicio de insumos.</p> <p>Poca utilización de las pautas activas para el mejoramiento de las actividades laborales.</p> <p>Mal uso del tiempo para el desarrollo de las funciones.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO (MAXI-MAXI)</b>	<b>DO (MINI-MAXI)</b>
<p>Implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación como apoyo en los procesos administrativos.</p> <p>Políticas fiscales como respaldo a la entidad para garantizar el recaudo efectivo.</p> <p>Ubicación geográfica con ventajas comerciales y mayores recaudos.</p>	<p>Utilizar tecnologías avanzadas de información para agilizar y hacer más eficientes las funciones del personal del grupo interno de trabajo de cobranzas de la DIAN.</p> <p>Dar cumplimiento a la normatividad fiscal establecida para realizar de manera transparente y correcta los procesos administrativos en la entidad.</p>	<p>Implementar la tecnología apropiada en los procesos administrativos y operacionales que permitan a la entidad manejar productivamente los recursos e insumos necesarios en sus operaciones.</p>

	Aprovechar la zona fronteriza donde está ubicada la entidad como una ventaja de desarrollo comercial y económico para la región, lo que genera mayores ingresos por recaudos y tributos percibidos.	
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA (MAXI-MINI)</b>	<b>DA (MINI-MINI)</b>
<p>Poco recaudo de impuestos del producto nacional, debido al contrabando generado con el país vecino.</p> <p>Situación económica actual.</p> <p>Evasión de impuestos.</p> <p>Desconocimiento de los ciudadanos contribuyentes de las consecuencias legales al no cumplir con sus obligaciones financieras.</p>	<p>Aplicar diferentes alternativas para mantener el control de los tributos y conocer el nivel de evasión de impuestos en la región.</p> <p>Identificar las herramientas que orienten a la organización a persuadir a los contribuyentes morosos a cumplir con sus obligaciones tributarias.</p> <p>Crear incentivos para los contribuyentes como la financiación del valor, la disminución en las tarifas o el descuento en un porcentaje por un tiempo estimado.</p>	<p>Prestar un buen servicio a la población con el fin de responder a todas las inquietudes de los usuarios e incentivar a los contribuyentes a cumplir con el pago de impuestos.</p> <p>Atender las solicitudes de los ciudadanos y estar atentos a las actualizaciones hechas en las reformas tributarias con el fin de realizar una labor eficiente y dar cumplimiento a los procesos laborales establecidos.</p>

**Fuente.** Natalia Lorena Patiño Ortega.

**1.2.1. Planteamiento del problema.** La división de gestión de recaudo y cobranzas de la Dirección seccional de impuestos Cúcuta realiza sus funciones de recibir el pago de impuestos y de ingresos públicos con el propósito de proteger el crédito fiscal y recuperar la cartera para cumplir con el recaudo del respectivo año en función para el desarrollo económico del país.

Dentro de la división de recaudo y cobranzas de la Dirección seccional de impuestos Cúcuta existe un grupo interno de trabajo de cobranzas, encargado de manejar los casos legales, la documentación y archivos correspondientes a los procesos de cobro y a la conciliación por medio de acuerdos de pago que le permitan a la entidad recibir los ingresos por la cancelación de los impuestos que adeudan algunos contribuyentes.

Los procesos administrativos que se realizan en el desempeño de las labores dentro del grupo interno de trabajo de cobranzas han demostrado algunas insuficiencias, lo que requiere la necesidad de analizar y evaluar los procesos para identificar qué aspectos se deben mejorar y reorganizarlos de tal manera que la entidad se pueda beneficiar realizando las actividades de manera más eficiente y productiva para la organización.

El origen de algunos retrasos en la ejecución de las actividades se da en la mayoría de los casos por el descuido en la acumulación del trabajo, lo que genera incumplimiento y pausas en los procesos que se deben realizar para el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad pública y en otras ocasiones los funcionarios encargados no supervisan las labores pues ellos tienen compromisos y responsabilidades propias que cumplir lo que le impide controlar el desarrollo de las funciones dentro de los procesos administrativos desarrollados en el grupo interno de trabajo de cobranzas de la entidad.

Los procesos que comprenden la ejecución administrativa del grupo interno de trabajo de cobranza son; La información suministrada por el personal a los ciudadanos, el ingreso de datos y digitación de información al sistema, el manejo de documentos e información del área y la organización y control sobre los procesos legales y penales que se llevan a cabo para el recaudo de los impuestos.

Por tales razones y debido al nivel de desempeño en la gestión de los procesos, se realizará un acompañamiento con el fin de fortalecer los procesos administrativos utilizados en el grupo interno de trabajo de cobranzas de la dirección de impuestos y aduanas nacionales Cúcuta DIAN, con el propósito de realizar un análisis de la situación actual de en el manejo de los procesos utilizados en el grupo interno de trabajo de cobranzas, brindar un apoyo en las funciones y procesos administrativos para garantizar el correcto desempeño en las labores y revisar y organizar la documentación con el fin de agilizar los procesos administrativos, logrando así mejorar la gestión y el servicio prestado por la entidad a la ciudadanía.

### **1.3. OBJETIVO DE LA PASANTIAS.**

**1.3.1. Objetivo general.** Fortalecer los procesos del área administrativa del grupo interno de trabajo de cobranzas de la dirección de impuestos y aduanas nacionales Cúcuta, DIAN.

**1.3.2. Objetivo específicos.** Realizar un diagnostico que permita observar la situación actual de los procesos utilizados en el grupo interno de trabajo de cobranzas de la dirección de impuestos y aduanas nacionales Cúcuta, DIAN.

Apoyar las funciones y procesos administrativos realizados en el grupo interno de trabajo de cobranzas para garantizar el correcto desempeño en las labores.

Revisar y organizar la documentación del grupo interno de trabajo de cobranzas con el fin de agilizar los procesos administrativos.

### **1.4. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

**CUADRO 3.** Descripción de las actividades a realizar

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>Actividades a desarrollar en la empresa para hacer posible el cumplimiento de los objetivos específicos</b>
<b>FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES CÚCUTA, DIAN.</b>	Realizar un diagnostico que permita observar la situación actual de los procesos utilizados en el grupo interno de trabajo de cobranzas de la dirección de impuestos y aduanas nacionales Cúcuta, DIAN.	Investigar sobre la información del grupo interno de trabajo de cobranzas para conocer los procesos administrativos realizados.  Realizar una entrevista al jefe encargado del grupo interno de trabajo de cobranzas para conocer el manejo de los procesos administrativos.  Aplicar una encuesta al personal que hace parte del grupo interno de trabajo de cobranzas con el fin de conocer los cargos y labores

		<p>que realizan.</p> <p>Elaborar el Diagnostico de las necesidades administrativas de la empresa para conocer el estado actual del grupo interno de trabajo de cobranzas.</p>
	<p>Apoyar las funciones y procesos administrativos realizados en el grupo interno de trabajo de cobranzas para garantizar el correcto desempeño en las labores.</p>	<p>Respaldar las labores de los funcionarios con el propósito de evitar la acumulación de trabajo.</p> <p>Diseñar los manuales y formatos de los procesos del grupo interno que permitan actualizar la información.</p> <p>Elaborar un documento que describa el plan de mejora donde se incluyan los procesos, la situación actual de ellos, el problema y la solución.</p>
	<p>Revisar y organizar la documentación del grupo interno de trabajo de cobranzas con el fin de agilizar los procesos administrativos.</p>	<p>Examinar la información de los contribuyentes, demandas penales, archivos solidarios y demás información correspondiente a los procesos administrativos efectuados en el grupo.</p> <p>Mantener actualizada la información e investigación de los procesos que se realizan en el grupo interno de cobranzas.</p> <p>Manejar adecuadamente los actos de conciliación y los secuestres para su respectiva</p>

		ejecución.  Generar los documentos que permitan actualizar los saldos a los contribuyentes y responsables de las obligaciones.
--	--	--

**Fuente.** Natalia Lorena Patiño Ortega.

## 2. ENFOQUES REFERENCIALES

### 2.1 ENFOQUE CONCEPTUAL

**2.1.1 Funciones Administrativas.** De acuerdo con Fayol, toda empresa industrial debe tener presentes los siguientes seis grupos de funciones:

- a) Funciones técnicas: aquellas a través de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios.
- b) Funciones comerciales: la empresa necesita tanto saber producir eficientemente como comprar y vender bien.
- c) Funciones financieras: es imprescindible una hábil gestión financiera con el fin de sacar el mayor provecho posible de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.
- d) Funciones de seguridad: protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc.
- e) Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- f) Funciones administrativas: las encargadas de coordinar y sincronizar las otras cinco funciones. Constituyen el objeto principal de estudio para Fayol, pues en su época aún están en pleno desarrollo y concreción.

Dentro de las funciones administrativas distingue:

**PLANEAR:** anticipar el futuro y trazar el plan de acción.

**ORGANIZAR:** mantener tanto la estructura material como social de la empresa.

**DIRIGIR:** guiar y orientar al personal.

**COORDINAR:** armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

**CONTROLAR:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Las funciones administrativas no son privativas de la alta dirección, sino que se reparten por toda la jerarquía de la empresa. Fayol afirma que la capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, mientras que la capacidad esencial de la alta dirección es la administrativa. Es decir, conforme se asciende en la escala jerárquica de la organización deben aumentar las funciones administrativas, mientras que si se desciende predominan las funciones técnicas. Uno de los objetivos de los estudios de Henri Fayol -y de toda empresa- debe ser el conseguir mejores administradores a través de una enseñanza organizada de las técnicas de dirección.

Los seis bloques de funciones señalados se dan siempre en cualquier empresa, sea pequeña o grande, simple o compleja. A cada función corresponden capacidades específicas que deben poseer las personas que las vayan a desempeñar.<sup>4</sup>

**2.1.2 Grupo interno de trabajo.** DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. RESOLUCIÓN NÚMERO 0157 DE 1999 (agosto 9). Por la cual se crean Grupos Internos de Trabajo en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Nota de Modificación: Se suprime de la estructura interna de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales el Grupo Interno de Trabajo de Archivo, de la División de Documentación de la Subsecretaría de Recursos Físicos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. De la misma forma Se crea el Grupo Interno de Trabajo Centro Nacional de Administración Documental, en la División de Documentación de la Subsecretaría de Recursos Físicos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales adoptando la codificación de las áreas, administraciones y dependencias. Resolución 12481 de 2007. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

El Director General de Impuestos y Aduanas Nacionales, en uso de sus facultades legales, y especialmente de las conferidas por los artículos 17, 19, literal w), 42 del Decreto 1071 de 1999, artículo 29 del Decreto 1072 de 1999 y el artículo 4º del Decreto 1268 de 1999, CONSIDERANDO: Que corresponde al Director General de Impuestos y Aduanas Nacionales administrar el recurso humano y definir la organización interna de la entidad, así como crear los Grupos Internos de Trabajo en los términos señalados en los artículos 19 literal w) y 42 del Decreto 1071 de 1999; Que se hace necesario procurar la eficiencia y especialización en el cumplimiento de funciones de las dependencias de Nivel Central, las Direcciones Regionales, Administraciones Especiales, Administraciones de Impuestos Nacionales, Administraciones de Aduanas Nacionales y Administraciones de Impuestos y Aduanas Nacionales; Que el volumen de trabajo que tienen algunas de las dependencias hace necesaria la organización interna por grupo de funciones, de forma tal que pueda garantizarse su control y oportunidad en la entrega de resultados; Que el número de funcionarios en algunas dependencias hace que se dificulte los tramos de control por parte de la jefatura, generando la necesidad de disminuir la extensión de tales tramos; Que la Dirección General quiere garantizar la realización de proyectos especiales y algunas funciones básicas dentro de la entidad a través de unidades organizativas específicas para su ejecución.<sup>5</sup>

**2.1.3 División del trabajo.** La división del trabajo hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio,

---

<sup>4</sup> FAYOL, Henry. Administración industrial y general. Funciones de la administración. Editorial Universitaria. Volumen 11. Texas. 1971. p.151

<sup>5</sup> DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Resolución No 0157 de 1999. Agosto 9.

tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.

Las economías modernas están cada vez más enfocadas en aumentar la producción a través de la eficiencia, por lo cual, para lograr realizar una determinada actividad con eficiencia, se hace indispensable, cada vez más, lograr la especialización de las actividades.

Existen varias características de la división del trabajo que permiten que, a través de ésta, se aumente la producción de la sociedad en general, al aprovechar todas las capacidades del trabajador y los recursos disponibles, que en muchos casos son escasos.

La primera característica es la diferencia de capacidades: Cada persona posee características propias que le permiten ser mejor en algunas actividades que en otras. La división del trabajo permite que las personas se ocupen de aquella actividad en la cual son buenos y no pierdan tiempo y esfuerzo realizando también otras actividades que otras personas podrían hacer mejor.

La segunda característica es el aprendizaje por medio de la experiencia: Suponiendo que existan dos personas con las mismas capacidades, el dedicar a una persona a realizar una actividad hace que esa persona se vuelva especialista en llevarla a cabo, pues el hecho de que se ocupe en esa sola tarea le permite desarrollar destrezas y descubrir mejores técnicas que simplifiquen el trabajo, lo que no sucedería si esa persona también se ocupara de otras actividades (sería algo así como “la práctica hace al maestro”).

La tercera característica es el ahorro de tiempo: El que un trabajador esté dedicado permanentemente a una sola tarea evita la pérdida de tiempo por el paso de un trabajo a otro.

Llevar una división del trabajo al exceso también puede resultar perjudicial. El hecho de que una persona realice una sola tarea en su trabajo puede hacer que éste se convierta en algo monótono y aburrido y deje de tener sentido. En estos casos se podría formular la pregunta: ¿la economía está al servicio del hombre, o el hombre está al servicio de la economía?, dado que esta especialización excesiva no permite el desarrollo de la persona. Muchas empresas actualmente son conscientes de este problema y están promoviendo programas de rotación periódica de labores, mayor flexibilidad y participación de los trabajadores en sus actividades.

La interdependencia es otra de los problemas que se deben analizar. El hecho de que un trabajador o una empresa se especialicen en una tarea específica hace que, para poder lograr un resultado final completo (un producto, etc.), se deba contar con el trabajo de otros trabajadores o empresas que hagan la parte que les corresponde. Esto hace que, si por alguna razón, alguna de las empresas o trabajadores falla en su tarea, el trabajo de los que

se relacionaban con ésta también se perjudique, por lo tanto, ninguno de ellos tendría un verdadero control sobre su actividad.<sup>6</sup>

**2.1.4 Manual de procesos. Manual.** Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

**2.1.5 Proceso.** Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

**2.1.6 Procedimiento.** Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

**2.1.7 Manuales de procesos y procedimientos.** El manual de procesos y procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Los manuales de procedimientos, son comparables con la constitución política de nuestra patria, ya que al igual que en esta, el manual de procedimientos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Para hablar de manera concreta, podríamos decir que en una empresa en donde no se aplique correctamente (o para nada) el uso de los manuales de procesos y procedimientos, se presentarán seguramente uno o varios síntomas mencionados aquí como los más comunes:

- a. Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo por ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, todo el mundo le “echará la culpa al vecino”.
- b. No habrá normas establecidas: Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. Por ejemplo, el trabajador que llegue tarde, y si en el reglamento no especifica la hora de

---

<sup>6</sup> BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO DEL BANCO DE LA REPUBLICA. Economía. División del trabajo. 2014.

la llegada y la sanción por retrasos, el holgazán seguramente alegará falta de reglas, y dirá que “el no sabía”.

- c. No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo “sale mal” seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.
- d. No hay un procedimiento establecido: Podríamos referirnos a la administración científica de Taylor que en resumidas cuentas dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).<sup>7</sup>

**2.1.8 Plan de mejora.** Los Planes de mejoramientos son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación. Su seguimiento permite validar la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus propósitos, mantener una actitud constructiva y proactiva hacia la evaluación, las circunstancias y nuevos escenarios que estén ocurriendo y hacen de la autoevaluación, la evaluación independiente y la auditoría interna, un compromiso permanente en la entidad, manteniendo una actitud reflexiva y constructiva de las nuevas realidades del ambiente y la responsabilidad del Estado frente a sus grupos de interés.<sup>8</sup>

**2.1.9 Contribuyentes.** RESOLUCIÓN NÚMERO 000041 (30 ENERO 2014). Por la cual se establecen los contribuyentes, responsables y agentes de retención calificados como

---

<sup>7</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Función talento humano. Economía. Manual de procesos.2014 Cap 9.

<sup>8</sup> FUTUROS ADMINISTRADORES. Gestión Administrativa. Plan de mejoramiento empresarial. Miranda. 2009 p. 3

Grandes Contribuyentes y se excluyen algunas sociedades y/o entidades de esta calificación.

El director de gestión organizacional encargado de las funciones del director general de impuestos y aduanas nacionales. En uso de las facultades legales y en especial las dispuestas en el artículo 562 del Estatuto Tributario y el numeral 31 del artículo 6 del Decreto número 4048 de 2008, y considerando que el artículo 562 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 100 de la Ley 1607 de 2012 señaló que el Director de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales mediante resolución, establecerá los contribuyentes, responsables o agentes retenedores que deban ser calificados como Grandes Contribuyentes de acuerdo con su volumen de operaciones, ingresos, patrimonio, importancia en el recaudo y actividad económica definida para el control por el comité de programas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Que mediante Resolución 000027 del 23 de enero de 2014, el Director General estableció las condiciones y procedimiento para ser calificado como Gran Contribuyente. Que de acuerdo con lo anterior, se hace necesario establecer los contribuyentes, responsables o agentes retenedores que tendrán la calidad de Grandes Contribuyentes de conformidad con los criterios de selección señalados en el artículo 562 del Estatuto Tributario y las condiciones establecidas en la Resolución 000027 del 23 de enero de 2014.<sup>9</sup>

**2.1.10 Demandas penales.** La denuncia en materia penal es una manifestación de conocimiento mediante la cual una persona, ofendida o no con la infracción, pone en conocimiento del órgano de investigación un hecho delictivo, con expresión detallada de las circunstancias de tiempo modo y lugar, que le consten. Se trata de un acto constitutivo y propulsor de la actividad estatal en cuanto vincula al titular de la acción penal - la Fiscalía - a ejercerla con el propósito de investigar la perpetración de un hecho punible. Es además un acto formal en el sentido que, aunque carece del rigor de una demanda, convoca una mínima carga para su autor en cuanto exige:

- (i) Presentación verbal o escrita ante una autoridad pública;
- (ii) El apremio del juramento;
- (iii) Que recaiga sobre hechos investigables de oficio;
- (iv) La identificación del autor de la denuncia;
- (v) La constancia acerca del día y hora de su presentación;
- (vi) Suficiente motivación, en el sentido que contenga una relación clara de los hechos que conozca el denunciante, de la cual se deduzcan unos derroteros para la investigación;
- (vii) La manifestación, si es del caso, acerca de si los hechos han sido puestos en conocimiento de otro funcionario.

La denuncia es un acto debido en cuanto involucra el ejercicio de un deber jurídico (Art. 95.7 CP) del cual es titular la persona o el servidor público que tuviere conocimiento de la

---

<sup>9</sup> DIAN. Dirección de impuestos y aduanas nacionales. RESOLUCIÓN NÚMERO 000041 (30 ENERO 2014) Por la cual se establecen los contribuyentes. 2014 p 82

comisión de un delito que deba investigarse de oficio. El acto de denuncia tiene carácter informativo en cuanto se limita a poner en conocimiento de la autoridad encargada de investigar, la perpetración de una conducta presumiblemente delictuosa, con indicación de las circunstancias de tiempo, modo y lugar en que se realizó y de los presuntos autores o partícipes, si fueren conocidos por el denunciante. A diferencia de la querrela, la denuncia no es desistible, ni comporta la posibilidad de retractación en razón a la naturaleza pública de los intereses jurídicos que se encuentran comprometidos, lo que excluye la disponibilidad sobre los mismos por parte del denunciante.<sup>10</sup>

**2.1.11 Actos de conciliación.** Que cada día se producen más situaciones de impago no es una circunstancia que pase desapercibida, como tampoco lo es el hecho de que los ciudadanos se ven abocados irremediamente a acudir a los procedimientos judiciales que la ley nos ofrece para intentar cobrar su deuda, pues la situación actual no es el mejor escenario para que las negociaciones entre acreedor y deudor lleguen a buen puerto por sí mismas y en un periodo de tiempo aceptable. Lo más habitual, por su sencillez y eficacia, es acudir a un procedimiento monitorio para intentar el cobro de lo debido e incluso en última instancia, proceder sobre el patrimonio del deudor. Sin embargo no podemos dejar de lado otro procedimiento muy sencillo e igualmente rápido en sus trámites que nuestro Ordenamiento Jurídico nos ofrece y cuyo resultado se materializa en un acuerdo con fuerza jurídica que constituye un título ejecutivo. Es el llamado acto de conciliación.

**2.1.12 Secuestres.** El secuestre tendrá la custodia de los bienes que se le entreguen, y si se trata de empresa o de bienes productivos de renta, las atribuciones previstas para el mandatario en el Código civil, sin perjuicio de las facultades y deberes de su cargo.<sup>11</sup>

**2.1.13 Obligaciones financieras.** Comprende el valor de las obligaciones contraídas por el ente económico mediante la obtención de recursos provenientes de establecimientos de crédito o de otras instituciones financieras u otros entes distintos de los anteriores, del país o del exterior, también incluye los compromisos de recompra de inversiones y cartera negociada.

Por regla general, las obligaciones contraídas generan intereses y otros rendimientos a favor del acreedor y a cargo del deudor por virtud del crédito otorgado, los cuales se deben registrar por separado.

Las obligaciones financieras representadas en moneda extranjera, en UPAC (hoy UVR) o con pacto de reajuste, se deben expresar de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> CORTE CONSTITUCIONAL DE COLOMBIA. Relatoría. Denuncia Penal. Sentencia C-1177-05.2005. Bogotá. p.33

<sup>11</sup> DIRECCION NACIONAL DE ESTUPEFACIENTES. Ministerio de Justicia y derecho. Administración de bienes. Funciones del secuestre Judicial. 2014.

<sup>12</sup> PLAN UNICO DE CUENTAS. Pasivo. Obligaciones Financieras. Descripción. 2014. p 32.

**2.1.14 Recaudo de impuestos.** Es función del Ministro de Hacienda y Crédito Público, la coordinación, dirección y regulación de la administración y recaudación de impuestos que maneja la DIAN, así como la regulación, administración y recaudo de las rentas, tasas, contribuciones fiscales y parafiscales, multas nacionales y demás recursos fiscales, su contabilización y gasto, de conformidad con la ley.

El objeto de la DIAN es 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 es responsabilidad de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN-

Consejo Directivo de la DIAN. Mediante Decreto 04171 del 3 de noviembre de 2011, se crea, se determina la conformación y las funciones del Consejo Directivo de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Este Consejo tendrá a su cargo el control y el direccionamiento estratégico de la entidad para promover eficacia, eficiencia e integridad y un direccionamiento estratégico, para la adopción de políticas de administración de tributos, aduanas y control al régimen cambiario.<sup>13</sup>

**2.1.15 Política fiscal.** Fiscal viene de la palabra “fisco” que significa ‘tesoro del Estado’; es decir, el tesoro público, el que nos pertenece a todos.

La política fiscal es “la política que sigue el sector público respecto de sus decisiones sobre gasto, impuestos y sobre el endeudamiento”. Esta política tiene como objetivo facilitar e incentivar el buen desempeño de la economía nacional para lograr niveles aceptables o sobresalientes de crecimiento, inflación y desempleo, entre otras variables. Igualmente, busca evitar fluctuaciones en la economía.

Las herramientas con las que cuenta la política fiscal para cumplir con sus objetivos están relacionadas con los ingresos y los gastos sobre los cuales tiene influencia el Estado. Desde el punto de vista del ingreso, el Estado puede controlar a quién y en qué cantidad se le cobran impuestos, a la vez que puede desarrollar mecanismos para garantizar el pago de éstos (evitar la evasión), etc. Desde el punto de vista del gasto, el Estado puede tener influencia sobre el nivel de los salarios, el aumento de éstos año tras año, las contrataciones y los dineros que se transfieren a los departamentos y municipios o a otras entidades, etc.

El Estado puede tomar decisiones en materia de política fiscal para una situación específica de la economía del país: Si se presenta una situación en la cual la economía se encuentra estancada, el consumo es bajo y las empresas no pueden producir con toda su capacidad, el

---

<sup>13</sup> MINISTERIO DE HACIENDA. Recaudo de impuestos. [en línea]. Actualizado en el 2014. [Citado en septiembre 10 de 2014]. Disponible en: <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/recaudodeimpuestos>.

Gobierno puede buscar incentivar el consumo reduciendo los impuestos que se le cobran al público; por lo tanto, las personas tendrán más ingreso disponible para comprar bienes y servicios y consumir en general; por otro lado, siendo el Estado el consumidor más grande, éste puede gastar más dinero en la economía realizando inversiones u otro tipo de gastos que incentiven la producción de las empresas.

Las políticas fiscales se pueden clasificar en dos grupos: políticas expansionistas o políticas contraccionistas. La política fiscal “expansionista” se presenta cuando se toman medidas que generen aumento en el gasto del gobierno, o reducción de los impuestos, o una combinación de ambas. Por el contrario, una política fiscal “contraccionista” se presenta cuando se toman decisiones para tener un gasto gubernamental reducido, o aumentar los impuestos, o una combinación de ambas.

Aún con las ventajas que puedan traer las distintas herramientas que componen una política, el Estado debe ser muy cuidadoso de no excederse en las medidas que desea tomar porque estas medidas pueden afectar las finanzas públicas y aumentar el déficit fiscal a niveles peligrosos que afectarían la estabilidad económica del país. El medio por el cual el Estado obtiene los recursos necesarios para desarrollar sus políticas (deuda interna o externa o a través de impuestos) y mantener en niveles aceptables su déficit fiscal, afecta también otras variables como las tasas de interés y la tasa de cambio, las cuales también deben ser tenidas en cuenta en el momento de definir una política fiscal.<sup>14</sup>

**2.1.16 Evasión de impuestos.** La evasión tributaria es el conjunto de acciones u omisiones orientadas a reducir parcial o totalmente el monto de impuestos que legalmente le corresponde aportar a un contribuyente. Estas prácticas van desde el ocultamiento total del sujeto del tributo, que trata de hacerse invisible ante la administración tributaria, hasta la falsificación de información que sirve de base para determinar la contribución.

Un contribuyente que reduce el monto de los impuestos a su cargo transgrediendo la ley es un evasor, pero solamente puede considerarse como defraudador si se comprueba la culpabilidad o el dolo de la acción. En ocasiones la evasión se produce por negligencia, y aunque en tales casos igualmente proceden las acciones administrativas encaminadas a recuperar el monto de los tributos evadidos y a aplicar las sanciones correspondientes, no se configura estrictamente un fraude tributario.

Frecuentemente, por sencilla y clara que pudiera parecer una norma, y en particular una ley tributaria, surgen algunos espacios para su interpretación, que generan controversia entre los contribuyentes y la administración de impuestos. Cuanto más compleja es la legislación mayor será la probabilidad de hallar vacíos legales que permiten reducir la tributación a cargo de los contribuyentes sin que dicha práctica pueda calificarse como ilegal.

---

<sup>14</sup> BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO DEL BANCO DE LA REPUBLICA. Economía. Política fiscal. 2014

En estos casos se habla de elusión de impuestos que tiene en común con la evasión tributaria el efecto de reducir el monto de los tributos a cargo del contribuyente, solo que en tal situación la disminución se produce en un claro-oscuro de la legislación, que impide calificar dicha práctica como ilegal.

Por otra parte, algunos analistas suelen incluir la morosidad en el pago de impuestos como una forma de evasión, pues a pesar de que se haya reconocido la obligación impositiva, ésta no se ha cancelado efectivamente. Si en una administración tributaria se incrementa el monto de la cartera evidentemente ello conlleva una reducción de los ingresos tributarios corrientes y por tanto un aumento en las estimaciones de la evasión.

En la metodología que se sigue en el presente trabajo se calcula un monto de recaudo potencial en el que se asume que no existen los fenómenos de evasión, elusión y morosidad tributarias. El resultado obtenido se confronta con el recaudo efectivamente percibido y por diferencia se estima la brecha tributaria. En general se empleará el término “evasión” para referirse a tal brecha, siendo muy importante anotar que en ese resultado están igualmente incluidos los efectos de la elusión y la morosidad.

La evasión de impuestos es un fenómeno que tiene profundos efectos económicos y sociales. En primer lugar, los ingresos tributarios son la principal fuente de financiación de los gastos del sector público. Un menoscabo de estos recursos implica la reducción en la capacidad del Estado para desarrollar programas de gasto que son indispensables para el bienestar de la sociedad.

En segundo término se producen inequidades entre los miembros de la comunidad, llevando a que parte o la totalidad del faltante generado por la evasión se cubra con mayores impuestos a cargo de los contribuyentes que atienden efectiva y oportunamente sus obligaciones.

La evasión de impuestos también atenta contra la competencia leal y favorece la proliferación de actividades informales. Así mismo, los precios relativos se distorsionan conllevando una asignación ineficiente de los factores productivos y reduciendo el crecimiento potencial de la economía.

Las decisiones de consumo también resultan distorsionadas. Aunque a primera vista se puede incrementar el consumo adquiriendo bienes y servicios permeados por la evasión tributaria, la financiación y provisión de bienes públicos se afectan negativamente con un factor multiplicativo asociado a las economías de escala.

Desde otro ángulo, porcentajes elevados de evasión tributaria son percibidos por la sociedad como indicador de una deficiente gestión de la administración tributaria, con la consecuencia de deteriorar el cumplimiento voluntario de las obligaciones impositivas y reducir la confianza en las instituciones públicas.

Es por ello que resulta de gran importancia contar con indicadores que permitan estimar la magnitud y dinámica de este problema. Si bien no es una tarea sencilla por la dificultad que comporta la medición de un fenómeno cuya naturaleza es la ocultación, es preciso enfrentar el desafío y así lo han venido haciendo algunas administraciones tributarias.

En el caso de América Latina se destacan especialmente los esfuerzos realizados por Chile, Argentina y México, que han llevado al primer plano de su gestión la comprensión y el combate de este fenómeno, incluyendo una estimación periódica de su tamaño y tendencia, cuyos resultados se divulgan como parte de una estrategia general de transparencia y rendición de cuentas de la gestión pública.<sup>15</sup>

## 2.2 ENFOQUE LEGAL

**LEY 31 DE 1992.** Por la cual se dictan las normas a las que deberá sujetarse el banco de la república para el ejercicio de sus funciones, el gobierno para señalar el régimen de cambio internacional, para la expedición de los estatutos del banco y para el ejercicio de las funciones de inspección, vigilancia y control del mismo, se determinan las entidades a las cuales pasarán los fondos de fomento que administra el banco y se dictan otras disposiciones.

**LEY 80 DE 1993.** Por lo cual se expide el estatuto general de contratación de la administración pública.

**LEY 42 DE 1993.** Sobre la organización del sistema del control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen.

**DECRETO 2117 DE 1992.** Por el cual se fusiona la dirección de impuestos nacionales y la dirección de aduanas nacionales en la unidad administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales y se dictan disposiciones complementarias.<sup>16</sup>

**DECRETO 1071 DE 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.

**RESOLUCIÓN NÚMERO 0157 DE 1999 (agosto 9)** Por la cual se crean Grupos Internos de Trabajo en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Capítulo IV. Subdirección de cobranzas. **Artículo 39.** Crear el Grupo Interno de Trabajo de Coordinación Nacional de Cobranzas en el Despacho de la Subdirección de Cobranzas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> AVILA, Javier. Oficina de Estudios Económicos. Cuaderno de Trabajo: “Evasión del Impuesto al Valor Agregado en Colombia: 1998-2006” DIAN. 2007. P.6

<sup>16</sup> SINTRADIAN. Decreto 2117 de 1992. Diciembre 29. Diario oficial año CXXVIII. N.40703. 31, Diciembre, 1992. p.57.

<sup>17</sup> Op. Resolución No 0157 de 1999. Agosto 9.

**RESOLUCIÓN NÚMERO 0009 DEL 4 DE NOVIEMBRE DEL 2008** Por la cual se distribuyen las funciones en cada una de las divisiones de las direcciones seccionales de la unidad administrativa especial de dirección de impuestos y aduanas nacionales.

**RESOLUCIÓN NÚMERO 000041** (30 ENERO 2014). Por la cual se establecen los contribuyentes, responsables y agentes de retención calificados como Grandes Contribuyentes y se excluyen algunas sociedades y/o entidades de esta calificación.

### 3. INFORME DEL CUMPLIMIENTO DE TRABAJO

#### 3.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS UTILIZADOS EN EL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES CÚCUTA, DIAN.

**3.1.1 Investigación sobre la información del grupo interno de trabajo de cobranzas para conocer los procesos administrativos realizados.** Para conocer a fondo las actividades y procesos realizados dentro del grupo interno de trabajo se investigo sobre las funciones realizadas por el personal identificando los procesos, educación, experiencia requerida, habilidades y herramientas utilizadas en el sitio de trabajo, en general los requisitos para realizar la función, Esta información se encuentra plasmada en los manuales de funciones ya establecidos dentro de la DIAN, Cúcuta.

**3.1.1.1 Cargos y funciones del grupo interno de trabajo de cobranzas.** Se identificaron los cargos, la educación que cada uno debe tener para desempeñarse mejor la experiencia requerida, que condiciones y habilidades debe poseer quien ocupe el cargo y las herramientas que son utilizadas en el puesto de trabajo.

**CUADRO 4.** Cargos y funciones del grupo interno de trabajo de cobranzas

CARGOS (FUNCIONARIOS)	TECNICO DE GESTION DE CARTERA	ADMINISTRADOR DE APLICATIVOS DE REPARTO E INVENTARIO DE OBLIGACIONES Y EXPEDIENTES.	ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE REPARTO E INVENTARIO DE EXPEDIENTES Y OBLIGACIONES DE CARTERA	SUSTANCIADOR DE REPRESENTACION EXTERNA	ADMINISTRADOR DE APLICATIVOS DE COBRANZA	EJECUTOR DE LOS APLICATIVOS DE COBRANZAS
EDUCACION	1. Economía en Comercio Exterior 2. Economía. 3. Contaduría. 4. Administración Financiera. 5. Administración Pública. 6. Administración de Empresas. 7. Derecho. 8. Ingeniería Industrial. 9. Administración y Finanzas. 10. Comercio Exterior. 11. Finanzas Públicas.	1. Administración de Empresas. 2. Ingeniería de Sistemas. 3. Ingeniería Industrial. 4. Administración de Sistemas.	1. Archivística. 2. Administración de Empresas. 3. Administración Pública. 4. Derecho. 5. Contaduría Pública. 6. Contaduría. 7. Ingeniería Industrial. 8. Economía	1. Derecho. 2. Administración Financiera. 3. Administración de Negocios. 4. Finanzas Públicas 5. Contaduría Pública. 6. Economía. 7. Administración de Empresas. 8. Ingeniería Industrial	1. Ingeniería de sistemas. 2. Ingeniería industrial. 3. Administración de sistemas. 4. Administración de empresas. 5. Derecho. 6. Administración pública. 7. Administración y finanzas. 8. Economía. 9. Contaduría. 10. Economía en comercio exterior.	1. Ingeniería de sistemas. 2. Ingeniería industrial. 3. Administración de sistemas. 4. Administración de empresas. 5. Derecho. 6. Administración pública. 7. Administración y finanzas. 8. Economía. 9. Contaduría. 10. Economista en comercio exterior.

<b>EXPERIENCIA</b>	Un (1) año de experiencia relacionada para el título de formación técnica	No requiere experiencia	No requiere experiencia		Un (1) año de experiencia	Un (1) un año de experiencia para la terminación de estudios tecnológicos o tres (3) años de experiencia para el título de formación técnica.
<b>CONDICIONES FÍSICAS O HABILIDADES</b>	1. Conocimientos de imputación de los pagos, manejo de los títulos ejecutivos. 2. Conocimientos de la Cuenta Corriente y Obligación Financiera, manejo de Servicios informáticos electrónicos. 3. Conocimientos de los diferentes trámites y procedimientos del área. 4. Básicos del proceso de cobro.	1. Conocimiento de los aplicativos de Cartera y de Recaudación. 2. Conocimientos de los diferentes trámites y procedimientos del área. 3. Conocimientos de la Cuenta Corriente y Obligación Financiera, manejo de Servicios informáticos electrónicos. 4. Básicos del proceso de cobro.	1. Conocimientos de la Cuenta Corriente y la Obligación Financiera, manejo de Servicios informáticos electrónicos. 2. Conocimientos de los diferentes trámites y procedimientos del área. 3. Conocimiento de los aplicativos de Cartera y de Recaudación. 4. Básicos del proceso de cobro. 5. Conocimientos de archivística	1. Manejo sistemas informáticos de la DIAN. 2. Aptitud verbal y capacidad negociadora. 3. Análisis e investigación. 4. Conocimiento básico de procesos ejecutivos Código de Procedimiento Civil. 5. Conocimiento básico normas procesos especiales, restructuración empresarial.	1. Manejo básico de programas informáticos. 2. Conocimientos Básicos del Proceso Administrativo de Cobro. 3. Análisis de proyectos de investigación técnica. 4. Conocimientos de las gestiones y procedimientos del área	1. Manejo básico de programas informáticos. 2. Conocimientos Básicos del Proceso Administrativo de Cobro. 3. Análisis de proyectos de investigación técnica. 4. Conocimientos de las gestiones y procedimientos del área.
<b>HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL PUESTO DE TRABAJO</b>	1. Obligación financiera 2. SIPAC 3. RUT 4. Cuenta corriente CCC 5. Candado 6. Gestor	1. Obligación financiera 2. SIPAC 3. RUT 4. Cuenta corriente CCC 5. Candado 6. Gestor	1. Obligación financiera 2. SIPAC 3. RUT 4. Cuenta corriente CCC 5. Candado 6. Gestor	1. Obligación financiera 2. SIPAC 3. RUT 4. Cuenta corriente CCC 5. Candado 6. Gestor	1. Obligación financiera 2. SIPAC 3. RUT 4. Cuenta corriente CCC 5. Candado 6. Gestor	1. Obligación financiera 2. SIPAC 3. RUT 4. Cuenta corriente CCC 5. Candado 6. Gestor

**Fuente.** Grupo interno de trabajo de Cobranzas DIAN, Cúcuta.

A demás se adquirió información acerca de los procesos que por reglamento debe ejecutar la División de Cartera y que funciones debe cumplir el grupo interno de trabajo dentro de la entidad teniendo en cuenta la misión de la DIAN.

**3.1.1.2 Funciones de la división de cobranzas.** Son funciones de la División de Gestión de Cobranzas además de las dispuestas en el artículo 15 de la presente Resolución, las siguientes:

- a) Coordinar, controlar y desarrollar los procesos de cobro persuasivo y coactivo de los impuestos, gravámenes, anticipos, retenciones, sanciones, multas e intereses administrados por la DIAN y de las obligaciones que a su favor se originen en decisiones judiciales y administrativas.
- b) Intervenir en los procesos especiales en lo que compete a la Entidad de acuerdo con la legislación vigente, para garantizar y obtener el pago de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, así como para proferir los actos administrativos a que haya lugar.

- c) Proyectar los actos administrativos necesarios para suscribir acuerdos y demás facilidades de pago, y velar por el oportuno cumplimiento de las obligaciones derivadas de los mismos
- d) Hacer efectivas las garantías para el cumplimiento de obligaciones legales, cuando se incumplan.
- e) Elaborar las relaciones de cartera y establecer por medio de estrategias, los planes para iniciar las acciones de cobro pertinentes.
- f) Mantener actualizada la información e inventario de los procesos de cobro persuasivo y coactivo en coordinación con otras áreas relacionadas;
- g) Proyectar los actos administrativos para declarar la extinción de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias así como las que se originen en decisiones judiciales y administrativas.
- h) Generar y enviar los documentos que permitan la actualización de los saldos de los contribuyentes, usuarios aduaneros y demás responsables de obligaciones administradas por la DIAN.

Las funciones de la División de Gestión de Cobranzas en las Direcciones Seccionales de Aduanas de Cartagena y Cúcuta, las asume la División de Gestión de Recaudo y Cobranzas de la Dirección Seccional de Impuestos de Cartagena y Cúcuta, respectivamente.

### **3.1.1.3 Procesos administrativos del grupo interno de trabajo de cobranza**

**a) Proceso de cobro persuasivo.** La vía Persuasiva es el procedimiento personalizado de cobro, por medio del cual la Administración Tributaria, mediante requerimientos y entrevistas pretende obtener el pago de las deudas fiscales en forma rápida, evitando al máximo la utilización del procedimiento administrativo coercitivo.

Su principal objetivo es obtener el mayor Recaudo voluntario de las deudas fiscales. Esta etapa se realiza a través de los funcionarios gestores, quienes reciben los expedientes que contienen las obligaciones a cobrar.

Agotada la vía Persuasiva sin obtener el pago de la obligación, ni suscribir facilidad de Pago, el expediente se deberá trasladar al grupo de secretaría para su respectiva sustanciación, depuración, clasificación y posterior entrega al grupo ejecutor.

Los procesos de cobro persuasivo consisten en: Como pilar de la Gestión de Cobro radica su principal función en obtener el recaudo de las obligaciones fiscales, desarrollando, una vez recibidos los expedientes del Grupo de Secretaría, las siguientes funciones:

Coordinar, controlar y desarrollar los procesos de cobro persuasivo de los impuestos, gravámenes, anticipos, retenciones, sanciones, multas e intereses y en general los tributos de competencia de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Depurar las obligaciones recibidas e incluir las nuevas que estén consignadas en la cuenta corriente de cada contribuyente, en el Sistema de Cobro (SISCOBRA).

Comunicarse y atender a los contribuyentes y/o usuarios aduaneros y cambiarios, deudores para recordarles la obligación y el cumplimiento que deben darle al aviso de cobro.

Liquidar los intereses y la actualización de las obligaciones, si es el caso, y orientar al deudor sobre el diligenciamiento de los Recibos de Pago.

Procurar a través de todos los medios legales y administrativos la obtención del crédito fiscal y/o la suscripción de compromisos o facilidades de pago.

Proyectar las resoluciones de Embargo Bancario, cuando los deudores sean renuentes o no haya sido posible su ubicación.

Ordenar la investigación de bienes, cuando los deudores sean renuentes o no haya sido posible su ubicación.

Entregar gestionados los expedientes al Grupo de Secretaría, cancelados, cobrables, con facilidad de pago, traslados a otra administración, debidamente clasificados.

Hacer efectivas las garantías a favor de la Nación.

Adelantar el secuestro de los bienes dados en garantía de una Facilidad de Pago.

Remitir al grupo de secretaría y de acuerdo con las normas, los expedientes dispuestos para la elaboración de la resolución que otorga una Facilidad de Pago

Proferir los actos administrativos propios de la gestión persuasiva.

Presentar informe al jefe de División sobre los responsables y agentes de Retención que deban ser objeto de denuncia penal.

Rendir y consolidar los informes de gestión.

**b) Proceso de cobro coactivo.** Es un proceso jurídico regulado por medio del cual se busca hacer efectivas las obligaciones a favor de la Nación, a través de medidas coercitivas. El cobro coactivo es de naturaleza administrativa, carácter oficioso, competencia funcional, territorial e investigativa. Las irregularidades que se puedan presentar en el procedimiento de cobro se pueden subsanar en cualquier momento del Proceso, antes de la actuación que apruebe el remate de los bienes.

El proceso de cobro coactivo se inicia con el mandamiento de pago, acto proferido por un funcionario competente mediante el cual ordena al deudor pagar a favor de la nación una suma líquida de dinero contenida en un título ejecutivo, termina con la extinción de la obligación por medio del pago efectivo, compensaciones, remisión de las obligaciones, prescripción de la acción de cobro y dación en Pago (figura que no se encuentra actualmente reglamentada)

Los procesos de cobro coactivo consisten en: Aceptar y repartir las obligaciones que provienen de los demás grupos de la División.

Dar inicio al cobro coactivo, profiriendo los mandamientos de pago respectivos a cada deudor.

Adelantar y llevar hasta su terminación el proceso coactivo respecto de los expedientes que contengan medidas cautelares, y bienes embargados.

Ubicar y comunicarse con los deudores morosos, para lograr la obtención del pago, o celebrar facilidad de pago.

Dar aplicación a los Depósitos Judiciales, surgidos como consecuencia de los embargos bancarios proferidos.

Hacer efectivas las cauciones y garantías prestadas a favor de la Nación para afianzar el pago de las obligaciones.

Actualizar los expedientes de los contribuyentes y/o usuarios aduaneros y cambiarios, es decir, ordenar la inclusión de nuevas obligaciones.

Resolver las peticiones, excepciones, oposición e incidentes de desembargo, que se presenten, dentro del término estipulado.

Devolver los expedientes a su cargo debidamente clasificados y con los actos terminales a que haya lugar.

Velar por la prelación del crédito fiscal.

Intervenir en los procesos de concordato, liquidación obligatoria, concurso de acreedores, liquidación de sociedades, sucesiones y otros, para garantizar y obtener el pago de las obligaciones de competencia de la entidad.

Estudiar y analizar los expedientes clasificados como de "Difícil Cobro", conforme a los parámetros señalados en las órdenes e instrucciones administrativas, para proferir el acto administrativo correspondiente.

Liquidar los intereses y la actualización de las obligaciones y orientar al deudor sobre el diligenciamiento de los Recibos de Pago.

Gestionar todo lo concerniente con la individualización de socios.

Consolidar y elaborar los informes de Gestión del Grupo.

Defender los intereses de la Nación de acuerdo con los parámetros señalados para el efecto.

Efectuar la investigación en las áreas competentes para establecer la existencia de obligaciones exigibles o actos en proceso de determinación y discusión.

Informar a la división competente cuando se detecte el incumplimiento de obligaciones formales.

Entregar los expedientes al grupo de secretaría, de acuerdo con las normas, dispuestos para elaborar la resolución que otorga una Facilidad de Pago.

**c) Procesos especiales.** Son los procesos de los cuales se encarga la secretaría que es la encargada del manejo y control de archivo de la División, recepción y radicación de las obligaciones y Actos Administrativos provenientes de las divisiones competentes, elaboración y control de las Facilidades de Pago, alimentación al sistema de cobro (SISCOBRA), la etapa de sustanciación de los procesos de cobro existentes a través de las medidas cautelares, certificación de obligaciones de los contribuyentes y repartos entre otros.

Los procesos especiales consisten en: Recibir, radicar y depurar los actos administrativos para el cobro.

Controlar el manejo de garantías y títulos judiciales además de las conciliaciones bancarias.

Mantener actualizado el sistema de información de cobranzas (SISCOBRA).

Elaborar y consolidar los informes de Gestión de la División, para su envío a la Subdirección de Cobranzas.

Realizar la sustanciación de los expedientes consistente en: Tramitar la Investigación de Bienes de los deudores de acuerdo con los parámetros establecidos, Oficializar el Embargo bancario, Analizar los resultados provenientes de la Investigación de bienes, profiriendo los actos necesarios para garantizar el recaudo de las obligaciones.

Elaboración y control de las Facilidades de pago.

Manejar y controlar el flujo de correspondencia de la división.

Numerar y enviar para su notificación los actos administrativos.

Efectuar el reparto de las obligaciones y/o procesos a los funcionarios de persuasiva, coactiva, representación externa y facilidades de pago.

Planillar y remitir los expedientes terminados al grupo de documentación para su archivo.

Remitir al grupo competente las relaciones de contribuyentes con obligaciones penalizables a cargo.

Mantener actualizado el archivo físico y sistematizado de las obligaciones en la División. Certificar las obligaciones de los contribuyentes de acuerdo a los diferentes parámetros normativos vigentes.

**3.1.2 Entrevista al jefe encargado del grupo interno de trabajo de cobranzas para conocer el manejo de los procesos administrativos.** Dentro de la investigación hecha con el fin de realizar el análisis de la situación actual de los procesos utilizados en el grupo interno de trabajo de cobranzas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales ubicada en la ciudad de Cúcuta, se obtuvo información directamente adquirida por parte del Jefe encargado del grupo, para ello se realizó una entrevista con la Jefe Nubia Yaneth Rodríguez Silva quien es la persona que lidera los procesos y actividades que se realizan dentro del Grupo Interno de trabajo de Cobranzas aplicando un formato como guía en la entrevista hecha.(ver Anexo A)

En la entrevista hecha se obtuvo información importante que aporó al cumplimiento del objetivo propuesto, conociendo así como es el desarrollo de los procesos que se realizan en el grupo y quiénes son los encargados de realizarlos.

El grupo interno de trabajo de cobranzas se propuso para el año 2014 tres (3) objetivos claves para el cumplimiento de los procesos, y están basados en el plan operativo a 31 de diciembre de 2014 que consisten en:

- 2 Cumplir con la meta de recaudo establecida en el plan operativo de la seccional a 31/12/2014.
- 3 Disminuir el inventario de cartera 2006-2013.
- 4 Realizar de jornadas de cobro efectivas.

Dentro del Grupo interno de trabajo de cobranzas se encuentran trabajando actualmente 17 personas, quienes ocupan los siguientes cargos:

**CUADRO 5.** Personal del grupo interno de trabajo de cobranzas.

<b>Cantidad de empleados</b>	<b>Nombre del cargo</b>	<b>Actividad que realiza</b>
1	Jefe del grupo interno de trabajo de cobranzas	Dirigir las actividades y procesos.
1	Administrador de Cartera	Cobro persuasivo
1	Profesional de procesos de recaudo y cobranza	Cobro persuasivo
1	Profesional de procesos de recaudo y cobranza	Facilidades de pago
1	Ejecutivo Administrador de cartera y procesos especiales	Procesos especiales
1	Profesional de procesos de recaudo y cobranza	Certificador de deuda

1	Profesional de procesos de recaudo y cobranza	Investigación de bienes
1	Administrador de títulos	Administración de títulos
1	Ejecutor de cobro	Cobro coactivo de ejecución de bienes
1	Administrador de aplicativos	Administrar aplicativos de reparto e inventarios de obligaciones y expedientes
1	Administrador de archivos	Ejecutor de los aplicativos de cobranza
6	Ejecutor de cobro	Ejecutar los cobros.

**Fuente.** Jefe del grupo interno de trabajo de cobranzas.

Los procesos administrativos realizados por el grupo interno de trabajo de cobranzas son los siguientes:

**CUADRO 6.** Procesos administrativos del grupo interno de trabajo de cobranzas.

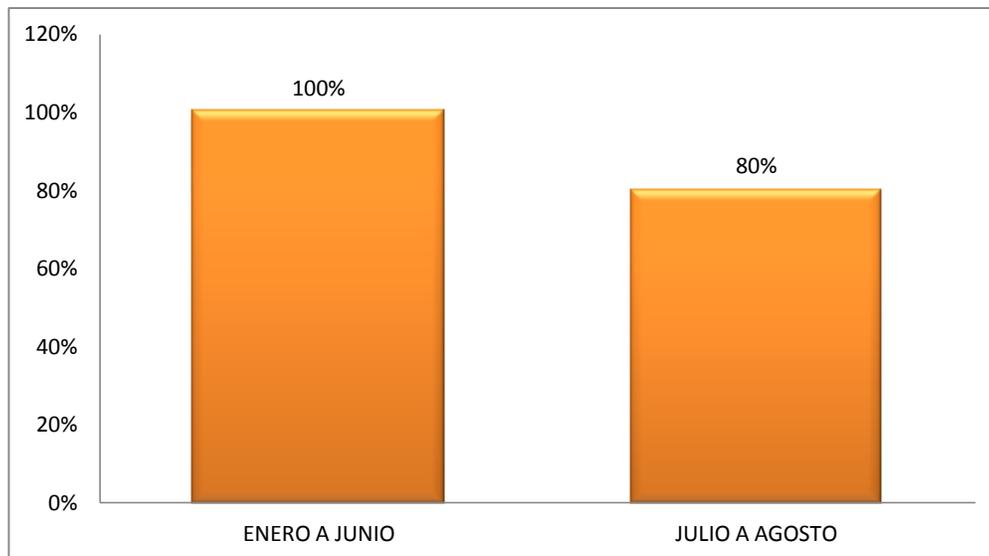
Procesos	Procedimientos
ADMINISTRACION DE CARTERA	Cobro persuasivo
	Facilidades de pago
	Cobro coactivo
	Sucesiones
	Procesos concursales
	Normalización de saldos
	Cobro coactivo de ejecución de bienes del deudor
	Administración de títulos

**Fuente.** Jefe del grupo interno de trabajo de cobranzas.

Dentro de las labores realizadas en el grupo interno de trabajo de cobranzas de la DIAN Cúcuta se realiza un seguimiento continuo al desarrollo y cumplimiento de las funciones cumplidas por cada uno de los empleados en el Cargo que les corresponde, este seguimiento es ejecutado directamente por el jefe del recurso humano encargado del grupo y también se realizan las auditorías internas necesarias ordenadas por la Dirección de la institución.

Para el jefe encargado del grupo interno de trabajo de cobranzas el cumplimiento de los objetivos propuestos en el área durante el año en cursos ha sido de la siguiente manera:

**GRAFICA 1.** Cumplimiento de los objetivos propuestos durante los dos periodos del año 2014



**Fuente.** Jefe del grupo interno de trabajo de cobranzas.

Es importante destacar que los empleados que pertenecen al grupo interno de trabajo de cobranzas reciben incentivos laborales por el cumplimiento y logro de los objetivos propuestos por la entidad. Además de esto reciben las capacitaciones requeridas de acuerdo al cargo y actividad que desarrollan para realizar las funciones de la manera más adecuada y productiva, cuentan con los equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo los procedimientos ejecutados en el grupo interno de acuerdo a los procesos de cobranzas, aunque una de las deficiencias es que para la cantidad de procesos y labores que se realizan no se cuenta con el número de funcionarios ideal para el desarrollo total de las actividades lo que en ocasiones genera un retraso en los procesos.

Igualmente es importante destacar que la administración de la entidad, apoya a cada empleado en las labores que realiza con el propósito en común de alcanzar los objetivos trazados y cumplir las metas propuestas por la organización, este acompañamiento se realiza, socializa y evalúa en las reuniones periódicas hechas con el grupo de trabajo en la que interactúa el personal que compone el grupo y se comentan las experiencias a cerca del trabajo realizado para buscar mejorar así los procesos.

**3.1.3 Aplicación de la encuesta al personal que hace parte del grupo interno de trabajo de cobranzas con el fin de conocer los cargos y labores que realizan.** Para conocer a fondo cuales son las actividades que realiza el personal que hace parte del grupo interno de trabajo de cobranzas de la DIAN Cúcuta, se hizo necesario aplicar una encuesta

a cada uno de los empleados. Para ello se elaboro un formato (ver Anexo B) en el que incluyen las preguntas necesarias para indagar cuáles son sus funciones, cargos y labores.

Esta encuesta se aplico a un grupo de 11 empleados pertenecientes al grupo interno de trabajo de cobranzas y quienes suministraron toda la información requerida con el fin de realizar un mejor análisis de la situación actual de los procesos que se ejecutan dentro de la organización, específicamente en el grupo interno de trabajo de cobranzas.

En primer lugar se identificaron cuales son los cargos que ocupa cada uno de los empleados.

**CUADRO 7.** Cargos que ocupa cada empleado en el grupo interno de trabajo de cobranzas.

<b>Cantidad de empleados</b>	<b>Cargo que ocupa</b>
1	Facilitador II
1	Facilitador III. Administrador de aplicativos y notificador
1	Gestor II. Administrador de cartera
1	Gestor III. Ejecutor de cobro
2	Gestor IV. Ejecutor de cobro
1	Ejecutor I. Ejecutor de recaudación y cobranza
1	Ejecutor III. Ejecutor de cobro y de cartera
2	Ejecutor de cobro
1	Profesional procesos especiales. Delegada representante externa

**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

Es importante conocer el tiempo que llevan laborando las personas dentro de la entidad para conocer cuanta experiencia tienen en las labores que realizan y es especial en el cargo que están ocupando dentro de la DIAN, Cúcuta.

**TABLA 1.** Tiempo laborado en el grupo interno de trabajo de cobranza.

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1 Año	1	9%
2 Años	1	9%
4 Años	1	9%
5 Años	2	19%
9 Años	2	18%
12 Años	1	9%
14 Años	1	9%
21 Años	1	9%
24 Años	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

**GRAFICA 2.** Tiempo laborado en el grupo interno de trabajo de cobranza.



**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

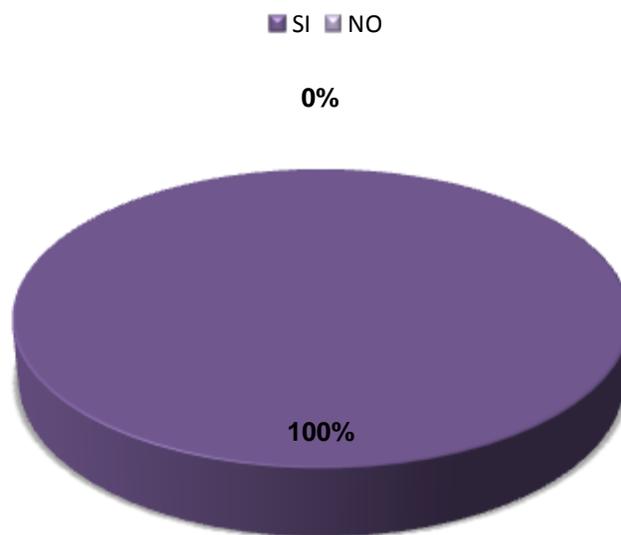
El 19% de los empleados del grupo interno de trabajo lleva laborando en la oficina en promedio 5 años, el 18% ha laborado durante 9 años, el 9% lleva trabajando alrededor de 1 a 4 años y entre los 14, 21 y 24 años, es decir la mayoría del personal cuenta con la experiencia suficiente para realizar las funciones que se requieren en el grupo interno de trabajo de cobranzas de la DIAN, Cúcuta.

**TABLA 2.** Satisfacción con las labores realizadas.

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	11	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

**GRAFICA 3.** Satisfacción con las labores realizadas.



**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

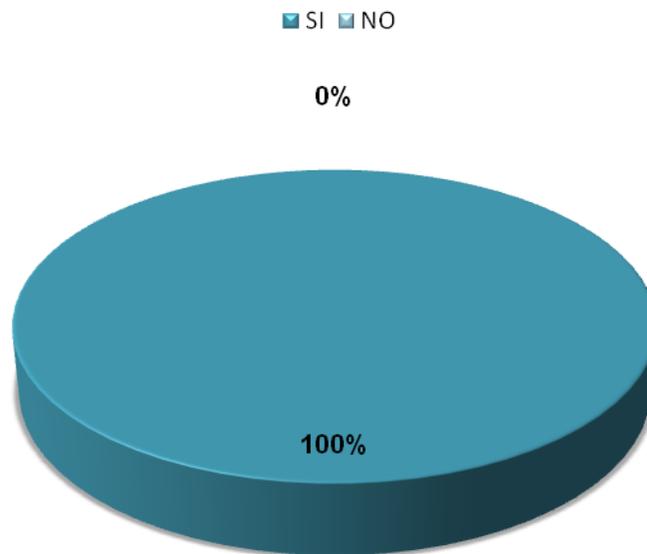
El 100% de los empleados del grupo interno de trabajo de cobranza de la DIAN Cúcuta, se encuentran a gusto con las labores que realizan y con las funciones que cada uno debe ejecutar actualmente en la entidad.

**TABLA 3.** Conocimiento de las funciones y responsabilidades.

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	11	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

**GRAFICA 4.** Conocimiento de las funciones y responsabilidades.



**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

Todos los empleados es decir el 100% del personal del grupo interno de trabajo Conocen las funciones y responsabilidades que debe cumplir en el cargo que cada uno ocupa, La organización se ha encargado de darles a conocer que actividades corresponden a cada cargo de manera satisfactoria.

**CUADRO 8.** Principales funciones que realiza el personal de acuerdo a su cargo.

<b>Cargo</b>	<b>Funciones principales</b>
Facilitador II	Contestar el teléfono
	Enviar la correspondencia recibida
	Radicar novedades a la correspondencia
Facilitador III. Administrador de aplicativos y notificador	Verificación de la correcta inclusión de los actos
	Administrativos cobrables es los aplicativos (SIPAC)
	Notificar oportunamente todos los actos en la división de cobranzas
Gestor II. Administrador de cartera	Atender al contribuyente para obtener el recaudo
	Ofrecer facilidad de pago
	Analizar las obligaciones financieras pendientes para realizar los ajustes
Gestor III. Ejecutor de cobro	Adelantar procedimientos pendientes
	Recuperación de cartera
Gestor IV. Ejecutor de cobro	Adelantar diligencias de remate de bienes
	Ordenas avalúo de bienes embargados
	Practicar diligencias de secuestro de bienes
	Adelantar procesos coactivos a los deudores de impuestos, administrados por la DIAN, con respaldo de bienes inmuebles y/o muebles, aplicando títulos judiciales y llevándolos a culminación
Ejecutor I. Ejecutor de recaudación y cobranza	Recaudar impuestos
	Analizar obligaciones objeto de cobro
	Proferir medidas cautelares
Ejecutor III. Ejecutor de cobro y de cartera	Tramite de títulos de depósito judicial
	Presentación de informes
	Manejo de expedientes
Ejecutor de cobro	Gestionar los expedientes a cargo, al termino de 6 meses
	Recaudo de los impuestos de expedientes a cargo
	Presentación de informe los primeros 5 días de cada mes
	Cobro coactivo

	Levantamiento de medidas cautelares
	Terminación de expedientes
Profesional procesos especiales. Delegada representante externa	Representar a la entidad
	Velar por la presentación y protección del crédito fiscal
	Dar respuesta a las sucesiones comunicadas

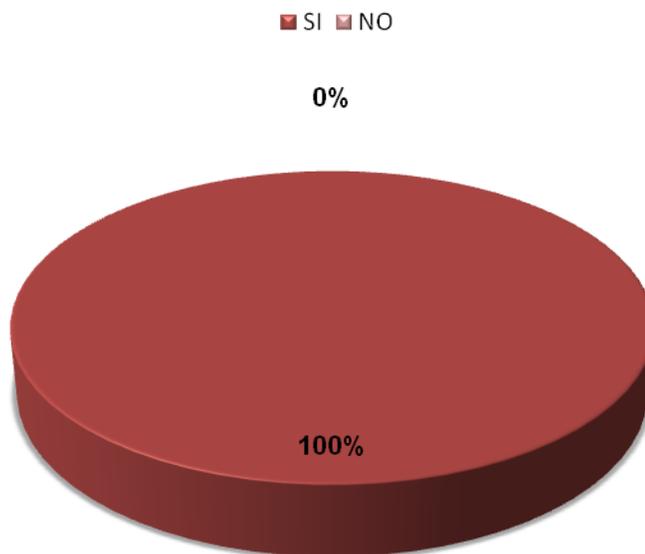
**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

**TABLA 4.** Capacitación recibida por los empleados

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

**GRAFICA 5.** Capacitación recibida por los empleados.



**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

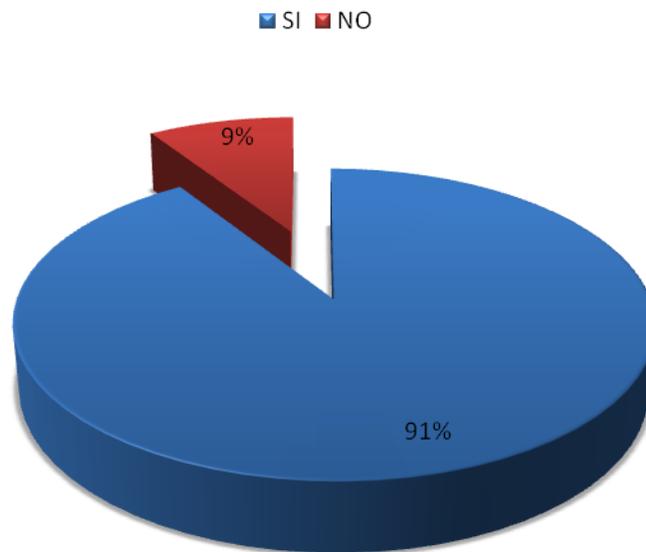
El 100% de los empleados recibieron capacitación al momento de ingresar a laborar en la DIAN Cúcuta e igualmente los trabajadores han recibido capacitaciones durante el tiempo de trabajo en la entidad aunque hace algún tiempo aproximadamente cuatro años no reciben capacitaciones.

**TABLA 5.** Herramientas necesarias para cumplir con las funciones.

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	11	91%
NO	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

**GRAFICA 6.** Herramientas necesarias para cumplir con las funciones.



**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

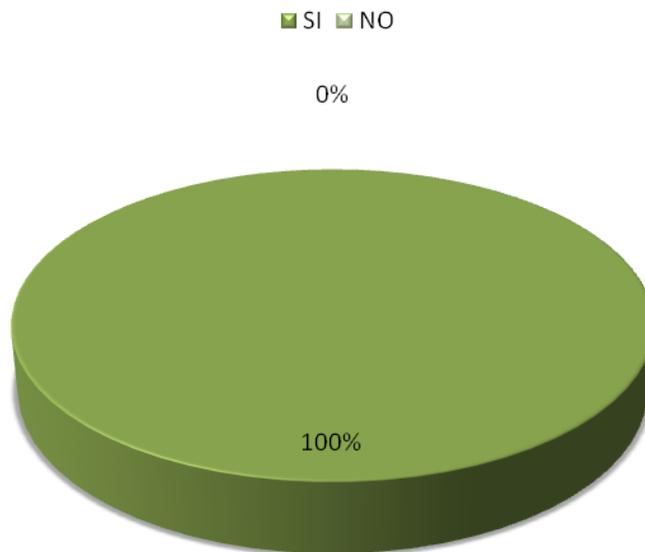
El 91% de los empleados contestaron que si cuentan con los equipos y herramientas necesarias para desempeñar mejor sus funciones, un 9% respondió que no realiza sus labores de manera óptima porque no cuenta con dichas herramientas.

**TABLA 6.** Apoyo de la administración para realizar el trabajo.

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	11	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

**GRAFICA 7.** Apoyo de la administración para realizar el trabajo.



**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

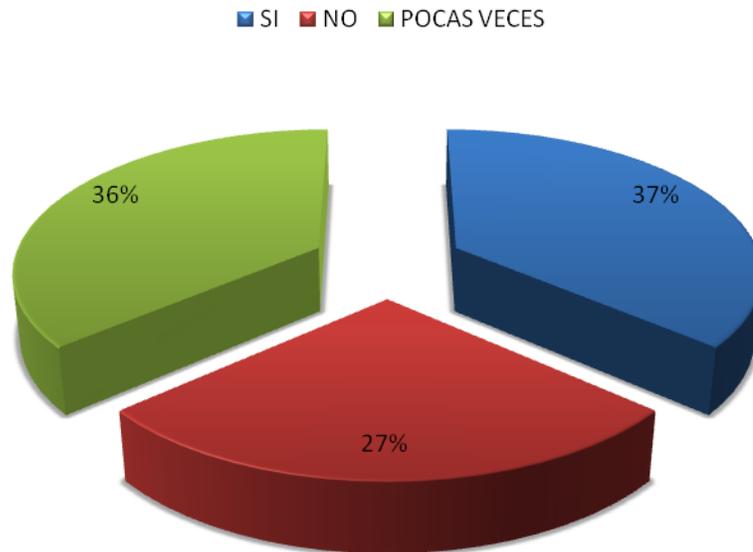
El total de los empleados del grupo interno de trabajo recibe apoyo por parte de la administración encargada del grupo, recibiendo la asesoría adecuada en las funciones a realizar y el acompañamiento en cada una de las actividades y procesos.

**TABLA 7.** Trabajo en equipo.

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	37%
NO	3	27%
POCAS VECES	4	36%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

**GRAFICA 8.** Trabajo en equipo.



**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

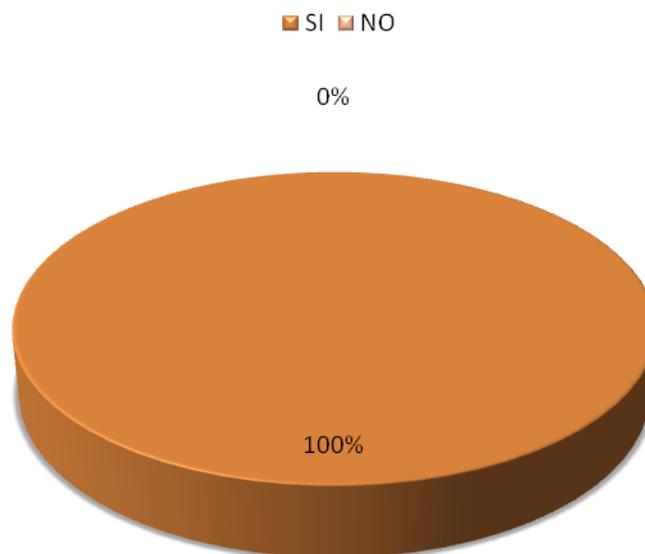
El 37% de los empleados respondió que trabaja en conjunto con sus compañeros con el fin de realizar mejor las labores asignadas y cumplir con los objetivos propuestos por el grupo, Un 36% lo hace pocas veces, es decir cuando se hace necesario la compañía o ayuda de un compañero de trabajo y el 27% restante respondió a la pregunta que por lo general no lo hace, prefieren realizar sus labores solos o las funciones asignadas requieren únicamente de su esfuerzo personal.

**TABLA 8.** Información suficiente para realizar las labores.

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

**GRAFICA 9.** Información suficiente para realizar las labores.



**Fuente.** Empleados del grupo interno de trabajo de cobranza

El 100% del personal que labora dentro del grupo interno de trabajo está de acuerdo en que han recibido la información suficiente y adecuada para realizar bien sus funciones dentro de la división.

**3.1.4 Diagnostico de las necesidades administrativas del grupo interno de trabajo de cobranzas.** Analizando la situación actual del grupo interno de trabajo de cobranzas de la DIAN, ubicado en la ciudad de Cúcuta N de S, se logro diagnosticar las necesidades con la información obtenida a partir de la recopilación de información hecha por medio de la observación directa, la investigación sobre la información del grupo interno de trabajo de cobranzas para conocer los procesos administrativos, la entrevista al jefe encargado del grupo interno de trabajo de cobranzas para conocer el manejo de los procesos administrativos y la aplicación de la encuesta al personal que hace parte del grupo interno de trabajo de cobranzas con el fin de saber cuáles son los cargos y labores que realizan, con esta información se pudieron identificar las necesidades administrativas más importantes

que requieren de un tratamiento para mejorarlas y así optimizar los procesos para que la entidad pueda cumplir satisfactoriamente las metas, objetivos y propósitos trazados.

El grupo interno de trabajo de cobranzas de la DIAN Cúcuta, cuenta con aproximadamente 17 funcionarios quienes son los encargados de realizar los procesos de cobro a los contribuyentes y de ejecutar algunos procesos especiales tales como: el manejo de procesos persuasivos, coactivos, facilidades de pago, representación externa y en general los procesos de apoyo que cada cargo tiene, junto con las funciones específicas ya establecidas por la entidad.

Dentro de las necesidades más relevantes identificadas en los procesos administrativos realizadas en el grupo interno de trabajo de cobranzas de la DIAN se encontraron:

**CUADRO 9.** Necesidades administrativas del grupo interno de trabajo de cobranzas.

<b>Procesos administrativos</b>	<b>Necesidades identificadas</b>
<b>Proceso de cobro persuasivo</b>	<p>Cantidad de personal requerido para el cumplimiento de los procesos.</p> <p>Mejorar los métodos de orientación al deudor sobre el diligenciamiento de los recibos de pago.</p>
<b>Proceso de cobro coactivo</b>	<p>Actualización de datos y deudas acerca de los contribuyentes</p> <p>Clasificación correcta de los expedientes.</p>
<b>Procesos especiales</b>	<p>Retraso en los tramites</p> <p>Radicación de la correspondencia</p>

**Fuente.** Pasante. Natalia Lorena Patiño Ortega.

## **3.2 APOYO A LAS FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS REALIZADOS EN EL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS PARA GARANTIZAR EL CORRECTO DESEMPEÑO EN LAS LABORES**

**3.2.1 Respaldo a las labores de los funcionarios con el propósito de evitar la acumulación de trabajo.** Como apoyo a las funciones de los empleados encargados de realizar las labores administrativas y que hacen parte del grupo interno de trabajo de cobranzas de la DIAN Cúcuta, se han desarrollado una serie de actividades que han servido de respaldo a las labores mismas de los empleados con el fin de prestar ayuda y evitar la acumulación de trabajo y el retraso en las diligencias y papeleos requeridos dentro del grupo interno de trabajo para cumplir con los objetivos propuestos. Al presentarse la acumulación de trabajo y por ser esta una de las principales falencias en el diagnóstico hecho a la división de cobranzas, durante el desarrollo de este trabajo se ha podido determinar esta actividad como uno de las más relevantes para brindar apoyo a las funciones y procesos administrativos realizados en el grupo interno de trabajo de cobranzas con el propósito de garantizar el correcto desempeño en las labores realizadas por cada funcionario. Es por esto que durante el tiempo que ha transcurrido del proceso de la práctica realizada en la entidad, se ha ayudado y respaldado en algunas labores importantes tales como:

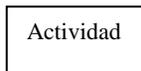
- a) **Realizar los mandamientos de pago:** Se realiza para citar de manera personal al contribuyente para que se presente en las oficinas de la DIAN para recibir información a cerca de la notificación. Esta función consta de dos pasos importantes que son: Diligenciar los formatos 1728 que son utilizados para los procedimientos de dirección para las notificaciones (Ver Anexo C) y realizar el mandamiento de pago por el cual se ordena el pago de la obligación al deudor (Ver Anexo D).
- b) **Realizar Oficios persuasivos penalizables:** Este documento tiene como fin persuadir al deudor e invitarle a cancelar sus obligaciones informándole la declaración correspondiente, mostrándole detalladamente los valores en mora y dándole a conocer cuales serian los beneficios de ponerse al día con su obligación e igualmente cuales serian las consecuencias que acarrearía si ni lo hiciera. (ver Anexo E)
- c) **Diligenciar las certificaciones base para las denuncias:** Son certificados hechos por los funcionarios encargados de ejecutar el cobro y con a este se adjunta la declaración de impuestos y el acuse que es la foto del desprendible de la entidad que hace entrega para demostrar que se le notifico al deudor. (Ver Anexo F)

**3.2.2 Diseño de los manuales y formatos de los procesos del grupo interno que permitan actualizar la información.** Los manuales de procesos elaborados y presentados a continuación tienen como principio la información recopilada acerca de los procesos llevados a cabo por el grupo interno de trabajo de cobranzas de la DIAN Cúcuta que consisten en: Los procesos de Cobro persuasivo, Los procesos de cobro coactivo y los procesos especiales realizados por la división. De igual manera se plasmaron en un formato

para ser utilizado como manual de procedimientos, donde se determinaron las actividades realizadas para llevar a cabo cada procesos y se determino el flujo del proceso teniendo en cuenta los siguientes aspectos:



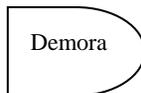
**Terminal:** Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.



**Actividad:** Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.



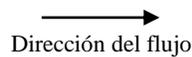
**Decisión:** Indica un punto en el flujo en el que se produce una bifurcación del tipo “sí” o “no”.



**Demora:** Es utilizado cuando hay una pausa en las actividades.



**Archivo Manual:** Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.



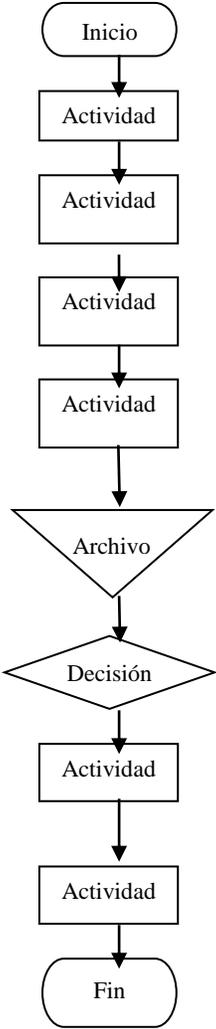
**Línea de flujo:** Proporciona indicación sobre el sentido del flujo del proceso.

**CUADRO 10.** Manual del proceso de Cobro persuasivo.

	<p>GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS</p>	<p>Fecha: septiembre 20 2014</p>
<p>PROCESO DE COBRO PERSUASIVO</p>		
<p>División: COBRANZAS</p>	<p>Elaborado por: NATALIA LORENA PATIÑO</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p>	<p>FLUJO DEL PROCESO</p>	
<p>Inicio del proceso de cobro persuasivo.</p> <p>Comunicarse con los contribuyentes y deudores para recordarles la obligación.</p> <p>Atender a los usuarios y contribuyentes con el fin de orientarlos sobre las facilidades de pago y el diligenciamiento de los recibos de pago.</p> <p>Recepción de los impuestos, gravámenes, anticipos, sanciones, multas e interese en general de los tributos.</p> <p>Depurar las obligaciones recibidas e incluir las nuevas que estén consignadas en la cuenta corriente de cada contribuyente.</p> <p>Liquidar los intereses.</p> <p>Proyectar las resoluciones de Embargo Bancario, cuando los deudores sean renuentes o no haya sido posible su ubicación.</p> <p>Ordenar la investigación de bienes, cuando los deudores sean renuentes o no haya sido posible su ubicación.</p> <p>Entregar gestionados los expedientes al Grupo de Secretaría, cancelados, cobrables, con facilidad de pago, traslados a otra administración, debidamente clasificados.</p> <p>Adelantar el secuestro de los bienes dados en garantía de una Facilidad de Pago</p> <p>Presentar informe al jefe de División sobre los responsables y agentes de Retención que deban ser objeto de denuncia penal.</p> <p>Finalización del proceso</p>	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Act1[Actividad]     Act1 --&gt; Act2[Actividad]     Act2 --&gt; Act3[Actividad]     Act3 --&gt; Arch[/Archivo/]     Arch --&gt; Act4[Actividad]     Act4 --&gt; Dec{Decisión}     Dec --&gt; Demora([Demora])     Demora --&gt; Act5[Actividad]     Act5 --&gt; Act6[Actividad]     Act6 --&gt; Act7[Actividad]     Act7 --&gt; Fin([Fin])     </pre>	

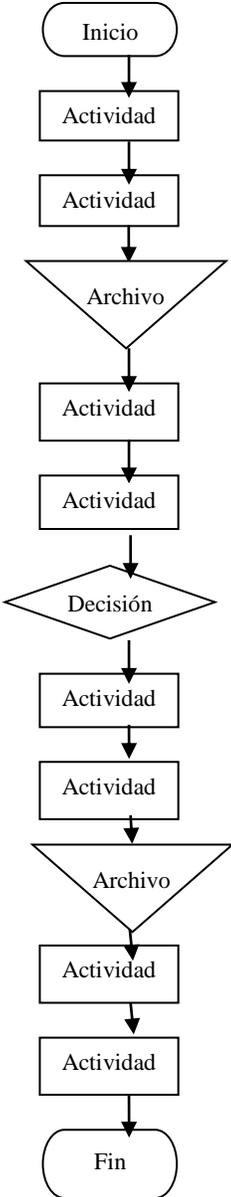
**Fuente.** Natalia Lorena Patiño Ortega.

**CUADRO 11. Manual del proceso de Cobro Coactivo.**

	<p>GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS</p>	<p>Fecha: septiembre 20 2014</p>
<p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE COBRO COACTIVO</b></p>		
<p>División: COBRANZAS</p>	<p>Elaborado por: NATALIA LORENA PATIÑO</p>	
<p style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FLUJO DEL PROCESO</b></p>	
<p>Inicio del proceso de cobro coactivo.</p> <p>Proferir los mandamientos de pago respectivos a cada deudor</p> <p>Buscar los respectivos expedientes que contengan medidas cautelares y bienes embargados</p> <p>Ubicar a los deudores morosos para lograr la obtención del pago.</p> <p>Dar aplicación a los depósitos judiciales que surgen por los embargos proferidos.</p> <p>Actualizar los expedientes de los contribuyentes y usuarios.</p> <p>Estudiar y analizar los expedientes clasificados como “Déficit de cobro” para proferir el acto administrativo correspondiente.</p> <p>Informar a la División competente cuando se detecte el incumplimiento de las obligaciones formales.</p> <p>Entregar los expedientes al grupo de secretaria, de acuerdo a las normas.</p> <p>Finalizar el proceso.</p>	 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Act1[Actividad]     Act1 --&gt; Act2[Actividad]     Act2 --&gt; Act3[Actividad]     Act3 --&gt; Act4[Actividad]     Act4 --&gt; Archivo[/Archivo/]     Archivo --&gt; Dec{Decisión}     Dec --&gt; Act5[Actividad]     Act5 --&gt; Act6[Actividad]     Act6 --&gt; Fin([Fin])     </pre>	

**Fuente.** Natalia Lorena Patiño Ortega.

**CUADRO 12.** Manual de procesos especiales.

	<p>GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS</p>	<p>Fecha: septiembre 20 2014</p>
<p>PROCESO DE COBRO PERSUASIVO</p>		
<p>División: COBRANZAS</p>	<p>Elaborado por: NATALIA LORENA PATIÑO</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p>	<p>FLUJO DEL PROCESO</p>	
<p>Inicio del proceso de cobro persuasivo.</p> <p>Recibir y radicar los actos administrativos para el cobro.</p> <p>Controlar el manejo de títulos judiciales.</p> <p>Mantener actualizado el sistema de información de cobranzas.</p> <p>Revisar los expedientes de los trámites de investigación de bienes de acuerdo a los parámetros.</p> <p>Numerar y enviar las notificaciones de los actos administrativos.</p> <p>Efectuar el reparto de las obligaciones y/o procesos a los funcionarios.</p> <p>Remitir los expedientes terminados al grupo de documentación para su archivo.</p> <p>Remitir al grupo competente las relaciones de contribuyentes con obligaciones penalizables.</p> <p>Mantener actualizado el archivo físico y sistematizado.</p> <p>Certificar las obligaciones de los contribuyentes.</p> <p>Elaborar los informes de gestión para enviarlos a la subdirección de cobranzas</p> <p>Finalización del proceso.</p>	 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Act1[Actividad]     Act1 --&gt; Act2[Actividad]     Act2 --&gt; Arch1[/Archivo/]     Arch1 --&gt; Act3[Actividad]     Act3 --&gt; Act4[Actividad]     Act4 --&gt; Dec{Decisión}     Dec --&gt; Act5[Actividad]     Act5 --&gt; Act6[Actividad]     Act6 --&gt; Arch2[/Archivo/]     Arch2 --&gt; Act7[Actividad]     Act7 --&gt; Act8[Actividad]     Act8 --&gt; Fin([Fin])     </pre>	

**Fuente.** Natalia Lorena Patiño Ortega.

**3.2.3 Elaboración del documento que describe el plan de mejora donde se incluyen los procesos, la situación actual de ellos, el problema y la solución.**

**CUADRO 13.** Plan de mejora

		Dirección Seccional de Impuestos Cúcuta		Hoja: 1
		División	Cobranzas	Elaboró: <b>Natalia Lorena Patiño</b>
		Área	Grupo interno de trabajo	
PROCESOS	SITUACION ACTUAL	PROBLEMAS	PROPUESTA DE MEJORA	
PROCESO DE COBRO PERSUASIVO	Cantidad de personal requerido para el cumplimiento de los procesos.	La falta de personal ocasiona que las labores se retrasen y se cumplan los objetivos de manera Más demorada.	La mejor alternativa para agilizar los procesos, es que la Entidad pública pueda analizar la posibilidad de contratar una o dos personas más que puedan prestar apoyo en las funciones desarrolladas dentro de la división.	
	Métodos de orientación al deudor poco satisfactorios.	Los contribuyentes no conocen como diligenciar los tramites y pagos por tal motivo no cumplen con sus obligaciones por desconocimiento.	Capacitar al personal en la atención al contribuyente para brindarle la información de manera oportuna y correcta para que este a su vez pueda cumplir con sus obligaciones satisfactoriamente.	
PROCESO DE COBRO COACTIVO	Actualización de datos y deudas a cerca de los contribuyentes.	La base de datos no se encuentra al día esto causa demora en los trámites.	Utilizar un software que registre los cambios según las transacciones y pagos hechos por los contribuyentes para que inmediatamente se pueda conocer el estado actual de la persona en el sistema.	

	Clasificación correcta de los expedientes.	Organización del archivo físico para tener claros los procesos que ya se han realizado con los que falta por llevar a cabo.	En la actualidad es poco utilizable la información en físico, pero para la DIAN se hace sumamente importante mantener los expedientes archivados, por esta razón se requiere ubicar esta información de manera resumida, en un lugar apropiado y clasificarlo de tal manera que se pueda acceder de manera rápida cuando se requiera.
PROCESOS ESPECIALES	Retraso en los trámites.	Se da por la misma situación de la falta de la cantidad de personal requerida para cumplir a cabalidad con dichos trámites y procesos.	Al Igual que en el proceso de cobro persuasivo se requiere contratar personal para agilizar los trámites requeridos.
	Radicación de la correspondencia	Esta situación debe ser inspeccionada ya que es allí donde la correspondencia puede ser vulnerable a extravíos o pérdidas.	Manejar de manera sistematizada y detallada la radicación de la correspondencia para evitar situaciones que puedan ocasionar mal uso de la información en el proceso.

**Fuente.** Natalia Lorena Patiño Ortega.

### **3.3 REVISION Y ORGANIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS CON EL FIN DE AGILIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

**3.3.1 Información de los contribuyentes, demandas penales, archivos solidarios y demás información correspondiente a los procesos administrativos efectuados en el grupo.** Para llevar a cabo una organización apropiada a cerca de todos los casos

particulares y de empresas que lleva en sus procesos el Grupo interno de cobranzas se hizo necesario revisar la información acerca de los procesos asignados y clasificarlos con el fin de agilizar el trabajo administrativo del grupo y brindar una búsqueda ágil y precisa de los documentos que contienen la información de los contribuyentes, las demandas penales, los archivos solidarios y en general cada caso que conlleve a ser archivado para su posterior uso dentro de los procesos desarrollados en la DIAN. (Ver Anexo G)

Para mantener esta información organizada y archivada de forma accesible tanto para los funcionarios como para los contribuyentes es necesario trasladarla de los documentos físicos a la documentación digital es decir al sistema. Para ello la DIAN en su proceso de facilitar la organización y presentación de la información así como la de optimizar tiempos y recursos para una ágil obtención de la información, emplea recursos informáticos como los aplicativos denominados CCC, SIPAC o SISCOBRA Candado los cuales corresponden a la realidad fiscal del contribuyente y el Modelo Único de Ingresos, Servicios y Control Automatizado MUISCA que es un mecanismo digital para acceder a la información en el sistema.

- a) El aplicativo CCC, es la cuenta corriente de los contribuyentes donde se registran la contabilización de impuestos, de los aportes voluntarios y de los informes de operaciones contables. El proceso de contabilidad de impuestos se divide en dos partes: La primera es el cálculo, cargue y actualización de saldos contables por cada objeto de la cuenta corriente contribuyentes. La segunda, es el cálculo de saldos acumulados por tipo de impuesto, vigencia contable, tipo de soporte (declaración o acto oficial) y concepto tributario y su cargue al sistema de contabilidad. La fuente de información de este proceso es la cuenta corriente de contribuyentes.
- b) El Sistema de Planeación y Administración de la Cartera Morosa SIPAC es utilizado para realizar las planillas de Cobranzas, generando un original del detalle gastos con aviso de pago personalizado para cada unidad de prorratio, emisión de recibos y Emisión de etiquetas para el envío de la liquidación por correo.
- c) El SISCOBRA\_ Candado o también conocido como el Sistema de Cobranzas es el aplicativo utilizado para ingresar las solicitudes para las facilidades de pagos, los informes de las garantías, los embargos realizados en la división, los informes sobre representación externa, títulos judiciales y en general cada movimiento que se genere en el área de cobranzas.
- d) Este modelo de gestión utilizado por la entidad es un facilitador para el cumplimiento de la misión y el logro de los propósitos visionales y objetivos estratégicos de la DIAN, está basado en tres principios estratégicos; la integridad, la unidad y la viabilidad y trascendencia y así propender por la apropiación de mejores prácticas en todos los niveles de la organización lo que ha generado logros que apuntan a un mejoramiento del recaudo, de la gestión y el posicionamiento de la entidad.

El uso en el sistema de estos aplicativos es la manera más viable de mantener la información segura y asequible para los funcionarios encargados y para los usuarios y contribuyentes.

**3.3.2 Actualización de la información e investigación de los procesos que se realizan en el grupo interno de cobranzas.** Los aplicativos anteriormente mencionados son de igual manera utilizados para la actualización de la información pues así como están diseñados para organizar y mantener la información a salvo se deben estar actualizando según los cambios y manejos en los procesos ejecutados y en los estados tributarios de los contribuyentes.

Los aplicativos como el SIPAC, el SISCOBRA\_ Candado y el Modelo de Gestión MUISCA manejado por el grupo interno de trabajo de cobranzas son sistemas que contienen la información de las personas y de sus procesos como también pueden ser utilizados por los usuarios para conocer e investigar y tener acceso sobre cuál es su estado actual en la base de datos del sistema que es el caso del MUISCA.

Para que la actualización de datos y la información que se ingresa al sistema sea confiable y correcta la DIAN ha venido construyendo su modelo de gestión para dar respuesta a su propósito misional y visional e integrar los elementos necesarios para alcanzar la efectividad organizacional mediante la implementación y sostenimiento del Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno. Para ello se establece un Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado MUISCA el cual se desarrolla sobre la base de la administración tributaria y aduanera articulada, coordinada y ordenada, para el cumplimiento cabal de su función dentro del Estado.

**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 modelo de gestión MUISCA se basa en tres principios estratégicos que lo fundamentan y le dan solidez. Estos son: la integralidad, la unidad y la viabilidad y trascendencia.

La integralidad, como principio del modelo de gestión, implica la administración coordinada y equilibrada de los aspectos administrativos, organizacionales y humanos de la entidad, generando así escenarios adecuados a la eficacia de la entidad. El principio de unidad conduce a la DIAN a una gestión enfocada por procesos, claramente identificados e interrelacionados, dando lugar a condiciones de gestión fundamentados en criterios técnicos que propician la eficiencia de la entidad y la calidad de sus productos y servicios. La viabilidad y trascendencia exige de la DIAN una gestión enfocada estratégicamente, que

hace viable el cumplimiento de las responsabilidades como entidad pública, en ambientes complejos, cambiantes y multidimensionales.

**Figura 7.** Servicio en línea MUISCA

The screenshot shows the login interface for MUISCA. At the top left is the DIAN logo (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales). To the right are logos for 'MinHacienda' and 'PROSPERIDAD PARA TODOS'. A green navigation bar contains links: 'Sobre la DIAN', 'Normatividad', 'Cifras y Gestión', 'Servicio al Ciudadano', 'Contratación', and 'Ventas y Remates'. Below this is a breadcrumb trail: '¿Dónde estoy?: Inicio | Usuarios registrados'. The left sidebar has a 'Servicios en línea' section with buttons for 'Inscripción RUT', 'Nuevos Usuarios', 'Usuarios Registrados', 'Guía de Servicios en línea', 'Gestión Aduanera', and 'Otros Servicios'. Below that is a 'Destacados del mes' section with 'Actividad Económica Actualización', 'Descarga Mecanismo Digital', and 'Obtener en 2 pasos su Copia del RIIT'. The main content area is titled 'Iniciar sesión' and 'SERVICIOS EN LÍNEA MUISCA'. It instructs users to provide the following data for login: 'Ingresar a nombre de:' (with a dropdown menu showing 'NIT'), 'Número de documento de la organización:', 'Tipo de documento del usuario:' (with a dropdown menu showing 'Cédula de ciudadanía'), 'Número de documento:', and 'Contraseña:'. There is a 'Activar recibo virtual' toggle set to 'No' and an 'Ingresar' button. At the bottom, there are links for '¿Ha olvidado su contraseña?' and a note: 'Si usted ya creó su cuenta de usuario, pero nunca ha ingresado a ella, es posible que deba habilitar su cuenta.'

**Fuente.** Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Disponible en: (<https://muisca.dian.gov.co/WebArquitectura/DefLogin.faces>)

Durante la actualización de datos de los contribuyentes o la investigación que se haga acerca de sus movimientos financieros el MUISCA es el encargado de mostrar el estado actual y los cambios que se han presentado en los últimos periodos, es así como muestra el sistema la información actualizada o investigada a cerca de los contribuyentes. (Ver Anexo H)

### **3.3.3 Manejo de los actos de conciliación y los secuestres para su respectiva ejecución.**

Dentro de las labores que se ejecutan en el grupo interno de trabajo de cobranzas en la DIAN se llevan a cabo los actos de conciliación, actividad que se realiza mediante el decreto 412 de 2004, citado en el artículo 12; El Presidente de la República otorgó a los Comités de Defensa Judicial y de Conciliación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN competencia para decidir y aprobar las solicitudes de conciliación y terminación, por mutuo acuerdo, de los procesos que cursen en su contra. Y El artículo 38 de la Ley 863 de 2003 reguló la conciliación contencioso-administrativa, en los siguientes términos:

- a) Los contribuyentes, responsables y agentes retenedores de los impuestos nacionales, así como los usuarios aduaneros que hayan presentado demanda de nulidad y restablecimiento del derecho ante la jurisdicción contencioso administrativa, respecto de la cual no se haya proferido sentencia definitiva dentro de las instancias del proceso, podrán solicitar a la dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales la conciliación hasta la fecha que estipule la entidad del Estado.
- b) Si se trata de una demanda contra una resolución que impone una sanción independiente tributaria, aduanera o cambiaria, se podrá conciliar en cualquiera de las instancias del proceso contencioso administrativo el cincuenta por ciento (50%) del valor de la misma y la actualización según el caso, para lo cual se deberá pagar el cincuenta por ciento (50%) del valor de la sanción.
- c) En cualquier caso, cuando el recurso de apelación ante el Consejo de Estado haya sido interpuesto por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales se podrá conciliar el setenta por ciento (70%) del mayor impuesto y el valor total de las sanciones, intereses, actualización según el caso o el setenta por ciento (70%) del valor de la sanción impuesta en resolución independiente, siempre que el demandante pague el treinta por ciento (30%) del mayor impuesto o de la sanción según el caso.

Como muestra de la respuesta a la conciliación hecha se reciben los pagos por parte de contribuyente y se adjuntan los recibos como prueba del pago de los valores conciliados según lo amerite cada caso.

**3.3.4 Generación de los documentos que permitan actualizar los saldos a los contribuyentes y responsables de las obligaciones.** Dentro de las labores desempeñadas en el grupo interno de trabajo de cobranzas es muy importante la generación de los documentos tales como formularios, oficios, documentos informativos, certificados, declaraciones y en general toda la información que contenga datos que permitan actualizar los estados y saldos de las cuentas de los contribuyentes o de los responsables de las obligaciones e impuestos con el estado y que deban rendir cuentas a la DIAN.

Los documentos utilizados generalmente para actualizar la información acerca de los contribuyentes son:

El formulario para el Registro Único Tributario RUT, en el que se detallan aspectos tales como la identificación del contribuyente, la ubicación del mismo, la clasificación en la que se encuentra según su actividad económica, las responsabilidades, calidades y atributos teniendo en cuenta si es un usuario aduanero o exportador. (Ver Anexo I)

El Registro Único Empresarial y Social RUES, es un documento informativo para uso exclusivo de la entidad que lo consulta el cual certifica la constitución de la empresa, el objeto social, el capital y el tipo de sociedad que se constituyó con el número de socios y sus nombres. (Ver Anexo J)

La Declaración del Impuesto sobre las Ventas IVA, en el que se identifican los datos del declarante, la causa de los ingresos, las compras realizadas sean nacionales o extranjeros, la liquidación privada es decir el impuesto que estas generan y el control de los saldos. (Ver Anexo k)

#### 4. DIAGNOSTICO FINAL

Durante el tiempo en el que se desarrolló el proyecto de grado como modalidad pasantías, buscando el fortalecimiento de los procesos del área Administrativa, el trabajo que se llevó a cabo en el grupo interno de trabajo de cobranzas de la DIAN Cúcuta, se cumplió teniendo en cuenta varias labores que se realizaron, logrando resultados satisfactorios tanto para la Entidad Gubernamental como para al área donde se llevo a cabo la labor y para el personal que allí trabaja.

La empresa presentaba falencias en algunos procesos, por ello fue necesario realizar un diagnostico de donde se obtuvo información valiosa con la que se logro cumplir el objetivo y uno de los logros obtenidos fue el poder identificar la situación actual de los procesos utilizados en el grupo interno de trabajo de cobranzas, lo que se logró a partir de una investigación hecha a cerca de la información existente de los procesos administrativos que se ejecutan y las funciones que se realizan en la división de cobranzas. De igual manera se aplicaron instrumentos para la recolección de información como una entrevista realizada al jefe del Grupo y una encuesta para conocer las funciones de los empleados del grupo. Este diagnostico sirvió como aporte para la entidad y en especial para la dependencia pues se pudieron identificar falencias y situaciones que ameritaban ser mejoradas para que los procesos administrativos del grupo se efectúen con mayor responsabilidad y eficiencia.

El conjunto de toda la información recolectada sirvió para dar un diagnostico sobre las necesidades administrativas del Grupo interno de trabajo de cobranzas teniendo como base los procesos administrativos que se realizan: El proceso de cobro persuasivo, el proceso de cobro coactivo y los procesos especiales para analizarlos e identificar cuáles eran las falencias o necesidades y así se tomaron acciones que fueron de gran ayuda en el desarrollo y mejoramiento de los procesos administrativos como por ejemplo brindar el apoyo en el trabajo de cada funcionario con el fin de garantizar un mejor desempeño y evitar la acumulación de trabajo.

Es importante resaltar que para establecer una guía en el desarrollo de cada proceso efectuado, se diseñaron los manuales de procesos para el grupo interno de trabajo, La elaboración de estos formatos fueron altamente beneficiosos para el grupo interno de trabajo pues permitieron que los funcionarios conocieran de manera escrita y detallada, cuales son las labores paso a paso de cada proceso ya sea: cobro persuasivo, cobro coactivo o procesos especiales.

En el diseño de los manuales elaborados para cada uno de los procesos se hizo la descripción de la actividad que se realiza y el flujo del proceso con el fin de hacer más fácil la ejecución del proceso para el funcionario o empleado. Aunque el personal está altamente capacitado y cuenta con la experiencia requerida por el tiempo laborado en las oficinas de la DIAN Cúcuta, conocen claramente cuáles son las funciones y actividades a realizar en cada proceso, aun así fue notoria la mejoría en efectuar cada proceso ya que la elaboración de los manuales ayudo a reorientar y reorganizar las actividades teniendo en cuenta los

cambios y la búsqueda que tiene la entidad por ofrecer un mejor servicio y mejorar administrativamente.

La elaboración de un plan de Mejoramiento para desarrollar propuestas de mejora y alternativas de solución con el fin de corregir la problemática y agilizar los procesos administrativos, ayudó a la Entidad y específicamente al grupo interno de trabajo a fortalecerse en el desempeño y desarrollo de las funciones logrando que el personal recibiera mayor apoyo por parte de los jefes para realizar sus funciones satisfactoriamente y brindando a los usuarios y contribuyentes un servicio y atención más cómodos y oportunos.

Una de las mayores problemáticas que se encontró en la entidad fue la falta organización de la información para la agilidad en los procesos, por tal motivo la organización de la documentación fue otro logro que ayudo a agilizar los procesos administrativos del grupo interno de trabajo, aunque el personal venía trabajando en mejorar este aspecto, tal vez era necesario un mayor empeño para hacerlo en el momento requerido, así que con el uso de las herramientas sistematizadas y las aplicaciones que maneja la Entidad esta labor se pudo efectuar de manera ágil y segura, logrando pasar la información física al sistema, actualizando los datos acerca de los procesos de cada contribuyente y generando los documentos y formatos requeridos para actualizar los saldos y las cuentas de los contribuyentes y de los responsables de cumplir con las obligaciones tributarias ante el gobierno.

En la labor realizada como pasante se pudo ejecutar lo aprendido en la carrera de administración de empresas, lo cual contribuyó a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Cúcuta pues con el desempeño en el área administrativa del grupo interno de trabajo se obtuvieron logros significativos y satisfactorios tanto a nivel personal como para la empresa, pues se pudo reflejar la calidad de la educación recibida dejando una buena imagen ante la entidad del trabajo realizado como representante de la Universidad.

## 5. CONCLUSIONES

El Diagnostico que se realizo a la entidad a cerca de los procesos utilizados en el grupo interno de trabajo de cobranzas fue de beneficio tanto para el desarrollo del trabajo como para la ejecución de los procesos administrativos de la entidad, lo cual permitió observar la situación actual de las actividades y labores que desempeña el personal del área, investigando a cerca de la información que maneja el grupo, realizando una entrevista con el jefe del grupo interno de trabajo lo que permitió conocer a fondo los procesos e igualmente aplicando una encuesta al personal con la que se pudo recolectar información valiosa que permitió elaborar el diagnostico de las necesidades administrativas del grupo interno de trabajo de cobranzas, identificando los procesos y las necesidades que presenta el estado actual del grupo.

El cumplimiento del segundo objetivo pudo hacerse de manera satisfactoria pues se logro brindar el apoyo en las funciones y en los procesos administrativos que se realizan dentro del grupo interno de trabajo de cobranzas con el propósito de garantizar un correcto desempeño en las labores ejecutadas. Para ello se trabajó respaldando las labores de cada uno de los funcionarios para evitar la acumulación de trabajo, se diseñaron los manuales de procesos con el fin de actualizar la información acerca de las actividades desempeñadas en el grupo y para un total cumplimiento de este objetivo se elaboró un plan de mejoramiento en el que se incluyeron los procesos y la situación actual de ellos, información que se obtuvo a partir del desarrollo de la primer fase del trabajo para así poder darles una posible solución a la situación o problema identificado.

Es importante destacar que en el desarrollo del trabajo se pudo realizar la organización de la documentación procesada por el grupo interno de trabajo de cobranzas con el fin de agilizar las actividades y procesos administrativos que efectúa el personal. Esto se logró con la sistematización de la información física de los contribuyentes y de cada uno de los movimientos, estados y cuentas tributarias de los mismos. A demás se realizó de manera constante la actualización de los datos y de la información en el cambio de cada proceso para mantenerlo al día, fue necesario realizar un anejo adecuado de los actos de conciliación y de los secuestres para poder cumplir con las respectivas ejecuciones, e igualmente se generaron los documentos requeridos para actualizar los estados tributarios y sus saldos como contribuyentes y responsables de sus obligaciones.

## 6. RECOMENDACIONES

Una de las recomendación importantes por hacerle a la administración del grupo es capacitar al personal en temas a fines con sus labores, como por ejemplo la atención a los usuarios, para poder contribuir a prestar un mejor servicio y brindarles a los contribuyentes y usuarios la información oportuna y pertinente, de tal manera que puedan comprender sus responsabilidades y cumplir correctamente y a tiempo con sus obligaciones tributarias.

Otra recomendación para hacerle a la entidad, es la de analizar la posibilidad de contratar a más personal, con el fin de que puedan trabajar en la entidad como apoyo en las funciones administrativas desempeñadas dentro del grupo interno de trabajo de cobranzas para lograr agilizar los procesos y brindar a los usuarios y contribuyentes un mejor servicio y cumplimiento en los procesos.

Para evitar la acumulación de trabajo en la dependencia y con el fin de realizar las labores a tiempo se le sugiere a la empresa y en especial a los funcionarios mantener organizada la información que se va procesando, para ello se debe contar con el apoyo de los jefes del grupo interno de trabajo de cobranzas para que el personal que allí labora cumpla con eficiencia cada tarea o función que se le asigne.

## BIBIOGRAFIA

AVILA, Javier. Oficina de Estudios Económicos. Cuaderno de Trabajo: “Evasión del Impuesto al Valor Agregado en Colombia: 1998-2006” DIAN. 2007. P.6

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO DEL BANCO DE LA REPUBLICA. Economía. Política fiscal. 2014

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO DEL BANCO DE LA REPUBLICA. Economía. División del trabajo. 2014.

CORTE CONSTITUCIONAL DE COLOMBIA. Relatoría. Denuncia Penal. Sentencia C-1177-05.2005. Bogotá. p.33

DIAN. Dirección de impuestos y aduanas nacionales. RESOLUCIÓN NÚMERO 000041 (30 ENERO 2014) Por la cual se establecen los contribuyentes. 2014 p 82

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Resolución No 0157 de 1999. Agosto 9.

DIRECCION NACIONAL DE ESTUPEFACIENTES. Ministerio de Justicia y derecho. Administración de bienes. Funciones del secuestre Judicial. 2014.

FAYOL, Henry. Administración industrial y general. Funciones de la administración. Editorial Universitaria. Volumen 11. Texas. 1971. p.151

FUTUROS ADMINISTRADORES. Gestión Administrativa. Plan de mejoramiento empresarial. Miranda. 2009 p. 3

PLAN UNICO DE CUENTAS. Pasivo. Obligaciones Financieras. Descripción. 2014. p 32.

SINTRADIAN. Decreto 2117 de 1992. Diciembre 29. Diario oficial año CXXVIII. N.40703. 31, Diciembre, 1992. p.57.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Función talento humano. Economía. Manual de procesos.2014 Cap 9.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Nuestra entidad: Mapa de procesos [en línea]. Actualizado en el 2010. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en: [http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/mapa\\_procesos.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/mapa_procesos.pdf)

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Nuestra entidad [en línea]. Actualizado en el 2010. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en: [http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN ESTRATEGICO\\_2010-2014\\_V\\_21\\_Sintetizada.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN ESTRATEGICO_2010-2014_V_21_Sintetizada.pdf)

DIAN. Planeación y Evaluación Institucional. Plan Estratégico 2010-2014 [en línea]. Actualizado en el 2011. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet: [http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN ESTRATEGICO\\_2010-2014\\_V\\_21\\_Sintetizada.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN ESTRATEGICO_2010-2014_V_21_Sintetizada.pdf)

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Contexto institucional de la DIAN [en línea]. Actualizado en el 2010. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en: <http://www.sintradian.org/>

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Sobre la DIAN. Organigramas. Estructura Orgánica desde el 22 de octubre de 2008. Seccional de Impuesto Cúcuta [en línea]. Actualizado en el 2010. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en: [http://www.dian.gov.co/descargas/organigrama/Nuevos/NivelCentral\\_052013.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/organigrama/Nuevos/NivelCentral_052013.pdf)

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Sobre la DIAN. Organigramas. Estructura Orgánica desde el 22 de octubre de 2008. Seccional de Impuesto Cúcuta [en línea]. Actualizado en el 2010. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en:  
[http://www.dian.gov.co/descargas/organigrama/Nuevos/seccionales/grupoIIIAduanas/Secc\\_Cucuta\\_Aduanas\\_MARZ\\_2013.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/organigrama/Nuevos/seccionales/grupoIIIAduanas/Secc_Cucuta_Aduanas_MARZ_2013.pdf)

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Nuestra entidad [en línea]. Actualizado en el 2009. [Citado en julio 22 de 2014]. Disponible en Internet en: [http://www.dian.gov.co/descargas/convocatorias/128\\_2009/DocumentosGuiaNo.2/Resolucion\\_0009\\_04092008\\_DIAN.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/convocatorias/128_2009/DocumentosGuiaNo.2/Resolucion_0009_04092008_DIAN.pdf)

MINISTERIO DE HACIENDA. Recaudo de impuestos. [en línea]. Actualizado en el 2014. [Citado en septiembre 10 de 2014]. Disponible en: <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/recaudodeimpuestos>.

# **ANEXOS**

**Anexo A.** Entrevista Jefe del grupo interno de trabajo de cobranza

	ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS DE LA DIAN, CÚCUTA		
	Nombre		
	Cargo		
	Fecha		
<p>1. ¿Cuáles son los objetivos a alcanzar a corto plazo del grupo interno de trabajo de cobranzas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Cúcuta?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
<p>2. ¿Cuántos empleados se encuentran trabajando actualmente en el grupo interno y cuál es el cargo que ocupa cada uno?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
<p>3. ¿Cuáles son los procesos administrativos que actualmente son realizados por el grupo interno de trabajo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
<p>4. ¿se realiza un plan de seguimiento al cumplimiento de las funciones de cada uno de los empleados del grupo interno de trabajo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
<p>5. ¿En que promedio del 1 al 10 se cumplen los objetivos propuestos por el grupo interno de trabajo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

6. ¿Los empleados reciben incentivos laborales por el logro de los objetivos trazados por el grupo interno de trabajo?

---

---

7. ¿Los empleados reciben capacitaciones para desarrollar sus funciones de manera correcta?

---

---

8. ¿El grupo de trabajo cuenta con los equipos y herramientas necesarias para realizar los procesos?

---

---

9. ¿Apoya a cada uno de los empleados en sus labores con el fin de alcanzar los objetivos propuestos?

---

---

10. ¿Realiza reuniones periódicas con el grupo interno de trabajo con el fin de interactuar a cerca del trabajo realizado y buscar mejorar los procesos?

---

---

**Anexo B.** Encuesta aplicada a los funcionarios del grupo interno de trabajo de cobranzas

	<b>ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE HACE PARTE DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS DE LA DIAN, CÚCUTA</b>		
	Nombre		
	Cargo		
	Fecha		

Seleccione la respuesta correcta según corresponda su situación actual.

1. ¿Nombre del cargo que actualmente ocupa dentro del grupo interno de trabajo?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el grupo interno de trabajo?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Se encuentra a gusto con su labor y con las funciones que desempeña actualmente?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_ ¿POR QUÉ?\_\_\_\_\_
4. ¿Conoce las funciones y responsabilidades que debe cumplir en el cargo que ocupa?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
5. Mencione las principales funciones que realiza.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿La empresa le ha brindado capacitaciones para el buen desarrollo de sus funciones?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
7. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones de manera eficiente?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
8. ¿Recibe apoyo para realizar sus labores por parte de los jefes o encargados del grupo de trabajo?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

9. ¿Realiza trabajos en equipo para desarrollar mejor sus funciones?

SI\_\_\_ NO\_\_\_ POCAS VECES\_\_\_

10. ¿Considera que la información que le suministran en la empresa es la suficiente para realizar sus labores correctamente?

SI\_\_\_ NO\_\_\_ ¿POR QUÉ?\_\_\_\_\_

Anexo C. Formato 1728

		Procedencia de Dirección para Notificación		1728
Espacio reservado para la DIAN			4. Número formulario	17281000000 01
<b>Dependencia que profiere el acto</b>				
<b>Datos del acto / Oficio</b>				
24. Lugar administrativo <b>DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE CUCUTA</b>		25. Dependencia <b>G.I.T. DE COBRANZAS</b>		
26. Acto administrativo 304-		MANDAMIENTO DE PAGO		
27. Número de identificación / NIT <b>37.511.935</b>	28. Razón social <b>CLAUDIA JULIANA NAVARRO SIERRA</b>			
<b>Funcionario que proyecta el acto</b>				
29. Apellidos y nombres NUBIA YANETH RODRIGUEZ SILVA				30. Fecha de revisión 02/07/2014
31. Dirección <b>CENTRO COMERCIAL VENTURA PLAZA LOCAL 203</b>		32. Ciudad CUCUTA	33. Fuente de la dirección RUT	Firma
<b>Funcionario que revisa el acto</b>				
34. Apellidos y nombres NUBIA YANETH RODRIGUEZ SILVA				35. Fecha de revisión
36. Dirección <b>CLL 20 # 22 – 20 LC 2</b>		37. Ciudad CUCTA	38. Fuente de la dirección RUT	Firma
<b>Funcionario que aprobó o firmó el acto</b>				
39. Apellidos y nombres				40. Fecha de revisión
41. Dirección		42. Ciudad	43. Fuente de la dirección	Firma
44. Observaciones				
<b>Coordinación de documentación o GIT Documentación o quien haga sus veces en el Nivel Central</b>				
<b>Funcionario que proyecta (citación, comunicación o notificación por correo del acto administrativo)</b>				
45. Fecha acto	46. Código acto	47. Consecutivo acto	48. Fecha verificación dirección	
49. Apellidos y nombres		50. Fecha revisión	51. Dirección	
52. Ciudad	53. Fuente de la dirección			Firma
<b>Funcionario que firma (citación, comunicación o notificación por correo del acto administrativo)</b>				
54. Apellidos y nombres		55. Fecha revisión	56. Dirección	
57. Ciudad	58. Fuente de la dirección			Firma
59. Observaciones				

**Anexo D. Mandamiento de pago**

**MANDAMIENTO DE PAGO No. 304 - \_\_\_\_\_**  
**FECHA: \_\_\_\_\_**

**CONTRIBUYENTE : INVERSIONES COARSI S.A.S.**  
**NIT : 900.194.684**  
**DEUDOR SOLIDARIO : CLAUDIA JULIANA NAVARRO SIERRA**  
**NIT Y/O CC. : 37.511.935**  
**DIRECCION : CENTRO COMERCIAL VENTURA PLAZA LOCAL 203**  
**CIUDAD : CUCUTA - NORTE DE SANTANDER**

Por medio del cual se ordena el pago de una obligación  
a cargo de un deudor solidario

El suscrito funcionario Gestor III 303-03 del Grupo Interno de Trabajo de Cobranzas, de la División de Gestión de Recaudo y Cobranzas de ésta Dirección Seccional de Impuestos de Cúcuta en uso de las facultades que le confieren los artículos 824, 825 y 836 del Estatuto Tributario, el Decreto 4048 de 2008, y la Resolución de Delegación 3787 del 14 de Mayo de 2013,

**CONSIDERANDO:**

Que el contribuyente **INVERIONES COARSI S.A.S.** antes **CONSTRUCCIONES INGENIERIA Y ARQUITECTURA COARSI LTDA** con **Nit 900.194.684** debe a la Nación, Dirección Seccional de Impuestos de Cúcuta, las sumas indicadas a continuación, más los intereses causados y aquellos que se causen, y las actualizaciones de ley, hasta su pago total:

<b>Documento</b>	<b>Concepto</b>	<b>Año</b>	<b>Periodo</b>	<b>Vr. Impuesto</b>
1101601019022	RENTA	2010	1	\$ 4.182.400
1102601376144	RENTA	2011	1	\$ 4.182.000
3007642059865	VENTAS	2010	2	\$18.171.159
3007646546794	VENTAS	2010	4	\$32.430.000
3007649477404	VENTAS	2010	5	\$2.166.000

Que el contribuyente no canceló las obligaciones objeto de cobro, razón por la cual se hace necesario proceder a efectuar el cobro de las mismas a los deudores solidarios, teniendo en cuenta su participación en las cuotas y/o aportes en **CONSTRUCCIONES INGENIERIA Y**

**ARQUITECTURA COARSI LTDA Nit 900.194.684**, según lo ordenado por el artículo 794 del Estatuto Tributario.

Que según las pruebas obrantes en el proceso administrativo de cobro, **CLAUDIA JULIANA NAVARRO SIERRA** identificada con la cedula de ciudadanía N° **37.511.935**, ostenta la calidad de socio, de la citada contribuyente, razón por la cual está llamado a responder en el porcentaje que la ley establezca como deudor solidario.

Que el deudor solidario **CLAUDIA JULIANA NAVARRO SIERRA** identificada con la cedula de ciudadanía N° **37.511.935**, en el tiempo en que se hicieron exigibles las obligaciones objeto de cobro era propietario del **50%** del total de los aportes de la sociedad. En tal sentido, el deudor en mención debe responder solidariamente por los impuestos y los respectivos intereses de la contribuyente en el mismo porcentaje, es decir, hasta el monto de sus cuotas y/o aportes.

Que el artículo 828-1 del Estatuto Tributario consagra que la vinculación de los deudores solidarios al proceso de cobro coactivo, se hará mediante la notificación del mandamiento de pago determinándose individualmente el monto de la obligación al respectivo deudor.

Que la Ley 633 art. 51, establece la responsabilidad solidaria por impuestos, actualización e intereses de la persona jurídica a prorrata de sus aportes. Igualmente, la Ley 788 de 2002 adicionó el siguiente inciso al artículo 828-1 del Estatuto Tributario "*Los títulos ejecutivos contra el deudor principal lo serán contra los deudores solidarios y subsidiarios, sin que se requiera la constitución de títulos individuales adicionales*".

#### **RESUELVE:**

**PRIMERO: LIBRAR ORDEN DE PAGO** por la vía coactiva administrativa a favor de la Nación - Dirección Seccional de Impuestos de Cúcuta, y a cargo del Deudor Solidario **CLAUDIA JULIANA NAVARRO SIERRA** identificada con la cedula de ciudadanía N° **37.511.935** por las sumas indicadas a continuación, más los intereses moratorios causados y los que se causen hasta el pago total de las mismas:

<b>Documento</b>	<b>Concepto</b>	<b>Año</b>	<b>Periodo</b>	<b>Vr. Impuesto</b>
1101601019022	RENTA	2010	1	\$2.091.200
1102601376144	RENTA	2011	1	\$2.091.000
3007642059865	VENTAS	2010	2	\$9.085.580
3007646546794	VENTAS	2010	4	\$16.215.000
3007649477404	VENTAS	2010	5	\$1.083.000

Por la cuantía de **(\$30.565.780)**, más los intereses y las costas del proceso.

**SEGUNDO:** Notificar este mandamiento personalmente, previa citación para que comparezca el interesado o su representante legal dentro de los diez (10) días siguientes a la misma. En caso de no comparecencia se enviará copia del mandamiento por correo, conforme lo dispone los artículos 826 del Estatuto Tributario.

**TERCERO:** Advertir al deudor que dispone de quince (15) días, a partir de notificada esta providencia, para cancelar la deuda, o proponer las excepciones legales que estime pertinentes, conforme al artículo 831 del Estatuto Tributario.

**NOTIFÍQUESE Y CUMPLASE,**

**NUBIA YANETH RODRIGUEZ SILVA**

Jefe G.I.T. Gestión de Cobranzas

División de Gestión de Recaudo y Cobranzas

Proyecto: MANUEL A. CONTRERAS DURAN

Anexo E. Oficio persuasivo penalizable

**OFICIO PERSUASIVO PENALIZABLE**

**DIAN**  
 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales  
 NIT: 800197268 - 4

NÚMERO ACTO: 20145056000204    FECHA ACTO: 07/04/2014

Nº Expediente: 201303188	Nº Proceso: 1	Administración: 7 - CUCUTA	Dependencia: 242 - GESTION DE RECAUDO Y COBRANZAS
N.I.T. 900549191	D.V. 0	Apellidos y nombres o razón social completa: ARROCERA DAVISAB MENDEZ AMADO S.A.S	
Dirección: KM 1 91 3 A VDA PERACOS		Municipio: 1 - CUCUTA	Departamento: 54 - NORTE DE SANTA

La presente comunicación es con el objeto de invitarlo a que se ponga al día en el pago de las siguientes obligaciones:

Nº	Tipo Documento	Fecha	Concepto	Año	Periodo	Impuesto (\$)	Sanción Actualizada (\$)
91000176619934	2	09/05/2013	VENTAS	2013	2	17.000	0
91000197910121	2	09/09/2013	VENTAS	2013	4	2.084.000	0
91000207033321	2	13/11/2013	VENTAS	2013	5	1.495.000	0
91000213009609	2	10/01/2014	VENTAS	2013	6	428.000	0
<b>Total (\$):</b>						4.024.000	

(\*) En aplicación al artículo 867-1 del Estatuto Tributario.

A los anteriores valores, se agregarán los intereses que se causen hasta el momento del pago, en la forma indicada en los artículos 634 y 867-1 del Estatuto Tributario.

Si Ud(s) posee(n) saldos a favor sin solicitud de devolución o compensación por Renta y/o Retenciones practicadas a título de IVA, y dentro de los términos establecidos en el artículo 854 del Estatuto Tributario, lo(s) invitamos a gestionar la respectiva compensación a las anteriores obligaciones dentro del mes siguiente a la fecha de ésta comunicación y acreditar prueba ante este Despacho, así mismo en caso de haber efectuado pagos o abonos a las obligaciones relacionadas le(s) solicitamos indicarnos la fecha y los números de los recibos de pago que así lo demuestren.

De no cancelarse las obligaciones, demostrar su pago o radicar solicitud de compensación se dará inicio al Proceso Administrativo de Cobro Coactivo, se informará a la División de Gestión Jurídica a fin de instaurar denuncia penal por "omisión del agente retenedor o recaudador" con base en el artículo 402 del Código Penal y se solicitará a la División de Gestión Liquidación imponer sanción de clausura o cierre del establecimiento de comercio, oficina, consultorio y en general, el sitio donde ejerza su actividad, profesión u oficio en cumplimiento a lo establecido en el literal f) del artículo 657 del Estatuto Tributario.

Comunicar la presente providencia de conformidad con lo establecido en el artículo 2º del decreto 2321 del 30 de Junio de 2010.

Cordialmente,

**Anexo F. Certificación base para denuncias**

**CERTIFICACION**

EL SUSCRITO FUNCIONARIO EJECUTOR DE COBRO DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZAS DE LA DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE CUCUTA

**CERTIFICA:**

Que el agente retenedor y/o responsable del impuesto sobre las ventas **VASQUEZ PINO ZULAY YADIRA con Nit 60.373.700** a la fecha presenta obligaciones relacionadas así:

<b>IMPUESTO</b>	<b>AÑO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>SALDO ( \$)</b>
VENTAS	2012	6	2.309.000

Por las anteriores obligaciones, no se le adelanta trámite para conceder facilidad de pago y/o Resolución de facilidad de pago vigente; solicitud de compensación; no presenta solicitud de corrección sobre los saldos relacionados, no se encuentra en Procesos Concordatarios; en liquidación forzosa Administrativa; en proceso de tomas de posesión en el caso de las entidades vigiladas por la Super bancaria y/o no han sido admitidas a la negociación de un Acuerdo de Reestructuración a que hace referencia la Ley 550 de 1999, ni ningún otro proceso de los que trata la ley 1116 de 2006.

La anterior certificación se expide con destino a la División de Gestión Jurídica de la Dirección Seccional de Impuestos de Cúcuta, de conformidad con lo estipulado en el Art. 657 del Estatuto Tributario en concordancia con el Memorando 184 de 2006.

Dada en San José de Cúcuta, a los 16 días del mes de Septiembre del año dos mil catorce (2.014)

**YAJAIRA PILILLA RINCON**

**GESTOR I**

Grupo Interno de Trabajo de Cobranzas  
División Gestión de Recaudo y Cobranzas  
Dirección Seccional de Impuestos Cúcuta

Anexo G. Oficio persuasivo penalizable archivado en el sistema.

2 AGO. 2014 1935  
 Nº Fdo: 12  
 Pagina 1 de 1



**OFICIO PERSUASIVO PENALIZABLE**

NÚMERO ACTO: 20145056000510 FECHA ACTO: 20/08/2014

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales  
NIT: 800197268 - 4

Nº Expediente: 201202355	Nº Proceso: 1	Administración: 7 - CUCUTA	Dependencia: 242 - GESTION DE RECAUDO Y COBRANZAS
N.I.T. 807004675	D.V. 7	Apellidos y nombres o razón social completa: SERVICIOS TECNICOS AGROECOLOGICOS PROFESIONALES Y OTROS SERVICIOS SETAGRC	
Dirección: AV 7 21 N 55 BG 6 BRR ZN INDUST I-ESTACION CENTR		Municipio: 1 - CUCUTA	Departamento: 54 - NORTE DE SANTA

La presente comunicación es con el objeto de invitarlo a que se ponga al día en el pago de las siguientes obligaciones:

Nº	Tipo Documento	Fecha	Concepto	Año	Período	Impuesto (\$)	Sanción Actualizada (\$)
91000236376505	2	15/05/2014	VENTAS	2014	1	51.917.000	0
<b>Total (\$):</b>			51.917.000				

(\*) En aplicación al artículo 867-1 del Estatuto Tributario.

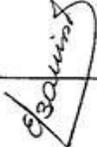
A los anteriores valores, se agregarán los intereses que se causen hasta el momento del pago, en la forma indicada en los artículos 634 y 867-1 del Estatuto Tributario.

Si Ud(s). posee(n) saldos a favor sin solicitud de devolución o compensación por Renta y/o Retenciones practicadas a título de Iva, y dentro de los términos establecidos en el artículo 854 del Estatuto Tributario, lo(s) invitamos a gestionar la respectiva compensación a las anteriores obligaciones dentro del mes siguiente a la fecha de ésta comunicación y acreditar prueba ante este Despacho, así mismo en caso de haber efectuado pagos o abonos a las obligaciones relacionadas le(s) solicitamos indicarnos la fecha y los números de los recibos de pago que así lo demuestren.

De no cancelarse las obligaciones, demostrar su pago o radicar solicitud de compensación se dará inicio al Proceso Administrativo de Cobro Coactivo, se informará a la División de Gestión Jurídica a fin de instaurar denuncia penal por "omisión del agente retenedor o recaudador" con base en el artículo 402 del Código Penal y se solicitará a la División de Gestión de Liquidación imponer sanción de clausura o cierre del establecimiento de comercio, oficina, consultorio y en general, el sitio donde ejerza su actividad, profesión u oficio en cumplimiento a lo establecido en el literal f) del artículo 657 del Estatuto Tributario.

Comunicar la presente providencia de conformidad con lo establecido en el artículo 2º del decreto 2321 del 30 de Junio de 2014.

Cordialmente,

Nombre: BARRIOS QUIJANO ELDA ROSA C.C.: 37.248.759 CUCUTA-NORTE DE SANTAND Cargo: Gestor II	Firma: 
Proyectó: BARRIOS QUIJANO ELDA ROSA C.C.: 37.248.759 CUCUTA-NORTE DE SANTAND Cargo: Gestor II	Firma: 

Comunicar a: SERVICIOS TECNICOS AGROECOLOGICOS PROFESIONALES Y OTROS SERVICIOS SETA  
 Dirección: AV 7 21 N 55 BG 6 BRR ZN INDUST I-ESTACION CENTRO EMPRES  
 Municipio: CUCUTA - NORTE DE SANTANDER

## Anexo H. Actualización y Consulta en el Sistema de Gestión MUISCA

DIAN - MUISCA

http://muisca.dian.gov.co/WebRecaudacion/DefConsultaObligacion



Organización U.A.E. DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES  
 Usuario CAMARGO ESLAVA SERGIO 21-10-2014 / 09:03:15  
 muisca.dian.gov.co

### Consulta Obligación Financiera

Nit 807004675   
 Nombre o Razón Social SERVICIOS TECNICOS AGROECOLOGICOS PROFESIONALES Y OTRC

Saldos de Obligaciones Saldos de Obligaciones Vinculadas **Obligaciones Con Saldo** Detalle Obligación

### Obligaciones deuda vencida

Tipo Obligación: Ventas  
 Año: 2013

No. Documento Período

Para ver los detalles y apuntes que hacen parte de una obligación, posicione el mouse y escoja el Número de Item de su preferencia

### LISTADO DE OBLIGACIONES

NUMERO DE ITEM	PERIODO DOCUMENTO	VENCIMIENTO PARA DECLARAR	CORTE INTERESES	ESTADO OBLIGACION	TOTAL	INTERES	IMPUESTO	SANCION ACTU/SA
100213009402041	5	19/11/2013	21/10/2014	PRESENTADO	14.745.000	3.129.000	11.616.000	0
100213010688044	6	20/01/2014	21/10/2014	PRESENTADO	98.167.000	17.848.000	80.319.000	0
TOTALES					112.912.000	20.977.000	91.935.000	0
TOTAL GENERAL					112.912.000	20.977.000	91.935.000	0

# Anexo I. Formulario del Registro Único Tributario

		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal				<b>001</b>	
2. Concepto: <b>13</b> Actualización de oficio Espacio reservado para la DIAN 				4. Número de formulario: <b>14270854355</b>  (415)7707212489984(8020) 0000014270854355			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): <b>8 0 7 0 0 4 6 7 5 - 7</b>		6. DV: <b>7</b>		12. Dirección seccional: Impuestos de Cúcuta		14. Buzón electrónico:	
<b>IDENTIFICACION</b>							
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento: <b>1</b>		26. Número de identificación:		27. Fecha expedición:	
Lugar de expedición		28. País:		29. Departamento:		30. Ciudad/Municipio:	
31. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre		34. Otros nombres	
35. Razón social: SERVICIOS TECNICOS AGROECOLOGICOS PROFESIONALES Y OTROS SERVICIOS SETAGRO							
36. Nombre comercial: SERVICIOS TECNICOS AGROECOLOGICOS PROFESIONALES Y OTROS SERV				37. Sigla: SETAGRO E. U.			
<b>UBICACION</b>							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Norte de Santander		40. Ciudad/Municipio: Cúcuta		0 0 1	
41. Dirección principal: AV 7 21 N 55 BG 6 BRR ZN INDUST I-ESTACION CENTRO EMPRESARIA							
42. Correo electrónico: gerencia@setagro.com		43. Apartado aéreo		44. Teléfono 1: 5 8 1 8 8 8 6		45. Teléfono 2:	
<b>CLASIFICACION</b>							
<b>Actividad económica</b>				<b>Ocupación</b>			
46. Código: 0 2 1 0		47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 2 0 9 2 4		48. Código: 4 9 2 3		49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 2 0 9 2 4	
				50. Código: 0 2 4 0 8 1 3 0		51. Código: [ ] [ ] [ ] [ ]	
						52. Número establecimientos: [ ] [ ] 1	
<b>Responsabilidades, Calidades y Atributos</b>							
53. Código: 5 7 9 1 1 4 3 5		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18					
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario 07- Retención en la fuente a título de renta 09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las ve 11- Ventas régimen común 14- Informante de exogena 35- Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE.							
<b>Usuarios aduaneros</b>				<b>Exportadores</b>			
54. Código: [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]				55. Forma: [ ] [ ] 56. Tipo: [ ] [ ]		Servicio: [ ] [ ] [ ] 57. Modo: [ ] [ ] [ ] 58. CPC: [ ] [ ] [ ]	
<b>Para uso exclusivo de la DIAN</b>							
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		60. No. de Folios: [ ] [ ] 0		61. Fecha: 2 0 1 4 0 1 0 8			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre MORENO RODRIGUEZ FLOR ALBA 985. Cargo: Gestor II			

Anexo J. Registro Único Empresarial y Social.



**CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA**  
Documento informativo para uso exclusivo de la entidad que lo esta consultando

CERTIFICA:

MATRICULA NO. 00094210 'A F I L I A D O'  
FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 25 DE ABRIL DE 2000  
RENOVO EL AÑO 2014 , EL 31 DE MARZO DE 2014

CERTIFICA:

CONSTITUCION : QUE POR ACTA DE CUCUTA DEL 12 DE ABRIL DE 2000 ,  
INSCRITA EL 25 DE ABRIL DE 2000 BAJO EL NUMERO 09310884 DEL LIBRO  
IX,  
SE CONSTITUYO LA PERSONA JURIDICA: SERVICIOS TECNICOS  
AGROECOLOGICOS, PROFESIONALES Y OTROS SERVICIOS. "SETAGRO E.U"

CERTIFICA:

REFORMAS:  
DOCUMENTO FECHA ORIGEN CIUDAD INSCRIPCIÓN FECHA  
0000000 2001/10/19 REPRESENTACION LEGALCUC 09313006 2001/10/23  
2005/04/28 REPRESENTACION LEGALCUC 09317989 2005/04/29  
0000001 2009/12/23 REPRESENTACION LEGALCUC 09329512 2009/12/29  
0000013 2013/04/01 CUCUTA CUC 09340551 2013/04/11

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE EL TERMINO DE DURACION DE LA PERSONA JURIDICA ES  
INDEFINIDO

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: "SERVICIOS DE ACTIVIDADES FORESTALES PODA, TALA,  
ERRADICACIÓN, LIMPIEZA DE TROCHA Y ROCERÍA EN ÁREAS DE  
SERVIDUMBRE DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y TRANSMISIÓN DE ENERGÍA  
ELÉCTRICA EN ZONA URBANA Y RURAL. LIMPIEZA DE LAS BASES DE LAS  
ESTRUCTURAS QUE SOPORTAN LOS TENDIDOS ELÉCTRICOS. MANTENIMIENTO  
DE SUBESTACIONES ELÉCTRICAS EN LAS ACTIVIDADES DE: DESHIERBE,  
LIMPIEZA DE PATIOS DE TRANSFORMADORES, CONTROL DE MALEZAS.  
SERVICIOS DE ACTIVIDADES FORESTALES: PODA, TALA, ERRADICACIÓN,  
LIMPIEZA DE TROCHA Y ROCERÍA EN ÁREAS DE SERVIDUMBRE DEL SISTEMA  
TELECOMUNICACIONES, EN ZONA URBANA Y RURAL MANTENIMIENTO DE VÍAS  
EN LAS ACTIVIDADES DE PODA, TALA, ERRADICACIÓN, ROCERÍA,  
LIMPIEZA DE CUNETAS PARA EL DRENAJE DE AGUAS LLUVIAS PARA EL  
RETIRO DE RESIDUOS SÓLIDOS. INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DE ZONAS  
VERDES. RECOLECCIÓN Y TRANSPORTE DE RESIDUOS SÓLIDOS VEGETALES.  
PODA ORNAMENTAL DE ARBOLES. REFORESTACIÓN. PRODUCCIÓN DE ABONO  
ORGÁNICO. SERVICIO DE ASEO EMPRESARIAL".

CERTIFICA:

CAPITAL :  
SOCIO EMPRESARIO IDENTIFICACION  
HERNANDEZ RAMIREZ NELLY C.C. 00060339281  
NO. CUOTAS: 101.00 VALOR:\$101,000,000.00

CERTIFICA:

LA PERSONA JURIDICA NO HA INSCRITO EL ACTO ADMINISTRATIVO QUE LO

Anexo K. Declaración de Impuestos Sobre las Ventas

		<b>Declaración del Impuesto sobre las Ventas - IVA</b>			PRIVADA	<b>300</b>		
1. Año: 2 0 1 3		3. Período: 5		4. Número de formulario: 3009606896044				
Espacio reservado para la DIAN								
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 8 0 7 0 0 4 6 7 5 7		6. DV: 99		7. Primer apellido:		8. Segundo apellido:		
9. Primer nombre:		10. Otros nombres:		11. Razón social: SERVICIOS TECNICOS AGROECOLOGICOS PROFESIONALES Y OTROS SERVICIOS SETAGRO				
12. Cód. Dirección seccional: 7		24. Periodicidad de la declaración: Bimestral <input checked="" type="checkbox"/> Cuatrimestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/>		25. Cód.			26. No. Formulario anterior:	
<b>Ingresos</b>		27. Por operaciones gravadas al 5%: 0		28. Por operaciones gravadas a la tarifa general: 425,332,000		29. A.I.U. por operaciones gravadas (base gravable especial): 0		
30. Por exportación de bienes: 0		31. Por exportación de servicios: 0		32. Por ventas a sociedades de comercialización internacional: 0		33. Por ventas a Zonas Francas: 0		
34. Por juegos de suerte y azar: 0		35. Por operaciones exentas (Arts. 477, 478 y 481 del ET): 0		36. Por venta de cerveza de producción nacional o importada: 0		37. Por operaciones excluidas: 298,000		
38. Por operaciones no gravadas: 17,814,000		<b>Total Ingresos brutos</b> : 443,444,000		39. Devoluciones en ventas anuladas, rescindidas o resueltas: 0		<b>Total Ingresos netos recibidos durante el período</b> : 443,444,000		
<b>Importación</b>		42. De bienes gravados a la tarifa del 5%: 0		43. De bienes gravados a la tarifa general: 0		44. De bienes y servicios gravados provenientes de Zonas Francas: 0		
45. De bienes no gravados: 0		46. De bienes y servicios no gravados provenientes de Zonas Francas: 0		47. De servicios: 0		48. De bienes gravados a la tarifa del 5%: 0		
49. De bienes gravados a la tarifa general: 19,608,000		50. De servicios gravados a la tarifa del 5%: 0		51. De servicios gravados a la tarifa general: 5,407,000		52. De bienes y servicios no gravados: 221,599,000		
<b>Total compras e importaciones brutas</b> : 246,614,000		53. Devoluciones en compras anuladas, rescindidas o resueltas en este período: 0		54. <b>Total compras netas realizadas durante el período</b> : 246,614,000		55. A la tarifa del 5%: 0		
56. A la tarifa general: 68,053,000		57. Sobre A.I.U. en operaciones gravadas (base gravable especial): 0		58. Por venta de juegos de suerte y azar: 0		59. En venta cerveza de producción nacional o importada: 0		
<b>Liquidación del Impuesto Generado</b>		60.		61. En rebro inventar, para acq. fijos, consumo, nuestras grasas o donaciones: 0		62. IVA recuperado en devoluciones en compras anuladas, rescindidas o resueltas: 0		
63. <b>Total Impuesto generado por operaciones gravadas</b> : 68,053,000		64. Por importaciones gravadas a tarifa del 5%: 0		65. Por importaciones gravadas a tarifa general: 0		66. De bienes y servicios gravados provenientes de Zonas Francas: 0		
67. Por compras de bienes gravados a la tarifa 5%: 0		68. Por compras de bienes gravados a tarifa general: 2,689,000		69. Por servicios gravados a la tarifa del 5%: 0		70. Por servicios gravados a la tarifa general: 865,000		
71. <b>Total Impuesto pagado o facturado</b> : 3,554,000		72. IVA retenido en operaciones con régimen simplificado: 67,000		73. IVA retenido por servicios prestados en Colombia por no domiciliados o no residentes: 0		74. IVA resultante por devoluciones en ventas anuladas, rescindidas o resueltas: 0		
75. IVA descontable por impuesto nacional a la gasolina y al ACPM: 0		76. Ajuste impuestos descontables (perdidas, hurto o castigo de inventarios): 0		77. <b>Total Impuestos descontables</b> : 3,621,000		78. Saldo a pagar por el período fiscal: 64,432,000		
79. Saldo a favor del período fiscal: 0		80. Saldo a favor del período fiscal anterior: 0		81. Retenciones por IVA que le practicaron: 10,179,000		82. Saldo a pagar por impuesto: 54,253,000		
83. Sanciones: 0		84. <b>Total saldo a pagar por este período</b> : 54,253,000		85. <b>Total saldo a favor por este período</b> : 0		86. Por diferencia de tarifa en este período si presenta saldo a favor: 0		
87. Por diferencia de tarifa acumulado en períodos anteriores pendiente de aplicar: 0		88. Por diferencia de tarifa susceptible de ser aplicado al siguiente período: 0		89. Que le practicaron en este período no aplicada: 0		90. Que le practicaron en períodos anteriores, no aplicada: 0		
91. Susceptible de ser aplicada al siguiente período: 0		92. Descontable por ventas del período: 0		93. Descontable períodos anteriores sobre las ventas del período: 0		94. Exceso impuesto descontable no susceptible de solicitarse en devolución y/o Compensación: 0		
95. No. Identificación signatario:		96. DV: 99		97. Firma del declarante o de quien lo representa:		98. Pago total \$: 0		
99. Firma Contador o Revisor Fiscal:		20 2013-11-19 / 08:12:35 PM 2:3 5		996. Espacio para el adhesivo de la entidad recaudadora (Número del adhesivo):		91000208382504		
100. No. Tarjeta profesional:		101. Coloque el:		102. al dorso de:		20133161031955		