

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>i(127)</b>	

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	<b>YESSICA ANDREA NAVARRO VARGAS</b>		
<b>FACULTAD</b>	<b>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS</b>		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	<b>ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b>		
<b>DIRECTOR</b>	<b>ALEX MAURICIO RODRIGUEZ SUAREZ</b>		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	<b>APOYO ADMINISTRATIVO A LOS PROCESOS DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZA DE LA DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN, SECCIONAL CÚCUTA</b>		
<b>RESUMEN</b>			
<p>EL APOYO ADMINISTRATIVO A LOS PROCESOS DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE COBRANZA DE LA DIAN, SECCIONAL CÚCUTA, PERMITE DE UNA MANERA U OTRA EL CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS EMPRESARIALES DE LA ENTIDAD, PARA ELLO FUE NECESARIO LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO QUE PERMITIÓ OBSERVAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA QUE SE ENCUENTRAN LOS PROCESOS QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL GRUPO DE COBRANZA, LA EJECUCIÓN DE ACCIONES DE APOYO Y ASISTENCIA EN LOS PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA ASEGURANDO ASÍ EL ADECUADO DESEMPEÑO DE LAS LABORES.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
<b>PÁGINAS:</b>	<b>PLANOS:</b>	<b>ILUSTRACIONES:31</b>	<b>CD-ROM: 1</b>



VÍA ACOLSURE, SEDE EL ALGODONAL, OCAÑA N. DE S.  
Línea Gratuita Nacional 018000 121022 / PBX: 097-5690088  
[www.ufpso.edu.co](http://www.ufpso.edu.co)



**APOYO ADMINISTRATIVO A LOS PROCESOS DEL GRUPO INTERNO DE  
TRABAJO DE COBRANZA DE LA DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS  
NACIONALES DIAN, SECCIONAL CÚCUTA**

**AUTORA**

**YESSICA ANDREA NAVARRO VARGAS**

**Trabajo de grado bajo la modalidad de pasantías presentado para optar el título de  
administrador de empresas**

**DIRECTOR**

**ALEX MAURICIO RODRIGUEZ SUAREZ**

**Economista**

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

**Ocaña, Colombia**

**Julio, 2017**

## Indice

<b>Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 1. Apoyo administrativo a los procesos del grupo interno de trabajo de cobranza de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Seccional Cúcuta. ....</b>	<b>14</b>
1.1 Descripción de la Empresa.....	14
1.1.1 Misión.....	20
1.1.2 Visión.....	20
1.1.3 Objetivos de la Empresa.....	20
1.1.4. Descripción de la Estructura Organizacional. ....	25
1.1.5 Descripción de la dependencia: descripción de la división de gestión de recaudo y cobranzas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Cúcuta DIAN. ....	29
1.2. Diagnóstico inicial de la dependencia asignada.....	39
1.2.1 Planteamiento del Problema .....	42
1.3. Objetivos de la pasantía.....	43
1.3.1 Objetivo General.....	43
1.3.2 Objetivos específicos.....	44
1.4 Descripción de las Actividades a Desarrollar. ....	44
 <b>Capítulo 2. Enfoques Referenciales.....</b>	 <b>46</b>
2.1. Enfoque Conceptual. ....	46
2.1.1. Deudor solidario. ....	46
2.1.2. Embargo.....	46
2.1.3. Facilidad de pago.....	46
2.1.4. Información exógena .....	46
2.1.5. Mandamiento de pago .....	46
2.1.6. RUNT .....	46
2.1.7. SIPAC.....	46
2.1.8. VUR.....	46
2.1.9. Bienes .....	47
2.1.10. Bienes Inmuebles.....	47

2.1.11. Prescripción de la acción de cobro .....	47
2.1.12. Remate de Bienes .....	47
2.1.13. Reserva Legal .....	47
2.1.14. Contribuyente .....	47
2.1.15. Recaudo de impuestos .....	48
2.1.16. Evasión de impuestos .....	49
2.2. Enfoque Legal .....	52
2.2.1 Decreto 624 1989.....	52
2.2.2 Ley 1564 2012.....	52
2.2.4 Resolución 1899 2010 .....	52
2.2.5 Resolución 1898 2010 .....	52
2.2.6 Resolución 620 2008 .....	52
2.2.7 Ley 31 de 1992 .....	53
2.2.8 Ley 80 de 1993 .....	53
2.2.9 Ley 42 de 1993 .....	53
2.2.10 Decreto 2117 de 1992.....	53
2.2.11 Decreto 1071 de 1999.....	53
2.2.12 Resolución Número 0157 de 1999 .....	53
2.2.13 Resolución Número 0009 del 4 de Noviembre del 2008.....	54
2.2.14 Resolución Número 000041 .....	54
<b>Capítulo 3. Informe de Cumplimiento de Trabajo.....</b>	<b>55</b>
3.1. Diagnostico situacional del Grupo Interno de Trabajo de Cobranza .....	55
3.1.1. Funciones del Grupo Interno de Trabajo de Cobranza para el cumplimiento de metas trazadas.. .....	55
3.1.2. Entrevista al jefe del área de cobranza donde se permite conocer los avances logrado por este grupo. ....	58
3.1.3. Análisis de la entrevista, a través de la cual se establecieron las principales falencias dentro del Grupo de Cobranza.....	63
3.2 Ejecutar acciones de apoyo y asistencia en los procesos del área administrativa del grupo interno de trabajo de cobranza asegurando así el adecuado desempeño en las labores. ....	64
3.2.1. Desarrollo de las actividades y objetivos establecidos por el jefe inmediato para el mejoramiento de los procesos en el grupo de cobranza. ....	65

3.2.2 Ejecución de los procesos de investigación solicitado por el jefe inmediato .....	66
3.3 Plantear estrategias de mejora a los procesos del g.i.t de cobranza con el propósito de lograr la recuperación de cartera.....	80
3.3.1 Estrategias planteadas basadas en la experiencia durante el tiempo de la pasantía y de acuerdo al diagnóstico ejecutado, con el fin del mejoramiento en los procesos que se llevan a cabo para la recuperación de cartera.....	80
<b>Capítulo 4. Diagnostico Final.....</b>	<b>92</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>95</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>97</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>98</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>101</b>

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Procesos de la DIAN.....	18
Tabla 2 Matriz DOFA empresa DIAN.....	40
Tabla 3. Descripción de las actividades a realizar .....	44
Tabla 4. Principales funciones de los funcionarios encargados de la administración de cartera morosa.....	55
Tabla 5. Falencias encontradas en el grupo interno de trabajo cobranzas .....	64
Tabla 6. Códigos utilizados en la IGAC .....	68
Tabla 7. Investigaciones de VUR. ....	69
Tabla 8. Investigaciones de RUES.....	70
Tabla 9 Investigaciones de CATASTRO.....	72
Tabla 10. Investigación de RUNT .....	74
Tabla 11. Procedimiento investigación de bienes.....	77

## Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de Procesos de la Dian.....	19
Figura 2. Mapa estratégico DIAN.....	22
Figura 3. Organización del gobierno central.....	26
Figura 4. Estructura orgánica DIAN.....	27
Figura 5. Estructura Orgánica - Dirección Seccional de Impuestos de Cúcuta.....	28
Figura 6. Proceso de cobro coactivo.....	57
Figura 7. INVESTIGACION VUR.....	70
Figura 8. INVESTIGACION RUES.....	72
Figura 9. INVESTIGACION CATASTRO.....	73
Figura 10. INVESTIGACIÓN RUNT.....	75
Figura 11. Procedimiento investigación de bienes.....	79

## Lista de Apéndices

Apéndice A. INSPECTOR IV (diancolombia.sharepoint, 2017) .....	102
Apéndice B. INSPECTOR II (diancolombia.sharepoint, 2017).....	104
Apéndice C. GESTOR IV (diancolombia.sharepoint, 2017).....	106
Apéndice D. GESTOR III (diancolombia.sharepoint, 2017).....	108
Apéndice E. GESTOR II (diancolombia.sharepoint, 2017) .....	109
Apéndice F. Formato de las preguntas aplicadas en la entrevista al jefe del G.I.T de COBRANZA. .....	112
Apéndice G. Formato manual para solicitud de investigaciones de bienes FTCA-2263. ....	113
Apéndice H. PROCESO VUR.....	114
Apéndice I. PROCESO RUES.....	116
Apéndice J. PROCESO CATASTRO.....	117
Apéndice K. Oficios de respuesta de las seccionales de tránsito a la entidad. ....	118
Apéndice L. Planilla RUNT.....	121
Apéndice M. planilla de las investigaciones de VUR, RUES y IGAC.....	122
Apéndice N. Formato de combinación para entregar con la investigación FTCA-2264.....	123
Apéndice O. REGISTRO DE INVESTIGACIÓN. ....	124
Apéndice P. REGISTRO DE ENTRADAS DE INVESTIGACIONES POSITIVAS O NEGATIVAS.....	125
Apéndice Q. PROCEDIMIENTO PARA EL CIERRE DE LAS INVESTIGACIONES DE BIENES.....	126

## Resumen

El apoyo administrativo a los procesos del grupo interno de trabajo de cobranza de la DIAN, seccional Cúcuta, permite de una manera u otra el contribuir al desarrollo de la misión, visión y objetivos empresariales de la entidad, para ello fue necesario la realización de un diagnóstico que permitió observar la situación actual en la que se encuentran los procesos que se desarrollan dentro del grupo de cobranza, la ejecución de acciones de apoyo y asistencia en los procesos del área administrativa asegurando así el adecuado desempeño de las labores, permitiendo plantear estrategias de mejora en los procesos administrativos con el propósito de lograr la recuperación de cartera.

## **Introducción**

El Proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva (gestiopolis).

La herramienta que las organizaciones aplica para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales es el proceso administrativo. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo (Hurtado, 2008, pág. 47).

Con el propósito de brindar un apoyo administrativo a los procesos del grupo interno de trabajo de cobranzas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales ubicado en la ciudad de Cúcuta, se desarrolló el presente trabajo bajo la modalidad de pasantías con el que se quiso dar a la entidad un apoyo administrativo con el fin de presentar mejoras en el desarrollo y desempeño de las labores realizadas en la administración de cartera morosa, el trabajo está estructurado por capítulos que se encuentran ordenados de la siguiente manera: En el capítulo primero, se realiza una descripción general de la empresa y se plantean el título y los objetivos con las respectivas actividades a cumplir en el desarrollo del trabajo.

En el capítulo segundo se elabora el enfoque referencial, teniendo en cuenta los marcos conceptual y legal que aplican al trabajo.

En el capítulo tercero 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.

Y por último se elaboró un diagnóstico final, las conclusiones por cada objetivo específico planteado y las recomendaciones de acuerdo a cada objetivo desarrollado.

Para lograr desempeñar de la mejor forma el trabajo se establecieron varios objetivos específicos que fueron cumplidos a través del desarrollo de actividades propuestas como modelos y herramientas de gestión para mejorar los procesos del grupo interno de trabajo de cobranzas de la DIAN Cúcuta.

El cumplimiento del trabajo fue de gran apoyo en las funciones y procesos que se ejecutan en el área pues se logró, organizar la información elaborada y procesada en la división, elaborar una estrategias de mejoramiento para el recaudo de cartera morosa dependiendo de las falencias que se lograron detectar que ayudan al progreso y desarrollo del Grupo Interno de Trabajo de Cobranzas de la DIAN Cúcuta.

## **Capítulo 1. Apoyo administrativo a los procesos del grupo interno de trabajo de cobranza de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Seccional Cúcuta**

### **1.1 Descripción 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 (DIAN).

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.

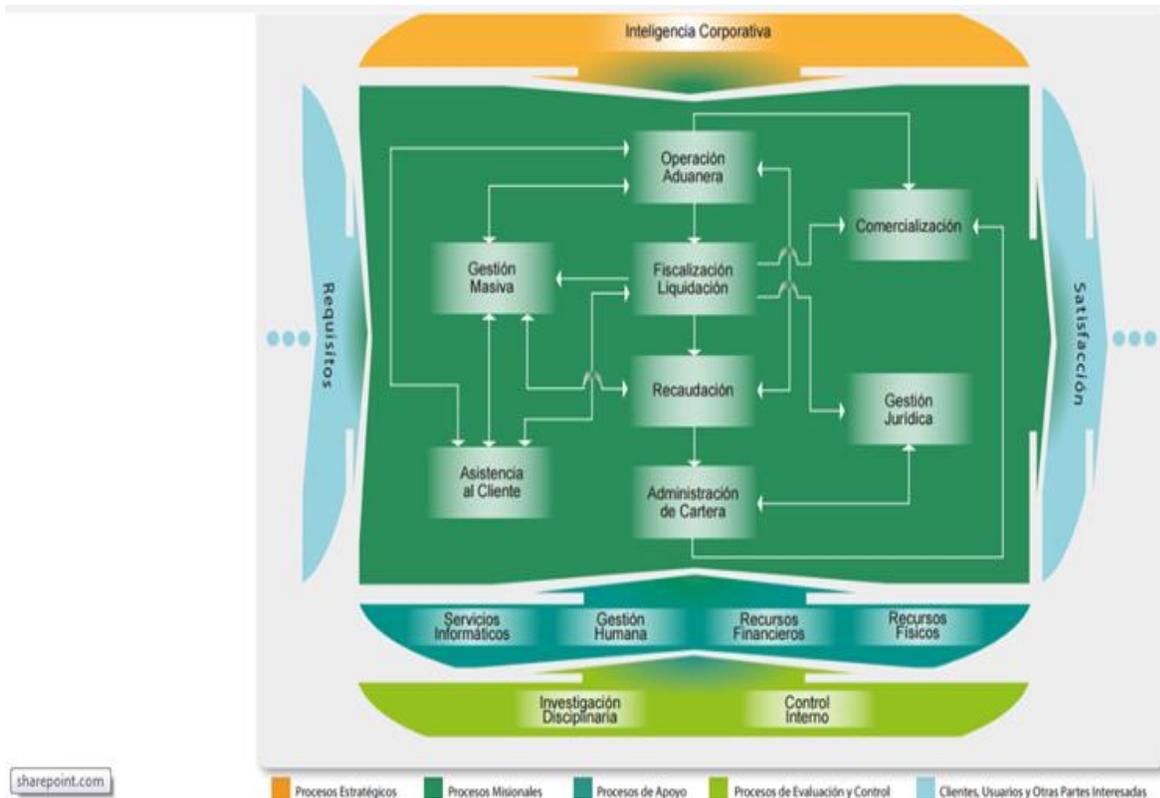
(Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2015)

**Tabla 1.**

*Procesos de la DIAN*

<b>PROCESOS ESTRATEGICOS</b>	<b>PROCESOS MISIONALES</b>	<b>PROCESOS DE APOYO</b>	<b>PROCESO DE EVALUACION</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

**Nota:** DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. La entidad: Mapa de procesos [en línea]. [Citado en diciembre 26 del 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>.



**Figura 1.** Mapa de Procesos de la Dian

**Nota:** [https://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/Areas/Carpetas%20Organizacional/Procesos%20Competencias%20Laborales/Coordinaci3n%20Gesti3n%20Calidad/PROCESOS/ADM3N%20CARTERA/CA RACTERIZACI3N/menu\\_Administracion\\_cartera2017.pdf](https://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/Areas/Carpetas%20Organizacional/Procesos%20Competencias%20Laborales/Coordinaci3n%20Gesti3n%20Calidad/PROCESOS/ADM3N%20CARTERA/CA RACTERIZACI3N/menu_Administracion_cartera2017.pdf).

En el mapa de procesos se identifica plenamente como se llevan internamente en la direcci3n de impuestos y aduanas nacionales DIAN, los procesos que est3n interrelacionados entre s3 como lo son recaudaci3n, comercializaci3n, fiscalizaci3n, gesti3n jur3dica, administraci3n de cartera y operaci3n aduanera; que permiten una eficiencia en la atenci3n al cliente y una gesti3n masiva en los productos que ofrece, de igual manera se tiende a tener unos componentes misionales que refuerzan estos procesos internamente como lo son, gesti3n humana, recursos f3sicos, recursos financieros, servicios inform3ticos, investigaci3n disciplinaria y un control interno. De igual manera se mantienen organigramas como lo veremos a continuaci3n que permiten observar el proceso de l3nea de mando para que se lleven a cabo satisfactoriamente todas las actividades.

### **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. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2015).

### **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. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2015)

### **1.1.3 Objetivos de la Empresa**

La estrategia de la DIAN para alcanzar su propósito visionar durante el periodo 2014-2018 está fundamentado sobre cuatro objetivos (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales):

- ✓ Contribuir con la sostenibilidad de las finanzas públicas del Estado colombiano: cumplimiento de las metas de recaudo con eficiencia y eficacia, manteniendo el dinamismo del recaudo como porcentaje del PIB, y contribuyendo a la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano, de acuerdo con los parámetros del marco fiscal de mediano plazo y la regla fiscal.

✓ Aportar al mejoramiento de la competitividad del país: Consolidación de un sistema aduanero moderno, que incorpore las normas y mejores prácticas internacionales, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, aportando a la facilitación del comercio exterior y a la efectividad del control en dichas operaciones.

✓ fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias: Fortalecimiento de la cultura tributaria, y ejecución de acciones integrales de servicio y control para disminuir los costos de cumplimiento al ciudadano-cliente y los costos de operación de la entidad, promoviendo la cultura de la legalidad, y generando riesgo subjetivo a quien persiste en el incumplimiento de sus obligaciones fiscales.

✓ desarrollar las mejores prácticas de la gestión del buen gobierno para incrementar los niveles de confianza y credibilidad: Logro de altos niveles de confianza y credibilidad en la ciudadanía mediante la implementación de las mejores prácticas de la gestión pública  
Buen Gobierno: eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

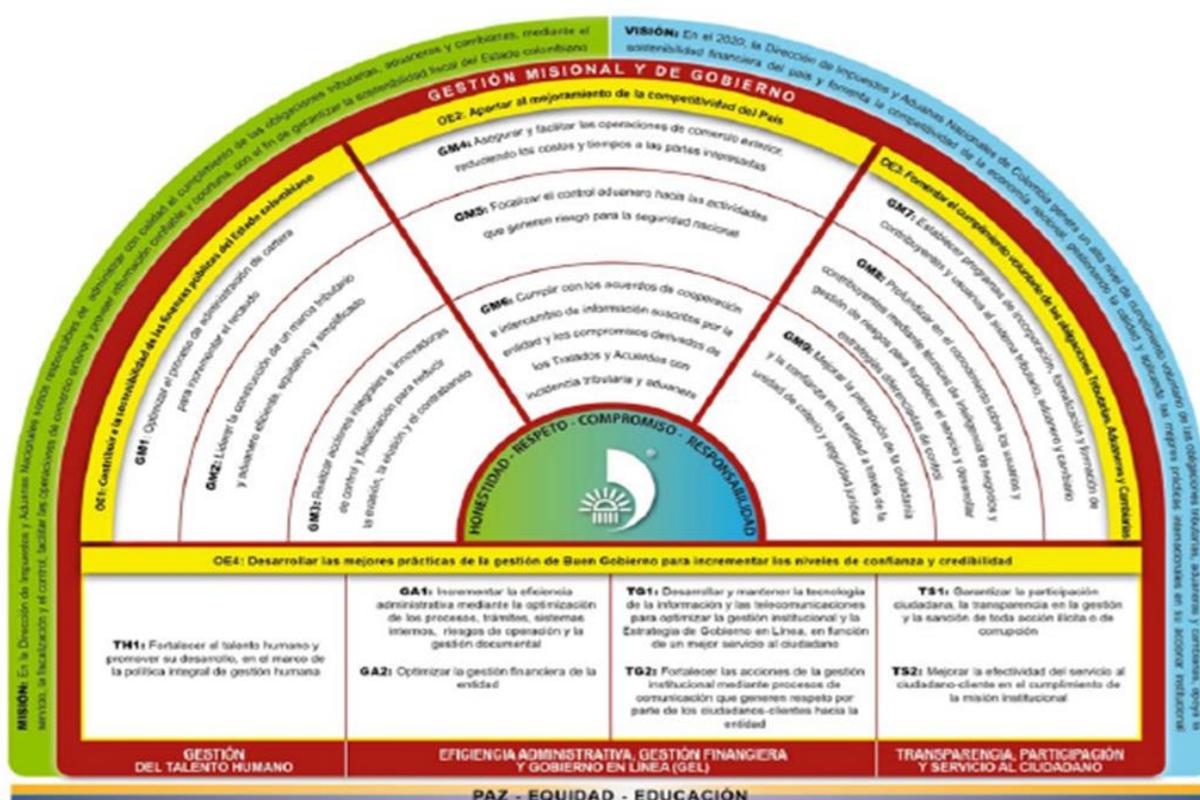


Figura 2. Mapa estratégico DIAN

**Nota.** DIAN. Planeación y Evaluación Institucional. Plan Estratégico 2014-2018 [en línea]. [Citado en DICIEMBRE 26 de 2016]. Disponible en Internet: [http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2014/PLAN ESTRATEGICO 2014-2018\\_V\\_21\\_Sintetizada.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2014/PLAN ESTRATEGICO 2014-2018_V_21_Sintetizada.pdf).

Dentro del mapa estratégico que presenta la DIAN para los años que comprenden 2014-2018 se encuentra una representación de las principales estrategias que esta entidad tiene para ejecutar y llevar a cabo el logro de sus metas; en el mismo se puede evidenciar la misión, visión y objetivos, ya teniendo establecida la estrategia macro de la entidad, se hace necesario definir cómo alcanzar los objetivos estratégicos. Para esto, se han establecido objetivos tácticos cuyo cumplimiento en el mediano plazo permitirá alcanzar las metas propuestas para el próximo cuatrienio

OE1. Contribuir a la sostenibilidad de las finanzas públicas de Estado colombiano.

GM1: Optimizar el proceso de administración de cartera para incrementar el recaudo

GM2: Liderar la construcción de un marco tributario y aduanero eficiente, equitativo y simplificado.

GM3: Realizar acciones integrales e innovadoras de control y fiscalización para reducir la evasión, la elusión y el contrabando.

OE2. Aportar al mejoramiento de la competitividad del País.

GM4: Asegurar y facilitar las operaciones de comercio exterior, reduciendo los costos y tiempos a las partes interesadas.

GM5: Focalizar el control aduanero hacia las actividades que generen riesgo para la seguridad nacional.

GM6: Cumplir con los acuerdos de cooperación e intercambio de información suscritos por la entidad y los compromisos derivados de los Tratados y Acuerdos con incidencia tributaria y aduanera.

OE3. Fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones Tributarias, Aduaneras y Cambiarias:

GM7: Establecer programas de incorporación, formalización y formación de contribuyentes y usuarios al sistema tributario, aduanero y cambiario.

GM8: Profundizar en el conocimiento sobre los usuarios y contribuyentes mediante técnicas de inteligencia de negocios y gestión de riesgos para fortalecer el servicio y desarrollar estrategias diferenciadas de control.

GM9: Mejorar la percepción de la ciudadanía y la confianza en la entidad a través de la unidad de criterio y seguridad jurídica.

OE4. Desarrollar las mejores prácticas de la gestión de Buen Gobierno para incrementar los niveles de confianza y credibilidad.

TH1: Fortalecer el talento humano y promover su desarrollo, en el marco de la política integral de gestión humana.

GA1: Incrementar la eficiencia administrativa mediante la optimización de los procesos, trámites, sistemas internos, riesgos de operación y la gestión documental.

GA2: Optimizar la gestión financiera de la entidad.

TG1: Desarrollar y mantener la tecnología de la información y las telecomunicaciones para optimizar la gestión institucional y la Estrategia de Gobierno en Línea, en función de un mejor servicio al ciudadano.

TG2: Fortalecer las acciones de la gestión institucional mediante procesos de comunicación que generen respeto por parte de los ciudadanos clientes hacia la entidad.

TS1: Garantizar la participación ciudadana, la transparencia en la gestión y la sanción de toda acción ilícita o de corrupción.

TS2: Mejorar la efectividad del servicio al ciudadano–cliente en el cumplimiento de la misión institucional.

#### **1.1.4. Descripción de la Estructura Organizacional.**

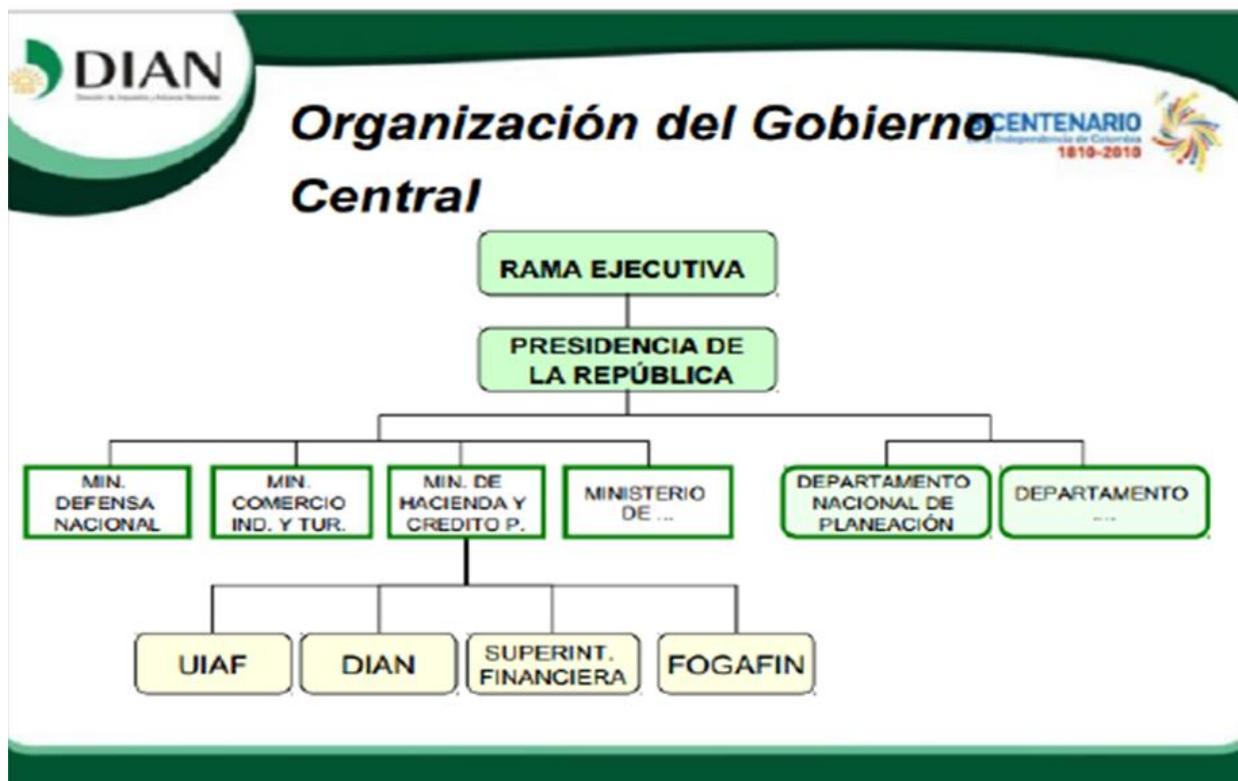
La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, es una Unidad Administrativa Especial adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que a partir de la última modificación estructural de la que fue objeto con el Decreto 4048 del 22 de Octubre de 2008, desarrolla sus funciones en tres niveles,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

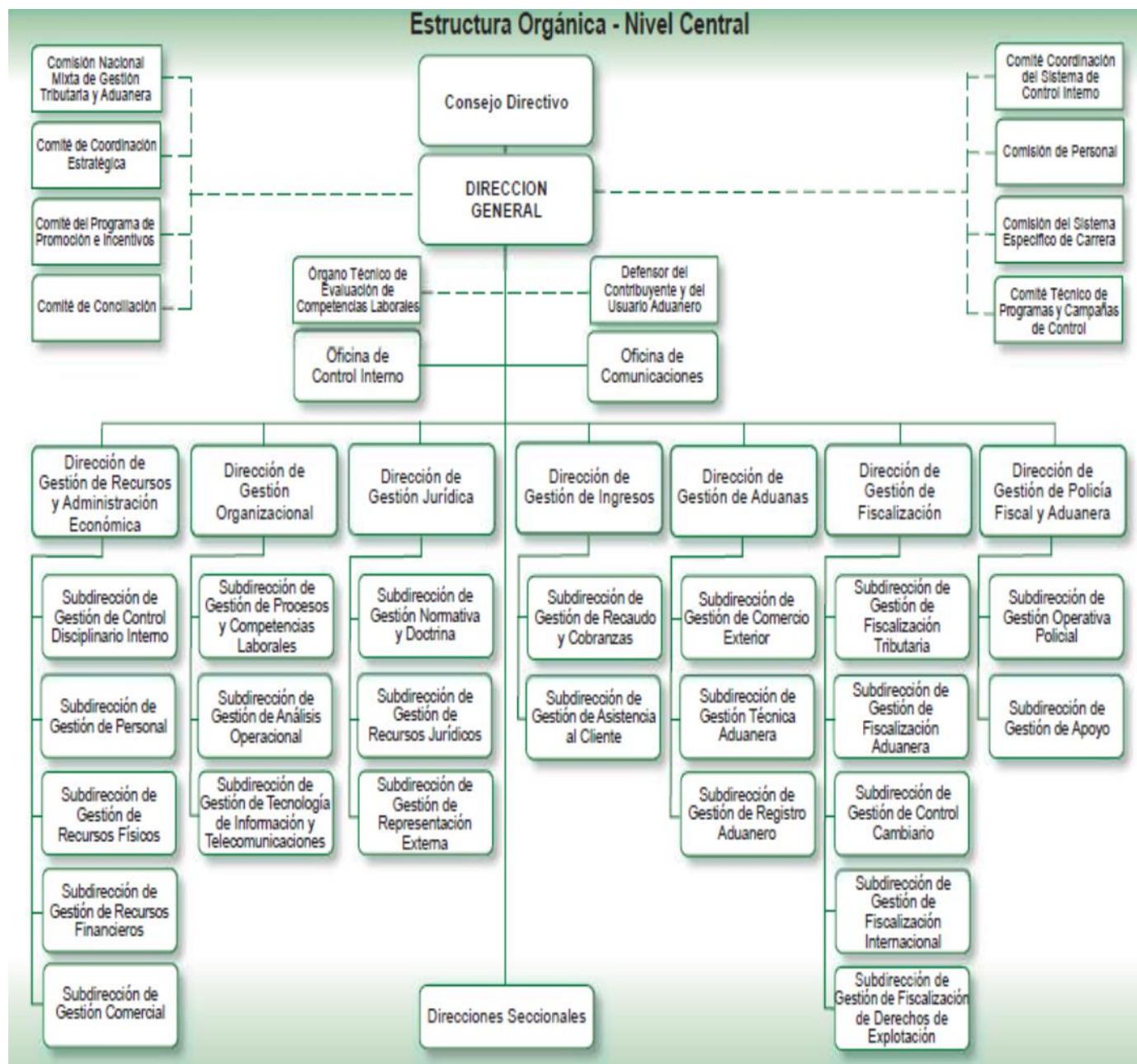
**Nivel Delegado:** Direcciones Seccionales Delegadas de Impuestos y Aduanas.

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 3.** Organización del gobierno central

**Nota:** DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Contexto institucional de la DIAN [en línea]. [Citado en diciembre 26 de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.sintradian.org>.



**Figura 4.** Estructura orgánica DIAN.

**Nota:** 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]. [Citado en diciembre 26 del 2016]. 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).

En la estructura que se presenta de la DIAN se evidencia como se encuentra está conformada por cada una de las subdirecciones que a su vez tienen a cargo las diferentes áreas en cada una de las seccionales, de igual manera queda demostrado que no solo se muestra una línea de mando lineal sino que también se encuentran línea staff que representan entidades que no se encuentran ligada directamente con la organización. Como ya se ha demostrado la estructura se encuentra encabezada por el consejo directivo y muy seguidamente del director general quien a su vez tiene las diferentes direcciones de donde se desprenden las subdirecciones que se pueden evidenciar.



**Figura 5.** Estructura Orgánica - Dirección Seccional de Impuestos de Cúcuta.

**Nota:** 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]. [Citado en DICIEMBRE 26 de 2016]. 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).

Como ya se evidencia dentro de la estructura orgánica de la seccional Cúcuta se encuentran diferentes divisiones que dentro de la misma hay unos grupos internos de trabajos que la conforman; de igual manera el punto de contacto al cliente el cual se encuentra en Ocaña también se resalta en esta estructura. También se encuentra un grupo externo del cual hace parte el comité seccional de gestión tributaria, aduanera y cambiaria encargada de todos aquellos productos que son ingresados al país por la frontera colombo-venezolana. Cada uno de estos grupos internos de trabajo permite llevar a cabo satisfactoriamente los procesos y que las metas se puedan cumplir.

#### **1.1.5 Descripción de la dependencia: 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; 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. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales)

## **1.2. Diagnóstico inicial de la dependencia asignada**

El diagnóstico inicial se realiza mediante la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del grupo interno de trabajo de cobranza, de la dirección seccional de impuestos Cúcuta.

Dentro de este grupo interno de trabajo de cobranza se evidencian alianzas con otras instituciones permitiendo una mejor eficiencia en sus labores, llevando un excelente trabajo en equipo y con una optimización en sus procesos, trámites, sistemas internos, riesgos de operación y gestión documental agilizando las actividades realizadas en esta área.

De igual manera, se identifica falta de personal lo que promueve a que se requiera de un apoyo administrativo. La dirección de impuestos y aduanas nacionales se enfrentan a diario a procesos de cambio por las reformas implementadas por el gobierno que genera nuevas tasas para el cobro.

De esta manera el grupo interno de trabajo de cobranza no se encuentra exento a factores externo que pueden afectar o promover el desarrollo de las actividades se puede evidenciar algunas amenazas como son la situación económica por los cierres fronterizos, como también el incumplimiento en las obligaciones y evasiones por parte de los contribuyentes.

Es así como también se generan oportunidades que pueden ser aprovechadas por este grupo como lo es, la remodelación en infraestructura y talento humano con el fin de apoyar a los procesos administrativos que permiten un seguimiento a las obligaciones que llevan los contribuyentes, encontrándose también políticas del Estado enfocadas al mejoramiento en el recaudo a los contribuyentes permitiendo que esto favorezca al adecuado y eficaz cobro.

Para entender de una forma más clara se presenta a continuación la matriz DOFA para ampliar la situación del grupo interno de trabajo de cobranza seccional Cúcuta, presentándose estrategias utilizando fortalezas y oportunidades, que logren hacer frente a las debilidades y amenazas que afectan de alguna manera u otra al grupo interno de trabajo de cobranza.

**Tabla 2**

*Matriz DOFA empresa DIAN.*

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Alianza con otras instituciones.</li> <li>*Trabajo en equipo entre los funcionarios del grupo interno de trabajo de Cobranza.</li> <li>*Optimización de los procesos, trámites, sistemas internos, riesgos de operación y gestión documental.</li> <li>*Buena atención al público</li> <li>*Capacitaciones constantes al personal de las nuevas medidas a implementar.</li> <li>*horarios de atención al público flexible.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Insuficiencia de personal.</li> <li>*Permanentes reformas en las normas que regula el proceso de administración de cartera.</li> <li>*Desperdicio de insumos.</li> <li>*falta de equipos tecnológicos para los pasantes.</li> <li>*Acumulación de trabajo.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>

<p>*Dotación en infraestructura y talento humano con el fin de apoyar en los procesos administrativos.</p> <p>*Ubicación geográfica (zona fronteriza)</p> <p>*Políticas del estado enfocadas al mejoramiento en el recaudo a los contribuyentes.</p>	<p>*Aprovechar las alianzas con otras instituciones que permitan la recopilación de información para las investigaciones a llevar con los contribuyentes</p> <p>*Implementar las nuevas tecnologías permitiendo una mejor optimización de los procesos y operaciones.</p> <p>*Socialización de las normas vigentes entre los funcionarios del grupo de cobranza para obtener una mejor eficiencia en los procesos.</p> <p>*El buen trato que se genera con el contribuyente y la flexibilidad de horarios permite que este obtengan más posibilidad de acarrear las deudas que se encuentren vigentes con la entidad.</p>	<p>*Desarrollar estrategias basadas en las políticas del estado que mejoren e incentiven al contribuyente al pago y recuperar así el valor en cartera y lograr las metas propuestas.</p> <p>*generar dotación tecnológica que permita un mejor desarrollo de sus procesos y menos acumulación de trabajo en el grupo de cobranza</p> <p>*Implementación de la tecnología y talento humano a la mejora de los procesos debido a los cambios generados por las reformas.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>*Situación económica actual por cierres fronterizos</p> <p>*Incumplimiento en las obligaciones y evasiones de los impuestos por los contribuyentes</p> <p>*Desconocimiento de los contribuyentes de las consecuencias legales al no cumplir con sus obligaciones financieras.</p>	<p><b>FA</b></p> <p>*Generar incentivos para los contribuyentes como la financiación del valor, la disminución en las tarifas o el descuento en un porcentaje por un tiempo estimado para el pago de la deuda.</p> <p>*Implementar herramientas que orienten a la organización a persuadir a los contribuyentes morosos a cumplir con sus obligaciones tributarias.</p>	<p><b>DA</b></p> <p>*Ofrecer un servicio de calidad, eficacia y eficiencia que permita contribuir con los procesos de cobranza frente a las necesidades de los contribuyentes.</p> <p>*Analizar y atender las diferentes solicitudes de los contribuyentes y observar las actualizaciones hechas en las reformas tributarias con el fin de realizar una labor eficiente y dar cumplimiento a los procesos laborales establecidos.</p>

**Nota:** [Pasante].de acuerdo a las pagina citada de la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2015). se encuentra que en el grupo interno de trabajo de cobranza se evidenciaron algunos aspectos que fueron anteriormente mencionados en la matriz DOFA, donde se demuestra que para este grupo la oportunidad presentada por estar en una ubicación fronteriza con el país vecino de Venezuela le genera una recuperación en la cartera por los diferentes negocios que se podrían ejecutar con este con la entrada o salida de productos; también se denota como un pro y un contra las reformas que el gobierno va generando día a día lo que produce cambios en las tasas y en el cobro a los contribuyentes.

### **1.2.1 Planteamiento del Problema**

La dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN, garantiza 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. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2015).

Dentro de la dirección seccional de impuestos y aduanas Cúcuta se encuentran diversas divisiones en las que se encuentran; la división de gestión de asistencia al cliente, división de gestión jurídica, división de gestión de fiscalización, división de gestión de liquidación y la división de gestión de recaudo y cobranza dentro de la cual se encuentra ubicado el grupo interno de trabajo de cobranza.

En consecuencia la división de gestión de recaudo y cobranza se lleva a cabo procesos como lo son, el cobro a los contribuyentes y otros procesos especiales.

Así mismo en el grupo interno de trabajo de cobranza, se encarga de ejecutar los casos que se presentan frente a lo legal, la documentación y archivos que corresponden a los procesos de cobro y la conciliación de pagos, permitiendo que la entidad reciba mayores ingresos por la cancelación de impuestos.

Por consiguiente se evidencia que a lo largo del proceso de conocimiento del grupo interno de trabajo de cobranza se evidencia que hay gran cantidad de contribuyentes que no realizan su cumplimiento con el pago de las obligaciones tributarias, lo que genera una disminución de la cartera al final del año, demostrando así que los procesos llevados por este grupo no son suficientes para persuadir a los contribuyentes en sus pagos y por lo que se genera una falencia

en sus funciones; lo que demuestra que la entrada en marcha de la nueva reforma tributaria sea un gran reto para este grupo, el cual debe demostrar que se encuentra con las capacidades de asumir nuevos retos y generar que los contribuyentes realicen sus pagos en totalidad y al final de año las metas propuestas en cartera se hayan cumplido. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales).

De esta manera en el grupo interno de trabajo de cobranza se ejecuta una serie de actividades que requiere de habilidades conceptuales, humanas y técnicas, por lo cual se presta un apoyo administrativo con el fin de reforzar los procesos que son utilizados en dicho grupo, con el fin de obtener un análisis de la situación actual en las que están los procesos que son manejados por el grupo interno de trabajo de cobranzas, de igual manera fortaleciendo en las funciones y procesos que esta lo requieran para obtener un mejor desempeño de las labores que se ejecutan en este grupo, luego por su parte se planteara estrategias como alternativas para el mejoramiento de los cobros; ya que con la implementación de la reforma tributaria ya aceptada por el gobierno generando nuevos cambios en el área administrativa y por ende es necesario de un apoyo administrativo. Logrando así un mejoramiento en la gestión y servicios que son prestados por la entidad a la ciudadanía

### **1.3. Objetivos de la pasantía.**

**1.3.1 Objetivo General:** brindar apoyo administrativo a los procesos del grupo interno de trabajo de cobranza de la dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN, seccional Cúcuta.

### 1.3.2 Objetivos específicos.

Efectuar un diagnóstico que permita observar la situación actual en la que se encuentran los procesos que se desarrolla en el grupo interno de trabajo de cobranza.

Ejecutar acciones de apoyo y asistencia en los procesos del área administrativa del grupo interno de trabajo de cobranza asegurando así el adecuado desempeño en las labores.

Plantear estrategias de mejora a los procesos del G.I.T de cobranza con el propósito de lograr la recuperación de cartera.

### 1.4 Descripción de las actividades a desarrollar.

**Tabla 3.**

*Descripción de las actividades a realizar*

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN LA EMPRESA PARA HACER POSIBLE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS
BRINDAR APOYO ADMINISTRATIVO A LOS PROCESOS DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE	Efectuar un diagnostico que permita observar la situación actual en la que se encuentran los procesos que se desarrolla en el grupo interno de trabajo de cobranza	<p>*Identificar cuáles son las funciones que realiza el grupo interno de trabajo de cobranza para realizar el cumplimiento de las metas trazadas</p> <p>*Aplicar una entrevista al jefe del área para analizar cuáles son los avances que ha logrado obtener el grupo interno de trabajo de cobranza.</p> <p>*Analizar los resultados de la entrevista aplicada al jefe del área y establecer así cuáles son las principales falencias que se encontraron en el grupo de cobranza.</p>

<p style="text-align: center;"><b>COBRANZA DE LA DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN, SECCIONAL CÚCUTA.</b></p>	<p>Ejecutar acciones de apoyo y asistencia en los procesos del área administrativa del grupo interno de trabajo de cobranza asegurando así el adecuado desempeño en las labores.</p>	<p>*Respaldar las labores que se llevan a cabo con el fin de desarrollar las actividades propuestas y poder cumplir con los objetivos establecidos por el jefe inmediato para el mejoramiento de los procesos dentro del grupo de cobranza.</p> <p>*Ejecutar los procesos de investigación de acuerdo a lo solicitado por el jefe inmediato.</p>
	<p>Plantear estrategias de mejora a los procesos del G.I.T de cobranza con el Propósito de lograr la recuperación de cartera.</p>	<p>*Plantear diferentes estrategias acorde al diagnóstico realizado y la experiencia realizada dentro del tiempo de la pasantía para el mejoramiento de sus procesos y la recuperación de cartera</p> <p>*Realización del informe final con la recopilación de todos los datos posibles que sean suministrados por la DIAN.</p>

**Nota:** Pasante

## Capítulo 2. Enfoques Referenciales

### 2.1. Enfoque Conceptual.

**2.1.1. Deudor solidario.** Las terceras personas a quienes la Ley llama a responder por el pago del tributo, junto con el deudor principal. Fuente: DIAN–Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas – Coordinación de Gestión de Cobranzas (DIAN, PR-CA-0326 investigacion de bienes).

**2.1.2. Embargo.** Medida cautelar que pretende evitar la comercialización o enajenación de bienes. (DIAN)

**2.1.3. Facilidad de pago.** Condiciones especiales que se conceden al deudor para el cumplimiento de la obligación. (DIAN)

**2.1.4. Información exógena.** Es el conjunto de datos que las personas naturales y jurídicas deben presentar periódicamente a la UAE DIAN según resolución expedida por el Director General, sobre la operación con sus clientes o usuarios (DIAN).

**2.1.5. Mandamiento de pago.** Acto administrativo mediante el cual se ordena la cancelación de las obligaciones en mora. (DIAN)

**2.1.6. RUNT.** Registro Único Nacional de Tránsito. (DIAN)

**2.1.7. SIPAC.** Sistema de Planeación y Administración de la Cartera Morosa. (DIAN).

**2.1.8. VUR.** Ventanilla única de registro. (DIAN)

**2.1.9. Bienes.** Desde un punto de vista jurídico, la ley entiende por bien todo aquello que pueda ser objeto de apropiación.

**2.1.10. Bienes Inmuebles.** En el derecho moderno los bienes son inmuebles no solo por su naturaleza, sino también por su destino o por el objeto al cual se aplican; esto quiere decir que no se toma exclusivamente como criterio, la fijeza o imposibilidad de translación de la cosa de un lugar a otro, para derivar de ahí el carácter inmueble de un bien (DIAN, DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, s.f.).

**2.1.11. Prescripción de la acción de cobro.** Es la pérdida del derecho que tiene el estado para el cobro de las obligaciones a su favor por el transcurrir del tiempo.

**2.1.12. Remate de Bienes.** Adjudicación de los bienes del deudor a quien haya hecho la mejor postura en la subasta pública.

**2.1.13. Reserva Legal.** Restricción para exhibir o suministrar documentos privados para efectos tributarios.

**2.1.14. Contribuyente.** 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. 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 (nacionales., s.f.).

**2.1.15. 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 (MINISTERIO DE HACIENDA., s.f.).

**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.

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 (AVILA, pág. 6)

## **2.2. Enfoque Legal**

**2.2.1 Decreto 624 1989.** Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales Título VIII. Artículo 823 en adelante. Presidencia de la República (DIAN).

**2.2.2 Ley 1564 2012.** Por el cual se Expide el Código General del Proceso y se dictan tras disposiciones. Todo Congreso de la República.

**2.2.3 Ley 1437 2011.** Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. Notificaciones, revocatoria directa. Congreso de la República.

**2.2.4 Resolución 1899 2010.** Por medio de la cual se delegan unas funciones y se autoriza una delegación de funciones para declarar la remisibilidad de obligaciones. Toda Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

**2.2.5 Resolución 1898 2010.** Por medio de la cual se autoriza una delegación de unciones para decretar prescripciones de la acción de cobro. Toda Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

**2.2.6 Resolución 620 2008.** Por la cual se establecen los procedimientos para los avalúos ordenados dentro del marco de la Ley 388 de 1997 Toda Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

**2.2.7 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.

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

**2.2.9 Ley 42 de 1993.** Sobre la organización del sistema del control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen.

**2.2.10 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 (SINTRADIAN. Decreto 2117 de 1992. Diciembre 29. Diario oficial año CXXVIII. N.40703. 31, Diciembre, 1992. p.57..., s.f.)

**2.2.11 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.

**2.2.12 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 (Op. Resolución No 0157 de 1999. Agosto 9., s.f.).

**2.2.13 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.

**2.2.14 Resolución Número 000041** 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.

## Capítulo 3. Informe de Cumplimiento de Trabajo

### 3.1. Diagnostico situacional del Grupo Interno de Trabajo de Cobranza

**3.1.1. Funciones del Grupo Interno de Trabajo de Cobranza para el cumplimiento de metas trazadas.** Para conocer a fondo cuales son las funciones que ejecutan los funcionarios para el cumplimiento de metas. En este caso para los funcionarios que se encargan de la administración de la cartera morosa siendo estos, inspector IV, inspector II, gestor IV, gestor III y gestor II, esta información se encuentra plasmada en los manuales de funciones ya establecidos dentro de la DIAN, Cúcuta.

A continuación se describirá el propósito principal que ejerce cada uno de los funcionarios que se encargan de la administración de cartera morosa, pero para una mayor información se anexa los formatos de descripción de cada uno de ellos que se pueden encontrar en los manuales de función de la DIAN en su página web y estos son los (ANEXOS A, B, C, D, E).

#### Tabla 4.

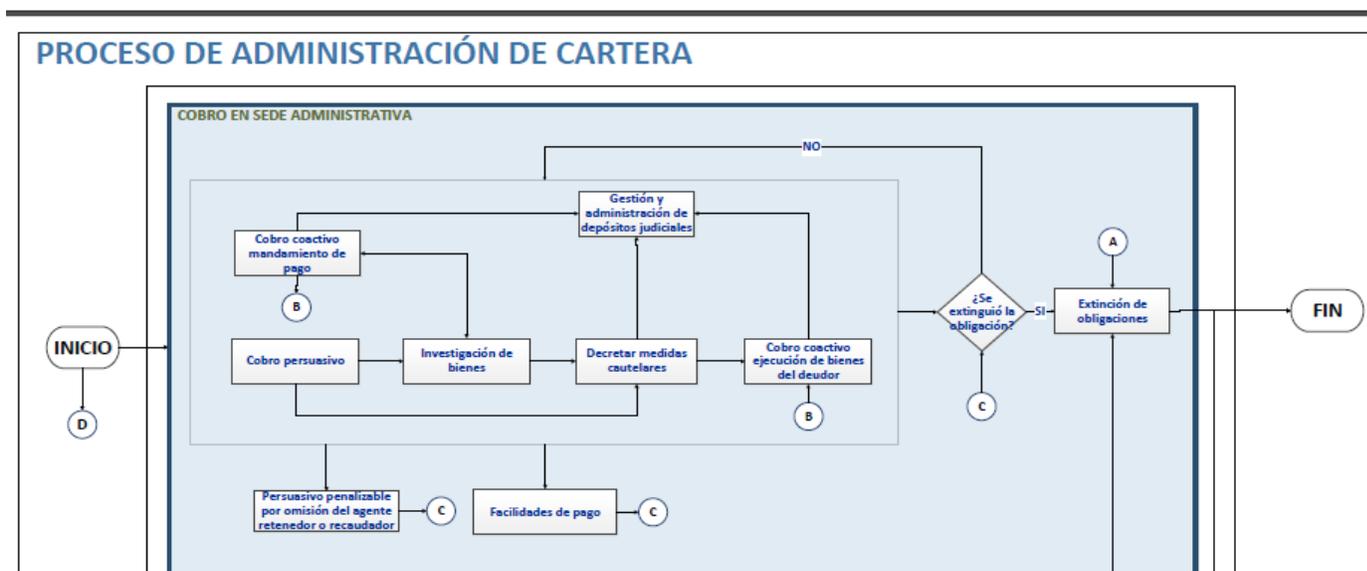
*Principales funciones de los funcionarios encargados de la administración de cartera morosa.*

<b>PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
<b>INSPECTOR IV</b>	Contribuir al desarrollo, fortalecimiento y toma de decisiones de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, mediante orientación, evaluación y ejecución de planes, programas y proyectos que la Entidad y la Seccional requieran, teniendo en cuenta la normativa vigente, las políticas gubernamentales e institucionales.
<b>INSPECTOR II</b>	Contribuir al desarrollo de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera mediante orientación, análisis, seguimiento, evaluación, control y ejecución de los planes, programas y proyectos que en la materia requiera la Entidad y la Seccional, teniendo en cuenta la normativa vigente, la política

	institucional, los procedimientos establecidos y los lineamientos.
<b>GESTOR IV</b>	Adelantar labores relacionadas con la ejecución , seguimiento, revisión y evaluación de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de conformidad con la normativa vigente, las políticas gubernamentales e institucionales, los procedimientos establecidos, las Directrices del nivel central y el grado de responsabilidad del empleo
<b>GESTOR III</b>	Adelantar las diligencias de la gestión de Recaudación y Administración de Cartera, de conformidad con la normatividad vigente, las políticas gubernamentales e institucionales, los procedimientos establecidos, las Directrices del Nivel Central y el grado de responsabilidad del empleo.
<b>GESTOR II</b>	Contribuir con el fortalecimiento y desarrollo de los procedimientos de Recaudación y Administración de Cartera, mediante las acciones inherentes a estos procesos, de conformidad con la normativa vigente, las políticas gubernamentales e institucionales, los procedimientos establecidos, las directrices del Nivel Central y el grado de responsabilidad del empleo.

**Nota :** Manual de Funciones Dian.

Ya conociendo el propósito principal de cada funcionario que hace parte de la cartera morosa, se describirá de una forma más elemental que permita entender como las funciones que ellos realizan se entrelazan entre los diferentes procesos de cobro para así obtener el recaudo esperado, para esto se anexa el siguiente diagrama que permitirá observar el cómo se ejecuta este proceso.



**Figura 6.** Proceso de cobro coactivo.

**Nota:** Pasante

El proceso de administración de cartera morosa comienza primero en el cobro persuasivo, en el cual se encuentran los diferentes gestores ya que estos son ubicados de acuerdo a las actividades que se pueden elaborar, seguidamente se da el proceso de investigación de bienes que es ejecutado por el Gestor I, de allí del proceso de investigación de bienes se puede realizar cobro coactivo mediante un mandamiento de pago el cual se debe tener muy presente pues un expediente no puede prescribir sin tener algún mandamiento de pago; siguiendo el proceso del cobro persuasivo a través de las investigaciones de bienes permite que se decreten medidas cautelares que son desarrolladas por los diferentes gestores que lleven expedientes a su cargo, se continúa con el proceso a cobro coactivo en ejecución de bienes del deudor que también es desarrollada por los gestores que tengan a cargo estos, es decir, la acción de embargar bienes inmuebles o cuentas corrientes; como se observa mediante el primer paso que es el cobro persuasivo se ejecuta el persuasivo penalizable por omisión del agente retenedor o recaudador, es decir, la omisión en las ventas este proceso es llevado por cualquier funcionario que tenga un

expediente con dicho caso y la opción que se le puede dar a este contribuyente es una facilidad de pago que depende de la cuantía a deber pues en llegado caso piden como garantía algún bien y la deuda se puede financiar a cuotas dependiendo la capacidad de pago que tenga el contribuyente; y para finalizar si se extingue la obligación esta llega a su fin y se termina la misma, pero si no se llega a extinguir se reanuda el proceso en la gestión y administración de depósitos judiciales, es decir, otra manera de cobro. Es así como cada funcionario a través de sus funciones permite que se lleve el proceso de cobro y cada uno de ellos es elemental en estos procesos, cabe aclarar que tanto en cobro persuasivo como coactivo se encuentran diferentes gestores es decir desde el Gestor I al Gestor IV, porque son ubicados según la actividad que pueden elaborar y no por el rango que estos tienen.

**3.1.2. Entrevista al jefe del área de cobranza donde se permite conocer los avances logrado por este grupo.** Dentro de la investigación hecha con el fin de realizar el análisis de los avances de los procesos utilizados en el grupo interno de trabajo de cobranzas de la Dirección de Impuestos ubicada en la ciudad de Cúcuta, se obtuvo información directamente por parte del Jefe encargado del grupo, el Doctor JESUS DAVID SANABRIA ARDILA quien es la persona que lidera los procesos y actividades que se realizan dentro del G.I.T de Cobranzas en la que la entrevista se ejecuta de manera verbal la cual fue grabada y que se puede encontrar como documento anexo en el cd Y utilizando a su vez un formato como guía donde se incluye las preguntas a realizar (ver anexo F).

Para esto se realizó un análisis y transcripción de las respuestas a las preguntas que nos permitieron evidenciar como se encuentra el grupo de cobranzas y cuáles son las metas que se han cumplido hasta ahora. Estas son:

*¿CUALES SON LAS METAS PLANTEADAS POR EL GRUPO DE COBRANZA PARA LA RECUPERACION DE CARTERA?*

R/A: las metas planteadas para el grupo de cobranza en el 2017 se encuentran en el plan de cobro del 2017 específicamente en la subdirección de cobranzas a través de la coordinación nacional de cobranza, se tiene una meta de recaudo aproximadamente de cuarenta y cinco mil millones de pesos, siendo esta la primera meta de recaudo, la segunda es la disminución de cartera que oscila entre los once mil millones de pesos esta disminución de cartera que tiene que darse a través de la reclasificación de la cartera a través de la prescripciones y normalizaciones de saldos que se encuentran ya prescriptos que no son objetivos de cobro.

*DE ACUERDO A SU PERSPECTIVA COMO JEFE DE AREA: ¿EN QUE PROMEDIO DEL 1 A 10 SE CUMPLE LAS METAS TRAZADAS PARA EL COBRO COACTIVO?*

R/A: las metas planteadas se fijan tanto anuales como mensuales en este momento se tiene un cumplimiento al mes de febrero del 105%, estamos sobre un porcentaje importante, siendo que el cumplimiento del 100% es algo importante, pero la idea es sobre cumplir las metas planteadas.

*¿CUALES SON LOS PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA?*

R/A: procesos como tal se desarrolla el procedimiento de cobro teniendo en cuenta sus dos etapas:

1. etapa que es la amigable, es decir, (persuasiva)
2. etapa que es la coactiva que se lleva a cabo con la ejecución de medidas cautelares.

*¿EL GRUPO PERTENECIENTE A COBRO COACTIVO CUENTA CON LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA SUS ACTIVIDADES DIARIAS?*

R/A: en estos momentos diría que si cuentan con las herramientas y equipos necesarios para adelantar los cobros coactivos.

*¿QUE RECURSOS FALTAN POR IMPLEMENTAR PARA QUE EL PROCESO SE LOGRE A CABALIDAD?*

R/A: pienso que en estos momentos se necesita un poco de recurso humano debido a la salida de funcionarios que se pensionan, que han ordenado el retiro forzoso por edad, otros que han renunciado, en estos momentos se encuentra la necesidad de contratar de 4 a 5 funcionarios.

*CUANTOS TRABAJADORES CONFORMAN EL G.I.T DE COBRANZA Y QUIENES SE ENCARGAN DE LA PARTE DE COBRO COACTIVO.*

R/A: se cuenta con 16 personas contando con el jefe, 15 operativos y 1 que es el jefe que conforman el grupo actualmente de cobranza, de esas 15 personas dos se encargan del proceso persuasivo y las 13 restantes se encargan del proceso de cobro coactivo en los diferentes áreas que son, facilidades de pago, sustanciación de expedientes y remates de bienes.

*¿CREE USTED QUE CUENTA CON EL PERSONAL SUFICIENTE PARA CUMPLIR A MANERA CABAL EL COBRO COACTIVO SOBRE LA CARETRA ASIGNADA A ESTE?*

R/A: Requerimos el incremento de personal en este momento puesto que el grupo tiene unas necesidades precisas a pesar de estar cumpliendo en el 105% en metas, la idea es incrementar y sobre cumplir estas metas planteadas para el 2017.

*¿LOS FUNCIONARIOS QUE CONFORMAN EL GRUPO DE CARTERA MOROSA RECIBEN CAPACITACIONES PARA QUE LOS PROCESOS QUE DESARROLLAN SEAN EFECTIVOS?*

R/A: si la entidad ha hecho un esfuerzo grande para instituir la escuela nacional de derecho tributario aduanero, a través de la escuela se recibe capacitaciones de tipo virtual constantemente se realiza diplomados, capacitaciones, tutoriales y tele conferencia, sin embargo ya hace un tiempo no se recibe capacitaciones presenciales que han sido muy productivas y provechosas para los funcionarios que ejercen el cobro coactivo.

*¿QUE RIESGOS SE PUEDEN PRESENTAR DURANTE EL PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA MOROSA?*

R/A: nosotros contamos con un mapa de riesgos institucional y cada área tiene su riesgo, por lo cual no son los mismos riesgos en facilidades de pago, riesgos en cobro coactivo o persuasivo, cada etapa tiene su propio riesgo. Sin embargo aquí también se cuenta con riesgos generales para toda la división y el G.I.T. de cobranza y tratamos de priorizar el cobro atendiendo ese riesgo el cual se llama prescripción de las acciones de cobro, siendo el riesgo más importante y es donde se debe colocar la mayor atención.

*COMO JEFE DEL AREA DE COBRANZA ¿QUE FALENCIAS PUEDE IDENTIFICAR EN EL MOMENTO QUE LOS FUNCIONARIOS EJECUTAN EL COBRO DE CARTERA MOROSA?*

R/A: yo no lo llamaría falencia tal vez necesidades, es aprender a optimizar el tiempo de trabajo y también los recursos que ponen a nuestra disposición para ejercer el cobro coactivo. Desde la jefatura del grupo es importante:

1. priorizar el cobro.
2. perfilar a cada funcionario donde mejor pueda desempeñar sus funciones con bienes a incrementar siempre por encima del nivel de cumplimiento de las metas que tenemos para el 2017.

*EN EL PROCESO DE COBRO COACTIVO EN ALGUN MOMENTO SE HA PRESENTADO CASOS DENOMINADOS "CUELLO DE BOTELLA" ¿EN CUALES Y PORQUE RAZONES?*

R/A: si se refiere a represamiento, si en estos momentos lo tenemos en la zona de archivos y expedientes zona que es importante, a la que no le damos la importancia que verdaderamente representa, tiene un represamiento por falta de personal ya que se tiene a una sola funcionaria manejando archivo; y pues en otras ocasiones se tiene apoyo de aprendices del SENA de los cuales se está esperando que lleguen estos, para volver a dinamizar todo el tema de archivo y documentación en el área.

**3.1.3. Análisis de la entrevista, a través de la cual se establecieron las principales falencias dentro del Grupo de Cobranza.** Desarrollando el análisis a la entrevista realizada se logró detectar diferentes falencias o necesidades bien llamadas por el jefe del G.I.T de COBRANZA que de una u otra manera afectan directamente a los procesos que se realizan para la recuperación de cartera morosa, para esto se muestra a continuación un cuadro donde se evidencian estas, siendo la totalidad de ellas importantes pero claramente algunas son más prioritarias que otra como la falta de recurso humano para este proceso, pues como se sabe entre mayor cantidad de funcionarios se tenga mejor será la agilidad en los procesos y así ejecutar acciones de cobro seguidamente como lo son los embargos a bienes inmuebles o a cuentas bancarias permitiendo un recaudo alto en la cartera morosa.

También se encuentra la optimización del tiempo pues en algún momento se utiliza del tiempo de trabajo para desarrollar situaciones personales lo que hace que el tiempo sea menor y se desarrolle represamiento en algunos procesos es por ello que se recomienda tener más cuidado referente a este pues el tiempo mal gastado estaría perjudicando procesos que le generarían ganancias a la entidad, como de igual forma la planeación de ciertas capacitaciones que no están estrechamente ligadas al trabajo lo que genera la ausencia de personal haciendo que el tiempo se minimice y por ende no se llegue a ejecutar actividades planeadas para el día; el perfilar cada funcionario donde mejor se desempeñe permitiría un ahorro de tiempo y de actividades pues cada uno sabría sus actividades y como desarrollarlas puesto que cada funcionario esta donde mejor se siente, es por esto que no solo indica el puesto si no también el cambio del sitio de su escritorio para que el orden consecutivo del proceso de cobro coactivo se ejecute de la mejor manera, no como se viene desarrollando que cada funcionario se encuentra lejos uno del otro y el

proceso presenta retardos por esta situación, es por esto que a continuación se muestra las diferentes falencias ya que se realizó una descripción de las más prioritarias para la empresa.

**Tabla 5.**

*Falencias encontradas en el grupo interno de trabajo cobranzas*

<b>PRINCIPALES FALENCIAS QUE SE ENCONTRARON</b>
1. Falta de recurso humano
2. Falta de capacitación presencial a los funcionarios de cartera morosa
3. Optimización del tiempo
4. Priorización del trabajo
5. Perfilar a los funcionarios donde mejor se desempeñe para el incremento de metas
6. Represamientos en el punto de archivo y expedientes

**Nota:** Pasante

**3.2 Ejecutar acciones de apoyo y asistencia en los procesos del área administrativa del grupo interno de trabajo de cobranza asegurando así el adecuado desempeño en las labores.**

**3.2.1. Desarrollo de las actividades y objetivos establecidos por el jefe inmediato para el mejoramiento de los procesos en el grupo de cobranza.** el desarrollo de la pasantía se ejecutó dentro del G.I.T de COBRANZA, donde se ejecuta diferentes procesos como lo son el cobro persuasivo, el cobro coactivo y los remates, esta se desarrolla dentro del cobro coactivo donde se lleva a cabo un proceso llamado administración de cartera morosa donde su actividad principal es la investigación de bienes, que es donde se permite investigar aquellos contribuyentes que ya han pasado el filtro del cobro persuasivo con una duración de 6 meses pero si la deuda a deber no es cancelada en el tiempo pertinente, genera que el expediente sea llevado al cobro coactivo, es decir, al proceso de cartera morosa donde ejecutara el cobro de la deuda a través de los embargos a bancos y bienes inmuebles que se logra gracias a la investigación de bienes donde se investiga bienes inmuebles, cámara de comercio y catastro, más adelante se hablara un poco más a fondo sobre cada uno de ellos. Siendo así que la actividad que principalmente se realizó durante el tiempo de permanencia fue la investigación de bienes, es así, como se desarrolla el puesto de auxiliar de investigaciones de bienes, siendo así que al terminar el tiempo dispuesto para la pasantía las investigaciones de bienes quedaron en cero pues no quedo ningún represamiento lo que genera más embargos y por ende un aumento en el recaudo de cartera morosa.

Pero de igual manera se realizaron otras actividades como lo fue la asistencia a labores de rutina con la jefe inmediata, la asistencia al puesto de secretaria principal durante 4 días por la ausencia del funcionario encargado por situaciones personales lo que permite el manejo de documentos que son enviados por los diferentes funcionarios de la dependencia en general por cada proceso que desarrollan y el notificar cada uno de ellos y para terminar se asistió a conferencias realizadas en el auditorio principal de la DIRECCION DE IMPUESTO durante

horas laborales que fueron importantes, pues son conferencias dictadas a funcionarios estables en la entidad, donde se tuvo la experiencia de participar en cada una de ella.

De esta manera se cumplió con el objetivo principal que era el lograr entregar investigaciones de bienes que se encontraban represadas del año 2016, y continuar con la ejecución de estas investigaciones referente al año 2017 permitiendo el continuo proceso que se lleva para el recaudo de cartera y teniendo como propósito la no acumulación de la investigación de bienes.

Las investigaciones de bienes se realizan a aquellos contribuyentes que tienen alguna deuda con la entidad por obligaciones tributaria.

El desarrollo de la actividad de investigación de bienes comienza en el momento en que funcionarios pertenecientes al grupo de cobranza diligencian los formatos que se dan por el SIPAC (sistema de planeación y administración de cartera morosa) o también de manera MANUAL que se encuentra en el FTCA-2263 (Ver anexo G), estas investigaciones de bienes recae sobre personas naturales o jurídicas.

**3.2.2 Ejecución de los procesos de investigación solicitado por el jefe inmediato.** El proceso de investigación inicia en el momento que se entrega el oficio de investigación, seguidamente se procede a realizar las investigaciones de bienes para poder así embargar y ejecutar el recaudo de la cartera morosa. Para esto se describirá a continuación cada proceso:

VUR (Ventanilla Única de Registro perteneciente a la superintendencia de notariado y registro): este proceso permite evidenciar si la persona o empresa investigada tiene algún bien

inmueble como propiedad suya que permita suplir la deuda que tiene ante la DIAN, este proceso se realiza a través de la plataforma [www.vur.org.co](http://www.vur.org.co), entrando con un acceso privado que tiene la entidad donde se verifica lo antes dicho, es siendo así que se averigua por número de cedula o por Nit, en el caso de las personas naturales que no arrojan ningún resultado se busca por el nombre de la persona puesto que en algunos casos las notarías no registran el número de cedula; también es importante tener en cuenta que en este proceso se debe analizar detalladamente cada matrícula inmobiliaria puesto que las que contienen patrimonio familiar, afectación a vivienda familiar y en ocasiones que ya han sido vendidas a otras personas pero siguen en el sistema con el nombre de su antiguo propietario; es así que en el momento de la notificación del embargo en los dueños se acercan a la entidad para llegar a un arreglo y poder cancelar la deuda para no perder estos bienes, este es un proceso clave e importante en la investigación y para el cobro coactivo pues es una herramienta esencial para el recaudo de dineros, para tener una mejor claridad de este proceso se invita a ver el (Anexo H).

RUES (registro único empresarial y social cámaras de comercio): permite observar si los contribuyentes a investigar son personas naturales o jurídicas, si tienen algún negocio a su cargo, si están activos y cuál es el último año que tiene renovado en la cámara de comercio. Para esto se invita a observar el (Apéndice I).

CATASTRO (convenio con el instituto geográfico Agustín Codazzi), refleja los diferentes movimientos bancarios de las personas o negocios y de igual manera si se encuentran con algún bien inmueble a su nombre, esta se representa a través de una exógena la cual, está conformada por diferentes códigos los cuales son:

**Tabla 6.***Códigos utilizados en la IGAC*

<b>CODIGOS QUE SE UTILIZAN EN LA EXOGENA</b>
1001 Pago abono en cuenta y retención
1009 Movimiento cuenta corriente y ahorro
1010 Socios y valor patrimonial
1018 Cuentas por cobrar mandatos
1019 Movimiento cuenta corriente y ahorro
1020 Inversiones cdts
1032 Enajenación en notarias
1406 Informe convenio IGAC

**Nota:** coordinadora de pasantía

Siendo así estos los códigos establecidos por la entidad que son necesarios para llevar a cabo la investigación de bienes, lo que genera un análisis a la exógena permitiendo identificar los códigos ya mencionados necesarios para la ejecución adecuada del proceso de catastro. Se anexa página por donde se busca este proceso, pues no es posible acceder a una exógena por reserva de información para esto se puede evidenciar el (Apéndice J).

RUNT: (registro único nacional de tránsito), este es un documento externo pues ya que la entidad no cuenta con el acceso privado a esta plataforma lo que hace que los documentos salgan a las diferentes seccionales de tránsito ya sea municipales o de ciudades algunas de ellas son: Cúcuta, Patios, Zulia, Ocaña, Pamplona, Villa del Rosario, Girón, Santander, entre otras. A estas seccionales se les indica que tienen un plazo máximo para responder a estas solicitudes de un mes. Estas seccionales de tránsito hacen llegar una respuesta a la entidad mediante un documento en el cual citan el número de oficio de investigación que recibieron dando mención así si existen

contribuyentes que tengan algún automotor registrados en estas dependencias como también se puede presentar que no contengan ningún bien automotor. (Ver apéndice K).

Durante el desarrollo de la pasantía se ejecutó gran cantidad de investigaciones en cada una de los diferentes procesos los cuales quedan plasmados en las siguientes tabla y graficas en las que se pueda evidenciar su realización en dos periodos que son comprendidos entre febrero 6- abril 3 y 4 abril – 6junio.

**Tabla 7.**

Investigaciones de VUR.

<b>INVESTIGACIONES VUR</b>	
<b>PERIDO 06 FEBRERO AL 03 DE ABRIL</b>	177
<b>PERIODO DEL 04 ABRIL AL 06 JUNIO</b>	646
<b>TOTAL</b>	823

**Nota:** Pasante

En el tiempo de la pasantía se desarrolló una cantidad considerable de investigaciones de VUR, esta investigaciones se ejecutaron en dos periodos, el primer periodo se desarrolló una cantidad total de 177 investigaciones, es decir ,que semanalmente se desarrolló en promedio una cantidad de 22 a 23 investigaciones y en el segundo periodo se obtuvo un total de 646 investigaciones que en promedio por semana seria de 80 a 81 investigaciones, como se puede observar el primer bimestre en cuanto a la productividad fue menor que en el segundo bimestre, puesto que en dicho tiempo se realizó la inducción, después de esto fue asignada como primeras actividades el cierre de investigaciones del año 2016, como de igual manera el investigar solo el proceso de catastro sobre dicho año pues venían con expedientes retrasados de este año que ya

traían consigo las investigaciones de VUR y RUES, lo que generó que en el primer bimestre las investigaciones de VUR fueran más bajas pues ya que se debía hacer todo el proceso después de obtenido los resultados de las investigaciones y generando así, que el segundo bimestre se realizara más investigaciones a contribuyentes lo que permitía tener gran cantidad en resultados y así poder ejecutar los embargos necesarios para la recaudación de cartera morosa



**Figura 7.** INVESTIGACION VUR.

**Nota:** Pasante

**Tabla 8.**

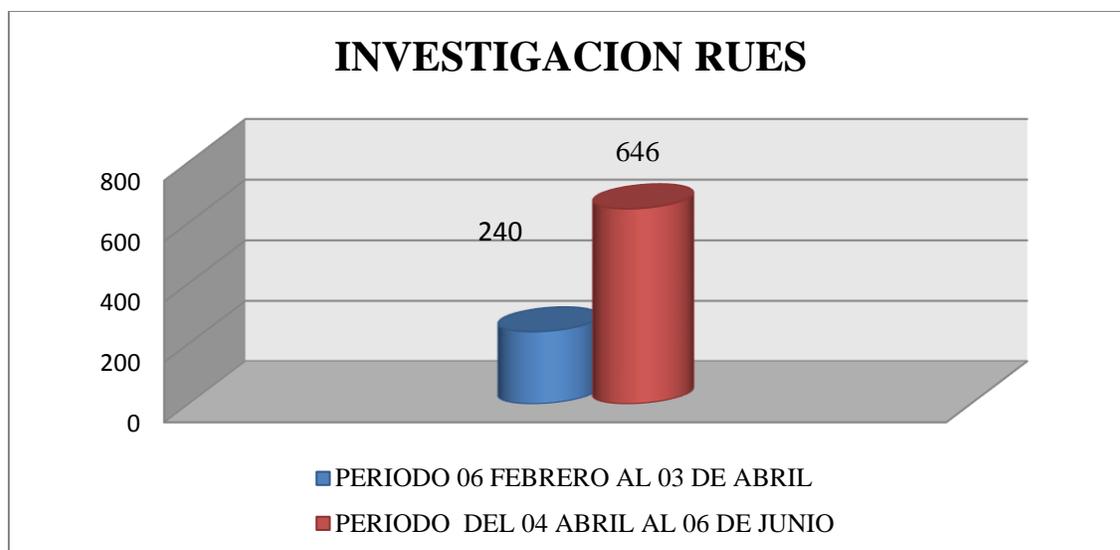
*Investigaciones de RUES.*

<b>INVESTIGACIONES DE RUES</b>	
<b>PERIODO 06 FEBRERO AL 03 DE ABRIL</b>	240
<b>PERIODO DEL 04 ABRIL AL 06 DE JUNIO</b>	646
<b>TOTAL</b>	<b>886</b>

**Nota:** Pasante

En el desarrollo de la pasantía se adelantó el proceso de investigación de bienes en la parte de RUES, es decir, investigación de cámara de comercio durante los 4 meses que fue el tiempo requerido se investigó una cantidad total de 886 contribuyentes los cuales fueron repartidas en dos bimestres el primer bimestre se adelantó una cantidad de 240 investigaciones lo que quiere decir que en promedio por semana se investigó una cantidad de 30 contribuyentes y en el segundo bimestre se desarrolló una cantidad de 646 investigaciones las cuales se ejecutaron en promedio de 80 a 81 investigaciones por semana. Se puede analizar a simple vista que el segundo bimestre fue más productivo que el primero, esto se da porque en el primer bimestre al momento de realizar la inducción la jefe inmediata opta por dar como primera actividad el cierre de investigaciones del año 2016 y también el investigar sobre catastro puesto que se venía generando un retraso en expedientes del año anterior, lo dicho anteriormente se puede ver reflejado en las investigaciones de catastro donde se ve un aumento considerable en estas investigaciones y que su diferencia con el segundo bimestre no es tan alto.

El proceso que se desarrolló en este tipo de investigación es el buscar si los contribuyentes a investigar contenían matriculas mercantiles y si esta se encontraban activas y cuál era su último año de renovación de la matrícula.



**Figura 8.** INVESTIGACION RUES

**Nota:** Pasante

**Tabla 9**

*Investigaciones de CATASTRO.*

<b>INVESTIGACIONES CATASTRO</b>	
<b>PERIODO 06 FEBRERO AL 03 DE ABRIL</b>	542
<b>PERIODO DEL 04 ABRIL AL 06 DE JUNIO</b>	579
<b>TOTAL</b>	1121

**Nota:** Pasante

El proceso de investigaciones de catastro se desarrolló en el tiempo total de la pasantías, es decir, los 4 meses lo que nos permitió tener una cantidad de 1121 investigaciones, estas investigaciones se ejecutaron en dos bimestre el primero nos muestra una cantidad de 542 investigaciones en total lo que infiere que por semana se ejecutaba en promedio de 67 a 68 investigaciones y el segundo bimestre un promedio de 72 a 73 investigaciones de catastro, esta investigación permite observar si el contribuyente tiene cuentas bancarias y si tiene a su nombre

algún bien inmueble que es generado por el instituto geográfico Agustín Codazzi, se debe tener en cuenta que al momento de consultar esta se hace referencia al año 2016 con el periodo 1, que según la entidad es la más actualizada.



**Figura 9.** INVESTIGACION CATASTRO

**Nota :** Pasante

Luego de realizado el proceso en las investigaciones de VUR, RUES Y CATASTRO. Se encuentra el proceso de investigación del RUNT, como ya se había indicado estos son documentos externos enviados por las diferentes seccionales de tránsito y estos a su vez se clasifican en positivos y negativos, donde los positivos son los que son reportados por alguna entidad de tránsito y transporte que informa que algún contribuyente tiene registro de un automotor o varios a su nombre. Y los negativos son aquellos donde no reportan ninguna información. Durante el tiempo de la pasantía se clasificaron varios documentos de RUNT donde se realizó el respectivo proceso el cual era realizar una planilla donde se describe el número de radicado, fecha de entrega, descripción del automotor desde el N° de oficio al que pertenece

hasta las placas de este, nombre del contribuyente, N° de cedula, nombre funcionario, novedad y la entidad de transito donde se encuentra ubicado el contribuyente para una mejor entendimiento se anexa esta planilla. (Ver apéndice L).

Para evidenciar la cantidad de documentos que se ejecutó durante este tiempo se mostrara a continuación su tabla e ilustración.

**Tabla 10.**

*Investigación de RUNT*

<b>INVESTIGACIONES DE TRANSITO</b>		
	<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>
<b>PERIODO 06 FEBRERO AL 03 DE ABRIL</b>	122	49
<b>PERIODO DEL 04 ABRIL AL 06 DE JUNIO</b>	75	30
<b>TOTAL</b>	197	79

**Nota:** Pasante

Durante el tiempo ejecutado en la DIAN como pasante se logró recibir una cantidad considerable de respuestas de RUNT por las diferentes entidades, aunque se debe tener claro que muchas de ellas no respondían a estos oficios. Durante el proceso de los 4 meses en la entidad como pasante se recibió una cantidad total de investigaciones positivas de 197 y de negativas una cantidad de 79 investigaciones, se debe tener en cuenta que se dividió este proceso en dos bimestre el primero permitió arrojar una cantidad de investigaciones positivas de 122, conociendo así que en promedio por semana se recibía una cantidad de respuestas de 15 a 16 oficios y de igual manera en este bimestre se recibieron 49 oficios reportados como negativos lo que infiere que en promedio por semana se recibía una cantidad de 6 a 7 investigaciones y en el

segundo bimestre se recibieron una cantidad de 75 investigaciones positivas que en promedio semanal es de 9 a 10 investigaciones y en las oficinas indicados como negativos se recibieron en total 30 lo que indica que en promedio por semana se recibía una cantidad de 3 a 4 investigaciones.

Cabe resaltar que la disminución que aparece en el segundo bimestre no es por la falta de respuestas de las entidades de tránsito si no porque ya no tenía a cargo total el proceso de respuestas de estos oficios y por ende estos fueron los que se logró ejecutar durante el tiempo de la pasantía, pero en si llegaron más oficios con respuestas pero la jefe inmediata era la que se encargaba de ejecutar el proceso mientras el tiempo se invertía en investigaciones de bienes como las que se habló anteriormente. Este proceso permite que sea otro medio de ejecución para la recaudación de cartera pues se logra a través del embargo del automotor ya sea automóvil o motocicleta.



**Figura 10.** INVESTIGACIÓN RUNT

**Nota:** Pasante

El siguiente proceso a realizar con las investigaciones de VUR, RUES y CATASTRO, es ejecutar una planilla con el NIT, digito de verificación, nombre del contribuyente, fecha en la que se entregara las respuestas, fecha de la solicitud de la investigación, nombre del funcionario encargado del expediente y por ultimo una pequeña descripción de los resultados que se obtuvieron de las mismas. (Ver apéndice M).

Después de realizada la planilla se hace realiza una combinación de esta para arrojar el formato FTCA-2264 el cual se entrega junto con las documentos que se hayan imprimido de respuestas en cada una de las investigaciones. (Ver anexo N formato FTCA-2264).

De esta manera se procede entrar al SIPAC (sistema de planeación y administración de cartera morosa), donde se realiza el registro de la investigaciones anteriormente descritas para esto se utiliza los 5 últimos dígitos, en los cuales sale la misma información que se encuentra en el documento, es decir, el nombre de los contribuyentes en el caso de las investigaciones de instrumentos públicos conocido como VUR se marca los nombres que lleguen a tener como respuesta algún folio de matrícula inmobiliaria o también los contribuyentes que tienen un bien automotor se le realiza el mismo procedimiento. (Ver apéndice O).

Seguidamente se le registra una entrada a cada contribuyente con el fin de que nos arroje el sistema (SIPAC), el nombre del funcionario que se encargara de dicha investigación, con la respectiva n° de expediente y la n° de la novedad. La entrada que se le realiza a este puede ser de tres tipos:

1. Resultado positivo investigación de bienes que se representa con la n°16.
2. Resultado negativo investigación de bienes que se representa con la n°47.

3. Otro documento (gestión de cobro) N°41.

La respuesta positiva se adelanta cuando se encuentra bienes inmueble o bienes automotores, las negativas en las que no arroja ninguna información y la otra forma de cobro es cuando la investigación lleva consigo documentos como el RUES y CATASTRO (Ver anexo P).

Para finalizar este proceso se lleva a cabo el cierre de cada una de las investigaciones de bienes realizadas, en este caso se hace a los contribuyentes que no tengan ninguna investigación pendiente y que además se encuentren al día con la entidad, es allí donde se puede ejecutar el respectivo cierre, además se debe tener en cuenta que según el tiempo en que fue lanzada la investigación se debe esperar de un mes a mes y medio por si llega alguna respuesta de una entidad de tránsito y transporte, es así por lo que este proceso es el último en ejecutarse a las investigaciones (Ver apéndice Q).

Durante el desarrollo de la pasantía se adelantó varios cierres en las investigaciones y otras quedando en pendientes, esto se puede evidenciar en la siguiente tabla e ilustración:

**Tabla 11.**

*Procedimiento investigación de bienes.*

<b>PROCEDIMIENTO INVESTIGACION DE BIENES</b>		
	<b>INVESTIGACIONES PENDIENTES</b>	<b>INVESTIGACIONES CERRADAS</b>
<b>PERIODO 06 FEBRERO AL 03 DE ABRIL</b>	369	653
<b>PERIODO DEL 04 DE ABRIL AL 06 DE JUNIO</b>	137	300
<b>TOTAL</b>	<b>501</b>	<b>915</b>

**Nota:** Pasante

En el tiempo que se ejecutó la pasantía, así como se realizó gran cantidad de investigaciones también se debía hacer el proceso de cierre de estas mismas o en llegado caso dejarlas en pendiente por el hecho de tener una respuesta positiva en alguna investigación, es así que durante en los bimestres que se desarrolló la pasantía se logró obtener un cierre de investigación en total de 915 y en investigaciones pendientes de 501, siendo que en el primer bimestre se logró el cierre de 653 investigaciones que en promedio por semana es de 81 a 82 contribuyentes y como pendientes se logró tener una cantidad de 46 a 47 investigaciones.

En el segundo bimestre se logró tener una cantidad de 300 investigaciones cerradas lo que en promedio por semana es de 37 a 38 investigaciones y quedando como pendientes un total de 137 investigaciones que por semana se ejecutaría una cantidad en promedio de 17 a 18 investigaciones. Cabe resaltar que en este proceso al inicio de la investigación se dio cierre a investigaciones del año 2016 que venían en represamiento y es por esto que el segundo bimestre la productividad es menos en los dos ítems pues para el cierre de una investigación se debe esperar un tiempo considerable de un 1 mes o más y pues al momento de finalizar la pasantía gran cantidad de ellas no habían cumplido con este requerimiento lo que hizo que muchas investigaciones quedaran como pendientes para el proceso ya mencionado.



**Figura 11.** Procedimiento investigación de bienes

**Nota:** pasante

Otra de las actividades en las que se participó durante el proceso de la pasantía fue el apoyo al jefe inmediato en los procesos que ella adelantaba como lo eran la entrega de comunicados de embargos y desembargos, la alimentación de la base de datos de estos y la ejecución de documentos para expedientes que estaban a poco de dar su prescripción y apoyo a la elaboración de algunos documentos de prescripción de sentencias que se le realiza a los expedientes que ya prescribieron los 5 años; como también se ofreció un apoyo básico a los otros funcionarios que se encontraban dentro del mismo cubículo, como lo era adelantar copias de documentos importantes para ejecutar cobros para el recaudo de cartera morosa. También se obtuvo el privilegio de asistir a varias conferencias que se desarrollaron en el tiempo de ejecución algunas de estas fueron:

\*Avalúo catastral

\*Evolución del derecho de petición

\*Revocatoria de los actos administrativos

\*Gestión ética en la función pública.

Es así como se desarrolló de manera precisa y compleja las actividades previstas para el tiempo de la pasantía en la DIRECCION DE IMPUESTOS, siendo de gran éxito y una experiencia grata pues se logró contar con nuevos conocimientos referente a los procesos que se ejecuta en la administración de cartera morosa.

### **3.3 Plantear estrategias de mejora a los procesos del g.i.t de cobranza con el propósito de lograr la recuperación de cartera.**

**3.3.1 Estrategias planteadas basadas en la experiencia durante el tiempo de la pasantía y de acuerdo al diagnóstico ejecutado, con el fin del mejoramiento en los procesos que se llevan a cabo para la recuperación de cartera.** Dentro de la información que se logró obtener por la entrevista aplicada al jefe del área donde se pudo reflejar las principales falencias que tiene el G.I.T de Cobranza y a su vez acompañado de la experiencia vivida durante el tiempo de la pasantía se pudo establecer las siguientes estrategias con ayuda de conceptos que nos permitan dar un mejor entendimiento y asesoría a la entidad para lograr el mejoramiento de estas y que no se repitan continuamente afectado principalmente el recaudo de la cartera morosa para esto comenzaremos con:

*FALTA DE RECURSO HUMANO*, el concepto moderno de **recursos** humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de “eficiencia” de Taylor (**RECURSO HUMANO**) .

Los empleados llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. na empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una

empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad (IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO).

Es así como se puede entender que el recurso humano es una esencia para cualquier empresa, es de esta manera que se le sugiere a la DIRECCION DE IMPUESTOS seccional CUCUTA, darle un poco más de atención a la falta de recurso humano en cobranza pues siendo esta una de las áreas más importantes de la entidad pues es la que permite el recaudo del dinero por las obligaciones tributarias de los diferentes contribuyentes, lo que hace que durante el año se presenten jornadas de cancelación y así no se encuentren en llegado momento con alguna represión para atender a los mismos; pues con una experiencia vivida se pudo evidenciar la gran falta que hace de este en la organización pues se presentó un colapso en atención al público en jornada de pago de omisiones lo que genero mucha inconformidad con los contribuyentes. Es de gran importancia que se tuviera como objetivo primordial el contratar de dos a cuatro funcionarios para el grupo de cobranza especialmente para la administración de cartera morosa lo que le permitiría un gran avance a la entidad y así poder cumplir con las metas y una mejor atención al público.

Otro punto esencial es el tener una persona que se encargue específicamente de las investigaciones de bienes pues teniendo la experiencia vivida al momento de llegar a la entidad se encontraba con un represamiento del año 2016 lo que generaba retrasos en recaudo de cartera pues ya como se ha dicho es el proceso más esencial que se puede tener dentro de la entidad, es por ello que se hace de manera respetuosa al jefe del grupo de cobranza que tenga presente esta petición pues generaría gran avance para la entidad como de igual manera este funcionario

podría realizar otras actividades que ayudarían a evitar esos cuellos de botellas que se presentan constantemente.

### *FALTA DE CAPACITACION PRESENCIAL A LOS FUNCIONARIOS DE*

*CARTERA MOROSA*, bien se sabe que durante el proceso de formación en la universidad nos enfocaban que en el momento de construir una empresa lo que invirtiera para ella esta lo remunera con el pasar del tiempo, es decir, el invertir en formación para nuestros empleados genera una calidad en atención al público generando una imagen corporativa alta ante la sociedad, pues esto ayuda al incremento de la productividad, mejorando también la relación entre el trabajador y la empresa, el incremento de la capacidad y conocimientos de los mismos agilizando la solución de problemas que se lleguen a presentar.

Siendo así que las capacitaciones son de gran importancia y más para una entidad como lo es la DIAN puesto que cada día se generan nuevos decretos o reformas que generan cambios para el pago de tributos, es por esto que se sugiere a la entidad el desarrollo de diplomados presenciales donde el personal de cobranza tenga interacción con un profesional en los temas a requerir obteniendo así nuevos conocimientos, se debe tener en cuenta las siguientes razones por lo cual es importante invertir en capacitaciones presenciales, sin dejar a un lado que es importante el proceso que se lleva a través de la plataforma virtual de la entidad en la que los funcionarios pueden desarrollar diplomados. Estas razones son:

1. *No es un gasto, es una inversión*, Cuando se habla de capacitación lo primero que se viene a la mente es ¿cuánto costará?, por eso es preciso entender que la capacitación no representa un gasto sino una inversión, porque se verá retribuida en la empresa.

2. *Fortalecimiento del sentido de pertenencia*, un trabajador que se le ofrece participar en cursos de capacitación, es un empleado que desarrollará sentido de pertenencia, porque siente que se le está tomando en cuenta para los futuros proyectos, que su trabajo vale y que puede calificar para cargos de mayor envergadura porque cuenta con la capacitación necesaria. En este sentido se ganaría un personal capacitado y con sentido de pertenencia, sino un empleado motivado.

3. *Reducción de errores*, en el mundo empresarial los errores se pagan con tiempo y dinero, mismos que se verán reducidos considerablemente al invertir en la capacitación del personal, porque tendrá un empleado con conocimiento en la materia, capaz de generar soluciones rápidas y efectivas.

4. *Seguridad a la hora de tomar decisiones*, la correcta toma de decisiones es crucial en el mundo corporativo, ésta habilidad puede desarrollarse con la preparación y capacitación del personal porque se abre una gama de posibilidades empresariales y tecnológicas a considerar para la acertada toma de decisiones.

5. *Asegurar que su personal esté pensando sólo en su empresa*, le aseguramos que si su personal está motivado y comprometido con los fines de la empresa no estará buscando formar parte de otra compañía, porque sencillamente no le hace falta. Recuerde que los trabajadores buscan desarrollo profesional y económico para asegurar su vida personal y una empresa que los haga sentir “estancados” en este sentido, siempre será la opción temporal hasta encontrar otra mejor.

6. *Incrementos en productividad y rentabilidad*, evidentemente cada una de las 5 razones anteriores incrementará la productividad y en consecuencia la rentabilidad de la empresa. Actualmente, existen tantas áreas en las que usted puede invertir en capacitación que sentirá que su empresa marcha sola porque cuenta con líderes y personal capacitado donde puede delegar con tranquilidad el rumbo de su empresa. Sencillamente el conocimiento nunca es pérdida si se hace extensivo a cada uno de los empleados de su empresa y esto claramente se traducirá en “Rentabilidad” (RAZONES PORQUE SE DEBE INVERTIR EN CAPACITACIONES).

Como se puede observar son 6 razones vitales para obtener una mejor calidad, desempeño y educación en los empleados permitiendo que la entidad sea reconocida por el nivel de funcionarios que la conforma, por esto es importante que el jefe del grupo de COBRANZA tenga en cuenta estas y le apueste más a las capacitaciones, desarrollo de diplomados o cursos presenciales en los cuales los empleados puedan interactuar y poder dar respuestas a las inquietudes que a estos le surja, es decir, la idea no es que a medida que avance el tiempo se retroceda y se estanque en ciertos procesos, si no es el de avanzar y mejorar estos procesos de capacitación para mejoramiento en la planta de personal y permitiendo que los procesos que se ejecuten para la recaudación de cartera sea rápido y eficiente.

✓ *OPTIMIZACION DEL TIEMPO*, la administración del tiempo, es uno de los recursos más apreciados. Sin embargo, se trata de un bien que no se puede ahorrar, sino que pasa, no retrocede y es imposible de recuperar. Si se malgasta, se derrocha algo muy valioso. Se debe aprender a valorar el tiempo y a planificar el estudio y el trabajo, tanto a corto como a medio y largo plazo (ADMINISTRACION DEL TIEMPO).

La optimización del tiempo es uno de los factores importantes que se maneja dentro de la entidad pues claro se tiene que son muchos los procesos y los contribuyentes que se tienen a cargo, además de las actividades o jornadas de recaudación que se dan durante cada mes lo que hace que el tiempo de los funcionarios se minimice; pero la realidad que se observo es que en su mayoría los funcionarios utilizaban un poco de su tiempo para trabajos personales lo que hace que genere un faltante de tiempo para inversión en procesos internos, es por esta razón que el jefe de cobranza enfatiza en la optimización del tiempo y es así que desde el punto de vista como pasante se le realiza ciertas sugerencias que permitan al grupo mejorar la falencia y que el tiempo sea útil y provechoso en la ejecución de la administración de cartera morosa, es importante que desde la jefatura de cobranza se plantee un formato que sirva de guía para los funcionarios permitiéndoles cómo aplicar una mejor optimización del tiempo estipulado durante los diferentes trimestres para los procesos de recaudación de cartera, es así que se hace énfasis en las siguientes recomendaciones que serían de gran apoyo para el desarrollo de este formato donde se pueda dar paso a la optimización del tiempo, estas son:

- ✓ Procurar tener el puesto de trabajo ordenado, no tener acumulación de expedientes o informes que harían que los funcionarios se sientan agobiados al estar observando estos a cada instante.
- ✓ Decidir qué actividades de la jornada de la semana se piensan rescatar y cuales va dejar para después.
- ✓ Aplicación de planes alternativos por si los que se habían propuesto no llegan a salir como se había pensado.

- ✓ Tener en cuenta la realización de cada actividad propuesta **Sin** dejar a un lado los objetivos a lograr.

- ✓ Tener prioridad en algunos casos sobre procesos que requieran de mayor atención y cuidado.

- ✓ Lograr repartir el tiempo necesario en la ejecución de las actividades, sin dejar a un lado las pausas activas que se puedan desarrollar durante la jornada laboral.

La clave para lograr una eficiente optimización del tiempo está en la manera en como invierte el tiempo para que sea más productivo, esto no se hace solo con el fin de obtener beneficios para la empresa, si no sobre la misma tranquilidad de uno pues permite que no todo se realice a ultima hora y que en algún momento algunas de las metas propuestas no se logre a ejecutar en el tiempo establecido.

- ✓ *PRIORIZACION DEL TRABAJO*, la priorización es un factor importante para esta entidad que tiene metas a cumplir y su propósito es el recaudo de dinero de obligaciones tributarias, muchos funcionarios se enfocan en la realización de otros trabajos lo que hace que muchas veces descuiden otras actividades lo que puede crear caos, es por esta razón que se plante varias claves para la priorización del trabajo, es decir, primero es lo primero; durante el proceso de la pasantía se evidencio jornadas de cobros lo que hacía que funcionarios dejaran de hacer sus funciones principales por encargarse de otras actividades prioritarias lo que generaba una represión en las actividades. Para esto se plantea las siguientes claves de priorización del

trabajo que le sería de gran importancia para cada funcionario permitiéndole un mejor manejo en sus actividades diarias en el trabajo y que sería importante que las aplicaran, las claves son:

1. Realizar un registro de las actividades: anotar cuales son las prioridades, tareas y actividades durante el trimestre y actividades que lograra ejecutar sobre cada día que pertenezca a este.
2. Determinar los objetivos principales, es decir, realizar una lista de las metas que lograra durante el tiempo estipulado.
3. Aplicar la regla 80/20: determinando que la aplicación del 20% en las actividades Producirá un 80% de resultados. Haciendo que esto acerque más al funcionario a lograr las metas propuestas para el trimestre.
4. Realizar una evaluación general en la que el jefe tendrá la responsabilidad de decidir cuáles temas son importantes o urgentes: decidir cuáles de las actividades son las más importantes en comparación con las más urgentes.
5. Crear un horario: cada funcionario podrá establecer plazos para la realización de cada tarea y estimar el tiempo necesario para completarla. Para crear este se debe tener en cuenta las tareas anexas que pueden estar a cada actividad a desarrollar logrando así una mayor productividad (10-claves para priorizar tareas en el trabajo).
6. Durante el trimestre realizar reuniones entre el grupo y revisar los objetivos y analizar si estos se están cumpliendo a cabalidad o si no realizarle un ajuste a estos.

7. clasificar: utilizar un sistema de clasificación para planificar cada actividad en el trabajo, es decir:

- actividades prioritarias que se deben realizar inmediatamente
- actividades que se puedan realizar después de la actividad anteriormente mencionada.
- Y por último actividades que se pueden ejecutar en tiempo libre

Es así que se sugiere que cada funcionario invierta lo mejor posible el tiempo para la realización de su trabajo, pues esto es algo que no se recupera y desarrolla atrasos en ciertos procesos, la manera de obtener éxito en tu trabajo es en cómo se organice su tiempo y priorice las actividades que se desarrollara.

✓ *PERFILAR A LOS FUNCIONARIOS DONDE MEJOR SE DESEMPEÑE PARA EL INCREMENTO DE METAS*, Adam Smith prometió demostrar la manera de aumentar la riquezas de las naciones, y una de las respuestas que ofreció fue la “división de trabajo”, y que consiste en la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficiencia (DIVISION DEL TRABAJO).

El jefe de cobranza ya explicaba en su entrevista que le surgía la iniciativa de perfilar cada cargo y si era posible hacer unos movimientos de funcionarios a cargos donde si fuesen efectivos y permitieran el mejoramiento de las metas, es por esto que se habla un poco sobre la división de trabajo.

De esta manera se le sugiere al jefe que no deje pasar esta iniciativa pues si se replantea esta idea y se le da vía libre permite una mejor ejecución de los procesos y logrando así que se

pueda desarrollar nuevos puestos de trabajos y que ingrese más personal para ayudar a esta dependencia en sus procesos; esta iniciativa se puede lograr con la ayuda de cada funcionario ya que una actividad la pueden realizar funcionarios con cargos que no deberían estar desarrollando esa función pues su perfil hace que debería estar ejecutando otras que sean más complejas e importantes para la entidad.

Esto se podría realizar aplicando una planeación de cómo quedaría cada perfil, una organización en la ubicación de cada funcionario permitiendo que los procesos se ejecuten en un ciclo más corto y sea entre los funcionarios que se encuentren en el cubículo asignado, tener un control mensual en cómo se ha avanzado luego de la aplicación de esta iniciativa y que sugerencias pueden tener los funcionarios ante el cambio, y por último dirigir este proceso personalmente para evidenciar los resultados que se quieren obtener.

El perfilar cada funcionario le permite a que cada uno de ellos una motivación más para la realización de estudios, estar a en la actualización de decretos y leyes y el desarrollo de ciertas actividades educativas que permitan una mejor calidad dentro de los funcionarios haciendo que se brinde la mejor atención a los contribuyentes en el momento que ellos lo requieran.

✓ *REPRESAMIENTOS EN EL PUNTO DE ARCHIVO Y EXPEDIENTES*, un archivo es la memoria colectiva de una empresa y por tanto es de suma importancia para su supervivencia y su buen funcionamiento. Para ellos precisa que todos estén involucrados en la labor aunque la gestión y ordenación sea realizada por un profesional especializado (ORGANIZACION DEL ARCHIVO EN UNA EMPRESA)

En el tiempo que se llevó acabo la pasantía se encontró con un gran represamiento en archivos haciendo que otras actividades importantes se detuvieran algunas de su causantes es que en este cargo solo se cuenta con un solo funcionario lo que hace que su labor sea más ardua y muchas veces genere estrés, aunque en momentos la entidad cuenta con la oportunidad de tener aprendices del SENA que les ayudan a evacuar todos los represamientos en archivos, pero en el momento que estos terminan su tiempo de práctica, se vuelve al mismo ritmo que es el represamiento de documentos.

Si la entidad sabe que este es un punto clave para la organización ya que en su mayoría los funcionarios requieren de este servicio, se le sugiere a la entidad más que una estrategia como un beneficio para la misma el vincular a otra persona que sea auxiliar para el funcionario encargado de este proceso permitiéndole así que no se generen más caos de este tipo y que la evolución del proceso se dé libremente sin ningún represamiento.

Las estrategias que anteriormente se plantearon fue de la manera más respetuosa hacia la entidad y con un enfoque profesional que le permita a la entidad un mejoramiento en sus procesos encontrados con dificultades, también se tuvo en cuenta conceptos que se encontraron para dar una mejor explicación de los puntos tratados todos con el fin de alcanzar las metas planteadas.

**3.3.2 Ejecución del informe final con la recopilación de todos los datos posibles suministrados por la DIAN.** Obtenido todos los datos posibles que fueron accedidos por la jefe inmediata la DOCTORA LEIDY XIOMARA PARADA MATEUS, se procede a la realización del informe final donde se puede evidenciar cada uno de las actividades que se desarrolló durante el tiempo de la pasantía que tareas se desprendían de estas y de igual manera se logra anexar

documentos para evidenciar el manejo aplicaciones a las que la entidad tiene acceso; también cabe aclarar que algunos documentos no se pudieron anexar porque están protegidos por la reserva lo que hace que no puedan ser mostrados a personas que no sean parte de la entidad.

## Capítulo 4. Diagnostico Final

Durante el tiempo que se desarrolló el proyecto de grado como modalidad pasantías, se buscó el fortalecimiento de los procesos en el área de administración de cartera morosa, 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 actividades que se realizaron logrando resultados satisfactorios tanto para la Entidad Gubernamental como para al área donde se llevó a cabo la labor y para el personal que allí trabaja.

La empresa presentaba falencias en algunos procesos, por ello fue necesario realizar un diagnóstico donde se obtuvo información valiosa con la que se pudo cumplir uno de los objetivos 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, se pudo identificar 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 área de cobranzas. Así de esta manera se aplicaron instrumentos para la recolección de información como una entrevista realizada al jefe del Grupo. Este diagnóstico 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.

La información recolectada sirvió para dar un diagnóstico sobre las necesidades 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 las investigaciones de bienes que se realiza dentro del cobro coactivo para llevar a cabo este proceso mejorando el desempeño y evitar así la acumulación de trabajo.

La elaboración de estrategias y alternativas de mejora 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 contribuyentes un servicio y atención más cómodos y oportunos.

Una de las mayores problemáticas que se encontró en la entidad fue la acumulación de investigaciones de bienes lo que generaba que los procesos de cobro se paralizaran y no continuaran con su proceso, otro fue la acumulación de documentos en la zona de archivo, para la organización de la información, es así que se siente gran satisfacción que una de las estrategias implementada para el mejoramiento de los procesos fue tomada en cuenta y al finalizar el tiempo de pasantía ya esta zona se encontraba evacuada frente al cuello de botella que venía presentando.

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 de administración de cartera morosa del grupo interno de trabajo de cobranza 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, la cual se puede ver evidenciada en la evaluación interna que desarrolla la entidad al finalizar el ciclo de la pasantía pues el tope máximo en calificación en 240 puntos los cuales se logró obtener en dicha calificación y también se puede evidenciar en la evaluación ejecutada por la universidad en dicha entidad..

## Conclusiones

El diagnóstico realizado a la entidad para analizar los avances que se han logrado 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 en la entidad, lo cual permitió observar la situación actual tanto en actividades y labores que desempeña el personal del área, toda esta información se logró realizando una entrevista con el jefe del grupo interno de trabajo lo que permitió conocer a fondo el área permitiendo elaborar así el diagnóstico sobre las principales necesidades que se encuentran en el grupo interno de trabajo de cobranza.

El cumplimiento del segundo objetivo pudo hacerse de manera satisfactoria pues se logró 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 en las investigaciones de bienes como auxiliar en esta área para evitar de esta manera la acumulación de trabajo y para un total cumplimiento de este objetivo se elaboraron estrategias 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 problemas identificados.

Es importante destacar que en el desarrollo del trabajo se pudo terminar con todas las investigaciones que se encontraban en represamiento y las que llegaban en el momento de ejecución de esta actividad siendo así que se lograra agilizar en las actividades y procesos administrativos que efectúa el personal, siendo de ayuda indispensable del sistema y de cada uno

de las páginas en las que tiene acceso la DIAN con el fin de llevar a cabo una investigación de bienes de alta calidad.

Obteniendo así una satisfacción profesional pues se logró obtener conocimientos sobre los procesos internos que maneja la DIAN los cuales eran desconocidos, proporcionando así una experiencia de alta calidad para ejecutar ciertos procesos desarrollados por la DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, DIAN seccional CUCUTA y satisfacción personal en cuanto al nivel de calificación obtenida por dicha entidad por alcanzar el tope máximo en las calificaciones el cual es 240 puntos, lo que refleja que mi tiempo ejecutado en dicha entidad fue de alta calidad.

## **Recomendaciones**

Una de las recomendaciones importante para hacerle a la entidad, es 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 agilizando así los procesos y logrando el cumplimiento de los mismos.

Otra recomendación es la capacitación a los funcionarios de manera presencial en temas a fines con sus labores, que permita contribuir a la prestación de un mejor servicio a los contribuyentes.

Y para terminar se recomienda optimizar el tiempo para evitar la acumulación de trabajo en el Grupo de Cobranza con el fin de realizar las actividades asignadas en el tiempo sugerido por la empresa y a los funcionarios de manera respetuosa se le sugiere mantener organizada la información que se procese, para ello contando con el apoyo del jefe del grupo interno de trabajo de cobranzas para que el personal que allí labora cumpla con eficiencia cada función que se les da.

## Referencias

*10-claves para priorizar tareas en el trabajo.* (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2017, de <http://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/management/875987-330/10-claves-para-priorizar-tareas-en-el-trabajo>

*ADMINISTRACION DEL TIEMPO.* (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2017, de [http://www.revistainterforum.com/espanol/pdfes/Administracion\\_tiempo\\_GDS.pdf](http://www.revistainterforum.com/espanol/pdfes/Administracion_tiempo_GDS.pdf)

AVILA, J. (s.f.). *Cuaderno de Trabajo: “Evasión del Impuesto al Valor Agregado en Colombia: 1998-2006”*. Recuperado el 21 de 05 de 2017, de AVILA, Javier. Oficina de Estudios Económicos. Cuaderno de Trabajo: “Evasión del Impuesto al Valor Agregado en Colombia: 1998-2006” DIAN. 2007. P.6

DIAN. (s.f.). *PR-CA-0326 investigacion de bienes.* Recuperado el 22 de 05 de 2017, de <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

DIAN. (s.f.). *DIAN DIRECCION DE SECCIONAL DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES.* Recuperado el 22 de 05 de 2017, de COBRO COACTIVO EJECUCION DE BIENES DEL DEUDOR: <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

DIAN. (s.f.). *DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES.* Recuperado el 21 de 05 de 2017, de [HTTP://WWW.DIAN.ORG.GOV.CO](http://WWW.DIAN.ORG.GOV.CO)

*diancolombia.sharepoint.* (15 de 05 de 2017). Obtenido de [http://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/funciones/manual%20de%20funciones/1 Administracion de cartera/Nivel seccional/profesional/FTGH 1824 SC3001 Inspector IV Recaud Adm Cart Secc VF.pdf](http://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/funciones/manual%20de%20funciones/1%20Administracion%20de%20cartera/Nivel%20seccional/profesional/FTGH%201824%20SC3001%20Inspector%20IV%20Recaud%20Adm%20Cart%20Secc%20VF.pdf)

*diancolombia.sharepoint.* (15 de 05 de 2017). Obtenido de [http://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/funciones/manual%20de%20funciones/1 Administracion de cartera/Nivel seccional/profesional/FTGH 1824 SC3008 Inspector II Recaud Adm Cart Secc VF.pdf](http://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/funciones/manual%20de%20funciones/1%20Administracion%20de%20cartera/Nivel%20seccional/profesional/FTGH%201824%20SC3008%20Inspector%20II%20Recaud%20Adm%20Cart%20Secc%20VF.pdf)

*diancolombia.sharepoint.* (15 de 05 de 2017). Obtenido de [http://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/funciones/manual%20de%20funciones/1 Administracion de cartera/Nivel seccional/profesional/FTGH 1824 SC30014 Gestor IV Recaud Adm Cart Secc VF.pdf](http://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/funciones/manual%20de%20funciones/1%20Administracion%20de%20cartera/Nivel%20seccional/profesional/FTGH%201824%20SC30014%20Gestor%20IV%20Recaud%20Adm%20Cart%20Secc%20VF.pdf)

*diancolombia.sharepoint.* (15 de 05 de 2017). Obtenido de [http://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/funciones/manual%20de%20funciones/1 Administracion de cartera/Nivel seccional/profesional/FTGH 1824 SC3022 Gestor III Recaud Adm Cart Secc VF.pdf](http://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/funciones/manual%20de%20funciones/1%20Administracion%20de%20cartera/Nivel%20seccional/profesional/FTGH%201824%20SC30022%20Gestor%20III%20Recaud%20Adm%20Cart%20Secc%20VF.pdf)

*diancolombia.sharepoint.* (15 de 05 de 2017). Obtenido de [http://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/funciones/manual%20de%20funciones/1 Administracion de cartera/Nivel seccional/profesional/FTGH 1824 SC3031 Gestor II Recaud Adm Cart Secc VF.pdf](http://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/funciones/manual%20de%20funciones/1%20Administracion%20de%20cartera/Nivel%20seccional/profesional/FTGH%201824%20SC3031%20Gestor%20II%20Recaud%20Adm%20Cart%20Secc%20VF.pdf)

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (24 de febrero de 2015). *LA ENTIDAD*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2016, de [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co): <http://www.dian.gov.co/DIAN/12sobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (s.f.). *LA ENTIDAD*. Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2016, de [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co): [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).

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (s.f.). *PLAN ESTRATEGICO 2014-2018*. Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2016, de [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co): [http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2015/presentacionplanestrategico2014\\_2018.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2015/presentacionplanestrategico2014_2018.pdf)

*DIVISION DEL TRABAJO*. (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2017, de <https://cspoliticasadamsmith.wordpress.com/mercado-libre/division-del-trabajo/>

gestiopolis. (s.f.). Recuperado el 02 de 06 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

Hurtado, D. (2008). Principios de Administración. En D. Hurtado, *Principios de Administración* (pág. 47).

*IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO.* (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/14/la-importancia-de-recursos-humanos/>

*MINISTERIO DE HACIENDA.* (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2017, de MINISTERIO DE HACIENDA. Recaudo de impuestos. [en línea]. Actualizado en el 2017. [Citado en mayo 21 de 2017]. Disponible en: <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/recaudodeimpuestos>.

nacionales., D. D. (s.f.). *DIAN. Dirección de impuestos y aduanas nacionales. RESOLUCIÓN NÚMERO 000041 (21 de mayo 2017) Por la cual se establecen los contribuyentes.* . Recuperado el 21 de 05 de 2017, de DIAN. Dirección de impuestos y aduanas nacionales. RESOLUCIÓN NÚMERO 000041 (21 de mayo 2017) Por la cual se establecen los contribuyentes. 2014 p 82

*Op. Resolución No 0157 de 1999. Agosto 9.* (s.f.). Recuperado el 22 de 05 de 2017

*ORGANIZACION DEL ARCHIVO EN UNA EMPRESA.* (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2017, de <http://www.mundoarchivistico.com/?menu=articulos&id=290>

*RAZONES PORQUE SE DEBE INVERTIR EN CAPACITACIONES.* (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2017, de <https://www.grupoexponencial.com/single-post/2015/10/27/6-Razones-por-las-que-toda-empresa-debe-invertir-en-capacitaci%C3%B3n>

*RECURSO HUMANO.* (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2017, de [http://www.degerencia.com/tema/recursos\\_humanos](http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos)

*SINTRADIAN. Decreto 2117 de 1992. Diciembre 29. Diario oficial año CXXVIII. N.40703. 31, Diciembre, 1992. p.57..* (s.f.). Recuperado el 22 de 05 de 2017

# Apéndices

## Apéndice A. INSPECTOR IV (diancolombia.sharepoint, 2017)

DIAN		DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO		Versión Actual	
Año: 2015		Versión de la Ficha: 0 1		2	
		Identificación del empleo		FTGH-1824	
Nivel Jerárquico		Denominación del empleo		Código	Grado
NIVEL PROFESIONAL		Inspector IV		308	8
Rta Inspector IV de Recaudación y Administración de Cartera - Seccionales		Tipo de Empleo Carrera Administrativa		Número de Ficha SC3001	
Acta Funcional		Ubicación en proceso			
Operación		Proceso(A) Recaudación- Administración de Cartera			
Dependencia		Donde se ubique el empleo			
Aplicación de la Ficha		Nivel Seccional			
Superior inmediato		Quién ejerce la supervisión directa			
Propósito principal					
Contribuir al desarrollo, fortalecimiento y toma de decisiones de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, mediante orientación, evaluación y ejecución de planes, programas y proyectos que la Entidad y la Seccional requieran, teniendo en cuenta la normativa vigente, las políticas gubernamentales e institucionales.					
Funciones esenciales					
<p>1. Ejercer acciones de orientación, coordinación, evaluación y ejecución de los estudios de identificación de las tendencias de comportamiento de las variables y las causas que afectan el recaudo de las obligaciones administradas por la Entidad y/o que producen alto impacto en el proceso de Administración de Cartera, de conformidad con la normativa y planes institucionales.</p> <p>2. Adelantar la orientación, evaluación, monitoreo, propuestas de mejoramiento y ejecución de cobro coactivo sobre las obligaciones administradas por la DIAN, consideradas de difícil cobro, de mayor cuantía o de alto impacto, de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.</p> <p>3. Adelantar acciones de orientación y coordinación en el diseño y ejecución de estrategias de investigación de bienes a deudores de alto impacto en la recuperación de cartera, de conformidad con la normativa vigente, las políticas institucionales y los procedimientos establecidos.</p> <p>4. Representar a la UAE DIAN en los procesos especiales y/o concursales de alto impacto de conformidad con la normativa vigente, los procedimientos establecidos y la competencia profesional.</p> <p>5. Realizar el diseño de estrategias de gestión de las facilidades de pago de las obligaciones que generen impacto en los resultados institucionales y en las metas de recaudo, teniendo en cuenta la normativa vigente, los planes institucionales y los procedimientos vigentes.</p> <p>6. Desarrollar lineamientos y estrategias de gestión, evaluación, control y mejora del recaudo, del inventario de cartera y el cumplimiento de las obligaciones tributarias, de conformidad con la normativa, los procedimientos establecidos y el grado de responsabilidad del empleo.</p> <p>7. Realizar acciones de orientación, definición de lineamientos, asistencia y evaluación a la Seccional o división de recaudo y cobranzas, respecto de los procedimientos inherentes a los procesos de Recaudación y Administración de Cartera que por su particularidad, especificidad o cuantía, así lo demanden, de conformidad con la normativa y los procedimientos establecidos.</p> <p>8. Establecer las directrices de control del inventario de cartera y la gestión de la misma, mediante el monitoreo, evaluación y diseño de estrategias de mejoramiento, de conformidad con la normativa, procedimientos establecidos y grado de responsabilidad del empleo.</p> <p>9. Definir las acciones de monitoreo, evaluación, análisis y control al cumplimiento de las obligaciones tributarias, en los procesos Recaudación, Administración de Cartera y Gestión Masiva, que le genere valor a las metas de recaudo establecidas en los planes, de conformidad con la normativa y procedimientos establecidos.</p> <p>10. Realizar acciones de diseño y aplicación de herramientas de evaluación, autoevaluación, seguimiento y control de los riesgos operacionales y de la gestión de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, según necesidades institucionales y procedimientos vigentes.</p> <p>11. Definir los lineamientos de planeación y los objetivos, indicadores y metas de gestión orientadas a medir el cumplimiento de los planes estratégicos, programas y proyectos de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, teniendo en cuenta los lineamientos institucionales y los procedimientos vigentes.</p> <p>12. Estructurar las acciones de verificación, monitoreo y control que las Direcciones Seccionales se hagan parte en los procesos especiales, concursales, liquidatorios, de reestructuración empresarial y de insolvencia relacionados con actuaciones de cobro de su competencia, de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos establecidos y lineamientos institucionales.</p> <p>13. Realizar verificación, análisis de la información reportada por las Entidades recaudadoras autorizadas en términos de completitud, consistencia y oportunidad, así como el planteamiento de propuestas de control y monitoreo, de acuerdo a los soportes diligenciados por los declarantes y valores trasladados a la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional.</p> <p>14. Diseñar estrategias que garanticen la consistencia de las cifras, la razonabilidad de la contabilidad y de las notas de los estados financieros frente a los soportes y a la gestión real de la Entidad que conlleven al cumplimiento de los principios de la contabilidad pública.</p> <p>15. Desarrollar acciones de orientación, seguimiento y evaluación al cumplimiento del proceso de recepción y recaudo que fenen asignadas las entidades recaudadoras autorizadas, así como de los planes de mejoramiento producto de las auditorías, de acuerdo con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.</p> <p>16. Estructurar los lineamientos y las acciones de planeación, ejecución y seguimiento al plan de auditoría, los planes de mejoramiento y acciones correctivas relacionadas con la gestión del proceso de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.</p> <p>17. Capacitar a los operadores de las entidades recaudadoras autorizadas sobre el procedimiento de recepción y recaudo, de acuerdo con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.</p> <p>18. Realizar análisis y verificación sobre la consistencia y actualización de la información contabilizada sobre los saldos a cargo de los contribuyentes, responsables, agentes de retención y demás declarantes de impuestos y/o obligaciones administradas por la Entidad, de acuerdo con normativa vigente y los procedimientos establecidos.</p> <p>19. Administrar los sistemas que determinan los términos de contraprestación por el servicio de recepción y recaudo de las Entidades recaudadoras autorizadas, de acuerdo con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.</p> <p>20. Gestionar las solicitudes de devoluciones y/o compensaciones de los distintos impuestos administrados por la Entidad y la disposición de recursos y pago de devoluciones, de conformidad con la normativa vigente y los lineamientos de la Dependencia Competente.</p> <p>21. Diseñar contenidos pedagógicos, métodos, modelos, estrategias, mecanismos y herramientas que promuevan una cultura contable sobre la importancia de la información proporcionada al proceso, su incidencia e impacto en el marco de las directrices y procedimientos institucionales.</p> <p>22. Estructurar lineamientos y mecanismos de verificación de consistencia y calidad de la información registrada en la obligación financiera y cuenta corriente de los contribuyentes, declarantes, responsables y agentes de retención, de acuerdo con la normativa vigente.</p> <p>23. Realizar labores de diseño, elaboración y ejecución de programas de control extensivo de gestión inmediata y de amplia cobertura que incentiven y requieran el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales de las personas naturales y jurídicas obligadas por Ley o que son sujeto de las obligaciones administradas por la Entidad, de conformidad con la normativa, lineamientos y procedimientos vigentes.</p> <p>24. Realizar el diseño, implementación, evaluación y mejora de los criterios de autorización y control de la calidad de gran contribuyente, autorretenedor o agente de retención del IVA, así como la proyección del acto administrativo en aplicación de esos criterios, de conformidad con los resultados de las evaluaciones, la normativa y procedimientos vigentes.</p> <p>25. Realizar acciones de orientación, coordinación, diseño, ejecución, evaluación y seguimiento de diagnósticos, estudios, investigaciones, evaluaciones técnicas, propuestas de desarrollo y metodologías en temas de alta complejidad e impacto nacional e internacional, de acuerdo con normativa vigente, políticas gubernamentales y necesidades institucionales.</p> <p>26. Desarrollar acciones de orientación, coordinación, diseño, ejecución, evaluación, seguimiento y mejora de las políticas, planes, programas, proyectos y estrategias relacionados con la planeación y gestión institucional y sectorial, de acuerdo con la misión y visión de la Entidad, los diagnósticos, políticas gubernamentales y lineamientos institucionales.</p> <p>27. Gestionar la atención de las peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y denuncias sobre temas de impacto institucional y sectorial así como la definición de estrategias para el mejoramiento del desempeño de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera y recomendaciones en optimización de tiempos, argumentación y calidad en las respuestas, de acuerdo con la normativa nacional e internacional, estudios y procedimientos vigentes.</p> <p>28. Proyectar iniciativas, propuestas o contenidos de leyes, decretos, convenios, tratados, recomendaciones a proyectos de normas, y demás actuaciones administrativas que requieran acuerdos misionales y de trascendencia nacional e internacional, de acuerdo con la normativa nacional, política nacional e internacional y procedimientos vigentes.</p> <p>29. Adelantar las actuaciones necesarias en la atención, conceptualización y emisión de lineamientos, seguimiento y control en las respuestas a consultas, trámites y requerimientos sobre temas de alto impacto, trascendentes y/o novedosos para los procesos de Recaudación y Administración de Cartera y/o la Entidad, así como las propuestas de mejora que permitan unidad de criterio en las respuestas, de acuerdo con la normativa nacional e internacional, competencia del área, diagnósticos, informes y procedimientos vigentes.</p> <p>30. Gestionar la creación, modificación, ajuste, mantenimiento, operación, permisos de acceso e implantación de los sistemas de información corporativos de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, así como de la información contenida en ellos, de conformidad con las políticas, planes, procedimientos, estándares institucionales vigentes, nivel y grado de responsabilidad del empleo.</p> <p>31. Las estadísticas como comunes a todos los empleos de la planta de personal de la Entidad y las demás asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el nivel, grado de responsabilidad y el área de desempeño del empleo.</p>					

DIAN® DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO				Versión Normal		2		FTGH-1824	
Año		2015		Versión de la ficha		0		1	
Identificación del empleo									
Nivel Jerárquico				Denominación del empleo		Código		Grado	
NIVEL PROFESIONAL				Inspector IV		308		8	
Rol				Tipo de Empleo		Carrera Administrativa		Número de Ficha	
Inspector IV de Recaudación y Administración de Cartera - Seccionales				Carrera Administrativa				503001	
Ubicación en proceso									
Área Funcional		Proceso(s)							
Operación		Recaudación- Administración de Cartera							
Dependencia		Donde se ubique el empleo							
Aplicación de la Ficha		Nivel Seccional							
Superior inmediato		Quien ejerza la supervisión directa							
Requisitos del empleo.									
Estudios									
Título profesional en alguna disciplina académica perteneciente a los siguientes NBC: ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA PÚBLICA, DERECHO Y AFINES, ECONOMÍA, INGENIERÍA ADMINISTRATIVA Y AFINES, INGENIERÍA DE SISTEMAS, TELEMÁTICA Y AFINES, INGENIERÍA INDUSTRIAL Y AFINES, MATEMÁTICAS, ESTADÍSTICA Y AFINES									
Título de postgrado (especialización o maestría o doctorado) relacionado con las funciones del empleo									
Tipo de experiencia y tiempo requerido									
Profesional relacionada				Cuatro (4) años de experiencia					
Otros requisitos del empleo: Tarjeta Profesional en los casos señalados por la Ley									
Equivalencias									
EQUIVALENCIAS: Sí, Ver resolución 133 de 2015 y las que la modifiquen.									
SI		X		NO					
Conocimientos básicos o esenciales									
1 Normatividad vigente aplicable a Entidades Recaudadoras Autorizadas									
2 Normatividad vigente aplicable a Devoluciones y Compensaciones									
3 Normatividad vigente aplicable a Contabilidad Recaudadora									
4 Normativa aplicable al Componente y procedimientos de Control de Obligaciones									
5 Conocimientos Generales del Proceso Administrativo de Cobro, medidas cautelares en el proceso de cobro, facilidades de pago, imputación de los pagos, tipos de garantías, liquidación de intereses, extinción de las obligaciones, medidas cautelares en el proceso de cobro.									
6 Normas aplicables a los procesos concursales									
7 Normas Tributarias, Civiles, administrativas que inciden en el proceso de cobro y la defensa del crédito Fiscal.									
8 Conocimiento de procedimientos inherentes a los procesos de Recaudo, administración de Cartera y Gestión Masiva									
9 Construcción e Interpretación de Indicadores									
10 Gestión de Riesgos									
11 Conocimientos generales en Derecho Administrativo y Derecho Tributario									
12 Estadística Descriptiva									
13 Análisis Financiero									
14 Conocimientos básicos de Contabilidad, Régimen de Contabilidad Pública y Normas Internacionales de Información Financiera									
15 Métodos de Investigación									
16 Manejo básico de bases de datos y procesamiento									
17 Técnicas de Auditoría									
18 Manejo del idioma inglés que permita hablar, leer, escribir y entender sobre temas y documentos a cargo de la entidad.									
19 Estructura del Estado y de la UAE - DIAN									
20 Manejo de Ofimática									
21 Sistema de Gestión de Calidad, Control Interno, Sistema de Gestión Ambiental, Gestión Documental, entre otros sistemas de gestión (Normas ISO, NTCGP 1000:2009 y OSHAS)									
22 Normativa relacionada con el proceso y procedimiento									
23 Plan Estratégico, Evaluación del desempeño, Cultura de la contribución y Servicio, Gestión Ética.									
Competencias laborales									
Institucionales		Nivel		Específicas o gerenciales				Nivel	
Orientación al logro		4		Comunicación				4	
Trabajo en equipo		4		Iniciativa				4	
				Pensamiento analítico				4	
CONTROL DE CAMBIOS									
Resolución No.		Fecha		Versión		Descripción del cambio			
135 de 22/12/2015		24/12/2015		01		Creación del Rol de empleo.			

## Apéndice B. INSPECTOR II (diancolombia.sharepoint, 2017)

DIAN		DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO		2	FTGH-1824
Año	2015	Versión de la ficha	0 1		
Identificación del empleo					
Nivel Jerárquico	NIVEL PROFESIONAL		Denominación del empleo	Código	Grado
			Inspector II	306	6
Rel	Inspector II de Recaudación y Administración de Cartera - Seccionales		Tipo de Empleo	Número de Ficha	
			Carrera Administrativa	30308	
Ubicación en proceso					
Área funcional	Proceso(s)				
Operación	Recaudación- Administración de Cartera				
Dependencia	Donde se ubique el empleo				
Aplicación de la Ficha	Nivel Seccional				
Superior inmediato	Quien ejerza la supervisión directa				
Propósito principal					
Contribuir al desarrollo de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera mediante orientación, análisis, seguimiento, evaluación, control y ejecución de los planes, programas y proyectos que en la materia requiera la Entidad y la Seccional, teniendo en cuenta la normativa vigente, la política institucional, los procedimientos establecidos y los lineamientos definidos.					
Funciones esenciales					
1. Adelantar estudios e investigaciones que identifiquen las tendencias de comportamiento de las variables y las causas que afectan el efectivo recaudo de los tributos, derechos de aduanas y demás gravámenes y obligaciones administradas por la Entidad, de acuerdo con la normativa, los planes estratégicos y los procedimientos establecidos.					
2. Desarrollar acciones de orientación, evaluación y ejecución de cobro coactivo sobre las obligaciones administradas por la DIAN, consideradas de difícil cobro o de mayor cuantía, de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.					
3. Diseñar estrategias de investigación de bienes que sean novedosas y le generen mejoras en la recuperación de la cartera, de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.					
4. Representar a la UAE DIAN en los procesos especiales y/o concursales de alta complejidad, de conformidad con la normativa vigente, los procedimientos establecidos y la competencia profesional.					
5. Realizar propuestas novedosas de diseño, implementación y evaluación de facilidades de pago de las obligaciones, teniendo en cuenta la normativa vigente, las políticas institucionales, los procedimientos establecidos y el grado de responsabilidad del empleo.					
6. Implementar estrategias de gestión, evaluación, control y mejora del recaudo, del inventario de cartera y cumplimiento de las obligaciones tributarias, de conformidad con la normativa, los procedimientos establecidos y el grado de responsabilidad del empleo.					
7. Brindar orientación y asistencia a la Seccional y División de recaudo y cobranzas, respecto de los procedimientos inherentes a los procesos de Recaudación y Administración de Cartera que por su particularidad, especificidad o cuantía, así lo demanden, de conformidad con la normativa y los procedimientos establecidos.					
8. Implementar los mecanismos de control de los riesgos operacionales, la estructuración de los mapas de riesgo y actualización de los procedimientos de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con la normativa vigente, las necesidades institucionales, normativa vigente y procedimientos establecidos.					
9. Verificar que la Seccional se haga parte en los procesos especiales, concursales, liquidatorios, de reestructuración empresarial y de insolvencia relacionados con actuaciones de cobro de su competencia, de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos y lineamientos institucionales.					
10. Adelantar el análisis y verificación de la consistencia de las cifras y la razonabilidad de los estados financieros, así como la formulación de recomendaciones relacionadas con el análisis financiero de la contabilidad recaudadora que permita la toma de decisiones, de acuerdo con la normatividad contable y financiera.					
11. Desarrollar acciones de orientación y seguimiento al cumplimiento del proceso de recepción y recaudo que tienen asignadas las entidades recaudadoras autorizadas, de acuerdo con normativa vigente y los procedimientos establecidos.					
12. Capacitar a los operadores de las entidades recaudadoras autorizadas sobre el procedimiento de recepción y recaudo de acuerdo a lo procedimientos y normativa vigente.					
13. Verificar la información reportada por las entidades recaudadoras autorizadas en términos de completitud, consistencia y oportunidad, de acuerdo con los soportes diligenciados por los declarantes y valores trasladados a la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional.					
14. Ejecutar acciones de planeación, ejecución y seguimiento al plan de auditoría, los planes de mejoramiento y acciones correctivas relacionadas con la gestión de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.					
15. Administrar los sistemas que determinan los términos de contraprestación por el servicio de recepción y recaudo de las entidades recaudadoras autorizadas, de acuerdo con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.					
16. Verificar la consistencia y actualización de la información contabilizada sobre los saldos a cargo de los contribuyentes, responsables, agentes de retención y demás declarantes de impuestos y/o obligaciones administradas por la Entidad, de acuerdo con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.					
17. Tramitar las solicitudes de devoluciones y/o compensaciones de los distintos impuestos administrados por la Entidad y la disposición de recursos y pago de devoluciones, de conformidad con la normativa vigente y los lineamientos de la Dependencia Competente.					
18. Diseñar métodos, modelos, estrategias y mecanismos que promuevan una cultura contable sobre la importancia de la información proporcionada al proceso, su incidencia e impacto, en el marco de las directrices y procedimientos institucionales.					
19. Dar lineamientos de verificación de consistencia y calidad de la información registrada en la obligación financiera y cuenta corriente de los contribuyentes, declarantes, responsables y agentes de retención, de acuerdo con la normativa vigente.					
20. Realizar labores de diseño, elaboración y ejecución de programas de control extensivo de gestión inmediata y de amplia cobertura que facilite el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los Contribuyentes, responsables y agentes de retención, de acuerdo con la normativa vigente y los lineamientos técnicos.					
21. Realizar el diseño, implementación, evaluación y mejora de los criterios de autorización y control de la calidad de gran contribuyente, autorretenedor o agente de retención del IVA, de conformidad con los resultados de las evaluaciones, la normativa y procedimientos vigentes.					
22. Realizar el diseño, implementación, evaluación y seguimiento de diagnósticos, estudios, investigaciones y metodologías que aportan innovación y mejora en el diseño de estrategias, planes, programas, productos y/o servicios que impactan a los procesos de Recaudación y Administración de Cartera y su interacción con los otros procesos, de conformidad con las necesidades institucionales y lineamientos establecidos.					
23. Realizar la construcción e implementación de criterios técnicos y propuestas en la formulación, diseño, ejecución, control y mejora de los planes, programas y proyectos, así como de los riesgos asociados a los procesos de Recaudación y Administración de Cartera y su gestión, de acuerdo con lineamientos institucionales y procedimientos vigentes.					
24. Gestionar la atención de las peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y denuncias sobre temas de alta complejidad relacionados con los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, así como el monitoreo, intervención de riesgos e implementación de estrategias y alertas tempranas, de acuerdo con la normativa, políticas, diagnósticos, informes y procedimientos vigentes.					
25. Proyectar actos administrativos, recomendaciones a proyectos de norma y documentos de carácter general y/o particular que dan línea, resuelven, regulan e impactan los objetivos de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera y la misión de la Entidad, de acuerdo con la normativa, las políticas y los procedimientos vigentes.					
26. Gestionar la atención, conceptualización y emisión de lineamientos en las respuestas a consultas, trámites y requerimientos sobre los temas de alto impacto, trascendentes y/o novedosos para los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con la normativa, competencia del área, diagnósticos y procedimientos vigentes.					
27. Gestionar la creación, modificación, ajuste, mantenimiento, operación, permisos de acceso e implantación de los sistemas de información corporativos de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, así como de la información contenida en ellos, de conformidad con las políticas, planes, procedimientos, estándares institucionales vigentes, nivel y grado de responsabilidad del empleo.					
28. Las señaladas como comunes a todos los empleos de la planta de personal de la Entidad y las demás asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el nivel, grado de responsabilidad y el área de desempeño del empleo.					

DIAN <sup>®</sup> DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO				Versión formal	
				2	
				FTGH-1824	
Año	2015	Versión de la ficha	0	1	
Identificación del empleo					
Nivel Jerárquico			Denominación del empleo		Código
NIVEL PROFESIONAL			Inspector II		306
					Grado
					6
Rol			Tipo de Empleo		Número de Ficha
Inspector II de Recaudación y Administración de Cartera - Seccionales			Carrera Administrativa		SC3008
Ubicación en proceso					
Área funcional		Proceso(s)			
Operación		Recaudación- Administración de Cartera			
Dependencia		Donde se ubique el empleo			
Aplicación de la Ficha		Nivel Seccional			
Superior inmediato		Quién ejerza la supervisión directa			
Requisitos del empleo					
Estudios					
Título profesional en alguna disciplina académica perteneciente a los siguientes NBC: ADMINISTRACIÓN; CONTADURÍA PÚBLICA; DERECHO Y AFINES; ECONOMÍA; INGENIERÍA ADMINISTRATIVA Y AFINES; INGENIERÍA DE SISTEMAS, TELEMÁTICA Y AFINES; INGENIERÍA INDUSTRIAL Y AFINES; MATEMÁTICAS, ESTADÍSTICA Y AFINES					
Título de postgrado (especialización o maestría o doctorado) relacionado con las funciones del empleo					
Tipo de experiencia y tiempo requerido					
Profesional relacionada			Dos (2) años de experiencia		
Otros requisitos del empleo: Tarjeta Profesional en los casos señalados por la Ley					
Equivalencias					
EQUIVALENCIAS: Sí, Ver resolución 133 de 2015 y las que la modifiquen					
SÍ		X		NO	
Conocimientos básicos o esenciales					
1 Normatividad vigente aplicable a Entidades Recaudadoras Autorizadas					
2 Normatividad vigente aplicable a Devoluciones y Compensaciones					
3 Normatividad vigente aplicable a Contabilidad Recaudadora					
4 Normativa aplicable al Componente y procedimientos de Control de Obligaciones					
5 Conocimientos Generales del Proceso Administrativo de Cobro, medidas cautelares en el proceso de cobro, facilidades de pago, imputación de los pagos, tipos de garantías, liquidación de intereses, extinción de las obligaciones, medidas cautelares en el proceso de cobro.					
6 Normas aplicables a los procesos concursales					
7 Normas Tributarias, Civiles, administrativas que inciden en el proceso de cobro y la defensa del crédito Fiscal					
8 Conocimiento de procedimientos inherentes a los procesos de Recaudo, administración de Cartera y Gestión Masiva					
9 Construcción e Interpretación de Indicadores					
10 Gestión de Riesgos					
11 Conocimientos generales en Derecho Administrativo y Derecho Tributario					
12 Estadística Descriptiva					
13 Análisis Financiero					
14 Conocimientos básicos de Contabilidad, Régimen de Contabilidad Pública y Normas Internacionales de Información Financiera					
15 Métodos de Investigación					
16 Manejo básico de bases de datos y procesamiento					
17 Técnicas de Auditoría					
18 Manejo del idioma Inglés que permita hablar, leer, escribir y entender sobre temas y documentos a cargo de la entidad.					
19 Estructura del Estado y de la UAE - DIAN					
20 Manejo de Ofimática					
21 Sistema de Gestión de Calidad, Control Interno, Sistema de Gestión Ambiental, Gestión Documental, entre otros sistemas de gestión (Normas ISO, NTCGP 1000:2009 y OSHAS)					
22 Normativa relacionada con el proceso y procedimiento					
23 Plan Estratégico, Evaluación del desempeño, Cultura de la contribución y Servicio, Gestión Ética					
Competencias laborales					
Institucionales		Nivel		Específicas o gerenciales	
Orientación al logro		4		Comunicación	
				3	
Trabajo en equipo		3		Iniciativa	
				4	
				Pensamiento analítico	
				4	
CONTROL DE CAMBIOS					
Resolución No.		Fecha		Versión	
135 de 22/12/2015		24/12/2015		01	
				Descripción del cambio	
				Creación del Rol de empleo.	

## Apéndice C. GESTOR IV (diancolombia.sharepoint, 2017)

 <b>DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO</b>		Versión final	
Año 2015		2	
Versión de la ficha 0 1		FTGH-1824	
Identificación del empleo			
Nivel Jerárquico	NIVEL PROFESIONAL	Denominación del empleo	Gestor IV
		Código	304
		Grado	4
Rol	Tipo de Empleo		Número de Ficha
Gestor IV de Recaudación y Administración de Cartera - Seccionales	Carrera Administrativa		523014
Ubicación en proceso			
Área funcional	Proceso(s)		
Operación	Recaudación- Administración de Cartera		
Dependencia	Dónde se ubique el empleo		
Aplicación de la Ficha	Nivel Seccional		
Superior inmediato	Quién ejerza la supervisión directa		
Propósito principal			
Adelantar labores relacionadas con la ejecución, seguimiento, revisión y evaluación de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de conformidad con la normativa vigente, las políticas gubernamentales e institucionales, los procedimientos establecidos, las Directrices del Nivel Central y el grado de responsabilidad del empleo.			
Funciones esenciales			
1. Gestionar las diligencias de cobro persuasivo y coactivo sobre las obligaciones administradas por la DIAN, llegando hasta la venta forzada en subasta pública de los bienes embargados y sequestrados y/o a la adjudicación del bien a favor de la Nación, de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.			
2. Adelantar el proceso de depuración y consolidación de información sobre el estado de cuenta del contribuyente, la exigibilidad y realidad de la obligación, de conformidad con la normativa y procedimientos vigentes.			
3. Proponer estrategias de investigación de bienes del deudor en las bases de datos disponibles internas y externas por los convenios existentes o a través de la visita, en concordancia con la normativa y los procedimientos establecidos.			
4. Representar a la UAE DIAN en los procesos especiales y/o concursales de mediana complejidad, de conformidad con la normativa vigente, los procedimientos establecidos y la competencia profesional.			
5. Realizar análisis, evaluación y recomendación sobre la conveniencia financiera de los acuerdos de pago del deudor, de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.			
6. Reportar al competente la información sobre las deudas penalizables y sus respectivos deudores a efectos de la denuncia penal, de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.			
7. Garantizar incorporación y la calidad de la información sobre la unificación de saldos a normalizar y la realidad fiscal del contribuyente, de conformidad con la normativa y procedimientos vigentes.			
8. Gestionar las solicitudes de facilidad de pago, requerimientos por incumplimiento y los actos administrativos cuando no hay respuesta a los mismos, de conformidad con los procedimientos y términos establecidos.			
9. Certificar por los medios establecidos las deudas de plazo vencido, impuestos, sanciones e intereses y la existencia de obligaciones que pueden o no ser compensadas, de conformidad con los procedimientos y lineamientos establecidos.			
10. Gestionar las diligencias de levantamiento y verificación de las medidas cautelares cuando existan embargos y se haya logrado el pago total de la obligación o de comunicación cuando haya solicitud de embargo concurrentes con mayor prelación de créditos, de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.			
11. Guiar el cumplimiento del proceso de recepción y recaudo que tienen asignadas las Entidades recaudadoras autorizadas, mediante acciones de auditoría, capacitación y orientación, de acuerdo con normativa vigente y los procedimientos establecidos.			
12. Gestionar las solicitudes de devoluciones y/o compensaciones de los distintos impuestos administrados por la Entidad, de conformidad con la normativa vigente y los lineamientos de la Dependencia Competente.			
13. Gestionar el diseño, desarrollo y evaluación de las campañas de ejecución inmediata o programas masivos que incentiven y requieran el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales de las personas naturales y jurídicas obligadas por Ley o que son sujeto de las obligaciones administradas por la Entidad, de conformidad con la normativa, lineamientos y procedimientos vigentes.			
14. Realizar las conciliaciones, los registros contables y demás acciones de verificación y ajuste que soporten la consistencia y validez de la información, relacionada con los ingresos administrados por la Entidad, de acuerdo a los procedimientos, los lineamientos de la Dependencia competente y normativa vigente.			
15. Adelantar los trámites administrativos relacionados con la disposición de recursos y gestión de pago de devoluciones, de acuerdo con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.			
16. Corregir los datos inconsistentes de las declaraciones, recibos de pago y reproceso de saldos registrados en la entidad, de conformidad con la normativa vigente, el procedimiento, la competencia.			
17. Adelantar el diagnóstico y control de las variables que afectan el comportamiento tributario, aduanero y cambiario de los sujetos autorizados con calidades especiales para el cumplimiento de sus obligaciones formales, de conformidad con la normativa y procedimientos vigentes.			
18. Proponer metodologías, indicadores, sistemas, modelos de medición e instrumentos de recolección y procesamiento de información de la gestión de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con la planeación institucional, los procedimientos y lineamientos técnicos.			
19. Presentar diagnósticos e informes sobre la gestión de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, teniendo en cuenta los lineamientos, herramientas establecidas y requerimientos institucionales y/o externos.			
20. Desarrollar estudios, metodologías y/o investigaciones de mediana complejidad que aportan innovación y creatividad en el diseño de estrategias, planes, programas, productos y/o servicios de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con normativa vigente, políticas gubernamentales y necesidades institucionales.			
21. Ejecutar acciones de diseño, formulación, ejecución, control y mejora de los planes, proyectos y programas, así como de los riesgos asociados a los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con las necesidades, diagnósticos, estudios, lineamientos y políticas internas y externas.			
22. Efectuar acciones de atención, control e identificación de frecuencias y tendencias temáticas de las peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y denuncias relacionadas con los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con la normativa y procedimientos vigentes.			
23. Proyectar actos administrativos y documentos de alta complejidad de carácter general y/o particular que resuelvan o mejoren situaciones relacionadas con la gestión de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con la normativa, procedimientos y lineamientos institucionales.			
24. Atender trámites, requerimientos y consultas técnicas de alta complejidad, así como problemáticas recurrentes relacionados con la gestión de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con la normativa, competencia del área, diagnósticos y procedimientos vigentes.			
25. Gestionar la creación, modificación, ajuste, mantenimiento, operación, permisos de acceso e implantación de los sistemas de información corporativos de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, así como de la información contenida en ellos, de conformidad con las políticas, planes, procedimientos, estándares institucionales vigentes, nivel y grado de responsabilidad del empleo.			
26. Las señaladas como comunes a todos los empleos de la planta de personal de la Entidad y las demás asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el nivel, grado de responsabilidad y el área de desempeño del empleo.			

DIAN <sup>80</sup> DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO		Versión Actual	
Año 2015		Versión de la ficha 0 1	
FTGH-1824			
Identificación del empleo			
Nivel Jerárquico		Denominación del empleo	Código
NIVEL PROFESIONAL		Gerente IV	304
Rol		Tipo de Empleo	Grado
Gerente IV de Recaudación y Administración de Cartera - Seccionales		Carrera Administrativa	4
Rol		Número de Ficha	
		SC9014	
Ubicación en proceso			
Área funcional	Proceso(s)		
Operación	Recaudación- Administración de Cartera		
Dependencia	Donde se ubique el empleo		
Aplicación de la Ficha	Nivel Seccional		
Superior inmediato	Quien ejerza la supervisión directa		
Requisitos del empleo			
Estudios			
Título profesional en alguna disciplina académica perteneciente a los siguientes NBC: ADMINISTRACIÓN; CONTABILIDAD PÚBLICA; DERECHO Y AFINES; ECONOMÍA; INGENIERÍA ADMINISTRATIVA Y AFINES; INGENIERÍA DE SISTEMAS, TELEMÁTICA Y AFINES; INGENIERÍA INDUSTRIAL Y AFINES.			
Tipo de experiencia y tiempo requerido:			
Profesional relacionada	Tres (3) años de experiencia		
Otros requisitos del empleo: Tarjeta Profesional en los casos señalados por la Ley			
Equivalencias			
EQUIVALENCIAS: SI, Ver resolución 133 de 2015 y las que la modifiquen.			
SI	X	NO	
Conocimientos básicos o esenciales			
1	Normatividad vigente aplicable a Entidades Recaudadoras Autorizadas		
2	Normatividad vigente aplicable a Devoluciones y Compensaciones		
3	Normatividad vigente aplicable a Contabilidad Recaudadora		
4	Normatividad aplicable al Componente y procedimientos de Control de Obligaciones		
5	Conocimientos Generales del Proceso Administrativo de Cobro, medidas cautelares en el proceso de cobro, facilidades de pago, imputación de los pagos, tipos de garantías, liquidación de intereses, extinción de las obligaciones, medidas cautelares en el proceso de cobro		
6	Normas aplicables a los procesos concursales		
7	Normas Tributarias, Civiles, administrativas que inciden en el proceso de cobro y la defensa del crédito Fiscal		
8	Conocimiento de procedimientos inherentes a los procesos de Recaudo, administración de Cartera y Gestión Masiva		
9	Construcción e Interpretación de Indicadores		
10	Gestión de Riesgos		
11	Conocimientos generales en Derecho Administrativo y Derecho Tributario		
12	Estadística Descriptiva		
13	Análisis Financiero		
14	Conocimientos básicos de Contabilidad, Régimen de Contabilidad Pública y Normas Internacionales de Información Financiera		
15	Métodos de Investigación		
16	Manejo básico de bases de datos y procesamiento		
17	Técnicas de Auditoría		
18	Manejo del idioma inglés que permita hablar, leer, escribir y entender sobre temas y documentos a cargo de la entidad.		
19	Estructura del Estado y de la UAE - DIAN		
20	Manejo de Ofimática		
21	Sistema de Gestión de Calidad, Control Interno, Sistema de Gestión Ambiental, Gestión Documental, entre otros sistemas de gestión (Normas ISO, NTCGP 1000:2009 y OSHAS)		
22	Normativa relacionada con el proceso y procedimiento		
23	Plan Estratégico, Evaluación del desempeño, Cultura de la contribución y Servicio, Gestión Ética		
Competencias laborales			
Institucionales		Específicas o gerenciales	
Orientación al logro		Nivel	
Trabajo en equipo		Nivel	
		Comunicación	4
		Iniciativa	3
		Pensamiento analítico	3
			3
CONTROL DE CAMBIOS			
Resolución No.	Fecha	Versión	Descripción del cambio
135 de 22/12/2015	24/12/2015	01	Creación del Rol de empleo.

## Apéndice D. GESTOR III (diancolombia.sharepoint, 2017)

DIAN <sup>®</sup> DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO		Versión Normativa	
Año: 2015		Versión de la Ficha: 0 1	
<b>FTGH-1824</b>			
<b>Identificación del empleo</b>			
Nivel Jerárquico	Denominación del empleo	Código	Grado
NIVEL PROFESIONAL	Gestor III	303	3
Rol	Tipo de Empleo	Número de Ficha	
Gestor III de Recaudación y Administración de Cartera - Seccionales	Carrera Administrativa	SC3622	
<b>Ubicación en proceso</b>			
Área funcional	Proceso(s)		
Operación	Recaudación- Administración de Cartera		
Dependencia	Donde se ubique el empleo		
Aplicación de la Ficha	Nivel Seccional		
Superior inmediato	Quien ejerza la supervisión directa		
<b>Propósito principal</b>			
Adelantar las diligencias de la gestión de Recaudación y Administración de Cartera, de conformidad con la normativa vigente, las políticas gubernamentales e institucionales, los procedimientos establecidos, las Directrices del Nivel Central y el grado de responsabilidad del empleo.			
<b>Funciones esenciales</b>			
1. Atender las diligencias de cobro persuasivo y coactivo sobre las obligaciones administradas por la DIAN, llegando hasta la venta forzada en subasta pública de los bienes embargados y secuestrados y/o a la adjudicación del bien a favor de la Nación, de conformidad con la normativa vigente, los procedimientos establecidos y el grado de responsabilidad del empleo.			
2. Realizar las actividades tendientes a la depuración y clasificación de la información del estado de cuenta del contribuyente, así como de la exigibilidad y realidad de la obligación, de conformidad con la normativa y procedimientos vigentes.			
3. Investigar los bienes del deudor en las bases de datos disponibles internas y externas por los convenios existentes o a través de la visita, en concordancia con la normativa y los procedimientos establecidos.			
4. Representar a la UAE DIAN en los procesos especiales y/o concursales de mediana complejidad, de conformidad con la normativa, los procedimientos establecidos y la competencia profesional.			
5. Realizar el análisis y la evaluación económica sobre la conveniencia financiera de los acuerdos de pago del deudor, de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.			
6. Garantizar incorporación y la calidad de la información sobre la unificación de saldos a normalizar y la realidad fiscal del contribuyente, de conformidad con la normativa y procedimientos vigentes.			
7. Gestionar las solicitudes de facilidad de pago y requerimientos por incumplimiento y los actos administrativos cuando no hay respuesta a los mismos, de conformidad con los procedimientos y términos establecidos.			
8. Certificar por los medios establecidos las deudas de plazo vencido, impuestos, sanciones e intereses y la existencia de obligaciones que pueden o no ser compensadas, de conformidad con los procedimientos y lineamientos establecidos.			
9. Adelantar las diligencias de levantamiento y verificación de las medidas cautelares cuando existan embargos y se haya logrado el pago total de la obligación, o, de comunicación cuando haya solicitud de embargo concurrentes con mayor prelación de créditos, de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.			
10. Fortalecer la labor de las entidades recaudadoras autorizadas mediante auditoría, capacitación y control, de acuerdo con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.			
11. Gestionar las solicitudes de devoluciones y/o compensaciones de los distintos impuestos administrados por la Entidad, de conformidad con la normativa vigente y los lineamientos de la Dependencia Competente.			
12. Desarrollar acciones de diseño y ejecución de campañas inmediatas o programas masivos que incentiven y requieran el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales en las personas naturales y jurídicas obligadas por Ley o que son sujeto de las obligaciones administradas por la Entidad, de conformidad con la normativa, lineamientos y procedimientos vigentes.			
13. Realizar las conciliaciones, los registros contables y demás acciones de verificación y ajuste que soporten la consistencia y validez de la información relacionada con los ingresos administrados por la Entidad, de acuerdo con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.			
14. Gestionar la disposición de recursos y el pago de devoluciones, de acuerdo con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.			
15. Corregir los datos inconsistentes de las declaraciones, recibos de pago y reproceso de saldos registrados en la Entidad, de conformidad con la normativa vigente, el procedimiento y la competencia.			
16. Monitorear la variación en el comportamiento tributario, aduanero y cambiario de los sujetos calificados o autorizados como Gran Contribuyente o autorretenedores o agentes de retención del IVA, de conformidad con la normativa y procedimientos vigentes.			
17. Adelantar diagnósticos, estudios o investigaciones de mediana complejidad que mejoren los productos y/o servicios y orienten la formulación de programas y proyectos de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con normativa vigente, políticas gubernamentales y necesidades institucionales.			
18. Realizar la formulación, ejecución, control y mejora de los planes, programas y proyectos de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con lineamientos institucionales y procedimientos vigentes.			
19. Atender las peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y denuncias, de alta complejidad relacionados con temas técnicos y/o administrativos de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de conformidad con la normativa y procedimientos vigentes.			
20. Proyectar actos administrativos y documentos de mediana complejidad que incidan en el logro de los objetivos de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con la normativa, procedimientos y lineamientos institucionales.			
21. Atender trámites, requerimientos y consultas técnicas de alta complejidad relacionados con la gestión de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con la normativa, competencia del área y procedimientos vigentes.			
22. Gestionar la creación, modificación, ajuste, mantenimiento, operación, permisos de acceso e implantación de los sistemas de información corporativos de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, así como de la información contenida en ellos, de conformidad con las políticas, planes, procedimientos, estándares institucionales vigentes, nivel y grado de responsabilidad del empleo.			
23. Las señaladas como comunes a todos los empleos de la planta de personal de la Entidad y las demás asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el nivel, grado de responsabilidad y el área de desempeño del empleo.			
<b>Requisitos del empleo</b>			
<b>Estudios</b>			
Trabajo profesional en alguna disciplina académica perteneciente a los siguientes NBC: ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD PÚBLICA, DERECHO Y AFINES, ECONOMÍA, INGENIERÍA ADMINISTRATIVA Y AFINES, INGENIERÍA DE SISTEMAS, TELEMÁTICA Y AFINES, INGENIERÍA INDUSTRIAL Y AFINES.			

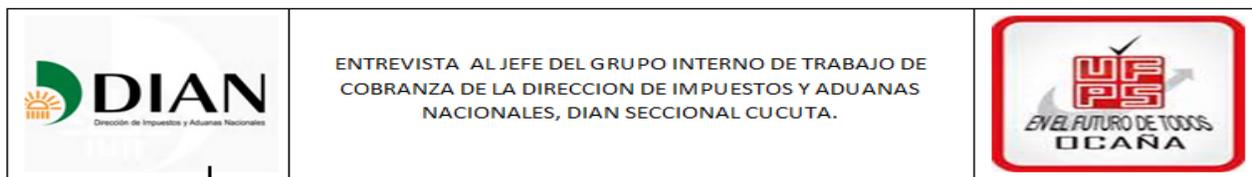
DIAN <sup>®</sup> DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO		Version formato	FTGH-1824	
Año	2015	Version de la ficha	0	1
<b>Identificación del empleo</b>				
Nivel Jerárquico	NIVEL PROFESIONAL		Denominación del empleo	Grado
			Gestor III	3
Rol	Gestor III de Recaudación y Administración de Cartera - Seccionales		Tipo de Empleo	Número de Ficha
			Carrera Administrativa	SC3022
<b>Ubicación en proceso</b>				
Área Funcional	Proceso(s)			
Operación	Recaudación- Administración de Cartera			
Dependencia:	Donde se ubique el empleo			
Aplicación de la Ficha	Nivel Seccional			
Superior inmediato:	Quien ejerza la supervisión directa			
Tipo de experiencia y tiempo requerido:				
Profesional relacionada	Dos (2) años de experiencia			
Otros requisitos del empleo: Tarjeta Profesional en los casos señalados por la Ley				
<b>Equivalencias</b>				
EQUIVALENCIAS: Sí, Ver resolución 133 de 2015 y las que la modifiquen.				
	SÍ	X	NO	
<b>Conocimientos básicos o esenciales</b>				
1	Normatividad vigente aplicable a Entidades Recaudadoras Autorizadas			
2	Normatividad vigente aplicable a Devoluciones y Compensaciones			
3	Normatividad vigente aplicable a Contabilidad Recaudadora			
4	Normatividad aplicable al Componente y procedimientos de Control de Obligaciones			
5	Conocimientos Generales del Proceso Administrativo de Cobro, medidas cautelares en el proceso de cobro, facilidades de pago, imputación de los pagos, tipos de garantías, liquidación de intereses, extinción de las obligaciones, medidas cautelares en el proceso de cobro.			
6	Normas aplicables a los procesos concursales			
7	Normas Tributarias, Civiles, administrativas, que inciden en el proceso de cobro y la defensa del crédito Fiscal			
8	Conocimiento de procedimientos inherentes a los procesos de Recaudo, administración de Cartera y Gestión Masiva			
9	Construcción e Interpretación de Indicadores			
10	Gestión de Riesgos			
11	Conocimientos generales en Derecho Administrativo y Derecho Tributario			
12	Estadística Descriptiva			
13	Análisis Financiero			
14	Conocimientos básicos de Contabilidad, Régimen de Contabilidad Pública y Normas Internacionales de Información Financiera			
15	Métodos de Investigación			
16	Manejo básico de bases de datos y procesamiento			
17	Técnicas de Auditoría			
18	Manejo del idioma inglés que permita hablar, leer, escribir y entender sobre temas y documentos a cargo de la entidad.			
19	Estructura del Estado y de la UAE - DIAN			
20	Manejo de Ofimática			
21	Sistema de Gestión de Calidad, Control Interno, Sistema de Gestión Ambiental, Gestión Documental, entre otros sistemas de gestión (Normas ISO, NTCGP 1000:2009 y OSHAS)			
22	Normativa relacionada con el proceso y procedimiento			
23	Plan Estratégico, Evaluación del desempeño, Cultura de la contribución y Servicio, Gestión Ética.			
<b>Competencias laborales</b>				
Institucionales		Nivel	Específicas o gerenciales	
Orientación al logro		3	Comunicación	3
Trabajo en equipo		3	Iniciativa	3
			Pensamiento analítico	3
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>				
Resolución No.	Fecha	Versión	Descripción del cambio	
135 de 22/12/2015	24/12/2015	01	Creación del Rol de empleo.	

## Apéndice E. GESTOR II (diancolombia.sharepoint, 2017)

 <b>DIAN</b> ® DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO <small>Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales</small>		Versión Formato	FTGH-1824	
Año	2015	Versión de la ficha	0	1
<b>Identificación del empleo</b>				
Nivel Jerárquico	NIVEL PROFESIONAL		Denominación del empleo	Gestor II
			Código	302
			Grado	2
Rel	Gestor II de Recaudación y Administración de Cartera - Seccionales		Tipo de Empleo	Carrera Administrativa
			Número de Ficha	SG3031
<b>Ubicación en proceso</b>				
Área Funcional	Proceso(s)			
Operación	Recaudación- Administración de Cartera			
Dependencia	Donde se ubique el empleo			
Aplicación de la Ficha	Nivel Seccional			
Superior inmediato	Quien ejerza la supervisión directa			
<b>Propósito principal</b>				
Contribuir con el fortalecimiento y desarrollo de los procedimientos de Recaudación y Administración de Cartera, mediante las acciones inherentes a estos procesos, de conformidad con la normativa vigente, las políticas gubernamentales e institucionales, los procedimientos establecidos, las directrices del Nivel Central y el grado de responsabilidad del empleo.				
<b>Funciones esenciales</b>				
1. Adelantar las diligencias administrativas y jurídicas de los procesos que le sean asignados relacionados con cobro persuasivo y coactivo, los atribuidos por ley a la DIAN, de apertura de sucesiones, levantamiento de afectación a vivienda familiar, liquidaciones voluntarias, de conformidad con la normativa vigente, los procedimientos establecidos y el grado de responsabilidad del empleo.				
2. Realizar las actividades tendientes a la depuración y clasificación la información del estado de cuenta del contribuyente, así como de la exigibilidad y realidad de la obligación, de conformidad con la normativa y procedimientos vigentes.				
3. Realizar la investigación de bienes del deudor en las bases de datos disponibles internas y externas o por los convenios existentes o a través de la visita, en concordancia con la normativa y los procedimientos establecidos.				
4. Representar a la UAE DIAN en los procesos especiales y/o concursales de baja complejidad, de conformidad con la normativa, los procedimientos establecidos y la competencia profesional.				
5. Analizar la conveniencia financiera de la fórmula general de los acuerdos de pago del deudor, de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.				
6. Responder por la incorporación, la calidad y la unificación de la información sobre las obligaciones a normalizar y la realidad fiscal del contribuyente, de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.				
7. Administrar las facilidades de pagos, ejerciendo control de su cumplimiento, de conformidad con los procedimientos y términos establecidos.				
8. Certificar las deudas de plazo vencido, impuestos, sanciones e intereses, de conformidad con los procedimientos y lineamientos establecidos.				
9. Desarrollar auditorías y capacitaciones a las entidades recaudadoras autorizadas, de acuerdo con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.				
10. Tramitar las solicitudes de devoluciones y/o compensaciones de los distintos impuestos administrados por la Entidad, de conformidad con la normativa vigente, los lineamientos de la Dependencia Competente y nivel de responsabilidad del empleo.				
11. Desarrollar campañas de ejecución inmediata y de amplia cobertura que incentiven y requieran el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales, de las personas naturales y jurídicas obligadas por Ley o que son sujeto de las obligaciones administradas por la Entidad, de conformidad con la normativa, lineamientos y procedimientos vigentes.				
12. Realizar los registros contables y las conciliaciones contables, bancarias y demás relacionadas con los ingresos administrados por la Entidad, de acuerdo con la normativa vigente, los procedimientos y lineamientos de la dependencia competente.				
13. Ejecutar las acciones relacionadas con la disposición de recursos y pago de devoluciones, de acuerdo con la normativa vigente y los procedimientos establecidos.				
14. Corregir los datos inconsistentes de las declaraciones, recibos de pago y reproceso de saldos registrados en la entidad de conformidad con el procedimiento, la competencia y la normativa vigente.				
15. Controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los autorretenedores de acuerdo a su competencia, procedimiento y normativa vigente.				
16. Realizar estudios de apoyo técnico o administrativo sobre temas relacionados con los procesos de Recaudación y Administración de Cartera que orienten la formulación de programas y proyectos del área, de acuerdo con lineamientos y metodologías establecidas.				
17. Adelantar acciones orientadas a la formulación, ejecución, evaluación y control de los planes operativos de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con lineamientos institucionales y procedimientos vigentes.				
18. Atender las peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y denuncias, de mediana complejidad, relacionadas con los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con la normativa y procedimientos vigentes.				
19. Proyectar actos administrativos y documentos que atienden asuntos de baja complejidad relacionados con los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con la normativa, procedimientos y lineamientos institucionales.				
20. Atender trámites, requerimientos y consultas técnicas de mediana complejidad relacionadas con la operación de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, de acuerdo con la normativa, competencia del área y procedimientos vigentes.				
21. Gestionar la creación, modificación, ajuste, mantenimiento, operación, permisos de acceso e implantación de los sistemas de información corporativos de los procesos de Recaudación y Administración de Cartera, así como de la información contenida en ellos, de conformidad con las políticas, planes, procedimientos, estándares institucionales vigentes, nivel y grado de responsabilidad del empleo.				
22. Las señaladas como comunes a todos los empleos de la planta de personal de la Entidad y las demás asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el nivel, grado de responsabilidad y el área de desempeño del empleo.				

 <b>DIAN</b> ® DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO		Versión formato <b>2</b>	<b>FTGH-1824</b>
Año	2015	Versión de la ficha	0 1
<b>Identificación del empleo</b>			
Nivel Jerárquico	<b>NIVEL PROFESIONAL</b>		Denominación del empleo <b>Gestor II</b>
		Código	302
		Grado	2
Rol	Gestor II de Recaudación y Administración de Cartera - Seccionales		Tipo de Empleo Carrera Administrativa
		Numero de Ficha	SC3031
<b>Ubicación en proceso</b>			
Área funcional	Recaudación- Administración de Cartera		
Operación	Recaudación- Administración de Cartera		
Dependencia	Donde se ubique el empleo		
Aplicación de la Ficha	Nivel Seccional		
Superior inmediato	Quien ejerza la supervisión directa		
<b>Requisitos del empleo</b>			
<b>Estudios</b>			
Título profesional en alguna disciplina académica perteneciente a los siguientes NBC: ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA PÚBLICA, DERECHO Y AFINES, ECONOMÍA, INGENIERÍA ADMINISTRATIVA Y AFINES, INGENIERÍA DE SISTEMAS, TELEMÁTICA Y AFINES, INGENIERÍA INDUSTRIAL Y AFINES.			
Tipo de experiencia y tiempo requerido:			
Profesional		Un (1) año de experiencia	
Otros requisitos del empleo: Tarjeta Profesional en los casos señalados por la Ley			
<b>Equivalencias</b>			
EQUIVALENCIAS: SI, Ver resolución 132 de 2015 y las que la modifique.			
SI	X	NO	
<b>Conocimientos básicos o esenciales</b>			
1	Normatividad vigente aplicable a Entidades Recaudadoras Autorizadas		
2	Normatividad vigente aplicable a Devoluciones y Compensaciones		
3	Normatividad vigente aplicable a Contabilidad Recaudadora		
4	Normatividad aplicable al Componente y procedimientos de Control de Obligaciones		
5	Conocimientos Generales del Proceso Administrativo de Cobro, medidas cautelares en el proceso de cobro, facilidades de pago, imputación de los pagos, tipos de garantías, liquidación de intereses, extinción de las obligaciones, medidas cautelares en el proceso de cobro.		
6	Normas aplicables a los procesos concursales		
7	Normas Tributarias, Civiles, administrativas que inciden en el proceso de cobro y la defensa del crédito Fiscal.		
8	Conocimiento de procedimientos inherentes a los procesos de Recaudo, administración de Cartera y Gestión Masiva		
9	Construcción e Interpretación de Indicadores		
10	Gestión de Riesgos		
11	Conocimientos generales en Derecho Administrativo y Derecho Tributario		
12	Estadística Descriptiva		
13	Análisis Financiero		
14	Conocimientos básicos de Contabilidad, Régimen de Contabilidad Pública y Normas Internacionales de Información Financiera		
15	Métodos de Investigación		
16	Manejo básico de bases de datos y procesamiento		
17	Técnicas de Auditoría		
18	Manejo del idioma inglés que permita hablar, leer, escribir y entender sobre temas y documentos a cargo de la entidad.		
19	Estructura del Estado y de la UAE - DIAN		
20	Manejo de Ofimática		
21	Sistema de Gestión de Calidad, Control Interno, Sistema de Gestión Ambiental, Gestión Documental, entre otros sistemas de gestión (Normas ISO, NTCGP 1000 2008 y OSHAS)		
22	Normativa relacionada con el proceso y procedimiento		
23	Plan Estratégico, Evaluación del desempeño, Cultura de la contribución y Servicio, Gestión Ética.		
<b>Competencias laborales</b>			
Institucionales		Específicas o gerenciales	
Nivel		Nivel	
Orientación al logro	3	Comunicación	3
Trabajo en equipo	2	Iniciativa	2
		Pensamiento analítico	2
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>			
Resolución No.	Fecha	Versión	Descripción del cambio
135 de 22/12/2015	24/12/2015	01	Creación del Rol de empleo.

## Apéndice F. Formato de las preguntas aplicadas en la entrevista al jefe del G.I.T de COBRANZA.



1. ¿cuáles son las metas planteadas por el grupo de cobranza para la recuperación de cartera?
2. de acuerdo a su perspectiva como jefe de área: ¿en qué promedio del 1 a 10 se cumple las metas trazadas para el cobro coactivo?
3. ¿cuáles son los procesos que se llevan a cabo para la recuperación de cartera?
4. ¿el grupo perteneciente a cobro coactivo cuenta con los equipos y herramientas necesarias para sus actividades diarias?
5. ¿qué recursos faltan por implementar para que el proceso se logre a cabalidad?
6. ¿cuántos trabajadores conforman el g.i.t. de cobranza y quiénes se encargan de la parte de cobro coactivo?
7. ¿cree usted que cuenta con el personal suficiente para cumplir a manera cabal el cobro coactivo sobre la cartera asignada a este?
8. ¿los funcionarios que conforman el grupo de cartera morosa reciben capacitaciones para que los procesos que desarrollan sean efectivos?
9. ¿qué riesgos se pueden presentar durante el proceso de recuperación de cartera morosa?
10. como jefe del área de cobranza, ¿qué falencias puede identificar en el momento que los funcionarios ejecutan el cobro de cartera morosa?
11. en el proceso de cobro coactivo en algún momento se ha presentado casos denominados como “cuello de botella” ¿en cuáles y por qué razones?

PASANTE:

YESSICA ANDREA NAVARRO VARGAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS- UFPSO.  
2017.



## Apéndice H. PROCESO VUR

<https://www.vur.gov.co/portal/pages/vur/ir> Superintendencia ... -VUR Consultar






Noticias | Gestion de Usuario | Consultas ▾ | Estado del Trámite | Salir

Bienvenido: LEIDY XIOMARA PARADA MATEUS  
 DIAN  
 IP: 190.24.148.157, 192.168.78.102 / Fecha: 02/05/2017 02:12:21 PM

### Consulta General del Inmueble - Estado Jurídico del Inmueble

Los campos marcados con \* son requeridos

Departamento\*

TODOS

Municipio\*

TODOS

### Seleccione el Criterio de Búsqueda

Criterio de búsqueda\*

Documento

Documento

Tipo de Identificación

CÉDULA CIUDADANÍA

Número de Identificación

Buscar inmueble

<https://www.vur.gov.co/portal/pages/vur/ir> Superintendencia ... -VUR Consultar






Noticias | Gestion de Usuario | Consultas ▾ | Estado del Trámite | Salir

Bienvenido: LEIDY XIOMARA PARADA MATEUS  
 DIAN  
 IP: 190.24.148.157, 192.168.78.102 / Fecha: 02/05/2017 02:12:21 PM

### Consulta General del Inmueble - Estado Jurídico del Inmueble

Los campos marcados con \* son requeridos

Departamento\*

TODOS

Municipio\*

TODOS

### Seleccione el Criterio de Búsqueda

Criterio de búsqueda\*

Datos del Propietario Natural

Datos del Propietario Natural

Primer Nombre

Segundo Nombre

Primer Apellido

Segundo Apellido

Buscar inmueble

Browser address bar: <https://www.vur.gov.co/portal/pages/vur/ir> Superintendencia ... -VUR Consultar

VUR **ventanilla única de registro**

SNR SUPERINTENDENCIA DE NOTARIADO & REGISTRO el goce de lo público

MIN JUSTICIA

TODOS POR UN NUEVO PAÍS

Bienvenido: LEIDY Xiomara Parada Mateus

Noticias Gestión de Usuario Consultas Estado del Trámite Salir

DIAN  
IP: 190.24.148.157, 192.168.76.102 / Fecha: 02/05/2017 02:12:21 PM

### Consulta General del Inmueble - Estado Jurídico del Inmueble

Los campos marcados con \* son requeridos

Departamento\*

TODOS

Municipio\*

TODOS

### Seleccione el Criterio de Búsqueda

Criterio de búsqueda\*

Documento

Documento

Tipo de identificación

NIT

Número de identificación

Buscar inmueble

## Apéndice I. PROCESO RUES.

Tipo Id.	Número Identificación	Razón Social	Cámara de Comercio RM	Categoria	RM	RUP	ESAL	RNT
NIT	834001093 - 5	ZETA CONSTRUCTORES LIMITADA	PIEDEMONTE ARAUCANO	Persona Jurídica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Apéndice J. PROCESO CATASTRO.

The screenshot displays the web interface of the DIAN MUSCA system. The browser address bar shows the URL <https://musca.dian.gov.co/WebInteligenciacorporativa/DefError/>. The user is logged in as MEJIA SILVA YANETH DEL SOCORRO, a U.A.E. (User Agent) for the DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. The interface includes a navigation menu on the left with options like 'Administración de Cartera', 'Análisis de operaciones', and 'Consultas'. The main content area is titled 'Consulta general de lo reportado por terceros' and contains a form for searching third-party reports. The form fields are: 'Tipo de identificación' (set to 'Cédula de ciudadanía'), 'No de identificación' (empty), 'Año' (set to '2015'), 'Tipo de formato' (set to 'Todos'), and 'Periodo' (set to '1'). There is also a checkbox for 'Formatos Información Declaraciones Tributarias' which is currently unchecked. A 'Consultar' button is located at the bottom right of the form area.

**DIAN MUSCA**

10-05-2017 / 08:40:37 MEJIA SILVA YANETH DEL SOCORRO – U.A.E. DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES

Alarmas Tareas Asuntos Cerrar

REPUBLICA DE COLOMBIA

▶ DIAN-MUSCA

- Administración de Cartera
- Administración de Descripciones
- ▼ Análisis de operaciones
- Consultas
  - De lo informado de sí mismo
  - De lo informado de terceros
  - ▼ De lo reportado por terceros
    - Información conveniencia
    - ▼ Información tributaria
      - Consulta de formato
      - Consulta de terceros
      - **Consulta general de**
- Autogestión
- Bandeja de Salida
- Comentarios y Quejas
- Comunicados
- Consulta Asuntos
- Consultar Firmes de Documento
- Consultar documento Diligencia
- Contabilidad
- Correo
- DIAN/NET
- Factura Electrónica
- Firme Electrónica
- Obligación Financiera
- Planeación y Evaluación
- Procedimiento de Devolución/Cor
- Registro Único Tributario
- Reportes
- Salida de mercancías
- Solicitud de Corrección de Incons

**Consulta general de lo reportado por terceros**

Permite realizar consultas generales de la información que los terceros reportaron de una perso

**Datos a consultar**

Tipo de identificación \* Cédula de ciudadanía ▼

No de identificación \*

Año \* 2015 ▼

Tipo de formato \* Todos ▼

Periodo

Formatos Información Declaraciones Tributarias

Consultar

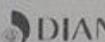
**Apéndice K. Oficios de respuesta de las seccionales de tránsito a la entidad.**

**Secretaría de Movilidad y Tránsito**




1000.1001-0558  
Ocaña, 29 de marzo de 2017

Señora  
**LORENA LOPEZ CUBILLOS**  
Funcionario  
Dirección Seccional de Impuestos de Cúcuta  
Calle 8 entre Avenida 3 y 4  
San José de Cúcuta

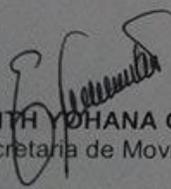

 No. Radicado: 007E2017003563  
 Fecha: 2017-05-02 10:52:03 AM  
 Remitente: SECRETARIA DE MOVILIDAD Y TRANSITO  
 Destinatario: Sede: DIR SEC DE IMPUESTOS DE CUCUTA  
 Depen: DIV. GES. RECAUDO Y COBRANZAS  
 Folios: 1 Anexos: 0  


Referencia: Respuesta oficio No.911047873

Cordial saludo:

En respuesta a oficio de la referencia, de fecha 21 de febrero de 2017 y recibido el 28 del mismo mes y año, con Radicado interno No.668, me permito comunicarle que la funcionaria encargada de validar los trámites en esta Secretaría en el Aplicativo HQ-RUNT, informa que las personas jurídicas y/o naturales que se relacionan en el mencionado oficio, ninguna de ellas aparece como propietario de vehículo alguno registrado en este organismo de tránsito, lo cual puede constatar ingresando a la página del Aplicativo HQ-RUNT.

Atentamente,

  
**EDITH JOHANA GARCIA MARTINEZ**  
 Secretaria de Movilidad y Tránsito (E)

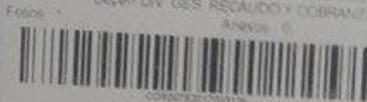
Proyectó:	Vo.Bo	Validó
Gloria Meza Carvajal	José Mauricio Marín	Cindy Sánchez Vega
Contratista	Abogado Asesor	Funcionaria U.T.A.S

Ocaña, Norte de Santander AV.CIRCUNVALAR CRA 11 No 19-332  
 Teléfono 5622500 – [movilidad@ocana-nortedesantander.gov.co](mailto:movilidad@ocana-nortedesantander.gov.co)  
 Código Postal 546552

MSG-1761-17  
San Juan Girón, 03 de Abril de 2017

**TG**  
TRÁNSITO  
DE GIRÓN

**DIAN** No. Radicado: 007E2017003126  
Fecha: 2017-04-07 11:26:17 AM  
Remitente: TRÁNSITO DE GIRÓN  
Destinatario: Sede: DIR SEC DE IMPUESTOS DE CUCUTA  
Depen: DIV. GES. RECAUDO Y COBRANZAS



Señores  
DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN)  
ELDA ROSA BARRIOS QUIJANO  
FUNCIONARIO  
CALLE 8A # 3-50 DG SANTANDER  
PALACIO NACIONAL  
CUCUTA, NORTE DE SANTANDER

ASUNTO: OFICIO No. 911048314 (14/03/2017) PROCESO COBRO COACTIVO  
SOLICITUD DE INFORMACION PROPIETARIOS RECIBIDO: 23/03/2017

Nos permitimos informarle que revisado el sistema de LA SECRETARIA DE TRANSITO DE GIRON, por número de identificación aportados en el oficio citado en la referencia, **NO FIGURA** vehículo alguno MATRICULADO o RADICADO en estas dependencias.

Cordial saludo,

ING. HECTOR GERARDO CACERES RINCON  
GERENTE MOVILIDAD Y SERVICIOS GIRÓN S.A.S.

Proyección Abg. Yanira Román Pinilla  
Coordinadora Jurídica  
Movilidad y Servicios Girón S.A.S.

Elaboró Sergio Téllez García  
Movilidad y Servicios Girón S.A.S.

Movilidad y Servicios S.A.S.  
NIT: 900481856-5

Km 6 Autopista Girón - Bga  
PBX (7) 691 7272  
Girón - Santander  
www.transitodegiron.com.co

STD-1003- 0657

El Zulia, 04 de abril de 2017

Señora

**ELDA ROSA BARRIOS QUIJANO**

Funcionario

DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE CUCUTA- DIAN

Palacio Nacional Calle 8 entre Av. 3 y 4

TEL: 571 2438.

Cúcuta – Norte de Santander

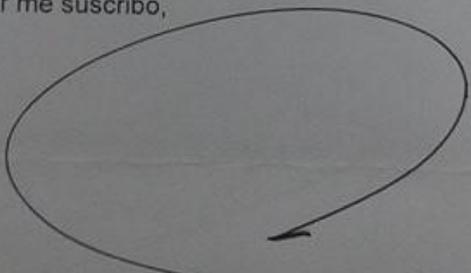


Ref.: N° 911047990 de fecha 08-03-2017.

En atención a su oficio de la referencia, radicado bajo el número 2017-230-005147-2 de fecha 14/03/2017, me permito informarle que revisado el archivo físico de esta Secretaría se pudo constatar, que las Entidades por usted relacionadas, **NO** figuran como propietarios de vehículos registrados en este Organismo de Tránsito.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente,



**DIOMAR ALONSO VELASQUEZ BASTOS**  
Secretario de Tránsito Departamental

Elaboró: Martha R.



Avenida 2 No. 5-80 Barrio Centro  
Telefax: 5789655 – Zulia - Norte de Santander

### Apéndice L. Planilla RUNT.

PLANILLA ENTREGA FUNCIONARIOS 2017 ACTUALIZADA [Modo de compatibilidad] - Excel

Leidy Xiomara Parada Mateus

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Compartir

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Editar

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
		Radicado	Fecha de Entrega	Oficio Recibido	FECHA OFICIO	OFICIO REFERENCIA		MIT	CONTRIBUYENTE	NOVEDAD	FO LIOS	APLICATIVO	TIPO DE NOVEDAD	NOVEDAD SIPAC	FUNCIONARIO	ENTIDAD	CIUDAD	FIRMA RECIBIDO		
901						RESPUESTA INV DE BIENES 51193 DE 2017 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANSITO TRANSPORTE PAMPLONA INFORMACION VEHICULO AUTOMOTOR PLACAS														
902	#12		3/05/2017	3297	20/04/2017	RESPUESTA INV DE BIENES 46751 DE 2017 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANSITO TRANSPORTE PAMPLONA INFORMACION MOTOCICLETA MARCA HONDA MODELO 2010 PLACAS CKH-38C				2E+05	2	SIPAC	POSITIVO	SIPAC	JESUS DAVID	INSPECCION TRANSITO Y TRANSPORTE	PAMPLONA			
903	#12		3/05/2017	3296	20/04/2017	RESPUESTA INV DE BIENES 46751 DE 2017 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANSITO TRANSPORTE PAMPLONA INFORMACION VEHICULO CAMIONETA MARCA TOYOTA MODELO 2011 PLACAS CRK-				2E+05	3	SIPAC	POSITIVO	SIPAC	NORELYS	INSPECCION TRANSITO Y TRANSPORTE	PAMPLONA			
904	#12		3/05/2017	3296	20/04/2017	RESPUESTA INV DE BIENES 46751 DE 2017 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANSITO TRANSPORTE PAMPLONA INFORMACION VEHICULO AUTOMOTOR PLACAS				2E+05	2	SIPAC	POSITIVO	SIPAC	NORELYS	INSPECCION TRANSITO Y TRANSPORTE	PAMPLONA			
905	#12		3/05/2017	3296	20/04/2017	RESPUESTA INV DE BIENES 46751 DE 2017 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANSITO TRANSPORTE PAMPLONA INFORMACION VEHICULO AUTOMOTOR PLACAS				2E+05	2	SIPAC	POSITIVO	SIPAC	NORELYS	INSPECCION TRANSITO Y TRANSPORTE	PAMPLONA			
906																				
907																				
908																				
909																				
910																				
911																				
912																				
913																				
914																				
915																				
916																				
917																				
918																				
919																				
920																				

PLANILLA ENTREGA F

Listo 70%

### Apéndice M. planilla de las investigaciones de VUR, RUES y IGAC.

REGISTRO RESULTADOS CONSULTA BASES [Modo de compatibilidad] - Excel

Leidy Xiomara Parada Mateus

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Editar

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
1	NIT	DV	NOMBRE O RAZON SOCIAL	PRINCIPAL	SOCIO	GARANTE	FECHA SOLICITUD	FUNCIONARIO	VUR	RUES	IGAC	FECHA	POSITIVO	NEGATIVO	BIEN1	BIEN2	BIEN3	RESULTADO						
2				*						*	*	*						INVESTIGACION DE BIENES SOLICITADA POR SIPAG EL DIA 02 DE MAYO DEL 2017. SE CONSULTO CAMARA DE COMERCIO. SE ENCUENTRA MATRICULA MERCANTIL N° 144833 ACTIVA ULTIMO AÑO DE RENOVADO 2017.						
3				*						*	*	*												

FT-CA-2264

Listo 70%



## Apéndice O. REGISTRO DE INVESTIGACIÓN.

SIPAC - Sistema de Planeación y Administración de Cartera Morosa

Terminar Planeación Persuasiva y Coactiva Representación Externa Secretaría Facilidad de pago Títulos judiciales Utilidades Ayuda

- [ ] X

Registrar resultado investigación bienes masiva

**Identificación investigación bienes**

Número oficio  Año  Tipo Investigación  Fecha investigación  / /

Número oficio respuesta  Fecha respuesta  / / Número envío masivo

**Información entidad externa**

Entidad externa  Nombre

Dirección  Municipio

**Detalle investigación bienes**

Nit	Razón social	N° Expediente	Solidario?	Cédula Solida...	Respuesta

Aceptar Cancelar Ayuda

## Apéndice P. REGISTRÓ DE ENTRADAS DE INVESTIGACIONES POSITIVAS O NEGATIVAS.

SIPAC - Sistema de Planeación y Administración de Cartera Morosa

Terminar Planeación Persuasiva y Coactiva Representación Externa Secretaría Facilidad de pago Títulos judiciales Utilidades Ayuda

### Radicar entradas

**Funcionario radica**

Cédula: 6038829 PARADA MATEUS LEIDY DOMARA

**Identificación**

Deudor:

Solidario

**Documento**

<b>Radicación división documentación</b>	<b>Radicación división cobranzas</b>
N° radicación: <input type="text"/>	N° radicación: <input type="text"/>
Fecha radicación: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	Fecha radicación: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

**Información general**

Tipo documento:

N° documento:

Fecha documento:  /  /  Número de páginas:

**Proceso cobro/Proceso especial**

<b>Proceso cobro</b>	<b>Proceso especial</b>
N° Expediente: <input type="text"/> N° Proceso: <input type="text"/>	Tipo proceso: <input type="text"/>

Funcionario responsable:

# Apéndice Q. PROCEDIMIENTO PARA EL CIERRE DE LAS INVESTIGACIONES DE BIENES.

