

**APLICACIÓN DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN
DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN) EN LA DIVISIÓN DE
RECAUDO Y COBRANZAS EN EL AREA DE CORRECCION DE
INCONSISTENCIAS**

**LIDA LUZDARY PALACIOS MONTENEGRO
LORENA CONSTANZA ZAPATA VILLARREAL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**APLICACIÓN DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN
DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN) EN LA DIVISIÓN DE
RECAUDO Y COBRANZAS EN EL AREA DE CORRECCION DE
INCONSISTENCIAS**

**LIDA LUZDARY PALACIOS MONTENEGRO
LORENA CONSTANZA ZAPATA VILLARREAL**

**Trabajo de Diplomado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Esp. CARLOS OMAR OJEDA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2009

RESUMEN

El desarrollo de este trabajo permite formular un adecuado proceso de toma de decisiones que contribuirá a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Pasto al mejoramiento y logro de mayor competitividad y calidad en el servicio que se presta en la División de Recaudo y Cobranzas, específicamente en el área de Corrección de inconsistencias, ya que los objetivos formulados se encaminan a enunciar las funciones que se llevan a cabo en el área mencionada, los requerimientos físicos y de talento humano, como también la propuesta del proceso de toma de decisiones.

Así mismo, teniendo en cuenta los objetivos y con el propósito de lograr un mejor cumplimiento en las metas asignadas al funcionario del área de Corrección de Inconsistencias, el trabajo busca plantear una alternativa de solución que contribuya con la oportuna toma de decisiones por parte del Director inmediato y de esta forma contribuir al mejoramiento de la consecución de metas y la prestación del servicio.

ABSTRACT

The development of this work can make a proper decision-making process will contribute to the Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Pasto improvement and achieving greater competitiveness and quality of service provided in the Recaudo y Cobranzas Division specifically in the area of Corrección de Inconsistencias, and that the stated objectives are aimed at setting out the functions carried out in that area, the physical and human talent, as well as the proposed decision-making process.

Also, taking into account the objectives and the purpose of achieving better compliance officer assigned to the goals of Corrección de Inconsistencias area, this paper tries to propose an alternative solution that contributes to the timely decision making by the head immediately and thus contribute to improving the achievement of goals and service delivery

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. ASPECTOS PRELIMINARES.....	14
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2. OBJETIVOS.....	15
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
4. MARCO REFERENCIAL.....	17
4.1 MARCO CONCEPTUAL.....	17
4.1.1 Toma de Decisiones. L.....	17
4.1.1.2 Clases de Decisiones.....	17
4.1.1.2.1 Decisiones Programadas.....	17
4.1.1.2.2 Decisiones No Programadas.....	18
4.1.1.3 Contexto Empresarial.....	19
4.1.1.4 Situaciones o contextos de decisión.....	20
4.1.1.4.1 Ambiente de certidumbre (Certeza).....	20
4.1.1.4.2 Ambiente de riesgo.....	20
4.1.1.4.3 Ambiente de incertidumbre.....	20
4.1.1.5 Proceso de toma de decisiones.....	20
4.1.1.5.1 Identificar y analizar el problema.....	21
4.1.1.5.2 Identificar los criterios de decisión y ponderarlos.....	21
4.1.1.5.3 Definir la prioridad para atender el problema.....	21
4.1.1.5.4 Generar las alternativas de solución.....	21
4.1.1.5.5 Evaluar las alternativas.....	22

4.1.1.5.6 Elección de la mejor alternativa	22
4.1.1.5.7 Implementación de la decisión	22
4.1.1.5.8 Evaluación de los resultados	22
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
5.1 TIPO DE ESTUDIO	24
5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	24
5.2.1 Analítico – Descriptivo.....	24
5.2.2 Tratamiento de la Información.	25
6. DIAGNÓSTICO ESTILO GERENCIAL DE LA EMPRESA	26
DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN)	26
6.1 MISIÓN.....	26
6.2 VISIÓN	27
6.3 HISTORIA DE LA DIAN.....	27
6.3.1 ¿Cómo nació la DIAN?.....	27
6.3.2 ¿Cuál es su naturaleza jurídica?	27
6.3.3 ¿Dónde tiene su jurisdicción?	27
6.3.4 ¿Cómo está constituido su patrimonio?	28
6.3.5 ¿Para qué existe la DIAN?	28
6.3.6 ¿Quién es el representante legal de la DIAN?	28
6.3.7 ¿Qué funciones le competen a la DIAN?	28
6.3.8 ¿Qué procesos se desarrollan en la DIAN?	29
6.3.9 ¿Cuáles son los procesos?	30
7. CONTENIDO DEL ESTUDIO DE CASO	31
8. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DISEÑADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL AREA DE CORRECCION DE INCONSISTENCIAS EN LA DIVISION DE RECAUDO Y COBRANZAS DIAN (PASTO).....	32
OBJETIVO ESPECIFICO 1	32
Resumen:	37
9. CONCLUSIONES	43
10. RECOMENDACIONES.....	44

BIBLIOGRAFÍA..... 45
NETGRAFÍA..... 46
ANEXOS..... 47

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Criterios de decisión.....	40
Cuadro 2. Recursos físicos.....	41
Cuadro 3. Personal de apoyo.....	41

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. MATRIZ DOFA	48
Anexo B. CONTROL ESTADISTICO DE METAS	49

GLOSARIO

Calidad: la totalidad de las características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas del cliente, llámese interno o externo.

Decisiones No Programadas: También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución.

Decisiones Programadas: Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierten en una rutina tomarlas.

Marketing: Es el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes.

Metas: Atributo o realizaciones finales a corto o mediano plazo.

Misión: Característica específica que distingue a una empresa de otra.

Objetivo: Punto de partida que encamina la labor planificada de la empresa.

Servicio: cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo.

Visión: Conjunto de propósitos amplios que sirven de guía para proyectar una empresa hacia un futuro determinado.

INTRODUCCIÓN

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), es una empresa de carácter estatal que tiene por objetivo administrar y controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras; vigilar y controlar las operaciones de cambio de competencia de la DIAN y facilita las operaciones de comercio exterior.

Teniendo en cuenta que en esta Entidad existen diferentes dependencias que hacen posible el cumplimiento de los objetivos planteados, encontramos la División de Recaudo y Cobranzas y en ella el Área de Corrección de Inconsistencias en la cual se desarrollará el presente trabajo, ya que se ha detectado el problema de falta de recursos en el área y de talento humano que permita obtener los resultados deseados y por ende cumplir con las metas empresariales.

Por tal razón, hemos decidido aplicar en la DIAN lo aprendido en el Diplomado de Alta Gerencia, ya que el área de corrección de inconsistencias es el campo propicio para formular un proceso de toma de decisiones que permita de forma oportuna y precisa dar una solución al problema detectado, lo cual se llevará a cabo mediante la teoría aprendida en el modulo de Toma de Decisiones.

1. ASPECTOS PRELIMINARES

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El estudio que se pretende realizar, centra la tarea en proponer una solución a la falta de toma de decisiones que se viene presentando en el área de corrección de inconsistencias de la división de recaudo y cobranzas de la DIAN (Pasto), esto debido a que se carecen de factores tecnológicos y de personal.

El plan de acción que se propondrá esta ajustado a la necesidad latente de tomar una decisión acorde a la problemática que se presenta en el área mencionada, esto con el fin de brindar al funcionario del área de corrección de inconsistencias los elementos físicos como el personal de apoyo requerido para cumplir a cabalidad con las metas asignadas como también brindar una mejor información a los contribuyentes que requieren de su servicio.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La DIAN siendo una entidad estatal necesita cambiar algunos aspectos en la toma de decisiones en el área de corrección de inconsistencia en la división de recaudo y cobranzas que les permita a sus colaboradores poder realizar sus funciones de una manera más apropiada y eficiente.

Razón por la cual la entidad necesita centrar su atención en los colaboradores para interactuar efectivamente, y llevar a cabo los objetivos del área de corrección de inconsistencias y poder llegar a ser más competentes con una adecuada toma de decisiones.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la mejor decisión que se debe tomar para implementar en el área de Corrección de Inconsistencias de la División de Recaudo y Cobranzas de la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales (DIAN) Pasto, para subsanar el problema que se está presentando que permita el logro de metas asignadas?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta que contribuya en la asignación de herramientas de trabajo requeridas y de talento humano de apoyo en la gestión realizada en el área de Corrección de inconsistencias de la División de Recaudo y Cobranzas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Pasto.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Describir la situación actual del área de Corrección de Inconsistencias de la División de Recaudo y Cobranzas en cuanto a actividades que se están desempeñando por parte del funcionario.
- ✓ Conocer los requerimientos del área en cuanto a recursos físicos y personal de apoyo para el buen desempeño del funcionario y el logro de metas.
- ✓ Proponer una alternativa de solución que permita al Director de División de Recaudo y Cobranzas el buen desempeño en el desarrollo de las funciones que competen al colaborador del área de Corrección de Inconsistencias.

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad debido al cambio que se ha venido presentando en la alta gerencia las empresas muchas veces no han actuado a tiempo en lo que respecta a la toma de decisiones frente a diversos eventos que se presentan al interior de la misma como externamente, tal es el caso que se presenta en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), específicamente en el área de corrección de inconsistencias de la división de recaudo y cobranzas.

Un resultado positivo de la implementación de una adecuada Toma de Decisiones para el área de corrección de inconsistencias, es permitirle que logre reconocer cuáles son sus falencias a la hora de tomar una decisión, esto se verá reflejado en el momento de hacer las respectivas correcciones de los formularios de los contribuyentes, facilitando el trabajo de las personas de esta área donde las funciones correspondientes se cumplirán de una manera más eficiente y de esta manera cumplir con las metas asignadas.

Con la implementación adecuada de un proceso de toma de decisiones en el área de corrección de inconsistencias no solo se beneficiará ésta, si no que a su vez el beneficio se verá reflejado en toda la división y por consiguiente en toda la entidad. Con esto se busca que cada uno de los objetivos y metas trazados estén encaminados hacia un mismo horizonte, buscando siempre el mismo fin, que en este caso es poder cumplir con efectividad las funciones asignadas al personal del área mencionada, de tal forma que los contribuyentes que acuden a la DIAN evidencien la prestación del servicio con calidad.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONCEPTUAL

4.1.1 Toma de Decisiones. La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona hace uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones atañen a todos ya que gracias a ellas se pueden tener una opinión crítica.

4.1.1.2 Clases de Decisiones. Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que presentan. Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir (Lander Ramos Bazan).

4.1.1.2.1 Decisiones Programadas. Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de

diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el rango salarial de un colaborador recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes, ya sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas. En caso de Nike, comprar tiempo de publicidad en televisión es una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarse. Las políticas, las reglas o los procedimientos que se usa para tomar decisiones programadas ahorran tiempo, permitiendo con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que una política que dice "se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier compra" simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicio al cliente tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.

4.1.1.2 Decisiones No Programadas. También denominada no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: "Lanzamiento de un nuevo producto al mercado", en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.

Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente, normalmente requerirán decisiones no programadas. Un ejemplo de Nike sería cómo diseñar y comercializar calzado para baloncesto, más moderno y avanzado.

4.1.1.3 Contexto Empresarial. En las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, es frecuente dividir una empresa en 3 niveles jerárquicos:

- ✓ Nivel estratégico.- Alta dirección; planificación global de toda la empresa.
- ✓ Nivel táctico.- Planificación de los subsistemas empresariales.
- ✓ Nivel operativo. Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

Conforme se sube en la jerarquía de una organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, ya que son este tipo de decisiones las que atañen a esos niveles. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas (programadas).

Adicionalmente, una organización también estará dividida en varias secciones funcionales, son varias las propuestas de división que se han planteado para una empresa de forma genérica, aunque la más aceptada es la que considera los siguientes departamentos o unidades funcionales:

- ✓ Dirección
- ✓ Marketing
- ✓ Producción
- ✓ Finanzas
- ✓ Recursos Humanos

Las decisiones también serán diferentes dependiendo de en que unidad funcional o departamento tengan lugar.

4.1.1.4 Situaciones o contextos de decisión. Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones, se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen en el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables.

4.1.1.4.1 Ambiente de certidumbre (Certeza). Se tiene conocimiento total sobre el problema, las alternativas de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables. Al tomar la decisión solo se debe pensar en la alternativa que genere mayor beneficio.

La información con la que se cuenta para solucionar el problema es completa, es decir, se conoce el problema, se conocen las posibles soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar.

En este tipo de decisiones, las posibles alternativas de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado. En estos casos se pueden usar modelos matemáticos o también el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado.

La probabilidad objetiva es la posibilidad de que ocurra un resultado basándose en hechos concretos, puede ser cifras de años anteriores o estudios realizados para este fin. En la probabilidad subjetiva se determina el resultado basándose en opiniones y juicios personales.

4.1.1.4.2 Ambiente de riesgo. El decisor dispone de información, conoce las consecuencias de cada uno de los escenarios, pero no sabe con certeza cuál de ellos va a suceder.

4.1.1.4.3 Ambiente de incertidumbre. Se posee información deficiente para tomar la decisión, no se tiene ningún control sobre la situación, no se conoce como puede variar o la interacción de las variables del problema, se pueden plantear diferentes alternativas de solución pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen.

Con base en lo anterior hay dos clases de incertidumbre:

- ✓ Estructurada: No se sabe que puede pasar entre diferentes alternativas, pero sí se conoce que puede ocurrir entre varias posibilidades.
- ✓ No estructurada: No se sabe que puede ocurrir ni las probabilidades para las posibles soluciones, es decir no se tienen ni idea de que pueda pasar.

4.1.1.5 Proceso de toma de decisiones. La separación del proceso en etapas puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero se puede identificar principalmente las siguientes etapas:

4.1.1.5.1 Identificar y analizar el problema. Esta etapa consiste en comprender la condición del momento de visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

4.1.1.5.2 Identificar los criterios de decisión y ponderarlos. Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones.

En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las alternativas se manipulen los criterios para favorecer a una u otra alternativa de solución.

4.1.1.5.3 Definir la prioridad para atender el problema. La definición de la prioridad se basa en el impacto y la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, el Impacto describe el potencial al cual se encuentra vulnerable y la urgencia muestra el tiempo disponible con el que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

4.1.1.5.4 Generar las alternativas de solución. Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más alternativas se tengan va a ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, la sinéctica, etcétera.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

4.1.1.5.5 Evaluar las alternativas. Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Existen herramientas, en particular para la Administración de Empresas para evaluar diferentes alternativas, que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

4.1.1.5.6 Elección de la mejor alternativa. En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas (Análisis Jerárquico de la Decisión) que ayudan a valorar múltiples criterios. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- ✓ Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.
- ✓ Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- ✓ Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

4.1.1.5.7 Implementación de la decisión. Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

4.1.1.5.8 Evaluación de los resultados. Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión. El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento. Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a

*tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.*¹

¹ Disponible en: www.wikipedia.com.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio para la realización del proceso de toma de decisiones para el área de corrección de inconsistencias de la división de recaudo y cobranzas de la DIAN (Pasto) es analítico – descriptivo.

Debido a que en primera instancia lo que se pretende es acercarse a la oficinas de la DIAN específicamente al área de corrección de inconsistencias y con la ayuda del Señor Jorge Roberto Ramos Valencia, obtener la información necesaria para poder desarrollar adecuadamente los objetivos planteados, además porque se realizará una observación y recopilación de información mediante investigaciones y averiguaciones en la división de Recaudo y Cobranzas, se recurrirá a las personas que tienen un manejo adecuado de este tema para poder dar un correcto funcionamiento al proceso.

Así mismo es descriptivo puesto que el propósito es realizar un documento donde se pueda verificar el desarrollo de la propuesta; dado que para cumplir con este propósito se necesita analizar la situación actual que se presenta, de la misma manera los diferentes documentos así como normas para poder organizar y clasificar la información correctamente.

5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

5.2.1 Analítico – Descriptivo. El método a utilizarse es el analítico – descriptivo, dado que para generar una propuesta de mejoramiento en cuanto a la toma de decisiones se comenzará por resolver los objetivos específicos, que guiaran y harán posible un sistema real y confiable que ayude a evitar posibles contingencias.

Analítico porque permite identificar las necesidades y debilidades que presenta el área de Corrección de Inconsistencias de la División de Recaudo y Cobranzas de la DIAN con respecto a la necesidad de recursos físicos y de personal de apoyo para el cumplimiento de funciones; se puede catalogar como Descriptivo por que permite formular soluciones encaminadas a mejorar las inconsistencias presentadas en el área mencionada.

Fuentes de Información:

a. Primarias: Esta información es la más imprescindible puesto que se recurrirá al área de Corrección de Inconsistencias y en especial al personal encargado del manejo de la misma para poder encontrar la información requerida para conocer a ciencia cierta todo lo relacionado al área, se analizará el manejo que se presenta actualmente, además se hará uso del sistema operativo de la DIAN para revisión de algunas inconsistencias que se vienen presentando, con el fin de encontrar los problemas que impiden una adecuada toma de decisiones.

b. Secundarias: Para poder elaborar un proceso adecuado es necesario hacer uso de la teoría, por ello se recurrirá a libros, consultas en internet, documentos que puedan orientar este proceso, además de recolectar la información de los diferentes documentos que la DIAN tiene acerca de normas y requerimientos que presiden este tema.

5.2.2 Tratamiento de la Información. La información recopilada fue analizada y estudiada con el fin de que brinde los mejores conocimientos en aspectos que hacen posible que el trabajo sea confiable. Conjuntamente para establecer los indicadores que arrojan la información se utiliza como medio de presentación Microsoft Word, contribuyendo a mostrar los resultados obtenidos, ya sean de texto, gráficas, y la presentación final del proyecto a través de la aplicación de Microsoft PowerPoint.

6. DIAGNÓSTICO ESTILO GERENCIAL DE LA EMPRESA

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN)

ÁREA: RECAUDO Y COBRANZAS

Diagnóstico De La Dirección De Impuestos Y Aduanas Nacionales (DIAN): Área De Recaudo Y Cobranzas

Todas las entidades tanto públicas como privadas deben realizar constantemente el diagnostico que se presenta en las mismas, con el propósito de obtener un feedback que les permita conocer su situación actual, de tal manera que pueda identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para de esta manera lograr una flexibilidad acorde a los cambios que se presenten en el entorno.

El presente diagnostico se realiza en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), cuya responsabilidad es el recaudo de impuestos de personas naturales y jurídicas del departamento del Nariño.

Este diagnóstico consta en primera medida de un historial de la entidad mencionada, en donde se dará a conocer su misión, visión, funciones y procesos que le competen. Este Diagnóstico se realizará específicamente en el Área de Recaudo y Cobranzas.

En segundo lugar se elaboraran los propósitos del diagnostico tanto desde el punto de vista empresarial y profesional en el Área de Recaudo y Cobranzas.

En tercer lugar se mencionaran características particulares que hacen parte de este diagnóstico, características tanto internas como externas.

Finalmente, el modelo a seguir para elaborar el diagnóstico será la aplicación de la matriz DOFA, para conocer las posibles ventajas comparativas y competitivas que presenta la entidad, y de esta manera tener un conocimiento más claro de la trayectoria pasada y presente de la DIAN, con lo cual se persigue detectar aspectos que conlleven al planteamiento de alternativas de mejora. (Ver Anexo A)

6.1 MISIÓN

La división de cobranzas de la administración de impuestos nacionales local de Pasto, tiene como misión recuperar la cartera morosa del estado por concepto de

obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias con el fin de incrementar el erario público.

6.2 VISIÓN

La división de cobranzas de la administración de impuestos nacionales local de Pasto, cuenta con el apoyo tecnológico y talento humano calificado con experiencia, cuya finalidad es recuperar en un 100% la cartera morosa del estado a cargo de los contribuyentes, de manera eficiente, ágil y oportuna.

6.3 HISTORIA DE LA DIAN

6.3.1 ¿Cómo nació la DIAN?

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

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

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

6.3.2 ¿Cuál es su naturaleza jurídica?

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.

6.3.3 ¿Dónde tiene su jurisdicción?

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 DIAN hace presencia en 42 ciudades de Colombia: Arauca, Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cartago, Cúcuta, Florencia, Girardot, Ibagué, Inírida, Ipiales, Leticia,

Maicao, Manizales, Medellín, Mitú, Montería, Neiva, Palmira, Pasto, Pereira, Popayán, Puerto Asís, Puerto Carreño, Riohacha, Santa Marta, San Andrés, Sincelejo, Sogamoso, Tumaco, Tunja, Turbo, Tuluá, Quibdó, Valledupar, Villavicencio, Yopal.

6.3.4 ¿Cómo está constituido su patrimonio?

Está constituido por los bienes que posee y por los que adquiera a cualquier título o le sean asignados con posterioridad.

6.3.5 ¿Para qué existe la DIAN?

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, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

6.3.6 ¿Quién es el representante legal de la DIAN?

La representación legal de la DIAN está a cargo del Director General, quien puede delegarla de conformidad con las normas legales vigentes. El cargo de Director General es de libre nombramiento y remoción; en consecuencia se provee mediante nombramiento ordinario por el Presidente de la República.

6.3.7 ¿Qué funciones le competen a la DIAN?

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.

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.

6.3.8 ¿Qué procesos se desarrollan en la DIAN?

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, 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.

6.3.9 ¿Cuáles son los procesos?

Procesos estratégicos

- Inteligencia corporativa

Procesos misionales

- Asistencia al cliente
- Recaudación
- Comercialización
- Fiscalización y Liquidación
- Gestión Jurídica
- Operación Aduanera
- Administración de Cartera
- Gestión masiva

Procesos de apoyo

- Gestión Humana
- Recursos Físicos
- Recursos Financieros
- Servicios Informáticos

Procesos de evaluación

- Investigación disciplinaria
- Control interno
- Defensoría²

² DIAN. La entidad. 2008[en línea]. Disponible en: <<http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>> [Citado el 10 de noviembre de 2009].

7. CONTENIDO DEL ESTUDIO DE CASO

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en este trabajo y para el desarrollo del proceso de toma de decisiones se acudirá al estudio de caso; se hace la descripción, el análisis y la propuesta del proceso, teniendo en cuenta aspectos como la explicación de la aplicación a partir de una teoría, la identificación de métodos y la validación de teorías así como también se tiene en cuenta que la metodología estudio de caso contempla:

- ✓ Producir un razonamiento inductivo. A partir del estudio, la observación y recepción de datos
- ✓ Puede producir nuevos conocimientos al lector, o confirmar teorías que ya se sabían.
- ✓ Llevar un registro de lo que va sucediendo a lo largo del estudio.
- ✓ Identificar situaciones o hechos concretos
- ✓ Proporcionar ayuda, conocimiento o instrucción al caso estudiado, es decir, el estudio de caso pretende explorar, describir, explicar, evaluar y/o transformar.

8. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DISEÑADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL AREA DE CORRECCION DE INCONSISTENCIAS EN LA DIVISION DE RECAUDO Y COBRANZAS DIAN (PASTO)

OBJETIVO ESPECIFICO 1

Describir la situación actual del área de Corrección de Inconsistencias de la División de Recaudo y Cobranzas en cuanto a actividades que se están desempeñando por parte del funcionario.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, a través de la implementación del Modelo Único de Ingresos, Servicios y Control Automatizado - MUISCA, ha desarrollado el servicio de “Corrección de Inconsistencias”, con el fin de gestionar el proceso que subsane las inconsistencias que se detectan en las declaraciones tributarias, aduaneras y los recibos oficiales de pago en bancos, presentadas por los clientes.

De esta manera se da cumplimiento a lo ordenado en el artículo 43 de la Ley 962 de 2005 y los artículos 588 y 589 del Estatuto Tributario, artículos 234 y 513 del decreto 2685 de 1999 y artículo 438 de la resolución 4240 de 2000, en concordancia con los principios rectores del MUISCA de integrar, agilizar y simplificar los procedimientos de la entidad, facilitando a los clientes el cumplimiento de las obligaciones y garantizando el ejercicio de sus derechos.

Objetivos Del Proceso De Corrección De Inconsistencias:

- *Identificar oportunamente las inconsistencias que pueda presentar la información que ingresa a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales a través de las declaraciones tributarias, aduaneras y oficiales de pago en bancos.*
- *Gestionar y corregir las inconsistencias detectadas en las declaraciones tributarias, aduaneras y recibos oficiales de pago en bancos de acuerdo al proceso.*
- *Permitir a los clientes externos consultar si sus declaraciones o recibos oficiales de pago presentan inconsistencias y aplicar el proceso correspondiente, con el fin de subsanar dichas inconsistencias.³*

³ Ibidem.

Normas Relacionadas

- ✓ Artículo 43 de la Ley 962 de 2005, por el cual se establece la corrección de errores e inconsistencias en las declaraciones y recibos de pago.
- ✓ Artículo 6 de la Ley 962 de 2005, utilización de medios tecnológicos para atender los trámites y procedimientos de su competencia de la entidad.
- ✓ Artículos 45 y 46 de la Ley 1111 del 27 de diciembre de 2006, notificación electrónica.
- ✓ Artículos 580, 588, 589, 644 y 714 del Estatuto Tributario.
- ✓ Artículos 234 y 513 del decreto 2685 de 1999.
- ✓ Artículo 438 de la resolución 4240 de 2000.
- ✓ Numerales 11 y 13 del artículo 10 del Decreto 4756 de diciembre de 2005.
- ✓ Circular Dirección General No.118 del 07 de octubre de 2005.
- ✓ Oficio de la Oficina Jurídica No.020019 del 8 de marzo de 2006.
- ✓ Oficio de la Oficina Jurídica No. 089061 del 30 de noviembre de 2005⁴

Información Previa A Los Declarantes

La DIAN informará a través de los Servicios Informáticos Electrónicos (SIE), si ha detectado inconsistencias en las declaraciones tributarias, aduaneras y en los recibos oficiales de pago presentados en bancos. Para verificar si se cuenta con alguna corrección, los declarantes deberán ingresar al portal de la DIAN - www.dian.gov.co -, y seleccionar la opción "Consulta de Inconsistencias".

Una vez descrito el área de Corrección de Inconsistencia, los objetivos que busca y la normatividad que la rige se describe a continuación las actividades que desempeña el funcionario encargado del área:

- ✓ **Atención al contribuyente y proceso de verificación de inconsistencias:** En primer lugar se debe verificar que la persona que está solicitando el servicio sea el contribuyente o el representante legal notificado, o la persona que fue

⁴ DIAN. Estatuto tributario. 2006[enlínea]

<<http://www.dian.gov.co/buscanu.nsf/e31833c7caeff230852563e200225a39?CreateDocument>>[Citado el 10 de noviembre de 2009].

autorizada con documento autenticado para que lleve a cabo las correcciones a que haya lugar. En segundo orden, se procede a ingresar en el formato de Excel que se maneja para el registro de contribuyentes requeridos por el área el NIT o la cédula de ciudadanía para verificar si este ya fue trabajado, es decir, que sus declaraciones o recibos de pago fueron corregidos de oficio (trabajo adelantado) por parte del funcionario o practicante, de ser así, se busca la fecha en la cual se trabajó y posteriormente se ubica en la carpeta correspondiente situada en el archivo del área, en seguida se revisan los documentos y se proceden a la firma y entrega de los mismos al contribuyente siempre y cuando estos se hayan rectificado por que las inconsistencias se encuentran en casillas que pueden ser corregidas por el funcionario, de no ser así, se entrega las declaraciones para que el contribuyente las corrija ante bancos, entrega acompañada de asesoría para llevar a cabo esta función, finalmente termina este proceso solicitando al contribuyente que inmediatamente haya realizado la corrección se acerque al área con la nueva declaración para registrar el número del formulario en el sistema, y de esta manera tener el soporte de la declaración que se corrigió.

Por otra parte, cuando el NIT o cedula de ciudadanía del contribuyente que asiste no se encuentra en el registro de Excel se procede a ingresar su identificación al sistema MUISCA en el portal para correcciones con el propósito de conocer que inconsistencias muestran las declaraciones tributarias o recibos de pago que ha presentado o por los cuales se encuentra en calidad de omiso. En seguida se identifica los documentos que el sistema arroja como inconsistentes y se corrige siempre y cuando el funcionario lo pueda hacer, este proceso termina con la impresión de los mismos ya sea para la entrega del documento corregido o del documento a corregir por parte del contribuyente.

Los portales que se manejan simultáneamente en el proceso anteriormente descrito son:

Corrección de expedientes: al ingresar el NIT o Cedula de ciudadanía al campo que lo requiere, permite conocer el estado de las declaraciones del contribuyente, es decir, que declaraciones tienen inconsistencias, las cuales posteriormente son seleccionadas una a una para su proceso de corrección.

Corrección masiva: portal que permite corregir inconsistencias presentadas en las declaraciones cuando no se puede realizar por medio del portal de corrección de expedientes.

Arquitectura: genera en PDF la declaración o recibo de pago corregido o a corregir.

RUT: permite verificar o conocer información requeridos por campos en el portal de Corrección de expedientes, generalmente son: nombre del contribuyente, razón social, actividad económica.

Cuenta corriente: permite consultar detalladamente todas las declaraciones presentadas por el contribuyente a partir del 2006.

Cabe dar a conocer que no siempre el sistema permite la corrección de inconsistencias por el portal de Correcciones de Expedientes, por lo tanto se acude al portal de Corrección Masiva y se ingresa explícitamente el NIT, número de formulario a corregir y tipo de formulario, en seguida se ingresa el número de casilla a corregir con el dato correcto. El campo de observaciones se debe llenar cuando el error en la declaración es realizado por los bancos en el momento de la captura de la información, o se debe llenar con la observación a que haya lugar. Finalmente todas las declaraciones que se corrigen en el área requieren ser formalizadas con firma digital del funcionario responsable.

✓ **Elaboración, notificación y envío de correspondencia a contribuyentes:** Este proceso se lleva a cabo para notificar a los contribuyentes que sus declaraciones presentan inconsistencias y que la DIAN los requiere para la corrección de las mismas. Se inicia con la selección de los contribuyentes requeridos en la lista que maneja el área, de un total aproximadamente de 5300 se envía correspondencia a 300 cada mes, con el propósito de citarlos para que diligencien sus correcciones. Una vez seleccionados los contribuyentes se procede a elaborar correspondencia para cada uno en el formato que maneja el área. Una vez elaborada la correspondencia se debe notificar, es decir, por medio del programa Notificación se ingresa al mismo los datos que requiere el programa, algunos de estos son:

- Documento de notificación: 1108-Solicitud de información
- Consecutivo: corresponde al número que se encuentre asignado
- Impuesto: Otros, ya que se generaliza la citación para no detallar cada uno, ya que no se conoce que inconsistencia tiene, a menos que ingrese al sistema y lo consulte, pero esto requiere demasiado tiempo y entorpece el desarrollo de otras funciones. El objetivo es citar al contribuyente para informarle personalmente su inconsistencia.
- Ley que lo soporta; 565 del Estatuto Tributario
- Medio: Correo, el cual puede ser local para el área urbana y nacional para la rural.
- NIT: número de identificación tributaria o Cedula de ciudadanía
- Razón Social

- Dirección
- Departamento y ciudad

Cabe mencionar que este proceso conlleva mucho tiempo, ya que se necesita notificar a cada contribuyente, es decir, a 300 por cada envío, además cuando la información básica que arroja el sistema difiere de la que se tiene en la citación escrita se debe comprobar cuál de las dos es verdadera y actualizada, proceso que se lleva a cabo ingresando al RUT y comprobando la información contenida. Finalmente se ingresa al programa en la parte de generación de planilla y se procede a revisar uno a uno los datos ingresados por cada contribuyente, proceso que termina con la impresión de la planilla que relaciona la correspondencia que se envía, esta planilla es el soporte de las notificaciones realizadas, la cual junto con la correspondencia se entrega a la funcionaria encargada de continuar con el proceso de envío.

✓ **Revisión de declaraciones y documentos de pago archivados:** estas actividades consisten en revisar los documentos que contiene cada carpeta archivada, con el propósito de elaborar una lista de contribuyentes que son requeridos por el área para que firmen y retiren sus documentos o para que corrijan las declaraciones con inconsistencias.

La lista que se elabora contiene los siguientes datos:

- Nit
- Razón social
- Dirección
- Localidad
- Teléfono

Esta función es muy dispendiosa ya que esta información se la obtiene de una base de datos que no siempre contiene todas las referencias o ninguna de ellas, cuando esto se presenta se debe consultar la información en el RUT respectivo.

Una vez elaborada la lista se contacta al contribuyente por medio telefónico y se lo cita a la DIAN para que lleve a cabo el proceso anteriormente mencionado según sea el caso.

Se evidencia que el funcionario cumple con los objetivos planteados para el área de corrección de inconsistencias como lo exige la normatividad, y que lleva un control de los mismos por medio de tablas presentadas en Excel. (Ver Anexo B)

Este informe contiene en el libro correcciones abril de 2009 las siguientes hojas de trabajo:

Hoja Correcciones: Permite el registro diario de los contribuyentes atendidos y de las correcciones trabajadas de oficio. Exactamente se lleva los siguientes registros:

- **No:** consecutivo trabajado
- **NIT:** Identificación de contribuyente
- **No de documentos:** Se registra cuantos documentos fueron trabajados
- **Nº de correcciones exitosas:** Se registra del total de documentos trabajados el número de declaraciones corregidas.
- **Proceso de corrección:** Se registra del total de documentos trabajados el número de declaraciones a corregir por parte del contribuyente. Estas se ubican en el artículo 588 cuando se presentan correcciones que aumentan al impuesto o disminuyen el saldo a favor; y en el artículo 589 cuando las correcciones disminuyan al valor a pagar o aumentan el saldo a favor.
- **Consulta Contribuyente:** En esta casilla se marca con una X cuando en la declaración se presenta información errada en cuanto a código y número de declaración anterior, es decir, cuando hay corrección de un documento y el sistema no acepta validar la información actual y que necesariamente se requiere consultar al contribuyente.

Hoja 2009 Correcciones: Se registra la fecha, NIT, número de formulario, año, periodo y casillas de la declaración que fue entregada al contribuyente para su respectiva corrección. Con esta información se lleva el control de las declaraciones pendientes y el registro del nuevo formulario de la declaración corregida.

Hoja 2009: Recoge toda la información diaria trabajada en la hoja “correcciones”.

Así mismo en el libro Estadístico 2009 se observa la relación de las metas planteadas con el resultado obtenido mes a mes. Este libro contiene las siguientes hojas de trabajo:

Resumen: La tabla que se muestra permite el control mes a mes de las metas cumplidas en cuanto a clientes y casos atendidos por día (promedio), en ésta se detalla lo siguiente:

- Días hábiles de cada mes
- Clientes atendidos en el día
- Meta de personas que se deben atender

- Ejecutado: No de contribuyentes atendidos
- Cumplimiento: Resultado de ejecutado en porcentaje

Se debe interpretar los ítems de “casos atendidos” de la misma forma anteriormente descrita.

Cifras Programa Correcciones: Permite conocer el reporte diario de los casos trabajados y el cumplimiento de las metas diarias. Esta tabla se alimenta con la información arrojada en la Hoja de trabajo Correcciones del libro Correcciones abril 2009.

Nota general: La información adicional que se encuentran en los libros es fundamental para su buen funcionamiento, ya que están diseñados de tal forma que se requiere alimentar los campos específicos para la obtención de todos los demás resultados. Las tablas están diseñadas para llevar el control durante todo el año.

OBJETIVO ESPECIFICO 2

- Conocer los requerimientos del área en cuanto a recursos físicos y personal de apoyo para el buen desempeño del funcionario y el logro de metas.

El funcionario encargado del área de Corrección De Inconsistencias necesita recursos físicos como:

- Oficina dotada con sistema de computo que cuente con los software y sistemas especializados en la parte tributaria como lo es el sistema MUISCA.
- Escritorio
- Silla ergonómica
- Archivador
- Estatuto tributario
- Papelería
- Folder con ganchos
- Carpetas
- Perforadora
- Cosedora
- Lapiceros
- Lápices
- Marcador
- Resaltador
- Regla
- Pegante
- Corrector

Así mismo requiere de personal de apoyo que cumpla con las funciones secretariales, cargo que requiere de computador y elementos de trabajo mencionados.

Si el funcionario cuenta con los elementos necesarios y con el personal de apoyo en las labores secretariales le permitirá cumplir de forma eficiente y eficaz con las funciones del área que le compete.

OBJETIVO ESPECIFICO 3

Proponer una alternativa de solución que permita al Director de División de Recaudo y Cobranzas el buen desempeño en el desarrollo de las funciones que competen al colaborador del área de Corrección de Inconsistencias.

Al Director inmediato de la división de Recaudo y Cobranzas se le dará a conocer la necesidad urgente de la toma de decisiones para afrontar las debilidades que se están presentando en el área de Corrección de Inconsistencias, por tal razón se formula la siguiente propuesta del proceso de toma de decisiones que puede llevarse a cabo en el área mencionada:

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

IDENTIFICACIÓN Y ANALISIS DEL PROBLEMA

El problema que se puede identificar en el área de corrección de inconsistencias de la división de recaudo y cobranzas de la DIAN (Pasto) se da por la situación que se ha venido presentando por la falta de recursos tanto físicos como de personal.

En el momento de realizar las funciones que les competen a los colaboradores de esta área no se cuentan con recursos como son un computador, software, papelería, espacio o simplemente no existe una persona que colabore al funcionario encargado que es el Señor Roberto, además que se le asignan funciones que se encuentran fuera de su cargo.

Cuadro 1. Criterios de decisión

CRITERIOS DE DECISION	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Falta de recursos (computador, software, papelería)	0.3	4	1.2
Falta de personal de apoyo para cumplimiento de funciones y alcance de metas y objetivos	0.4	5	2
Realización de funciones que no competen al cargo del funcionario de corrección de inconsistencias	0.3	3	0.9
TOTAL	1		4.1

Fuente: Este trabajo

DEFINICION DE LA PRIORIDAD PARA ATENCION DEL PROBLEMA

En este caso la prioridad estaría en la falta de personal de apoyo y de recursos como lo son computador, software, papelería, entre otros para cumplir las múltiples funciones, ya que tienen una ponderación y una calificación alta, haciendo de éstas una debilidad de gran impacto dentro del área de corrección de inconsistencias.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Para la solución del problema que sería la falta de recursos se plantean las siguientes posibles soluciones:

- ✓ Hacer entrega de los recursos al funcionario encargado, en este caso computador con su software instalado, papelería, y demás recursos necesarios para su adecuado cumplimiento de las funciones que le competen.
- ✓ Los recursos entregados se encuentren en lugar de trabajo del funcionario y no deba desplazarse a otras dependencias de la Entidad para poder hacer uso de estos.
- ✓ A cada funcionario se le asignen los recursos necesarios para su cumplimiento de labores cotidianas que faciliten el correcto desempeño con eficacia.
- ✓ Para la solución del problema a la falta personal para cumplir las múltiples funciones se proponen las siguientes posibles soluciones:
- ✓ Hacer el requerimiento necesario a la división de recursos humanos de una secretaria que colabore con las distintas funciones que le competen al funcionario del área de corrección de inconsistencias.

- ✓ Tener constantemente un pasante o practicante que colabore con las funciones designadas.

EVALUACION DE ALTERNATIVAS

Cuadro 2. Recursos físicos

ALTERNATIVAS	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Hacer entrega de los recursos al funcionario encargado, en este caso computador con su software instalado, papelería, y demás recursos necesarios para su adecuado cumplimiento de las funciones que le competen.	0.5	5	2.5
Los recursos entregados se encuentren en lugar de trabajo del funcionario y no deba desplazarse a otras dependencias de la Entidad para poder hacer uso de estos.	0.3	3	0.9
A cada funcionario se le asignen los recursos necesarios para su cumplimiento de labores cotidianas que faciliten el correcto desempeño con eficacia.	0.2	4	0.8
TOTAL	1		4.2

Fuente: Este trabajo

Cuadro 3. Personal de apoyo

ALTERNATIVAS	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Hacer el requerimiento necesario a la división de recursos humanos de una secretaria que colabore con las distintas funciones que le competen al funcionario del área de corrección de inconsistencias.	0.6	5	3
Tener constantemente un pasante o practicante que colabore con las funciones designadas.	0.4	3	1.2
	1		4.2

Fuente: Este trabajo

ELECCION DE LA MEJOR ALTERNATIVA

La mejor alternativa de solución para el problema de la falta de recursos sería la de hacer entrega de los recursos al funcionario encargado, en este caso computador con sus software instalados, papelería, y demás recursos necesarios para su adecuado cumplimiento de las funciones que le competen.

En cuanto al problema de la falta personal la mejor alternativa de solución sería hacer el requerimiento necesario a la división de recursos humanos del personal de apoyo, el cual entraría a cumplir con las funciones secretariales, como lo son:

- ✓ Asegurar que su superior disponga de todos los medios materiales y ambientales necesarios para el desarrollo eficaz de su trabajo.
- ✓ Colaborar con el funcionario a potenciar su capacidad y rendimiento.
- ✓ Por delegación, realizar tareas de apoyo
- ✓ Elaboración de oficios para la citación de contribuyentes a la entidad, específicamente para la solución de inconsistencias en las declaraciones presentadas, omisas u inconvenientes en los recibos de pago.
- ✓ Captura de correspondencia en el programa de Notificación.
- ✓ Elaboración de planillas para el envío de correspondencia.
- ✓ Verificación de datos personales de contribuyentes en el RUT, para evitar devolución en correspondencia.
- ✓ Sacar copias requeridas como soporte de correcciones cuando el caso lo amerite.
- ✓ Revisión de documentos trabajos de oficio que requieran de la firma del contribuyente, con el objeto de llamarlos telefónicamente para la formalización y retiro de los mismos.
- ✓ Organizar el archivo de documentación trabajada diariamente y sistematizar los resultados diarios en el respectivo programa.
- ✓ Crear un programa en el sistema MUISCA para la actualización de datos de los contribuyentes, para que la correspondencia no sea devuelta.

Finalmente, la decisión de llevar a cabo la implementación de la mejor alternativa depende del Director de área de división de recaudo y cobranza, el cual posteriormente podrá evaluar si la decisión tomada fue acertada o no, es decir se da paso a la evaluación de resultados.

9. CONCLUSIONES

Día a día todos los seres humanos nos encontramos inmersos en el proceso de toma de decisiones que de una u otra forma la decisión tomada afecta el camino a seguir, de igual manera para la parte directiva de las empresas tanto del sector público como privado el proceso de toma de decisiones sin duda alguna es una de las mayores responsabilidades, por tal razón se debe llevar a cabo un proceso de toma de decisiones que permita hacer la adecuada selección de las alternativas y finalmente tomar la mejor decisión, ya que de esto depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

De igual forma del presente desarrollo de este trabajo se logra concluir que:

El éxito de cualquier organización radica en el desempeño de su talento humano, por tal razón es importante que este aporte con su capacidad intelectual y desempeño moral en la búsqueda del cumplimiento de metas, dejando de lado intereses personales y comportamientos inadecuados.

Toda organización en lo posible debe procurar brindar a sus colaboradores las herramientas de trabajo requeridas para que su trabajo sea adecuado y oportuno, y de esta manera evitar contratiempos por el no cumplimiento de metas establecidas.

El trabajo en equipo permite que los funcionarios de un área determinada cumplan con las metas planteadas, por tanto es fundamental buscar siempre calidad en el trabajo aplicando calidad humana en el desarrollo del mismo.

10. RECOMENDACIONES

El Director secciona de La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Pasto apoye los recursos y el personal requerido para una mejora continua no solo dentro de la división de Recudo y Cobranzas, si no en general para toda la Entidad.

Mejoramiento de software (MUISCA) para que se puedan cumplir las metas mensuales y no se den inconsistencias en el sistema.

Los equipos que se encuentren en la DIAN deben tener el software que se necesitan, con el fin de que los funcionarios puedan ingresar sin tener ninguna restricción.

Dar la suficiente importancia al contribuyente, asesorando el manejo de formularios con el fin de reducir el número de inconsistencias que se presentan por falta de conocimiento.

Agilizar y priorizar las funciones de cada colaborador para el cumplimiento de metas mensuales

BIBLIOGRAFÍA

CAÑABATE, Carmona Antonio. Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo. México: Mc Graw Hill, 1997. 250 p.

HERNANDEZ, S Fernández C. y BAPTISTA. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill, 2002. 320 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

http://www.dian.gov.co/descargas/cartillas/CARTILLA_CORRECCION_DE_INCONSISTENCIAS_CLIENTE_EXTERNO.pdf

<http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

<http://www.dian.gov.co/buscanu.nsf/e31833c7caeff230852563e200225a39?CreateDocument>

ANEXOS

Anexo A. MATRIZ DOFA

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES	
Matriz DOFA de la División de Recaudo y Cobranzas	

		Fortalezas – F		Debilidades – D
	1	Personal calificado	1	Falta de personal de coordinación secretaria SIPAC
	2	Buena atención al contribuyente	2	Actualización inadecuada del sistema
	3	Buen manejo de los aplicativos del área	3	Falta de equipos de computo
	4	Coordinación en los procesos que se llevan a cabo		
Oportunidades - O		Estrategias FO		Estrategias DO
Desarrollo profesional del personal mediante traslados	1	Concursos y periodo de prueba para el personal (F1; O1)	1	Reestructuración del organigrama (D1; O1)
Ingreso de personal calificado mediante mentoría	2	Aprovechamiento óptimo del conocimiento del personal (F1; O2)	2	Contratación de personal de apoyo (D1, O2)
Estabilidad laboral	3	Evaluación del desempeño (F1;O3)	3	Fomentar la apropiación en el puesto trabajo (D1;O3)
	4	Desarrollo de empatía (F2; O1)	4	Capacitación y actualización al personal de sistemas (D2;O1,O2, O3)
	5	Implementación y aplicación de protocolos de atención (F2; O2)	5	Adquisición de equipos de computo(D3;O1,O2,O3)
	6	Fomentar sentido de pertenencia del TH a la entidad(F2;O3)	6	
	7	Fomentar la colaboración y capacitación para el manejo de aplicativos(F3;O1)	7	
	8	Actualización(F3; O2, O3)	8	
	9	Implementar procesos de organización(F4;O1)	9	
	10	Inducción adecuada al nuevo personal (F4; O2)	10	
	11	Implementación de factores motivantes para mejorar los procesos (F4; O3)		
Amenazas - A		Estrategias FA		Estrategias DA
Evasión y elusión de impuestos	1	Mayor control sobre pago de impuestos (F1; A1)	1	Contratación de personal de apoyo para secretaria(D1, A1)
Proceso de difícil cobro de impuestos	2	Mejorar constantemente los procesos de Coactiva (F1; A2)	2	Campañas de concientización al contribuyente para el pago de impuestos(D1, A2)
Cambios de la normatividad	3	Fomentar mentalidad flexible al cambio(F1; A3)	3	Incorporación de pasantes para actividades de apoyo (D1, A3)
	4	Orientación al contribuyente (F2; A1,A2,A3)	4	Detección y corrección de inconsistencias del sistema (D2, A1,A2)
	5	Actualización en el manejo de aplicativos (F3; A1,A2,A3)	5	Ajustar los sistemas de información a la nueva normatividad (D2, A3)
	6	Optimización de procesos (F4; A1)	6	Instalación en todos los equipos los aplicativos manejados en todas las áreas(D3;A1)
	7	Implementación de las 5 S(F4;A2)	7	Adquisición de equipos portátiles con wii fi (D3;A2)
	8	Ajustes de la realidad normativa con los cambios (F4; A3)	8	Control y seguimiento de los sistemas de información respecto a la norma(D3;A3)

Anexo B. CONTROL ESTADISTICO DE METAS

CORRECCION DE INCONSISTENCIAS- EJECUTADO DESDE 1 DE ENERO DE 2009 A 17 de noviembre de 2009

	DECLARANTES				DOCUMENTOS					
	META	EJECUTADO	DIFERENCIA	CUMP. %	META	EJECUTADO	DIFERENCIA	CUMP. %		
ENERO	276	146	130	52.90%	515	271	244	52.62%		
FEBRERO	276	292	16	105.80%	515	547	32	106.21%		
MARZO	276	334	58	121.01%	515	613	98	119.03%		
ABRIL	276	233	43	84.42%	515	330	185	64.08%		
MAYO	150	222	72	148.00%	270	392	122	145.19%		
JUNIO	276			0.00%	515			0.00%		
JULIO	276			0.00%	515			0.00%		
AGOSTO	276			0.00%	515			0.00%		
SEPTIEMBRE	276			0.00%	515			0.00%		
OCTUBRE	276			0.00%	516			0.00%		
NOVIEMBRE	276			0.00%	516			0.00%		
DICIEMBRE	275			0.00%	516			0.00%		
TOTALES	3,185	1,227	27		5,938	2,153	177			
ACUMULADO	828	772		93.24%	1,545	1,431		92.62%		
CUMPLIMIENTO DE METAS ANUALES										
ENERO JUNIO	1,530	1,227	-	27	80.20%	2,845	2,153	-	177	75.68%
JULIO DICIEMBRE	1,314	-	-		0.00%	2,112	-	-		0.00%
TOTAL AÑO	2,844	1,227	-	27	43.14%	4,957	2,153	-	177	43.43%

RESPONSABLE: JORGE ROBERTO RAMOS V.
 ANALISTA IV 204-04
 CORRECCION DE INCONSISTENCIAS
 RECAUDO Y COBRANZAS DIAN PASTO



ADMINISTRACION LOCAL DE IMPUESTOS NACIONALES DE PASTO
DIVISION DE RECAUDACION - CORRECCION DE INCONSISTENCIAS



FECHA	Datos básicos					Número de documentos			
	N° Clientes atendidos	cump.	correcciones efectivas	para tramite de correccion	Promedio documentos por cliente	N° documentos corregidos	cump. %	Art. 588	Art. 589
TOTAL ENERO	146		195		1	271		85	0
meta	276					515			
Cumplimiento	52.90%					52.62%			
2-feb-09	25	179%	8	21	0	29	112%	21	
3-feb-09	14	100%	14	5	1	19	73%	5	
4-feb-09	14	100%	12	7	1	19	73%	7	
5-feb-09	10	71%	14	7	1	21	81%	7	
6-feb-09	14	100%	12	7	1	19	73%	7	
9-feb-09	6	43%	7	1	1	8	31%	1	
10-feb-09	10	71%	32	9	3	41	158%	9	
11-feb-09	0				-	0			
12-feb-09	15	107%	28	15	2	43	165%	15	
13-feb-09	21	150%	15	16	1	31	119%	16	
16-feb-09	18	129%	13	10	1	23	88%	10	
17-feb-09	16	114%	14	10	1	24	92%	10	
18-feb-09	13	93%	10	15	1	25	96%	15	
19-feb-09	17	121%	18	20	1	38	146%	20	
20-feb-09	20	143%	15	11	1	26	100%	11	
23-feb-09	15	107%	25	11	2	36	138%	11	
24-feb-09	14	100%	17	11	1	28	108%	11	
25-feb-09	17	121%	16	11	1	27	104%	11	
26-feb-09	17	121%	20	23	1	43	165%	21	2
27-feb-09	16	114%	15	32	1	47	181%	32	
TOTAL FEBRERO	292		305	242	1.04	547		240	2
meta	276					515			
Cumplimiento	105.80%					106.21%			
2-mar-09	15	115%	16	6	1	22	88%	6	
3-mar-09	16	123%	20	10	1	30	120%	10	
4-mar-09	16	123%	11	15	1	26	104%	15	
5-mar-09	18	138%	22	9	1	31	124%	9	
6-mar-09	14	108%	13	30	1	43	172%	29	1
9-mar-09	19	146%	14	13	1	27	108%	13	
10-mar-09	14	108%	11	7	1	18	72%	7	
11-mar-09	15	115%	36	10	2	46	184%	10	
12-mar-09	16	123%	14	19	1	33	132%	19	
13-mar-09	13	100%	32	6	2	38	152%	6	
16-mar-09	15	115%	9	6	1	15	60%	6	
17-mar-09	15	115%	22	12	1	34	136%	12	
18-mar-09	12	92%	14	7	1	21	84%	7	
19-mar-09	4	31%	4	9	1	13	52%	9	
20-mar-09	13	100%	11	3	1	14	56%	3	
24-mar-09	24	185%	19	13	1	32	128%	13	
25-mar-09	19	146%	16	14	1	30	120%	14	
26-mar-09	20	154%	19	9	1	28	112%	9	
27-mar-09	19	146%	15	21	1	36	144%	21	
30-mar-09	18	138%	15	25	1	40	160%	25	
31-mar-09	19	146%	26	10	1	36	144%	10	
TOTAL MARZO	334		359		1.07	613		253	1
meta	276					515			
Cumplimiento	121.01%					119.03%			

1-abr-09	5	25%	2	0	0	2	8%	0	
2-abr-09	6	30%	6	4	1	10	40%	4	
3-abr-09	18	90%	17	9	1	26	104%	9	
6-abr-09	0				-				
7-abr-09	3	15%	3	0	1	3	12%		
8-abr-09	0		0	0	-				
13-abr-09	13	65%	8	2	1	10	40%	2	
14-abr-09	25	125%	16	12	1	28	112%	12	
15-abr-09	17	85%	12	8	1	20	80%	8	
16-abr-09	25	125%	16	10	1	26	104%	10	
17-abr-09					-				
20-abr-09					-				
21-abr-09	11	55%	19	7	2	26	104%	7	
22-abr-09	17	85%	10	6	1	16	64%	6	
23-abr-09	9	45%	15	4	2	19	76%	4	
24-abr-09	15	75%	7	14	0	21	84%	14	
27-abr-09	15	75%	18	8	1	26	104%	8	
28-abr-09	27	135%	37	7	1	44	176%	7	
29-abr-09	16	80%	19	9	1	28	112%	9	
TOTAL ABRIL	233		225		0.97	330		105	0
meta	276					515			
Cumplimiento	84.42%					64.08%			
4-may-09	12	80%	27	2	2	29	107%	2	
5-may-09	15	100%	12	15	1	27	100%	15	
6-may-09	17	113%	16	16	1	32	119%	16	
7-may-09	23	153%	23	7	1	30	111%	7	
8-may-09	16	107%	14	12	1	26	96%	12	
11-may-09	16	107%	19	22	1	41	152%	22	
12-may-09	26	173%	28	15	1	43	159%	15	
13-may-09	20	133%	18	20	1	38	141%	20	
14-may-09	20	133%	23	12	1	35	130%	12	
15-may-09	27	180%	22	29	1	51	189%	29	
18-may-09	30	200%	25	15	1	40	148%	15	