

**DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ASISTENCIA AL CLIENTE EN LA
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN EN EL DISTRITO
ESPECIAL SAN ANDRÉS DE TUMACO**

SAMANDA QUIÑONES TORRES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ECONOMÍA
PASTO
2022**

**DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ASISTENCIA AL CLIENTE
EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN EN EL
DISTRITO ESPECIAL SAN ANDRÉS DE TUMACO**

SAMANDA QUIÑONES TORRES

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Economía

Asesor:

Mg. Vicente María Figueroa

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ECONOMÍA
PASTO
2022**

Nota de responsabilidad

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Diciembre de 2022

Agradecimientos

A Dios y a mi Familia.

Resumen

El presente trabajo busca llevar a cabo un trabajo relacionado con el apoyo a las funciones y actividades relacionadas con el pago de obligaciones TAC (Tributarias, Aduaneras y Cambiarias), así como una revisión y verificación de requisito formularios RUT de los clientes y usuarios para formulación de PQRS, a través de la página web de la entidad y es el apoyo administrativo al punto del contacto de gestión y asistencia al cliente, de igual forma se logró contribuir a la gestión revisión y verificación de requisito de formularios RUT de los clientes y usuarios, lo cual permitió orientar a los clientes y usuarios para formulación de PQRS, ofreciendo alternativas de solución para mejorar la atención al público en el servicio electrónico informativo y descongestionar la información para que el cliente cuando desee hacer sus declaraciones pueda hacerla con o sin internet y este su vez sea cargando después porque hay persona que no alcanzan elaborar su declaración a tiempo ocasionándoles sanciones o multas.

Abstract

The present work seeks to carry out a work related to the support of the functions and activities related to the payment of TAC (Tax, Customs and Exchange) obligations, as well as a review and verification of the requirement RUT forms of clients and users for formulation of PQRS, through the entity's website and it is the administrative support to the customer management and assistance contact point, in the same way it was possible to contribute to the management, review and verification of the requirement of RUT forms of customers and users , which allowed guiding clients and users for the formulation of PQRS, offering alternative solutions to improve customer service in the electronic information service and clear the information so that the client when he wishes to make his declarations can do it with or without internet and This in turn is loaded later because there are people who cannot prepare their declaration on time, causing them sanctions or fines.

Contenido

	Pág.
Introducción	13
1. Título.....	15
1.1 Problema de investigación	15
1.2 Formulación del problema	15
2. Objetivos	16
2.1 General	16
2.2 Específicos	16
3. Justificación	17
4. Marco teórico	19
4.1 Matriz DOFA	24
4.1.1 Fortalezas y debilidades.....	26
4.1.2 Oportunidades y amenazas	26
4.2 Matriz MEFE.....	28
4.3 Matriz MEFI.....	29
5. Diagnóstico del Problema	32
6. Cobertura.....	35
6.1 Espacial	35
6.2 Temporal	35
7. Procedimiento Metodológico.....	36
7.1 Tipo de estudio	36
7.2 Fuentes de información	36

7.3 Instrumentos para la recolección de la información.....	37
7.3.1 Muestra	37
7.4 Procesamiento de la información	37
7.5 Contenido aproximado del informe final	38
8. Presentación de Resultados.....	39
8.1 Diagnóstico.....	39
8.2 Tabulación de la encuesta realizada al personal de la DIAN.	39
8.3 Resultados entrevista dirección DIAN.	45
8.3.1 Incertidumbre.....	45
8.3.2 Riesgos y recompensa	46
8.3.3 Postura estratégica	46
8.3.4 Enfoque.....	46
8.3.5 Control	47
8.3.6 Orientación	47
8.3.7 Preferencia	48
9. Análisis mediante la aplicación de matrices	49
9.1 Análisis de capacidades.....	49
9.2 Planeación	49
9.3 Organización	49
9.4 Dirección	51
9.5 Control.....	52
9.6 Capacidad financiera	53
9.7 Capacidad de talento humano	53

9.8 Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI).....	55
9.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	57
9.10 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	58
9.11 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	59
9.12 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).	61
10. Plan de acción	65
Conclusiones	68
Recomendaciones	70
Referencias.....	71

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA	27
Tabla 2. Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)	55
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	57
Tabla 4. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	58
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	59
Tabla 6. Matriz De Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas (DOFA).	61
Tabla 7. Plan de acción.....	65

Lista de gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la misión, visión y objetivos de la entidad	39
Gráfica 2. Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la estructura organizacional de la entidad	40
Gráfica 3. Distribución porcentual en cuanto al conocimiento de cómo se lleva a cabo la publicidad de la entidad	40
Gráfica 4. Distribución porcentual en cuanto a la realización de reuniones para evaluar el desarrollo de las metas y resultados de la entidad y trabajadores	41
Gráfica 5. Distribución porcentual en cuanto al tipo de incentivos que recibe por su trabajo ...	42
Gráfica 6. Distribución porcentual en cuanto a la realización de evaluación periódica del desempeño de los colaboradores	42
Gráfica 7. Distribución porcentual en cuanto a la existencia de canales de comunicación para hacer conocer alguna queja o reclamo	43
Gráfica 8. Distribución porcentual en cuanto a la implementación de planes estratégicos de servicios	44
Gráfica 9. Distribución porcentual en cuanto a la realización de planes de acción	44

Introducción

La presente propuesta tiene como propósito el desarrollar un análisis de gestión administrativa y asistencia al cliente en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN en el Distrito Especial San Andrés Tumaco (Acto legislativo 02 de 2018), entidad encargada de garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias en Colombia, así como el facilitar las operaciones de comercio nacional e internacional. Al igual que permitir describir los conceptos en materia económica del comportamiento en atención en el manejo del pago del impuesto de renta y cobros arancelarios de los productos; permitiendo a su vez estudiar el tema del comportamiento económico de la región del pacifico conformado por sus municipios alternos.

Es así, que después de un trabajo de campo al interior de esta organización se pudo realizar un acompañamiento asistencial frente a procesos administrativos y de asistencia al cliente, en temas relacionados con obligaciones tributarias y aduaneras; las anteriores actividades ajustadas a la labor misional de la entidad la cual busca 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, en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, también se logró desarrollar un análisis de la gestión administrativa y de la asistencia al cliente para medir su efectividad del sistema informático aduanero en los diferentes procedimientos que tiene la DIAN. Para saber cuántas personas orienta al público sobre el descargar formularios para el pago de obligaciones TAC (Tributarias, Aduaneras y Cambiarias), así como una revisión y verificación de requisito formularios RUT de

los clientes y usuarios para formulación de PQRS, a través de la página web de la entidad y es el apoyo administrativo al punto del contacto de gestión y asistencia al cliente.

De igual forma se llevó a cabo un proceso de apoyo asistencial frente a la prestación de los servicios de la DIAN en el Distrito especial de San Andrés de Tumaco, logrando en gran medida descongestionar la atención en oficina y llevando al usuario del servicio a partir de una orientación verbal a realizar sus trámites e inclusive declaraciones por internet.

Una de las funciones adicionales asignadas en este proceso llevado a cabo al interior de la DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco, fue la organización de expedientes de las jornadas de impuestos al consumo, de acuerdo con la normatividad vigente. En este proceso administrativo se realizó hojas de trabajo y un análisis de los documentos o pruebas, esto a fin de contribuir a la toma de decisiones; el cual permitía extraer los expedientes con la información básica obtenida de los sistemas internos y externos para ser analizados por el auditor y se pueda brindar un mejor servicio al público.

En el desarrollo de las actividades cotidianas de investigación se identificaron algunas debilidades al interior de la DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco, aspectos tales como falencias en la organización administrativa por la carencia de una banda ancha de internet que permita el manejo de la información en forma más ágil, limitando de esta manera además la firma para la declaración de renta y el no cumplimiento de los indicadores propios de esta dependencia para evaluar su gestión y el desempeño de los servidores públicos, a los que se les exigen los mejores resultados en la prestación de bienes y servicios que se han de entregar a la comunidad en general.

1. Título

“DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ASISTENCIA AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN EN EL DISTRITO ESPECIAL SAN ANDRÉS DE TUMACO”.

1.1 Problema de investigación

Esta investigación busca dar solución a los problemas identificados la gestión administrativa y asistencia, en el área de atención al cliente en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN distrito especial San Andrés Tumaco.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo un diagnóstico a la gestión administrativa y asistencia al cliente en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – Dian, en el distrito especial San Andrés Tumaco, puede contribuir al mejoramiento de sus actividades?

2. Objetivos

2.1 General

Realizar un diagnóstico a la gestión administrativa y asistencia al cliente en la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco.

2.2 Específicos

- Identificar las principales debilidades y fortalezas de la gestión administrativa y asistencia al cliente en la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco.
- Diseñar estrategias tendientes a mejorar la gestión administrativa y asistencia al cliente en la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco Contribuir al mejoramiento de la efectividad del sistema informático aduanero.
- Proponer un plan de acción para la implementación de las estrategias de mejoramiento en la gestión administrativa y asistencia al cliente en la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco.

3. Justificación

Para que los impuestos funcionen adecuadamente y logren cumplir con sus objetivos es necesario que cumplan con una serie de características de diversa índole como pueden ser: económicas, políticas, sociales, morales y jurídicas. De tal forma para que se logren cumplir estos principios es necesario establecer dos elementos básicos: por una parte, el marco normativo, el cual establece las reglas bajo las que se rigen las figuras tributarias, y por la otra, se encuentran las técnicas fiscales que tienen como cometido mejorar la recaudación y hacerla más equitativa.

De acuerdo con lo anterior se pueden mencionar varios principios fundamentales que todo sistema tributario debe cumplir: • **Jurídicos.** Los impuestos deben ser de aplicación y de observancia general, sólo se deben aplicar tratamientos especiales cuando se refieran a situaciones generales. Además, los impuestos se deben expresar con claridad y precisión, de tal forma que se eviten las confusiones que originen malas interpretaciones. Por último, los impuestos deben tener una base legal y se deben destinar a satisfacer necesidades colectivas.

Eficiencia económica. Los impuestos no deben interferir con una eficiente distribución de los recursos, sino al contrario la deben promover. Se puede apreciar que muchas veces algunos tipos de impuestos pueden modificar la conducta de las personas generando efectos adversos en la economía, como por ejemplo trabajar menos horas ante un mayor impuesto sobre la renta. En este sentido los impuestos pueden ser distorsionantes y no distorsionantes, pero en la práctica casi todos los impuestos son del primer tipo.

Simplicidad administrativa. El sistema impositivo genera costos en su administración, por lo tanto, deberían reducirse estos costos en la medida de lo posible.

Por ello Este trabajo buscó llevar a cabo un trabajo relacionado con el apoyo a las funciones y actividades relacionadas con el pago de obligaciones TAC (Tributarias, Aduaneras y Cambiarias), así como una revisión y verificación de requisito formularios RUT de los clientes y usuarios para formulación de PQRS, a través de la página web de la entidad y es el apoyo administrativo al punto del contacto de gestión y asistencia al cliente, de igual forma se logró contribuir a la gestión revisión y verificación de requisito de formularios RUT de los clientes y usuarios, lo cual permitió orientar a los clientes y usuarios para formulación de PQRS, ofreciendo alternativas de solución para mejorar la atención al público en el servicio electrónico informativo y descongestionar la información para que el cliente cuando desee hacer sus declaraciones pueda hacerla con o sin internet y este su vez sea cargando después porque hay persona que no alcanzan elaborar su declaración a tiempo ocasionándoles sanciones o multas.

Para la identificación los indicadores propios de las diferentes dependencias en gestión administrativa y el desempeño de los servidores públicos se trabajó con el acompañamiento de los diferentes funcionarios logrando brindar su dirección o una alternativa de solución.

También me logró organizar los expedientes de las jornadas de impuestos al consumo, de acuerdo con la normatividad vigente, llegando a la realización de hojas de trabajo y análisis de los documentos o pruebas, facilitando la toma de decisiones; el cual va permitió extraer los expedientes con la información básica obtenida de los sistemas internos y externos para ser analizados por el auditor y se pueda brindar un mejor servicio al público.

Una de las funciones adicionales desarrollada fue el acompañamiento al funcionario de la fiscalización aduanera el cual se encarga de definir la situación de las mercancías con medidas cautelarias en la DIAN. Como las aprehensiones es la medida a cautelar que no cumplen con los requisitos de ingresos para el ingreso de mercancías.

4. Marco teórico

El marco teórico proporcionara conceptos básicos los cuales enmarcan y fundamentan esta investigación brindando una idea más específica y clara acerca del tema. En este caso particular se plantean las teorías desde la teoría económica que sustentan el tema abordado que busca dar solución a los problemas identificados la gestión administrativa y asistencia, en el área de atención al cliente en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) distrito especial San Andrés Tumaco.

De acuerdo a lo anterior, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN (2021), entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 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 (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. El 26 de abril de 2011 mediante el Decreto 1321 se modificó y adicionó el Decreto 4048 de 2008, relacionado con la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. El 17 de julio de 2015 mediante Decreto 1292 se modifica parcialmente la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. En el año 2020, se expide el Decreto 1742 de 2020 que modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y que mantiene vigencia hasta la fecha.

¿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.

¿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.

¿Cuál es el Objeto de la Entidad?

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.

Partiendo del concepto anterior de la misionalidad de la entidad en relación con la Política Fiscal del estado, se hace necesario disertar en este apartado del concepto de Hacienda Pública y su implicación en la economía nacional.

De acuerdo con Calderón (2018)

La ciencia de la Hacienda Pública, llamada generalmente Ciencia de las Finanzas, tiene por objeto investigar el modo como el Estado y los poderes públicos locales se procuran

las riquezas materiales necesarias para su existencia y el ejercicio de sus funciones, así como también examinar la manera como estas riquezas son invertidas. Esta ciencia estudia, en consecuencia, la actividad económica del Estado y de los órganos colectivos inferiores, como los distritos y municipios, o de las divisiones intermediarias, como las provincias, cantones o departamentos. Determinar la cantidad de riqueza que se destina en el Estado a la vida de la colectividad, el modo de recaudarla e invertirla; la manera como el ahorro individual contribuye a las necesidades de la colectividad, y los efectos que produce la extensión del sacrificio impuesto a la riqueza privada sobre el desarrollo de la producción: tales son, en conjunto, las cuestiones que son objeto de las investigaciones de la Ciencia de la Hacienda Pública. (p.20)

Adicionalmente plantea:

El aumento de los gastos públicos se ha hecho sentir en todo el mundo civilizado, especialmente desde el principio del siglo XIX; pero este aumento no se determina solamente por medio de la comparación de las cifras estadísticas. A fin de acreditar si la acción del Estado es actualmente mayor que antes, y si la satisfacción de las necesidades colectivas impone proporcionalmente el sacrificio de mayores cantidades de riqueza, es preciso hacer el cálculo correspondiente, evitando caer en errores que en esta materia son frecuentes. Al hacer la comparación de los gastos públicos de épocas remotas con los de los tiempos modernos, deben tenerse en cuenta: 1. ° La cantidad de las prestaciones personales o en especie que se exigían antes y de las que se exigen en la época moderna; 2. ° La extensión territorial que el Estado ha tenido en las distintas épocas que se comparan; 3. ° La población; 4. ° El monto de la riqueza particular; y 5. ° Las variaciones

en el valor de las monedas. Es así solamente como puede darse crédito a esta clase de comparaciones. (Calderón, 2018)

Por su parte, Juan Camilo Restrepo (2015) Acerca de los objetivos de la Hacienda Pública plantea que “existe un primer objetivo –el más obvio– que el Estado procura realizar cuando establece una determinada política de recaudos o de gastos públicos, a saber, dotar a la comunidad de cierta cantidad de bienes colectivos. Así, una ampliación de la red vial, del servicio de comunicaciones, de la cobertura escolar o de la defensa, requiere un determinado tipo de financiamiento y una específica orientación del gasto público hacia tales sectores. Pero el objetivo de la Hacienda Pública no se reduce al estudio de la provisión de bienes colectivos. Si nos atenemos a la clasificación de MUSGRAVE, la Hacienda Pública moderna se ocupa además de otros objetivos fundamentales: la redistribución, la estabilidad y el desarrollo económico”. Es importante anotar el énfasis de este autor en las políticas redistributivas. La estabilidad y aportes al desarrollo económico que debe promoverse desde entidades como la DIAN al ser una entidad clave en este propósito.

Ahora bien, siguiendo a FEDESARROLLO (2005), se tiene que:

El reducido tamaño de la base tributaria explica en parte la elevación de las tasas. Ante las mayores tasas, muchos sectores empresariales han intensificado la búsqueda de tratamientos preferenciales por medio de un variado y creativo sistema de exenciones, descuentos y deducciones. El sistema de beneficios puede clasificarse de acuerdo a la fuente de la renta (como es el caso de las pensiones, seguros, gastos de representación, etc.), a la ubicación de la actividad económica (leyes Quimbaya y Páez, zonas francas industriales, zonas especiales económicas de exportación, etc.), al tipo de actividad (licoreras, loterías, empresas públicas y mixtas, cárceles, reforestación, hotelería,

transporte aéreo, palma, cacao, frutales) y al uso de la renta (ahorro de las personas naturales, pago de intereses en créditos de vivienda, contribuciones a fondos mutuos de inversión, inversión en activos fijos). Estos beneficios han generado una inmensa complejidad, lo que dificulta la tarea para el contribuyente y la administración, además de dar pie a enormes inequidades horizontales. Es decir, contribuyentes con ingresos similares pagan impuestos muy Diferentes.

Adicionalmente, con respecto a las funciones en materia fiscal del estado, se introducen en este apartado algunos conceptos que sustentan este documento.

Sánchez plantea que “La Constitución Política de 1991 en el artículo 1 consignó que Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales... El Estado social de derecho debe solucionar las necesidades básicas insatisfechas de toda la población como una expresión de equilibrio entre la libertad y la igualdad. También es un Estado en el que los gobernantes y gobernados se someten a unas normas y a los ciudadanos se les garantizan unos derechos, para lo cual, la Constitución Política creó las instituciones de la acción de tutela, la acción de grupo y la acción de cumplimiento, entre otras, con el fin de hacer efectivos tales derechos”. (Sánchez, 2009)

Por otro lado, con respecto a la renta que es considerada en el modelo teórico de la economía clásica, como uno de los principales componentes del sistema económico, junto con el trabajo y el capital. Sin embargo, llegar a su definición y articulación con las demás componentes del sistema ha supuesto una interesante sucesión de hechos que tienen su punto máximo en el siglo XIX, con la maduración de la economía política como una teoría coherente para explicar el funcionamiento del sistema económico del naciente sistema capitalista.

La evolución de la renta como concepto ha implicado una interesante sucesión de hechos que tienen su punto de máximo desarrollo en el siglo XIX. Fueron Smith, Malthus, Ricardo y Marx quienes le dieron su completa significancia, al elaborar sus análisis con criterio metódico, integral y científico, sentando las bases de los análisis futuros.

Fue William Petty (1623 1687), considerado como el fundador de la economía política, quien sentó las bases para incluir en el modelo teórico el concepto. Para él, la renta de la tierra en un año cualquiera será igual al producto de la cosecha menos el costo de la semilla y de todo aquello que "el productor mismo ha consumido y entregado a otros, a cambio de ropas y otros artículos de primera necesidad.

El impuesto que cada individuo está obligado a pagar debe ser cierto y no arbitrario. En palabras de Smith esta máxima es tan importante que, aun una desigualdad en el modo de contribuir no acarrea un mal tan grande como la incertidumbre en cuanto a lo que se debe pagar (principio de legalidad).

4.1 Matriz DOFA

La matriz DOFA (también conocida como FODA o SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para el diagnóstico, la formulación y evaluación de estrategias.

Su nombre proviene de: Debilidades (D), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Amenazas (A).

Fortalezas y debilidades son factores internos a la entidad, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la entidad. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

La matriz DOFA permite un análisis y evaluación del micro y macroentorno, identificando las debilidades y fortalezas que permitan corregir y potencializar el crecimiento de estrategias para alcanzar los objetivos propuestos; y las amenazas y las oportunidades logran identificar los riesgos a los que se exponen las estrategias y como las oportunidades pueden acelerar o beneficiarlas.

La matriz DOFA trabaja en conjunto con otras herramientas como la Matriz Perfil de Capacidades Internas, Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas y la Matriz Perfil Competitivo, para dar un diagnostico estratégico que lleve a la entidad a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la entidad, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado debe ser integrado a todos los niveles de la entidad, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la entidad vayan en un solo sentido.

Es muy importante hacer un cruce de información en esta matriz con el fin de determinar las estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que sean objetivas, controlables, cuantificables o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión” (cabinas.net).

“Muchos autores tratan el modelo DOFA como herramienta de Planeación Estratégica, o como un modelo de análisis de vulnerabilidad, otros autores tratan este modelo como un método de estructuración y evaluación de proyectos de inversión”. (cabinas.net).

4.1.1 Fortalezas y debilidades

- Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos direccionales, recursos estratégicos, creatividad.
- Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la entidad.
- Análisis de Portafolio: La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

4.1.2 Oportunidades y amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la entidad encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

- Análisis del Entorno: Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés: Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia: Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pasos para la construcción de la matriz DOFA

1. Hacer una lista de las Fortalezas internas clave.
2. Hacer una lista de las Debilidades internas decisivas.

3. Hacer una lista de las Oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las Amenazas externas clave
5. Comparar las Fortalezas internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias FO resultantes.
6. Comparar las Fortalezas internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias FA resultantes.
7. Comparar las Debilidades internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias DO resultantes.
8. Comparar las Debilidades internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias DA resultantes.

Tabla 1.*Matriz DOFA*

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A.
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.

Fuente. (admon8jennygarcia.blogspot.com)

4.2 Matriz MEFE

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la entidad bajo estudio. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la entidad y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la entidad están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la entidad.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la entidad están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la entidad no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación. (WIKISPACES, 2021)

Esta matriz permite conocer las situaciones externas, los efectos positivos o negativos que pueden afectar o beneficiar las estrategias de la investigación.

4.3 Matriz MEFI

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI es similar a la matriz EFE. Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la entidad y su industria. En esta lista primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las

fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la entidad están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la entidad

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la entidad están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la entidad no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación. El total ponderado de 2.80, que se muestra a continuación, muestra que la posición estratégica interna general de la entidad está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades. No debemos pasar por alto que es

más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones. (Sánchez, 2009)

Esta matriz permite conocer las situaciones internas, evaluando las fortalezas y debilidades más importantes dentro del negocio, de esta manera se corrigen situaciones específicas, o por el contrario se potencializan.

5. Diagnóstico del Problema

En la actualidad la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), se creó 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. Se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992.

El 1 de junio del año 1993 la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) se fusionó con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN), así, mediante el Decreto 1071 de 1999 se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa.

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. Vigilar y controlar las actividades de las personas que ejerzan de manera profesional la compra y venta de divisas. La dirección y administración de la gestión aduanera.

En la actualidad su portafolio de atención es: Usuario registrado, Usuario nuevo, Servicio tributario y cambiario, Usuario no registrados diligenciar formularios.

Servicios Aduaneros: Carga Importaciones, Exportaciones, Certificado de Origen Digital, Tránsito Aduanero, Importaciones, SIEX, Consulta Arancel, Tablas Paramétricas, Consulta de Consumo contingentes arancelarios, Consulta Estado RUT, Recuperar Contraseña, Consulta Estado RUT, Recuperar Contraseña, Consulta de Inconsistencias, Verificar su Sistema para Firma, Solicitud devolución y/o compensación, Actividad Económica, Usuarios no registrados diligenciar formularios, Verificación de correos DIAN, RUT - Persona Natural, RUT - Persona

Jurídica, RUT - Cámara de Comercio, RUT - Régimen Simplificado, Planeación.

Por lo anterior la idea de llevar a cabo un diagnóstico al interior de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco, surge de la problemática en relación con la organización administrativa de esta entidad la cual limita su prestación del servicio, así como una baja capacidad operativa en el cobro y la fiscalización.

En la DIAN del distrito especial San Andrés Tumaco y después de un acercamiento directo con el personal directivo se pudo establecer que pese a contar con las plataformas informáticas, están resultan no haber sido concebidas de manera integrada, y no permiten crear interfaces o hacer cruces de datos, sin embargo y pese a ello en la actualidad se viene trabajando con el Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado (MUISCA) el cual busca darle rapidez a la gestión, perseguir con más efectividad el fraude y generar bases de datos que permitan usar las nuevas tecnologías como internet.

Hecho anterior que exige el contar con personal capacitado en el área, así como de apoyos asistenciales para la prestación de un mejor servicio a la comunidad, pese a las debilidades que tiene la conectividad al internet en esta zona del país. De ahí que la labor de la titular se centra en contribuir a la minimización de algunas falencias en la organización administrativa, las cuales se ven reflejadas en la falta de una banda ancha de internet, llevando a los usuarios del servicio inclusive a esperar jornadas laborales completas para poder realizar su declaración, esto debido a la plataforma tecnológica actual la cual genera que no se brinde una atención adecuada al cliente.

Los problemas se acrecientan en esta entidad si se tiene en cuenta que los funcionarios son evaluados por metas, tal es el caso del personal de atención al usuario que al mes reciben cerca de 1770 trámites de Rut 1770, con un promedio de atención de 10 minutos por persona en

tramites como firma electrónica, orientación, paso para la declaración de renta y kiosco, generación de firma para su declaración de renta, lo cual básicamente es desproporcionado debido a la falta de personal, limitando su atención oportuna y llevando a los usuarios inclusive a abandonar su turno y regresar un día diferente.

Además de la falta de indicadores propios de esta dependencia para evaluar su gestión y el desempeño de los servidores públicos, a los que se les exigen los mejores resultados en la prestación de servicios que se han de entregar a la comunidad en general. Es así que surge la posibilidad de llevar a cabo un diagnóstico en cuanto la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales le da la oportunidad al practicante de realizar actividades propias de los funcionarios, con el fin de desarrollar en el practicante la capacidad para resolver conflictos dando soluciones viables, así mismo, se espera que como practicante el actualizarse en cuanto a normas aduaneras y cambiarias se refiere.

6. Cobertura

6.1 Espacial

El trabajo se llevó a cabo en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco

6.2 Temporal

El periodo de estudio fue el año 2020.

Variables:

- Asistencia al cliente
- Debilidades
- Estrategias
- Fortalezas
- Gestión administrativa
- Mejoramiento
- Plan de acción

7. Procedimiento Metodológico

7.1 Tipo de estudio

El trabajo investigativo que se llevó a cabo corresponde a una investigación descriptiva, frente al diagnóstico a la gestión administrativa y asistencia al cliente en la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco.

Para lo anterior se requirió de un análisis de las situaciones internas que rodean a la entidad a través de la elaboración de un diagnóstico, el cual describió las situaciones, acciones, actitudes de los miembros y procesos. A partir de ello se generó una recolección de datos e información relevante que permitió tener una clara idea del entorno organizacional, mediante la identificación de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. La recolección de información facilitó el análisis, la discusión, la formulación de estrategias que se espera contribuirán al mejoramiento del área específica de gestión administrativa y asistencia al cliente.

7.2 Fuentes de información

Primaria: En el proceso de investigación se hace necesario la obtención de datos e información, a través de fuentes recolectadas con la ayuda de un trabajo de campo, apoyándose además en técnicas de campo para el acopio de testimonios que permitan confrontar aspectos teóricos con la realidad investigada en la entidad objeto de estudio, esto a partir de encuestas aplicadas al personal del área de gestión administrativa y asistencia al cliente en la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco.

Secundaria: La investigación incluye el uso de fuentes secundarias, proveniente de documentos, investigaciones, textos que contengan información relevante y que permiten recopilar fundamentos teóricos que soportan el trabajo, así como estudios, análisis y otros diagnósticos realizados.

7.3 Instrumentos para la recolección de la información

Para el análisis y diagnóstico se aplicaron encuestas como herramientas de investigación que indican de una manera descriptiva y clara la situación interna de la entidad, permiten de manera ordenada formular preguntas que deben ser resueltas con la ayuda del personal de la entidad, procedimiento que arrojará información sobre el estado actual y que permitirá a su vez establecer comparativos con la situación deseada.

7.3.1 Muestra

Para el desarrollo de la actividad práctica desarrollada en la entidad descrita anteriormente se contó con el apoyo del 100% de personal administrativo y directivo del área de gestión administrativa y asistencia al cliente en la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco.

7.4 Procesamiento de la información

Desde el punto de vista metodológico, se define realizar esta actividad desde un enfoque mixto, esto a partir de realizar un acompañamiento en la gestión administrativa y de asistencia al cliente en la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco, a fin de contribuir a mejorar la efectividad en la organización del sistema informático de gestión administrativa de la DIAN.

Para el procesamiento de la información cualitativa se llevó a cabo una tabulación, graficación, interpretación y análisis de la información a partir de métodos estadísticos y con la ayuda de Excel.

7.5 Contenido aproximado del informe final

- Introducción

Capítulos

- Diagnostico
- Estrategias
- Plan de acción
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografía
- Anexos

8. Presentación de Resultados

8.1 Diagnóstico

Principales debilidades y fortalezas de la gestión administrativa y asistencia al cliente en la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco.

8.2 Tabulación de la encuesta realizada al personal de la DIAN.

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores del área administrativa de la DIAN., con el fin de realizar un análisis de la situación actual y de manera posterior proponer un plan estratégico que permita mejorar sus procesos administrativos.

Gráfica 1.

Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la misión, visión y objetivos de la entidad



Fuente: La presente investigación, 2021.

La gráfica anterior infiere que un 100% de los trabajadores entrevistados en el marco de la presente investigación, presentan conocimiento pleno sobre aspectos corporativos relacionados con misión, visión y objetivos corporativos.

Gráfica 2.

Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la estructura organizacional de la entidad

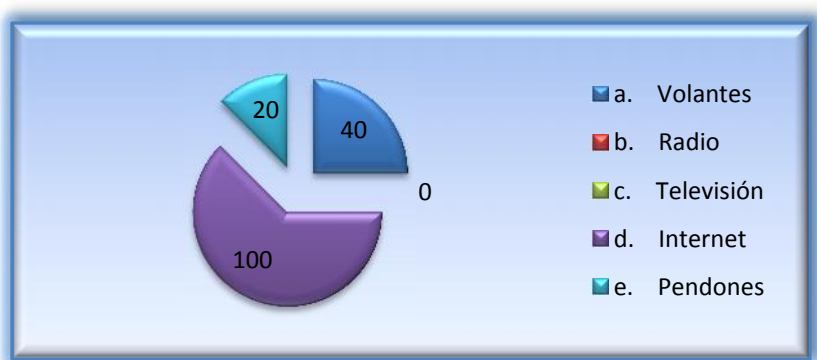


Fuente: La presente investigación, 2021.

La gráfica anterior indica que un 100% de los trabajadores de la DIAN, tienen conocimiento de la estructura organizacional de la entidad, reconociendo sus niveles jerárquicos en el área directiva, administrativa, operativa y de servicios generales.

Gráfica 3.

Distribución porcentual en cuanto al conocimiento de cómo se lleva a cabo la publicidad de la entidad

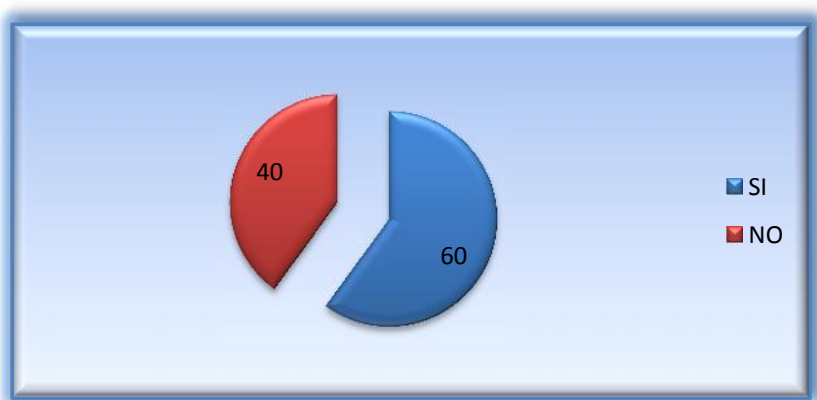


Fuente: La presente investigación, 2021.

En la pregunta de selección múltiple, relacionada con el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el manejo publicitario de la DIAN, un 100% indico que la entidad utiliza el internet, un 40% radio y un 20% pendones para generar publicidad masiva de los servicios prestados.

Gráfica 4.

Distribución porcentual en cuanto a la realización de reuniones para evaluar el desarrollo de las metas y resultados de la entidad y trabajadores

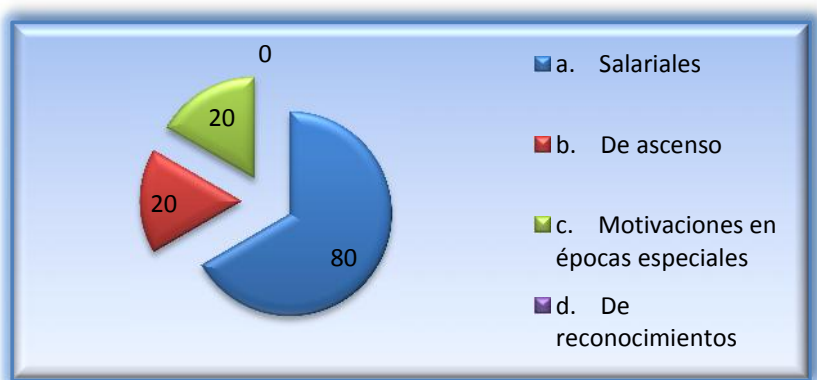


Fuente: La presente investigación, 2021.

En la gráfica No 4, se encuentra que un 60% de los trabajadores encuestados manifiesta que al interior de la entidad si se realizan reuniones para evaluar el desarrollo de las metas y resultados de la entidad y trabajadores, mientras que un 40% indica que no.

Gráfica 5.

Distribución porcentual en cuanto al tipo de incentivos que recibe por su trabajo

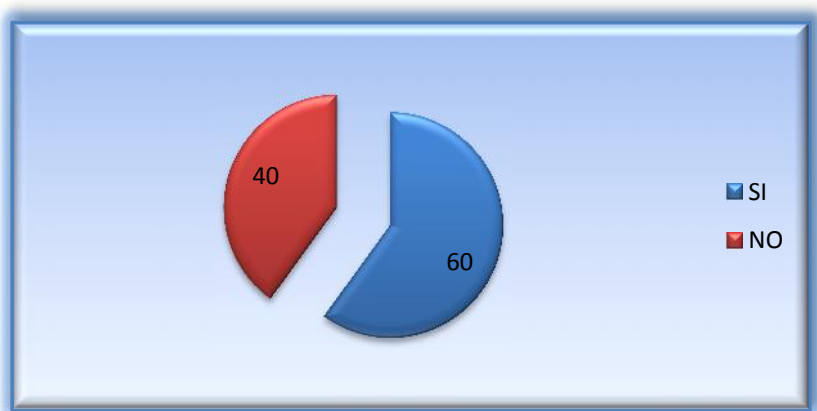


Fuente: La presente investigación, 2021.

Frente al planteamiento de selección múltiple con relación a los incentivos recibidos por los trabajadores de la DIAN, se encontró que un 80% indica que son salariales, mientras que un 20% de ascenso y un 20% mencionan que son motivaciones en épocas especiales como navidad y año nuevo.

Gráfica 6.

Distribución porcentual en cuanto a la realización de evaluación periódica del desempeño de los colaboradores

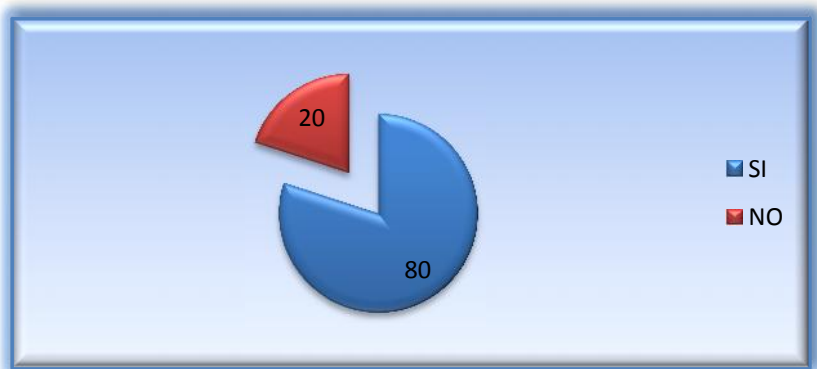


Fuente: La presente investigación, 2021.

La gráfica No 6, infiere que un 60% de los trabajadores encuestados indican que si se lleva a cabo al interior de esta organización una evaluación periódica del desempeño de los colaboradores, mientras que el 40% manifiesta que dicha actividad no se realiza.

Gráfica 7.

Distribución porcentual en cuanto a la existencia de canales de comunicación para hacer conocer alguna queja o reclamo

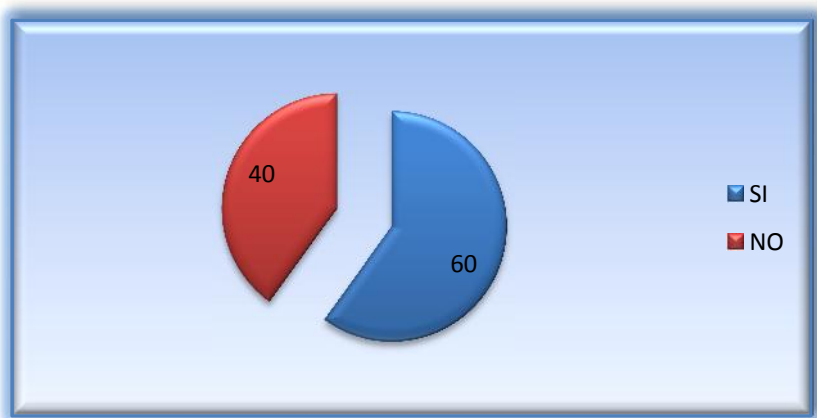


Fuente: La presente investigación, 2021.

En cuanto a la existencia de canales de comunicación para hacer conocer alguna queja o reclamo un 80% de los trabajadores manifiestan que la entidad si tiene implementado este mecanismo, mientras que un 20% dice que no.

Gráfica 8.

Distribución porcentual en cuanto a la implementación de planes estratégicos de servicios

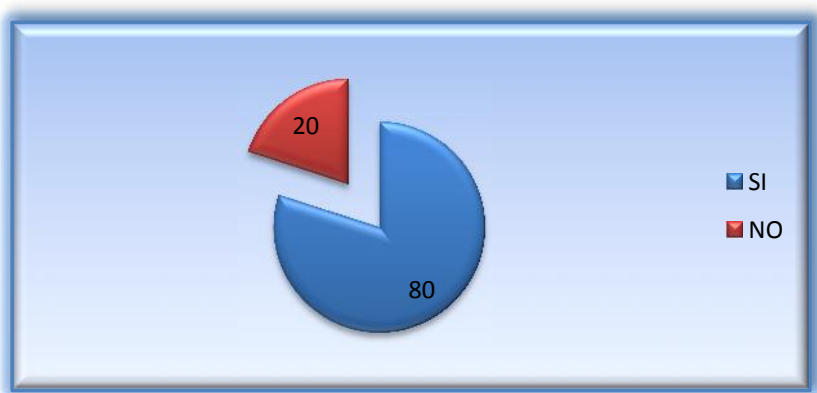


Fuente: La presente investigación, 2021.

Los trabajadores de la entidad en un 60% indican que si se han llevado a cabo la implementación de planes estratégicos tendientes a mejorar los servicios prestados, mientras que un 40% indica que no.

Gráfica 9.

Distribución porcentual en cuanto a la realización de planes de acción



Fuente: La presente investigación, 2021.

Los trabajadores de la entidad en un 80% indican que, si se han llevado a cabo planes de acción coherente y adecuadas, mientras que un 20% indica que no.

8.3 Resultados entrevista dirección DIAN.

A continuación, se presenta el resultado de las preguntas realizadas a la dirección de la DIAN, las cuales tuvieron como propósito evaluar las siguientes áreas de gestión:

- Incertidumbre
- Riesgos y Recompensa
- Postura estratégica
- Enfoque
- Control
- Orientación
- Preferencia

8.3.1 Incertidumbre

- a. En torno a si el ambiente cambia rápido en relación con otras entidades, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra desacuerdo moderadamente.
- b. Frente a la postura relacionada con la existencia de señales tempranas de cambio en la entidad son difíciles de identificar, la dirección, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.
- c. El análisis de la postura que trata sobre si se puede predecir como el cambio impactará en la entidad, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra desacuerdo moderadamente.

- d. En la variable relacionada con que, si la estructura del mercado puede fácilmente ser alterada por los clientes, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.

8.3.2 Riesgos y recompensa

- a. Frente a la postura que trata sobre si las decisiones importantes son usualmente tomadas con base en “tengo una corazonada”, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.
- b. Con respecto a si la supervivencia de la entidad depende de las habilidades para identificar y responder oportunidades antes que los competidores, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.
- c. Frente a si la creación del mercado es más importante que la porción de mercado, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.

8.3.3 Postura estratégica

- a. En cuanto al factor estratégico que habla si se sabe más acerca de la empresa que sus usuarios, la dirección de la DIAN, manifiesto que no se encuentra ni en acuerdo, ni en desacuerdo.
- b. La postura relacionada con que si la actividad servicios podría ser descrita como líder, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.

8.3.4 Enfoque

- a. Frente a la postura relacionada con que si la dirección gasta la mayor parte del tiempo formulando planes y acciones iniciativas, la dirección de la DIAN, manifiesto que no se encuentra ni en acuerdo, ni en desacuerdo.

- b. Frente a la postura relacionada con que si el esfuerzo de la organización está principalmente dirigido al crecimiento y la adquisición de recursos, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.
- c. Frente a la postura relacionada con que si están orgullosos de lo que han logrado en el mercado, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.

8.3.5 Control

- a. Frente a la postura relacionada con que si la estructura y toma de decisiones esta descentralizada, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra en desacuerdo moderadamente.
- b. En cuanto a si los trabajos son diseñados para que coincidan con las habilidades y capacidades del individuo, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.
- c. En torno a la variable que busca analizar con que, si todos saben lo que la organización ésta buscando y cómo pueden contribuir, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.

8.3.6 Orientación

- a. En el estudio de la variable que habla frente a si motivan al personal mediante metas de desempeño que les provean de desafío pero que sean realistas, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- b. En cuanto al análisis de la postura que trata sobre si la dirección debe acercarse a sus subordinados, la familiaridad, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.

- c. Frente a la postura relacionada con que, si la gente no necesita sentir que realmente pertenece a una organización, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.
- d. Con relación al factor que habla de si proveen activamente la innovación y la gente responde muy bien al cambio, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.

8.3.7 Preferencia

- a. Frente a la postura relacionada con que, si la comunicación es casi que enteramente informal en la organización, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.
- b. En torno a la variable que estudia si se creen que las habilidades generalistas son más eficientes que las habilidades especialistas, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra en desacuerdo firmemente.
- c. En el estudio que guarda relación en si se concentran en desarrollar equipos de trabajo cohesivos, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.
- d. Con relación a la variable relacionada con que, si dan un valor más alto a la creatividad que a la objetividad, la dirección de la DIAN, manifiesto que se encuentra en desacuerdo firmemente.

9. Análisis mediante la aplicación de matrices

9.1 Análisis de capacidades

Capacidad dirección.

9.2 Planeación

Definición de objetivos y metas: En relación con los objetivos y metas de la organización, se identifica que la entidad cuenta con estos aspectos. Sin embargo, se considera como una fortaleza baja, debido a que es necesario definirlos claramente, para evitar que en un futuro existan dificultades administrativas y de crecimiento.

Direccionamiento estratégico: La DIAN, no ha desarrollado adecuadamente sistemas de control acerca de las decisiones a tomar y de las actividades a seguir para el direccionamiento de esta. Por tal motivo, no se ha realizado un pertinente control y direccionamiento de la entidad pese a las posibilidades de crecimiento. Es por esto por lo que se considera una debilidad para la organización.

Establecimientos de planes de acción: La DIAN, no cuenta con la implementación adecuada de un plan de acción. Por lo cual se considera una Debilidad.

Cultura corporativa: Teniendo en cuenta que la cultura es un elemento facilitador del proyecto o un obstáculo para alcanzar sus metas, es importante anotar que esta organización cuenta con unos valores internos, soportado en el respeto de sus integrantes y de los clientes, por ello este aspecto se convierte en una fortaleza interna de La DIAN.

9.3 Organización

Estructura organizativa: La DIAN, cuenta con una estructura organizativa definida la cual ha brindado a los colaboradores directrices claras sobre cómo proceder creando una

jerarquización apropiada a las actividades de la entidad. Por lo tanto, se considera esto como una fortaleza.

Manual de procedimientos: En la DIAN, existe un manual de procedimientos, el cual se fortalece cada vez más con el control interno que se realiza, contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones. Por lo tanto, esto se considera como una fortaleza media.

Niveles de autoridad: El propósito de la dirección de la DIAN, es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de autoridad, de tareas y funciones. En este aspecto, dispone de herramientas como una estructura organizacional plasmada en el organigrama, en la cual se establecen los cargos y refleja una distribución conveniente para la organización y muestra alcances deseables de control.

Se sigue a cabalidad, el principio de unidad de mando en el organigrama. Consideran que la delegación de funciones del gerente se realiza de forma apropiada. Esta variable se considera de vital importancia para la entidad porque permite la toma de decisiones por lo cual se considera una Fortaleza.

Claridad de funciones y responsabilidades: La DIAN, está regida por unos estatutos los cuales brindan una información de cómo están estipulados los cargos en la institución, igualmente existe un manual de funciones para los colaboradores. Por lo tanto, esto se considera una fortaleza.

Uso de instalaciones: en la actualidad cuenta con instalaciones apropiadas para el desarrollo de su actividad. Por lo que se considera esto como una fortaleza.

9.4 Dirección

Liderazgo: Se guía al personal y a grupos de trabajo para el cumplimiento de sus funciones, además la DIAN, cuenta con una estructura jerárquica bien definida, lo cual le permite tener un control apropiado de los procesos de servicio al cliente. Por lo tanto, se convierte en una fortaleza.

Toma de decisiones: Autonomía, agilidad y oportunidad para la determinación de alternativas o métodos de solución en diferentes situaciones. En la entidad cada cargo tiene su autonomía para la toma de decisiones siempre y cuando no tengan alta complejidad, cada persona toma decisiones dependiendo del cargo que tenga en la entidad, por lo tanto, es una fortaleza.

Planeación oportuna: Como se manifestó antes, la entidad realiza un proceso de planeación, sin embargo, carece de una planeación pertinente para el mejor desarrollo de sus actividades. Esto puede afectar la efectividad en la gestión de la dirección convirtiéndose en una debilidad baja para la organización.

Empoderamiento: En la DIAN, existe la delegación de autoridad que hacen los directivos a sus colaboradores para que éstos tomen decisiones; comprende los procesos organizacionales a través de los cuales se busca liberar el potencial creativo de las personas. Es una fortaleza, ya que permite que los colaboradores tengan autonomía y motivación para la realización de las actividades de la DIAN,

Comunicación y relaciones interpersonales: El gerente junto a los demás colaboradores tienen la capacidad para transmitir la información relevante hacia los diferentes niveles de la organización y la facilidad de relacionarse con todos los integrantes para conocer diferentes

puntos de vista. La comunicación se lleva o se realiza con doble vía. Es una fortaleza porque permite una comunicación asertiva que mejora las relaciones interpersonales.

Autonomía administrativa: Esta se define como la capacidad de la alta dirección para decidir con independencia de intereses de la organización. La DIAN, pese a no contar con un misión, visión, políticas y valores corporativos actualizados claros, su dirección cuenta con capacidad para decidir, por lo que se considera una fortaleza.

Experiencia de los colaboradores: Conocimientos adquiridos por los diferentes colaboradores de La DIAN, dentro y fuera de la entidad, les permiten tener una experiencia apropiada a las necesidades y funciones de cada cargo. Por lo esto es una fortaleza para la entidad.

Enfoque directivo: La organización posee un enfoque directivo centralizado, sin embargo, se tiene en cuenta algunas iniciativas y aporte de los colaboradores. Toda la información proveniente de las áreas o dependencias involucradas en la ejecución de las actividades, son comunicadas a todos los niveles, permitiendo la consecución de un buen servicio. Por lo cual se considera una fortaleza de vital importancia de la entidad.

9.5 Control

Control financiero: Se realiza de una forma adecuada en el área contable, las cuales se llevan a cabo con toda oportunidad. Por lo tanto, se considera esto una fortaleza.

Control tecnológico: En la actualidad La DIAN, cuenta con sistemas informáticos actualizados para desarrollar de una mejor manera las actividades administrativas, con un parque automotor en buenas condiciones para prestar un buen servicio. Por lo tanto consideramos esto una fortaleza.

Evaluación del desempeño: Existe un procedimiento de evaluación del desempeño se realiza en primera instancia por la dirección. Por lo tanto se considera esto como una fortaleza.

Riesgos laborales: La DIAN, está dotada por las señalizaciones y herramientas de prevención de accidentes, pero aun así no existe una buena utilización en caso de emergencias. Por lo que se considera esto como una fortaleza baja.

Responsabilidad social: La DIAN, tiene un alto grado de responsabilidad social y ambiental porque contribuye con la protección del medio a través del reciclaje de sus basuras. Es por ello que se considera una fortaleza.

9.6 Capacidad financiera

La DIAN, dentro de las actividades desarrolladas en función del objeto social, de índole Jurídica y Financiera presenta un manejo de capital de trabajo apropiado a las necesidades de su organización interna. Por ello se considera una fortaleza para la entidad.

Manejo del sistema contable: La DIAN, lleva su contabilidad sistematizada, que le permite mayor efectividad en la toma de decisiones por ende, esta variable es una fortaleza para la organización.

Presentación de informes: De acuerdo con la opinión de los colaboradores de la organización, se presentan informes periódicos a la parte contable. Lo cual es una fortaleza ya que contribuye con la efectividad de la toma de decisiones dentro de la organización.

9.7 Capacidad de talento humano

Nivel académico del talento humano: El personal administrativo y operativo posee un nivel de estudios necesarios para ejercer adecuadamente su cargo. Se considera que la mayoría del personal tiene conocimientos en como prestar el servicio, lo cual representa una fortaleza.

Experiencia: Cantidad y calidad de las experiencias desarrolladas por cada trabajador dentro y fuera de la organización para asumir cada cargo con efectividad. La mayoría del personal tanto administrativo como operativo posee la experiencia técnica necesaria para ejercer su cargo. Por lo cual se considera como una fortaleza.

Capacitación: Los procesos de capacitación se llevan a cabo en todos los niveles de la organización para un mejor conocimiento de las funciones a realizar. Por lo tanto, se considera como una fortaleza.

Estabilidad: Existe una estabilidad laboral, además el personal cuenta con la seguridad social legal. Lo cual representa una fortaleza.

Sentido de pertenencia: Los colaboradores se sienten parte de un grupo y de esta organización, así mismo se sienten seguros de prestar un buen servicio creando un sentido de pertenencia propia de la organización, lo que representa una fortaleza.

Motivación: La motivación del personal se ve reflejada por medio de las actividades que han generado satisfacción en los clientes. Así mismo existe motivación interna dándoles gran importancia a los trabajadores en la celebración de eventos, lo que representa una fortaleza para la organización.

Remuneración: En cuanto a calidad de la remuneración, es decir la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados, es adecuada al perfil ocupacional del cargo, de tal forma que le garantice el sostenimiento personal y el de sus familias.

Clima organizacional: El clima organizacional es bueno con un ambiente de trabajo respetuoso, generado por un buen trato entre los compañeros, Lo cual es una fortaleza para la organización.

9.8 Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)

Tabla 2.

Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)

PCI. MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Análisis de capacidades									
CAPACIDAD DIRECCIÓN									
Planeación			X				X		
Misión y visión						X	X		
Definición de objetivos y metas			X				X		
Direccionamiento estratégico					X		X		
Establecimientos de planes de acción					X			X	
Cultura corporativa		X						X	
Organización									
Estructura organizativa	X								
Manual de procedimientos			X					X	
Niveles de autoridad		X						X	
Claridad de funciones y responsabilidades		X						X	
Buen uso de instalaciones		X						X	
Dirección									
Liderazgo	X						X		
Toma de decisiones	X						X		
Planeación oportuna						X	X		
Empoderamiento		X						X	
Comunicación y relaciones interpersonales		X						X	
Autonomía administrativa		X						X	
Experiencia		X					X		

Nota. Convenciones: A: Alta M: Media B: Baja

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Enfoque directivo		X						X	
Trabajo en equipo		X						X	
Control									
Control financiero		X					X		
Control tecnológico		X					X		
Evaluación del desempeño		X						X	
Riesgos laborales			X				X		
Ubicación de las instalaciones		X						X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
Sistema contable		X					X		
Presentación de informes			X				X		
Auditorías financieras y técnicas			X					X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Nivel académico del talento humano		X						X	
Experiencia		X						X	
Capacitación		X						X	
Estabilidad		X						X	
Sentido de pertenencia		X						X	
Motivación		X						X	
Remuneración			X				X		
Clima organizacional		X					X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Sistemas de información		X						X	
Innovación y desarrollo tecnológico		X						X	

Nota. Convenciones: A: Alta M: Media B: Baja

Una vez desarrollada la Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI), se pudo determinar de esta organización que en las seis categorías generales existen vacíos o debilidades que requieren corrección. En casos tales como:

- Direccionamiento estratégico
- Establecimientos de planes de acción

- Planeación oportuna

Lo anterior permite establecer que se deben desarrollar estrategias a futuro que permitan minimizar al máximo estas debilidades, que de una u otra manera podrán afectar aspectos de tipo organizacional, estabilidad laboral y crecimiento de la organización frente al contexto regional.

Esta matriz PCI, concluye que debe existir un involucramiento general de todos los miembros de la organización, con el propósito de unificar esfuerzos que permitan un desarrollo favorable a los objetivos sociales y de estabilidad organizacional de La DIAN,

9.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 3.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES EXTERNOS CLAVES		PONDERACION	EVALUACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS					
1	Organización jurídica y legal	0,06	FM	4	0,24
2	Capacitación	0,05	FM	4	0,20
4	Servicio	0,06	FM	4	0,24
5	Capital humano	0,06	FM	4	0,24
6	Auditorias financieras y técnicas	0,03	Fm	3	0,09
7	Nivel académico del talento humano	0,02	Fm	3	0,06
8	Clima organizacional	0,04	Fm	3	0,12
9	Satisfacción del cliente	0,06	FM	4	0,24
10	Planeación	0,05	FB	3	0,15
11	Manual de procedimientos	0,03	FB	3	0,09
12	Definición de Objetivos y Metas	0,05	FB	3	0,15
13	Experiencia y trayectoria de la organización	0,06	FM	4	0,24
14	Promoción y Publicidad	0,05	FB	3	0,15
DEBILIDADES					
15	Carencia de planes de acción	0,06	DM	1	0,06
16	Planeación oportuna	0,07	DB	2	0,14
17	Misión y Visión	0,07	DB	2	0,14
18	Direccionamiento estratégico	0,07	DM	1	0,07
14	Colaboración	0,06	DB	2	0,12

15	Costos de funcionamiento	0,04	DB	2	0,08
16	Estudio de la competencia	0,06	DA	1	0,06
TOTALES		1			2,88

Fuente: Esta investigación, 2021.

Los resultados de esta matriz (2,88) indican que la DIAN, de la ciudad de Pasto, cuenta con importantes fortalezas internas tales como organización jurídica y legal, capacitación, servicio, capital humano, satisfacción del cliente y experiencia y trayectoria de la organización, pese a ello se encuentra que las debilidades son representativas y por lo tanto su posición interna es relativamente baja puesto que tiene problemas en que limitan su planeación interna.

En torno a lo anterior se puede concluir que la organización no muestra un control adecuado de variables tales como definición de objetivos, metas, direccionamiento estratégico y competitividad.

9.10 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Tabla 4.

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
Actividad		X						X	
Prestación del servicio						X			X
Ubicación		X						X	
Desarrollo regional	X							X	
POLÍTICO Y LEGAL									
Sector Político		X						X	
Grupos subversivos					X			X	
SOCIALES									
Pobreza				X			X		
Desigualdad				X			X		
Desempleo					X			X	
Falta de promoción de políticas públicas					X			X	

Nota. Convenciones: A: Alta M: Media B: Baja

Las principales amenazas identificadas en el diagnostico externo de la DIAN, son:

- ✓ Falta de inversión para la disminución de la pobreza, la desigualdad y el desempleo.
- ✓ Políticas económicas.
- ✓ Falta de promoción de políticas públicas.
- ✓ Grupos al margen de la ley.
- ✓ Inflación.

Se puede concluir que dependiendo de su impacto e importancia la organización deberá tomar las acciones correctivas necesarias para su manejo.

9.11 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 5.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1 Frontera	0,09	OM	4	0,36
2 Responsabilidad social	0,06	Om	3	0,18
3 Estrategias	0,1	OM	4	0,4
4 Capacidad interna	0,1	OM	4	0,48
5 Tecnología	0,1	OM	4	0,32
1 Falta de inversión	0,09	Am	2	0,12
2 Políticas económicas	0,2	AM	1	0,1
3 Falta de promoción de políticas públicas	0,09	Am	2	0,18
4 Grupos al margen de la ley	0,09	Am	2	0,18
5 Inflación	0,08	Am	2	0,12
TOTALES	1			2,56

Fuente: Esta investigación, 2021.

El resultado ponderado de 2.56 que es mayor a 2.5, significa que las oportunidades se presentan en mayor porcentaje que las amenazas. Los factores externos claves tales como ubicación, así como las posibles estrategias que se puedan desarrollar por la administración podrán contribuir a partir de la utilización de las nuevas tecnológicas de la información y la

comunicación TIC, las cuales pueden ayudar al desarrollo exitoso de las actividades de la entidad.

Pese a las grandes oportunidades que se pudieron identificar, las anteriores amenazas tales como la falta de inversión para la disminución de la pobreza, la desigualdad y el desempleo, políticas económicas no acordes, la falta de promoción de políticas públicas que incentiven el desarrollo de la región, así como las actuaciones terroristas de los grupos al margen de la ley y la denominada inflación traen consigo una serie de incertidumbres sobre el eficaz quehacer de esta organización, que limitan su estabilidad, es por lo ello que para la organización es apremiante el contar con herramientas estratégicas que le permita mejorar y fortalecer su actividad social y económica.

9.12 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

Tabla 6.

Matriz De Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas (DOFA).

DOFA			FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)				
			F	1	Organización jurídica y legal	D	1	Direcccionamiento estratégico	
			F	2	Capacitación	D	2	Establecimientos de planes de acción	
			F	3	Servicio	D	3	Planeación oportuna	
			F	4	Capital humano	D	4	Estudio de la competencia	
			F	5	Satisfacción del cliente	D	5	Colaboración	
			F	6	Experiencia y trayectoria	D	6	Costos de funcionamiento	
			F	7	Organización jurídica y legal	D	7	Direcccionamiento estratégico	
			F	8	Capacitación	D	8	Establecimientos de planes de acción	
							D	9	Planeación oportuna
			ESTRATEGIAS FO				ESTRATEGIAS DO		
OPORTUNIDADES (O)	O	1	Frontera	F1, F2, F5, F7, F8 + O3, O4. Aprovechar el talento humano de la organización con el propósito de utilizar herramientas de nuevas tecnologías de la comunicación y la información, en pro de una mejor prestación del servicio.			D1, D2, D3, D4, D5, D7, D8, D9 + O3, O4, O5. Aprovechar las oportunidades que brinda el entorno de la organización en cuanto a utilización de tics, ubicación geográfica, modelos administrativos y capacitación de la mano de obra, para generar un plan de mejoramiento tendiente a la actualización administrativa de la organización.		
	O	2	Responsabilidad social						
	O	3	Estrategias comerciales						
	O	4	Capacidad						
	O	5	Tecnología						
			F1, F2, F5, F7, F8 + O2, O3, O4, O5. Aprovechar las fortalezas internas y oportunidades externas a fin buscar la generación de alianzas estratégicas y de recursos a fin de fortalecer la actividad operativa y de prestación del servicio de la organización.			D1, D3 + O3, O4, O5. Disminuir las debilidades con las oportunidades, es por lo cual se recomienda planes operativos que permitan mejorar la prestación del servicio, así como la utilización de los recursos humanos, financieros y técnicos en forma eficiente.			

USO DE FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES			USO DE DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
	A	1 Falta de inversión	
	A	2 Políticas económicas	
	A	3 Falta de promoción de actividades culturales	
	A	4 Grupos al margen de la ley	
	A	5 Inflación	
	USO DE FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS		REDUCIR A UN MÍNIMO LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS.

F1, F2, F5, F7, F8 – A1, A2, A3, A4. Incrementar la participación el mercado. A partir del fortalecimiento de la imagen corporativa a partir del talento humano, publicidad, calidad, relaciones y responsabilidad sociales que puedan contribuir a un crecimiento sostenido y competitivo de esta entidad.

F1, F2, F5, F7, F8 – A1, A2, A3, A4, A5. Disminuir las amenazas a partir de la ventaja comparativa de la organización a partir de fomentar los procesos administrativos que permitan estar al tanto de las amenazas de la organización.

D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 – A1, A2, A3, A4, A5. Afrontar debilidades y amenazas a partir de la implementación de la formulación de un plan estratégico, que pueda contribuir a la toma de decisiones acertadas en el mediano y largo plazo, a fin de garantizar la operatividad administrativa, financiera y de prestación del servicio.

Fuente: Esta investigación, 2021.

Estrategias:

Estrategias tendientes a mejorar la gestión administrativa y asistencia al cliente en la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco. Contribuir al mejoramiento de la efectividad del sistema informático aduanero.

Una vez elaboradas las matrices MEFI, MEFE Y DOFA, se encontró que para el mejoramiento de la actividad de la entidad DIAN, las estrategias desarrollar serán las siguientes:

Estrategias FO:

- F1, F2, F5, F7, F8 + O3, O4. Aprovechar el talento humano de la organización con el propósito de utilizar herramientas de nuevas tecnologías de la comunicación y la información, en pro de una mejor prestación del servicio y mejorar la organización.

- F1, F2, F5, F7, F8 + O2, O3, O4, O5. Aprovechar las fortalezas internas y oportunidades externas a fin buscar la generación de alianzas estratégicas y de recursos a fin de fortalecer la actividad operativa y de prestación del servicio de la organización

Estrategias DO:

- D1, D2, D3, D4, D5, D7, D8, D9 + O3, O4, O5. Aprovechar las oportunidades que brinda el entorno de la organización en cuanto a utilización de tics, ubicación geográfica, modelos administrativos y capacitación de la mano de obra, para generar un plan de mejoramiento tendiente a la actualización administrativa, y contable de la organización.

- D1, D3 + O3, O4, O5. Disminuir las debilidades con las oportunidades de crecimiento y participación en el mercado, es por lo cual se recomienda planes operativos que permitan mejorar la prestación del servicio, así como la utilización de los recursos humanos, financieros y técnicos en forma eficiente.

Estrategias FA:

- F1, F2, F5, F7, F8 – A1, A2, A3, A4. Fortalecimiento de la imagen corporativa a partir del talento humano, publicidad, calidad, relaciones y responsabilidad sociales que puedan contribuir al mejoramiento de la actividad de esta organización.

- F1, F2, F5, F7, F8 – A1, A2, A3, A4, A5. Disminuir las amenazas a partir de la ventaja comparativa de la organización a partir de fomentar los procesos administrativos que permitan estar al tanto de las amenazas de la organización.

Estrategias DA:

- D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 – A1, A2, A3, A4, A5. Afrontar debilidades y amenazas a partir de la implementación de la formulación de un plan estratégico, que pueda contribuir a la toma de decisiones acertadas en el mediano y largo plazo, a fin de garantizar la operatividad administrativa y de prestación del servicio.

10. Plan de acción

Plan de acción para la implementación de las estrategias de mejoramiento en la gestión administrativa y asistencia al cliente en la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco.

Tabla 7.

Plan de acción

ACCIONES Y ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLES	OBJETIVOS Y METAS	CRONOGRAMA MESES												INSUMOS	PRESUPUESTO	INDICADORES	OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
• F1, F2, F5, F7, F8 + O3, O4. Aprovechar el talento humano de la organización con el propósito de utilizar herramientas de nuevas tecnologías de la comunicación y la información, en pro de una mejor prestación del servicio y mejorar la organización.	Talento Humano	Gerencia y Asesores Externos	Capacitar al talento humano													Papelería Transporte Fotocopias Impresiones Horas hombre	5.000.000	Estrategias programadas/ estrategias ejecutadas x 100 Objetivos programados/ objetivos ejecutados x 100 Actividades programadas/ Actividades ejecutadas x 100	
• F1, F2, F5, F7, F8 + O2, O3, O4, O5. Aprovechar las fortalezas internas y oportunidades externas a fin de buscar la generación de alianzas estratégicas y de recursos a fin de fortalecer la actividad operativa y de prestación del servicio de la organización	Talento humano	Gerencia y Asesores Externos	Generar alianzas estratégicas													Papelería Transporte Fotocopias Impresiones Horas hombre	1.000.000	Actividades ejecutadas x 100 Presupuesto programado/ presupuesto ejecutado x 100	

• D1, D2, D3, D4, D5, D7, D8, D9 + O3, O4, O5. Aprovechar las oportunidades que brinda el entorno de la organización en cuanto a utilización de tics, ubicación geográfica, modelos administrativos y capacitación de la mano de obra, para generar un plan de mejoramiento tendiente a la actualización administrativa, y contable de la organización.	Talento Humano	Gerencia y Asesores Externos	Implementación de TIC, sistemas contables y administrativos											Papelería Transporte Fotocopias Impresiones Horas hombre Adquisición de software	6.000.000	Cronograma programado o/ cronograma ejecutado x 100	
• D1, D3 + O3, O4, O5. Disminuir las debilidades con las oportunidades de crecimiento y participación en el mercado, es por lo cual se recomienda planes operativos que permitan mejorar la prestación del servicio, así como la utilización de los recursos humanos, financieros y técnicos en forma eficiente.	Talento Humano	Gerencia y Asesores Externos	Implementación de planes operativos											Papelería Transporte Fotocopias Impresiones Horas hombre	3.000.000		
• F1, F2, F5, F7, F8 – A1, A2, A3, A4. fortalecimiento de la imagen corporativa a partir del talento humano, publicidad, calidad, relaciones sociales y responsabilidad social que puedan contribuir al mejoramiento de la actividad de esta organización.	Talento Humano	Gerencia y Asesores Externos	Publicidad, escrita, radial y visual											Papelería Transporte Fotocopias Impresiones Horas hombre	4.500.000		
• F1, F2, F5, F7, F8 – A1, A2, A3, A4, A5. Disminuir las amenazas a partir de la ventaja comparativa de la organización a partir de fomentar los procesos administrativos que permitan estar al tanto de las amenazas de la organización.	Talento Humano	Gerencia y Asesores Externos	Vinculación de personal calificado											Papelería Transporte Fotocopias Impresiones Horas hombre	8.000.000		

• D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 – A1, A2, A3, A4, A5. Afrontar debilidades y amenazas a partir de la implementación de la formulación de un plan estratégico, que pueda contribuir a la toma de decisiones acertadas en el mediano y largo plazo, a fin de garantizar la operatividad administrativa y de prestación del servicio.	Talento Humano	Gerencia y Asesores Externos	Plan estratégico	Papelería Transporte Fotocopias Impresiones Horas hombre	2.000.000
SUB-TOTAL					29.500.000
IMPREVISTOS 10%					4.425.000
TOTAL					33.925.000

Fuente: Esta investigación, 2021.

Conclusiones

Se concluye que el área de gestión administrativa y asistencia al cliente en la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco, presenta debilidades relacionadas una limitada programación de reuniones tendientes a evaluar el desarrollo de las metas y resultados de la entidad y trabajadores, de igual forma un importante sector de trabajadores equivalente al 40% menciona que no existe un seguimiento a su desempeño laboral, así en igual porcentaje expresan que no existe la implementación de planes estratégicos tendientes a mejorar los servicios prestados, lo cual genera problemas de orden administrativo y disminución en la eficiencia de los procesos de atención al cliente de esta área de trabajo, lo cual se ve acrecentado por la carencia de sistemas de control acerca de las decisiones a tomar y de las actividades a seguir para el direccionamiento de esta.

De igual forma se encontró dentro de las fortalezas de esta organización los incentivos salariales, el conocimiento pleno por parte de los trabajadores de la estructura organizacional y de la imagen corporativa, así como existencia de canales de comunicación para hacer conocer alguna queja o reclamo, planes de acción de la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco en aspectos tales como misión, visión y objetivos, además de otras importantes fortalezas internas tales como organización jurídica y legal, capacitación, capital humano, experiencia y trayectoria de la organización, pese a ello se encuentra que las debilidades son representativas y por lo tanto su posición interna es relativamente baja puesto que tiene problemas en que limitan su planeación interna.

En referencia a la entrevista dirigida a los funcionarios, relacionada con la evaluación de temas tales como incertidumbre, riesgos y recompensa, postura estratégica, enfoque, control, orientación y preferencia, se pudo establecer que el ambiente de trabajo es uno de los factores a

los cuales la dirección de la entidad no ha trabajado a fin de mejorar las condiciones internas de trabajo como es el clima organizacional. Encontrando además una aprobación baja respecto en temas como como la prestación de servicios, formulación de planes de acción, crecimiento y adquisición de recursos vía recaudación, estructura y toma de decisiones la cual resulta ser descentralizada, adaptación de trabajo a los perfiles, habilidades y capacidades de los trabajos, disminuyendo las posibilidades de mejorar en todas las áreas de trabajo de la dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco.

En aspectos tales como comunicación interna, creatividad, objetividad, habilidades, innovación de procesos y la motivación laboral a sus trabajadores esta entidad ha demostrado que realiza esfuerzos mínimos para contribuir al mejoramiento de todas las posturas evaluadas, limitando el ejercicio efectivo de un liderazgo que pueda contribuir a la prestación de un buen servicio a la comunidad.

Recomendaciones

Establecer estrategias que permitan minimizar al máximo las debilidades encontradas en el diagnóstico organizacional, en aspectos tales como estabilidad laboral y crecimiento de la organización frente al contexto regional, a partir del involucramiento general de todos los miembros de la organización, con el propósito de unificar esfuerzos que permitan un desarrollo favorable a los objetivos sociales y de estabilidad organizacional de La DIAN.

Se recomienda que la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco, debe mejorar procesos administrativos internos a fin de un control adecuado de variables tales como definición de objetivos, metas, direccionamiento estratégico y competitividad.

Desarrollar planes de acción que vinculen la utilización de las nuevas tecnológicas de la información y la comunicación TIC, las cuales pueden ayudar al desarrollo exitoso de las actividades de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN en el distrito especial San Andrés Tumaco.

Una de las recomendaciones adicionales para esta organización es a través de su gestión social contribuir a la disminución de la pobreza, la desigualdad y el desempleo, así como a la contribución interinstitucional para la formulación de políticas económicas que incentiven el desarrollo de la región.

Referencias

- Calderón, C. (2018). *Elementos de Hacienda Pública*. Banco de la República.
- Constitución Política. (2018). *Acto legislativo 02. Por medio del cual se modifican los artículos 328 y 356 de la constitución política de Colombia*. Diario oficial.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=87481>
- Debernardo, H. (s.f.). *La asignatura pendiente en las Organizaciones*.
- [www.geocities.com/jgozio/PROD/ Art_TOC_meta_de_las_org.doc](http://www.geocities.com/jgozio/PROD/Art_TOC_meta_de_las_org.doc).,
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN. (2021). *Información general*.
- <http://www.dian.gov.co>
- FEDESARROLLO (2005). *El sistema tributario colombiano: impacto sobre la eficiencia y la competitividad cámara de comercio colombo-americana Confecámaras con el patrocinio de USAID*. S.n.
- García, R. (2006). Coordinador Socio entidad de CORDEAGROPAZ, Entrevista, 30 de noviembre.
- Organización entidadrial: definiciones, evolución y escuelas organizativas*. (2011). Obtenido de
- <http://www.luismiguelmanene.co>
- Porter, M. (1985). *Descripción de la cadena de valor*. www.webyentidades.com
- Principios de la gestión administrativa. (2021). *Articulas – ABC*.
- www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html
- Restrepo, J. (2015). *Hacienda Pública*. Universidad Externado de Colombia.
- Ruibal, A. (s.f.). *Gestión logística de la distribución física internacional*. S.n.
- Sánchez, P. (2009). *Hacienda pública municipal en Colombia*. Grupo Editorial Ibáñez.

Serna, H. (s.f.). *Dirección estratégica*. Mc Graw Hill.

YouTube.com (2021). *Conceptos y principios de las NIIF para micro entidades*.

<https://www.youtube.com/watch?v=OCzQoutlnLs>