

**“MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS E IMPLEMENTACIÓN DE
MECANISMOS DE CONTROL A LOS RIESGOS PRESENTES EN LA
DIVISIÓN COBRANZAS DE LA DIAN – BUCARAMANGA”**

RAFAEL ENRIQUE GARCÍA CADAVID

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECANICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

Bucaramanga, 2.006

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS E IMPLEMENTACIÓN DE
MECANISMOS DE CONTROL A LOS RIESGOS PRESENTES EN
LA DIVISIÓN COBRANZAS DE LA DIAN – BUCARAMANGA**

AUTOR

RAFAEL ENRIQUE GARCÍA CADAVID

Trabajo de grado como requisito para obtener el título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR:

ING. EDGAR VELÁSQUEZ

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICO MECANICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

Bucaramanga, 2.006

DEDICATORIA:

A la Memoria de Rafael García Ordóñez, El hombre más recto e íntegro que he conocido en mi vida, y sin duda alguna, el modelo de hombre que yo quiero llegar a ser.

Mi padre.

A Luz Stella Cadavid Vda. De García Ordóñez, quien con amor, tolerancia y paciencia ha estado en todas las etapas de mi vida, siempre buscando mi bien bajo los principios y valores que, con autoridad, pueden inculcar solo quienes como ella, dan ejemplo de los mismos en su vida diaria.

Mi madre.

AGRADECIMIENTOS

El autor agradece a la Dra. Myriam Castellanos Peñaranda por el interés que ha mostrado en estos proyectos de mejoramiento y por abrir las puertas de la institución que ella dirige a estudiantes que los realizan.

De la Misma Manera Agradece a la Dra. Doris Inés Barón, Jefe de la División Cobranzas, y en cabeza suya a todos los funcionarios de dicha División. Sin la colaboración de todos ellos hubiera sido imposible la realización de este proyecto. El autor considera que ha dejado verdaderos amigos en la División y siente la necesidad de resaltar la gran calidad humana que hay en todos los funcionarios de la misma.

Al Ing. Gildardo Albarracín Tovar, Jefe de la División de Planeación de la DIAN y al Ing. Edgar Velásquez, Docente de la Universidad Industrial de Santander por los consejos recibidos para el correcto desarrollo del presente proyecto. El Primero fue la persona encargada de ser el tutor del autor del presente en la empresa, y el segundo fue su Director de Proyecto de Grado.

A la Ing. Luisa Margarita Granados Durán, Quien realizó su Proyecto de Grado en otra División de la misma entidad, y por esto mismo fue la persona indicada a consultar sobre su experiencia.

Un especial agradecimiento a la Memoria de Mariela Granados Morales, Prima Hermana de la madre del autor, quien trabajó en la DIAN y quien poco antes de partir de nuestro lado propuso la idea de que éste trabajara su proyecto de grado en la DIAN al igual que lo hizo con Luisa Margarita, la cual tomó la idea de inmediato, mientras que el autor del presente lo hizo un poco más tarde.

CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	10
LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE ANEXOS	15
GLOSARIO	16
RESUMEN EJECUTIVO	26
EXECUTIVE SUMMARY	27
INTRODUCCIÓN	28
1. OBJETIVOS	29
1.1 OBJETIVO GENERAL	30
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
2. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	32
2.1 LA EMPRESA	32

2.2 POR QUE IMPLEMENTAR MEJORAS EN LA DIVISIÓN COBRANZAS?	32
2.3 DE QUE MANERA SE ENFOCA EL MEJORAMIENTO?	33
2.3.1 Diagnóstico preliminar	34
2.3.2 Análisis de Procesos	34
2.3.3 Análisis de Riesgos	35
2.3.4 Mejoramiento de los procesos	35
2.3.5 Mejoramiento continuo	36
3. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR	37
3.1 ANALISIS EXTERNO	38
3.2 ANALISIS INTERNO	41
3.2.1 DIAN Bucaramanga	42
3.2.2 División Cobranzas	56
3.3 MATRIZ DOFA	62
4. ANÁLISIS DE PROCESOS	63
4.1 INFORMACIÓN PREVIA AL ANÁLISIS	63

4.1.1 Misión y Límites de los procesos	63
4.1.2 Mejoramiento involucrando a los funcionarios desde el primer Día	68
4.1.3 Diagramas de Proceso	70
4.2 ANALISIS DEL VALOR	72
4.2.1 Tablas de análisis del valor agregado	73
4.2.2 Descripción de las categorías	75
4.3 ANÁLISIS DE LOS TIEMPOS DE CICLO	78
4.3.1 Resultados del estudio de tiempos	90
4.3.2 Análisis de los puntos fuera de las tendencias	97
5. ANÁLISIS DE RIESGOS	105
5.1 LA MATRIZ DE RIESGOS	105
5.2 CATEGORIZACIÓN DE LOS RIESGOS	106
5.3 FRECUENCIA RELATIVA DE LOS RIESGOS SEGÚN GRUPO	109
5.3.1 Grupo persuasivo	110
5.3.2 Grupo de Facilidades de Pago	114
5.3.3 Grupo Coactivo	118

5.3.4 Grupo de secretaría	122
5.3.5 Grupo de Representación Externa	126
5.3.6 Diagnóstico total de la división cobranzas	130
5.4 INVESTIGACIÓN DE CAUSAS DE RIESGO	134
6. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	145
7. MEJORAMIENTO CONTINUO	167
7.1 SEGUIMIENTO A LAS MEJORAS IMPLEMENTADAS	168
7.2 CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO	174
7.2.1 Resumen del cumplimiento de la metodología de Harrington	174
7.2.2 Cumplimiento de los objetivos	178
7.2.3 Aportes del autor del presente documento a la Empresa	180
8. CONCLUSIONES	182
9. RECOMENDACIONES	184
BIBLIOGRAFÍA	186
ANEXOS	190

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz EFE	39
Tabla 2. Matriz EFI	60
Tabla 3. Matriz DOFA	62
Tabla 4: Misión y Alcance de cada proceso	64
Tabla 5: Clasificación de procesos	86
Tabla 6: Documentos que inician y finalizan los procesos a medir	89
Tabla 7: Puntos por fuera de las tendencias	98
Tabla 8: Frecuencia relativa de los riesgos del Grupo Persuasivo	110
Tabla 9: Frecuencia Acumulada de los riesgos del Grupo Persuasivo	112
Tabla 10: Frecuencia relativa de los riesgos del Grupo Facilidades de pago	114
Tabla 11: Frecuencia Acumulada de los riesgos de Facilidades	116
Tabla 12: Frecuencia relativa de los riesgos del Grupo Coactivo	118

Tabla 13: Frecuencia Acumulada de los riesgos del Grupo Coactivo	120
Tabla 14: Frecuencia relativa de los riesgos del Grupo Secretaría	122
Tabla 15: Frecuencia Acumulada de los riesgos del Grupo Secretaría	124
Tabla 16: Frecuencia relativa de los riesgos de R. Externa	126
Tabla 17: Frecuencia Acumulada de los riesgos de R. Externa	128
Tabla 18: Frecuencia relativa de los riesgos del total de la División	130
Tabla 19: Frecuencia Acumulada de los riesgos del Total de la División	132
Tabla 20: Resultados de la búsqueda en el archivo	173
Tabla 21: Cumplimiento de los objetivos	178
Tabla 22: Aportes del autor del presente documento a la Empresa	180

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1: Organigrama Regional	46
Figura 2: Organigrama DIAN – Bucaramanga	47
Figura 3: Formato de Diagrama de Proceso	71
Figura 4: Macro Proceso de Cobro (1 de 4)	79
Figura 5: Macro Proceso de Cobro (2 de 4)	80
Figura 6: Macro Proceso de Cobro (3 de 4)	81
Figura 7: Macro Proceso de Cobro (4 de 4)	82
Figura 8: Análisis de tiempos del Macro proceso de cobro	91
Figura 9: Análisis de tiempos del Cobro Persuasivo	92
Figura 10: Análisis de tiempos de los Bonos de inversión	92
Figura 11: Análisis de tiempos del Otorgamiento de facilidades de pago	93
Figura 12: Análisis de tiempos de la reliquidación de facilidades de pago	93

Figura 13: Análisis de tiempos del Cambio de Garantías	94
Figura 14: Análisis de tiempos del Cobro Coactivo	94
Figura 15: Análisis de tiempos de la Investigación de Bienes	95
Figura 16: Análisis de tiempos del Embargo y Desembargo a Bancos	95
Figura 17: Análisis de tiempos de la administración de Títulos Judiciales	96
Figura 18: Análisis de tiempos. Fracc. Aplic. Conv. y Dev. de Títulos	96
Figura 19: Peso relativo de cada clase de riesgo sobre el total de Persuasiva	111
Figura 20: Diagrama de Pareto para Persuasiva	113
Figura 21: Peso relativo de cada clase de riesgo sobre el total de Facilidades	115
Figura 22: Diagrama de Pareto para Facilidades de Pago	117
Figura 23: Peso relativo de cada clase de riesgo sobre el total de Coactiva	119
Figura 24: Diagrama de Pareto para Coactiva	121
Figura 25: Peso relativo de cada clase de riesgo sobre el total de Secretaría	123
Figura 26: Diagrama de Pareto para Secretaría	125
Figura 27: Peso relativo de cada clase de riesgo sobre el total de R. Externa	127

Figura 28: Diagrama de Pareto para Representación Externa	129
Figura 29: Peso relativo de cada clase de riesgo sobre el total de la División	131
Figura 30: Diagrama de Pareto para el total de la División	133
Figura 31: Diagrama Causa – Efecto Para los errores en el cobro	137
Figura 32: Diagrama Causa – Efecto Para las esperas excesivas	138
Figura 33: Diagrama Causa – Efecto Para los errores en digitación	139
Figura 34: Diagrama Causa – Efecto Para el extravío de documentos	140
Figura 35: Diagrama Causa – Efecto Para los errores de notificación	141
Figura 36: Diagrama Causa – Efecto Para la clasificación incorrecta	142
Figura 37: Diagrama Causa – Efecto Para errores que retrotraen el proceso	143
Figura 38: Diagrama Causa – Efecto Para liquidaciones equivocadas	144
Figura 39: Tabla de Control de expedientes	157
Figura 40: Hoja de seguimiento fija por expediente	160
Figura 41: Hoja de Localización de expedientes	161
Figura 42: Hoja de seguimiento de actuaciones	163

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A: Diagramas de Procesos (Manual de Procesos)	191
Anexo B: Matrices de Riesgo	295
Anexo C: Tablas de Valor Agregado por proceso	364
Anexo D: Tablas del Estudio de Tiempos	398
Anexo E: Productos que genera cada proceso	408
Anexo F: Normatividad que rige a cada proceso	442
Anexo G: Tabla que relaciona los Formatos de la División	473
Anexo H: Diagramas de Planta de la División Cobranzas	483
ANEXO I: Sistema de indicadores de control a los riesgos	489

GLOSARIO¹

ACCIÓN DE COBRO: Acción que tiene la Administración Tributaria de perseguir, a través de sus propios funcionarios, el cobro de las deudas a su favor. Es una acción privilegiada toda vez que lo normal es que el acreedor demande ante un juez independiente el pago de los créditos a su favor.

ACTA: Documento en donde queda constancia de lo sucedido en cualquier tipo de reunión.

ACTO ADMINISTRATIVOS: Todos los diversos documentos que producen efectos jurídicos conforme a lo dispuesto en los decretos 1071 y 1265 de 1999

ACTUACIÓN: El hecho real de llevar a cabo procesos distintos; por ejemplo, hacer una labor. Ejecución de las funciones exigidas a una persona.

ACUERDO CONCORDATARIO: Es la fórmula de pago suscrita por todos los acreedores del concordato, previa aprobación de la autoridad competente.

AUDITORÍA: Se realiza con el objeto de verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria de los contribuyentes.

AUTO: Providencias dictadas por los funcionarios competentes en el proceso de cobro. Ejemplo: auto de embargo, auto de cancelación, etcétera.

¹ Fuentes: En línea: <http://www.gerencie.com/glosariotributario.htm> Consultado el 2 de mayo de 2006. En línea: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/fin/glosatribu.htm> Consultado el 2 de mayo de 2006. PERILLA GUTIÉRREZ, ROGELIO. Legislación Aduanera de Colombia con Jurisprudencia y Doctrina, décima edición, 2004.

AUTO DE ARCHIVO: Acto administrativo por medio del cual se ordena el archivo del expediente, por criterios diferentes a la cancelación de las obligaciones.

AUTO DE TERMINACIÓN: Es el acto administrativo por medio del cual se culmina por pago el proceso administrativo de cobro.

AVALÚO: Estimación que se hace del valor o precio de un bien. En el proceso de cobro se pueden dar varios eventos para realizarlos: cuando se da un bien en garantía para suscribir una facilidad de pago se determina su valor comercial con el fin de verificar que cubra el valor a asegurar; para la diligencia de remate se deben avaluar los bienes y así fijar el precio por el cual serán vendidos.

AVISO DE REMATE: Aviso ordenado por el artículo 525 del Código de Procedimiento Civil, que estipula el deber de anunciar al público el remate de los bienes del deudor. Este aviso debe publicarse en un lugar visible del despacho del funcionario ejecutor, en un diario de amplia circulación nacional y en una radiodifusora local.

COMPENSACIÓN: En términos generales, se compensan deudas cuando dos personas son deudoras, una de la otra al mismo tiempo. En términos tributarios se puede compensar saldos a favor presentados en las declaraciones tributarias con otros saldos a cargo del contribuyente, sólo en los casos expresamente determinados por la ley y con el lleno de ciertos requisitos.

CONCORDATO: Proceso que tiene por objeto la conservación y recuperación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, cuando ello fuere posible, así como la protección adecuada del crédito. El concordato es solicitado por los empresarios que se encuentran con muchos problemas económicos y temen no poder atender a sus acreedores.

CONTRIBUYENTES: Son las personas individuales, prescindiendo de su capacidad legal, según el derecho privado y las personas jurídicas, que realicen o respecto de las cuales se verifica el hecho generador de la obligación tributaria

COSTAS JUDICIALES: Son los gastos en que incurre la Administración para llevar adelante el proceso coactivo y hacer efectivo el crédito. Las costas son a cargo del contribuyente. Ejemplo: honorarios del secuestre, publicaciones del remate, etcétera.

CUENTA CORRIENTE: Este es uno de los programas que se manejan en la División Cobranzas y que tienen varios fines tributarios, entre ellos la verificación de las deudas del contribuyente.

DEPURA: Programa manejado en el Sub Grupo de Depuración y que es utilizado en el proceso de “SalDOS de Cartera a depurar”

DEUDOR SOLIDARIO: Son las terceras personas a quienes la ley llama a responder por el pago del tributo, junto con el deudor principal. Ejemplos: los herederos respecto a las obligaciones del causante y de la sucesión; los socios respecto a las deudas de la sociedad, etc. También son aquellas personas que se comprometen personalmente y por su propia voluntad a cumplir una obligación de un tercero si éste siendo el deudor principal no la cumple. Ejemplo: En las facilidades de pago, si el contribuyente no paga las cuotas pactadas, pueden reclamarse en cabeza de las personas que respaldaron la facilidad como deudores solidarios.

EJECUTOR: Funcionario del área de Cobranzas, investido con facultades para llevar a cabo el proceso administrativo de cobro hasta su finalización.

EJECUTORÍA DEL ACTO ADMINISTRATIVO: Se encuentran ejecutoriados los actos administrativos que sirven de fundamento al cobro coactivo: 1) Cuando no procede contra ellos recurso alguno; 2) Cuando, vencido el término para

interponerlos, no se han interpuesto o no se presentan en debida forma; 3) Cuando se renuncie expresamente a los recursos o se desista de ellos; 4) Cuando los recursos interpuestos en la vía gubernativa se han resuelto en debida forma.

ELUSIÓN TRIBUTARIA: Consiste en la utilización de medios por parte del deudor tributario para obtener una reducción de la carga tributaria, sin transgredir la ley.

EXCEPCIONES: Son aquellas que se oponen a que prospere la pretensión, esto es, se oponen al proceso abierto en su contra. Las excepciones deben proponerse en el proceso de cobro administrativo coactivo dentro de los quince (15) días siguientes a la notificación del mandamiento de pago. Proceden las excepciones mostradas en el anexo A, ver cobro coactivo.

FACILIDAD DE PAGO: Es una figura mediante la cual la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales concede plazos para cancelar las obligaciones de aquellos contribuyentes que se encuentren en mora, previa la constitución de las garantías necesarias que respalden el pago.

GESTOR: Funcionario del área de Cobranzas encargado de ubicar al contribuyente moroso y recaudar el impuesto adeudado por éste, valiéndose de medios persuasivos o de acercamiento.

IMPUESTO: Es un tributo obligatorio que no tiene ninguna contraprestación directa; busca siempre un beneficio general como es el caso de la educación, la salud, la defensa de los pueblos, etc. Es un tributo cuya obligación tiene como hecho generador una situación independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente.

INTERPONER RECURSO: Derecho a la defensa que tienen los contribuyentes en caso de suponer que se está incurriendo en alguna irregularidad en su contra.

INTERVENCIÓN EN PROCESOS ESPECIALES: Es la intervención que la Administración realiza ante las entidades competentes del proceso principal. Con el fin de hacer valer los créditos fiscales, la División de Cobranzas interviene en los procesos de Concordato, Liquidación Obligatoria, Liquidación Forzosa Administrativa, Concurso de Acreedores, Sucesión y Liquidación Judicial o Voluntaria.

INVESTIGACIÓN DE BIENES: La ley tributaria faculta ampliamente a los funcionarios de Fiscalización y de Cobranzas para obtener información sobre todos los bienes que poseen los contribuyentes a su cargo. El Estatuto Tributario consagra sanciones expresas para aquellas entidades que, teniendo el deber formal de dar información, no lo hacen o lo hacen fuera del término legal.

LIQUIDACIÓN ADMINISTRATIVA: Es un proceso que se surte ante la Superintendencia de Sociedades o ante la Superintendencia Bancaria. En el primer caso se deben adelantar los procesos de liquidación forzosa de las empresas industriales y comerciales del Estado y de las sociedades de economía mixta, entre otras. En el segundo caso cuando se trata de instituciones financieras.

LIQUIDACIÓN DE SOCIEDADES: Es el acto que pone fin a la sociedad y consiste en la distribución de los activos sociales entre los asociados, conforme a lo estipulado en el contrato de sociedad, o a lo que ellos acuerden con posterioridad. Cuando una sociedad entre en disolución por una causal distinta de la quiebra o el concurso de acreedores, el representante legal o el liquidador debe dar aviso a la División de Cobranzas dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha en que haya ocurrido el hecho que produjo la causal de disolución, con el fin de que se le comuniquen las deudas de plazo vencido a cargo de la sociedad, teniendo la obligación de hacer las provisiones necesarias para el pago de las acreencias fiscales.

MANDAMIENTO DE PAGO: Acto administrativo mediante el cual el funcionario competente ordena la cancelación de las obligaciones pendientes, más los intereses y actualizaciones a que haya lugar. Se notifica personalmente al deudor, herederos o deudores solidarios y garantes, previa citación para que comparezcan en un término de diez (10) días; si no comparecen, se notifica por correo. Con el mandamiento de pago se inicia propiamente el proceso administrativo coactivo.

MEDIDAS CAUTELARES: Son las medidas de Embargo, Secuestro y Remate que se decretan sobre los bienes del deudor con el fin de lograr la satisfacción de la obligación.

MEMORANDO: Escritos generales que transmiten todo tipo de información al interior de la DIAN.

MUISCA: Sistema informático con el cual funcionan todas las presentaciones de la DIAN en la mayoría de las administraciones del país y a través del cual se realizan gran número de actividades tributarias, aduaneras y cambiarias así como de información al contribuyente tanto por intranet, como por Internet.

NOTIFICACIÓN: Es el medio por el cual se da a conocer al contribuyente las decisiones que toma la Administración con el fin de que interponga los recursos que contra ellas proceden o acate su cumplimiento. En el texto de toda notificación se deben indicar los recursos que proceden contra el acto, ante quién deben interponerse y los plazos para hacerlo. Los actos que no se notifiquen con las exigencias legales no producen efectos jurídicos. En materia tributaria, las notificaciones se hacen personalmente o por correo. Las providencias que deciden recursos se notifican personalmente o por edicto.

NULIDAD: Significa inutilidad o falta de mérito. Señala, en el campo del derecho, un vicio o defecto que le quita eficacia o valor a los actos jurídicos.

OFICIO: Documento que tiene como fin la transmisión de información externa e interna.

OPOSICIÓN AL SECUESTRO: Es una acción procesal de un tercero que busca protección de los tenedores del derecho. El opositor sólo puede alegar posesión material del bien, no discute su dominio o propiedad.

ORDEN ADMINISTRATIVA: Establecen procedimientos y trámites internos, o modifican los ya existentes, desarrollando la aplicación de disposiciones legales para dar cumplimiento a las funciones propias de cada dependencia garantizando la correcta aplicación de normas por las Divisiones involucradas.

PERITAZGO: En casos especiales que requieran conocimientos determinados que escapan al funcionario, se hace necesario el dictamen de personas aptas y competentes dada su profesión, oficio y experiencia; por eso el peritazgo es una prueba científica y directa.

PRENDA: Es un contrato accesorio que garantiza, con bienes muebles, el cumplimiento de una obligación. En el otorgamiento de las facilidades de pago se pueden suscribir contratos de prenda sin tenencia con el fin de asegurar el cumplimiento de los pagos pactados.

PRESCRIPCIÓN: Es un modo de adquirir las cosas ajenas o de extinguir las acciones o derechos ajenos por haberse poseído las cosas y no haberse ejercido dichas acciones y derechos durante cierto lapso de tiempo. Finalmente se puede afirmar que la prescripción es la extinción de la obligación tributaria producida por el transcurrir de determinado tiempo, sin que se hubiere exigido su pago.

PROCESOS COACTIVOS: Son todos aquellos procesos que involucren el comienzo o desarrollo de la aplicación de Medidas Cautelares con el fin de obtener el pago de contribuyentes morosos.

PROCESOS ESPECIALES: Son aquellos procesos realizados en el grupo de Representación Externa y cuyos clientes no son los contribuyentes sino notarías, Juzgados, otras divisiones y otras administraciones. Estos procesos requieren la participación directa del Coordinador de Representación Externa haciéndose parte en ellos.

PROCESOS PERSUASIVOS: Le dan facilidades al contribuyente para que cancele su deuda antes de aplicar medidas cautelares. Propenden por el pago oportuno.

PROCESOS SECRETARIALES: Son todos aquellos procesos que involucran flujo de documentos tanto físicos como electrónicos. Son soporte para los demás procesos.

REMISIÓN DE DEUDAS TRIBUTARIAS: Es una forma de extinguir las obligaciones a cargo del deudor, mediante la condonación de la deuda o renuncia del acreedor a exigir su cumplimiento. En materia fiscal está estipulada la remisión para las personas que mueren sin dejar bienes, las que carecen de respaldo económico debidamente comprobado con las formalidades legales, y para los créditos que por su cuantía representan un menor costo beneficio frente al valor que se va a recuperar.

REPARTO: Consiste en la distribución de la carga de trabajo entre los funcionarios de cada uno de los grupos organizacionales responsables de adelantar la gestión de cobro. Se encuentra ligado a las estrategias de cobro definidas por los jefes de área, basadas en los criterios, políticas e instrucciones emitidas por la Subdirección de Cobranzas. Puede ser: 1. Automático: se determina la distribución de expedientes, conforme la opción dada por el jefe de grupo; 2. Manual: se realiza mediante asignación directa del jefe de grupo. Existen varios criterios para priorizar el reparto, entre ellos: cuantía, fecha de prescripción, respaldo económico, concepto, etcétera.

RESOLUCIÓN: Acto administrativo, que, dependiendo del contenido, objeto que se pretenda y a quien esté dirigido recibe diferentes nombres tales como: Generales externas, Generales Internas o Particulares Administrativas.

RESOLUCIÓN GENERAL EXTERNA: Acto Administrativo que reglamenta y desarrolla la aplicación de normas sustantivas y procedimentales de conceptos técnicos e interpretaciones de las normas tributarias, aduaneras y cambiarias.

RESOLUCION GENERAL INTERNA: Implementa operativamente funciones de carácter administrativo al interior de la DIAN a nivel nacional.

RESOLUCIÓN PARTICULAR ADMINISTRATIVA: Permite otorgar autoridades para crear, modificar o extinguir situaciones jurídicas de interés particular y resolver situaciones de carácter administrativo de los funcionarios de la entidad.

RUEDA: Cada una de las veces que una persona dentro de un remate es cuestionada acerca de si decide subir el monto del remate o si se desea retirar.

SIPAC: Este es uno de los programas que se manejan en la División Cobranzas y que tienen varios fines tributarios, entre ellos la verificación de las deudas del contribuyente y la investigación de bienes. El Reparto automático, o diligenciamiento de correspondencia automática se hace por SIPAC.

SISCOBRA ADUANERO: Este es uno de los programas que se manejan en la División Cobranzas y que tienen varios fines tributarios, entre ellos la verificación de las deudas del contribuyente y la investigación de bienes. Se utiliza también con el envío de correspondencia manual tanto interna como externa y en el proceso de Recepción y reparto de títulos para Aduanas y Cambios.

SISCOBRA CANDADO: Este es uno de los programas que se manejan en la División Cobranzas y que tienen varios fines tributarios, entre ellos la verificación de las deudas del contribuyente y la investigación de bienes. Se utiliza en el envío

de correspondencia manual tanto externa como interna y en la recepción y reparto de títulos para impuestos tributarios.

TÍTULOS EJECUTIVOS: son documentos que contienen una obligación exigible, o un derecho reconocido; pero que, en cualquier caso, tiene que hacerse realidad y de una manera pronta.²

TÍTULOS JUDICIALES: Son documentos cuyo propósito es recaudar depósitos por orden de un juzgado, fiscalía o entes coactivos.³

TRIBUTO: Es la prestación en dinero que el Estado, en ejercicio de su poder de imperio, exige de las personas sobre quienes ejerce soberanía, con el objeto de agenciarse recursos que le permitan cumplir sus fines.

² En Línea: <http://www.bahaidream.com/lapluma/derecho/revista006/laboral.htm> 25 de abril de 2.006

³ <http://www.bancoagrario.gov.co/Formularios/Judiciales.PDF>

TITULO: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS E IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL A LOS RIESGOS PRESENTES EN LA DIVISIÓN COBRANZAS DE LA DIAN – BUCARAMANGA*

AUTOR: RAFAEL ENRIQUE GARCÍA CADAVID**

PALABRAS CLAVE: MEJORAMIENTO DE PROCESOS, CONTROL DE RIESGOS, DIAN, ANÁLISIS DE TIEMPOS, ANÁLISIS DEL VALOR, DIAGRAMA DE PARETO, INDICADORES, MEJORAMIENTO CONTINUO.

DESCRIPCIÓN: El presente documento muestra como se ha desarrollado y aplicado una metodología de mejoramiento de los procesos y control a los riesgos en la División Cobranzas de la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales DIAN en Bucaramanga. Luego de una introducción inicial se procede con el Diagnóstico Preliminar.

Una vez establecida la situación actual se procede con el análisis de procesos, en donde se Documentan los mismos, se hace el análisis del Valor agregado y un estudio de tiempos centrado en los procesos que afectan directamente al cuello de botella. La etapa siguiente es un amplio análisis de riesgos en donde se Documentan las Matrices de riesgo por proceso, se agrupan los mismos por categorías y se obtienen frecuencias relativas y acumuladas de aparición de cada categoría de riesgo por cada grupo de la División como por el total de la misma, todo con el fin de hacer el estudio de Pareto que muestra los riesgos de mayor relevancia de acuerdo a sus frecuencias en los procesos el cual es la base de un estudio causa – efecto, donde se analizan los principales riesgos que el estudio de Pareto arroja.

Todos los esfuerzos anteriores desembocan en el capítulo llamado “Mejoramiento de los procesos” en donde se proponen e implementan mejoras basadas en todos estos estudios. Finalmente el trabajo concluye con el capítulo titulado “Mejoramiento continuo” y con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Ing. Edgar Alfonso Velásquez Venegas.

TITLE: PROCESS IMPROVEMENT AND IMPLEMENTATION OF RISK CONTROL MECHANISMS IN COBRANZAS AREA AT DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES – BUCARAMANGA.*

AUTHOR: RAFAEL ENRIQUE GARCÍA CADAVID**

KEY WORDS: PROCESS IMPROVEMENT, RISK CONTROL, DIAN, TIME ANALYSIS, VALUE ADDED ANALYSIS, PARETO DIAGRAM, INDICATORS, CONTINUOUS IMPROVEMENT.

DESCRIPTION: This document shows how the methodology of process improvement and risks control has been developed and applied in Cobranzas Area at Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales – Bucaramanga. The firsts steps are an initial introduction and a preliminary diagnosis.

When the initial situation is established, the document proceeds to show the process analysis, where these processes are documented and the valued added is analyzed. Then it shows a time analysis what is focused in the bottle neck. The next stage is a big risks analysis where the risks are documented and grouped by categories. The next step is a Pareto study which shows the most frequent risks and in order to this, a cause – effect analysis is applied which basis is the Pareto study.

Every formers efforts flow into the chapter called “Process improvement” where improvements are proposed and their basis are all those studies and analysis. Some of them have been implemented at the moment of writing these lines, and the rest are in process of implementation. Finally, this work ends with the chapter called “Continuous Improvement” which have the mission to show how important is the direct participation of the people at the company because if they follow this way, the probabilities of success in the future will be greater. This chapter show also how the implemented improvements have been followed for caught a first sight of their firsts results. Finally the work ends with the conclusions and recommendations

* Grade Work

** College Of Physics and Mechanics Engineering. School of Industrial and Management Studies. Industrial Engineering. Edgar Alfonso Velásquez Venegas.

INTRODUCCIÓN

El pago del tributo al estado es una acción que se realiza desde mucho antes de lo que la memoria alcanza, y en la mayoría de los casos se encuentra en común una alta renuencia al pago de los mismos. Las causas de la evasión varían desde el hecho de la incorrecta administración del dinero, por parte del contribuyente, hasta la ignorancia de ciertos tributos que deben pagarse.

“El verdadero origen de los impuestos y contribuciones públicas es tan antiguo como la sociedad misma. En efecto, siempre que han existido comunidades autónomas se han creado métodos para lograr que sus miembros presten la debida contribución material a la satisfacción de las necesidades comunes.”⁴

“La mayoría de los autores coinciden al afirmar que, las estructuras jurídicas en que descansan los impuestos fueron establecidas en Roma, considerada como la Cuna del Derecho en General, y en la Biblia aparecen menciones claras de su existencia variedad y obligatoriedad.”⁵

En la república de Colombia, la entidad encargada de cobrar los impuestos es la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.) Esta entidad busca recaudar la mayor cantidad de dinero por la vía persuasiva.⁶

La renuencia en el pago del tributo disminuye y aplaza los ingresos para el estado, ingresos que deben ser destinados a posteriori para el beneficio del país.

⁴ En línea: <http://www.monografias.com/trabajos25/tributos-dominicana/tributos-dominicana.shtml>
(abril 12 de 2.006)

⁵ IBID

⁶ Ver Cobro Persuasivo en el capítulo 4 (Análisis de Procesos)

Los contribuyentes morosos reciben primero un aviso de cobro que les insta a presentarse en la DIAN de su respectiva ciudad y frente a un funcionario de la División Cobranzas. De esta manera comienza el Cobro Persuasivo y si este cobro tiene éxito, el contribuyente pagará todas sus deudas sin perder ninguno de sus bienes.⁷ Si el contribuyente, previo proceso persuasivo no cancela todas sus obligaciones, se procederá a embargar, secuestrar y rematar sus bienes, embargar sus cuentas bancarias, etc. Esto es lo que se conoce como Cobro Coactivo.

Una mejor manera de realizar el cobro aumenta el recaudo y disminuye las prescripciones de las deudas.⁸

En este orden de ideas, un plan de mejoramiento de procesos y control a los riesgos siempre será necesario toda vez que las mejoras se traducirán en mayor recaudación de dinero a través de los impuestos.

El presente documento muestra como se realizan los procesos en la División Cobranzas de la DIAN – Bucaramanga y propone e implementa mecanismos de control a los riesgos, mejoras a los procesos y análisis de toda la situación de la División mediante herramientas del Ingeniero Industrial.

⁷ El proceso de cobro persuasivo permite embargar los bienes, pero jamás secuestrarlos o rematarlos.

⁸ Una deuda prescribe cuando han pasado al menos 5 años donde las investigaciones de bienes realizadas hayan arrojado resultados negativos.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

“Desarrollar y Aplicar una metodología que permita el mejoramiento de los procesos, el control a los riesgos y el interés por el mejoramiento continuo en la División Cobranzas de la DIAN – Bucaramanga”

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la situación actual de la entidad y de la División, para lo cual será necesario realizar un diagnóstico lo más profundo posible y así tener mayor información a la hora de comenzar con el plan de mejora.
- Identificar puntos críticos que precisen inmediata atención, encontrar el problema que están causando y proponer la mejora concreta y realizable para solucionarlos.
- Dejar en la mente del personal de la División Cobranzas el interés por el mejoramiento continuo, para lo cual se pretende vincular a cada funcionario desde el primer día.
- Lograr que la documentación que se realice de todos los procesos sea publicada en intranet de la DIAN con el fin de que en todas las administraciones del país se pueda acceder a los documentos: tanto Diagramas de Proceso, Matrices de Riesgo, Planes de Control a los Riesgos, Mejoras Realizadas, etc.

- Mejorar el resultado de los indicadores que la Contraloría evaluó en el año 2005⁹ con relación a la prescripción de expedientes y dineros no recaudados. (Objetivo que se evaluaría a más largo plazo, dependiendo de la próxima visita de la Contraloría)
- Desarrollar un sistema de indicadores de control a los riesgos que probablemente vaya adjunto a la matriz del mismo nombre.
- Agilizar el proceso de cobro, enfocándose en aquellas actividades que no agregan valor y analizando el cuello de botella del mismo.

⁹ Documento sobre la Auditoría realizada a la DIAN por la Contraloría General de la Nación en el año 2005 firmado por Jesús María Mayorga Rodríguez, el cual se encuentra en la jefatura de la División Cobranzas

2. BREVE INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO EN ELLA

2.1 LA EMPRESA¹⁰

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 dio una nueva reestructuración y se organizó la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

La DIAN seccional Bucaramanga se encuentra en la calle 36 con carrera 14 esquina y cuenta con una infraestructura de 8 pisos en los cuales funcionan las Divisiones de Cobranzas, Jurídica, Documentación, Devoluciones, Recursos Humanos y Financieros, Fiscalización, Recaudación, etc. Y está bajo la dirección de la Dra. Miriam Castellanos Peñaranda.¹¹

2.2 POR QUE IMPLEMENTAR MEJORAS EN LA DIVISIÓN COBRANZAS?

La División Cobranzas de la Dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN tiene a su cargo procesos de suma responsabilidad, sobre todo aquellos que tienen que ver con el cobro del dinero proveniente de impuestos. Siendo el objetivo principal del área lograr que los contribuyentes se pongan al día con el estado, es preciso implementar mejoras que hagan el proceso más rápido, eficiente y minimice los errores que puedan ocurrir.

¹⁰ Lo dicho en el aparte titulado “La Empresa” ha sido consultado en la página web: <http://www.dian.gov.co>

¹¹ En el análisis interno dentro del diagnóstico preliminar, se incluirán muchos más datos de la entidad, tales como su misión, visión, planes estratégicos entre otros.

Auditorias realizadas por la Contraloría¹² reflejan algunas fallas que podrían corregirse con un plan de mejoramiento que incluso ellos mismos sugieren. Se habla de prescripciones de deudas, lo cual se traduce en menor recaudación de dinero proveniente de impuestos, por lo tanto un plan de mejoramiento en la calidad de los procesos se vislumbra como una gran ayuda y sus efectos positivos se reflejarán en la eficiencia de los mismos y por ende en la cobranza general.

Una buena metodología siguiendo el ciclo de la calidad se hace necesaria para culminar con la etapa de mejoramiento continuo, en donde se pretende que los funcionarios de la División vean los logros que han conseguido a corto plazo y se den cuenta que a largo plazo podrán conseguir aún mejores indicadores aplicando las mejoras a los procesos.

2.3 DE QUE MANERA SE ENFOCA EL MEJORAMIENTO?

Se trabaja con un enfoque hacia los procesos, en lugar de los enfoques funcionales que aún muchas empresas manejan cometiendo errores como responsabilizar enteramente a los empleados cuando los indicadores de la empresa tienden a la baja. Se pueden obtener mejores resultados buscando los errores en la manera como se están ejecutando los procesos.

El mejoramiento de la calidad de los procesos es algo que requiere sumo cuidado y atención. El ciclo PHVA es fundamental para establecer los pasos a seguir.

Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Estos pasos generales del ciclo de la calidad pueden desglosarse en actividades específicas así como se ve en la metodología de Harrington,¹³ la cual servirá de base para la realización de este trabajo.

¹² Documento de la contraloría. Op. Cit. Pie de página No. 6.

¹³ Business Process Improvement. Dr. H. J. Harrington.

A través de Cinco etapas se cumple la metodología de Harrington, la cual se enfoca en los procesos, y por ende, el ciclo de la calidad cuyo último paso, el mejoramiento continuo, no es otra cosa que la invitación a repetir una y otra vez el ciclo PHVA.

2.3.1 Diagnóstico preliminar: Etapa de conocimiento y análisis inicial con el fin de conocer el panorama actual de la empresa. Se aborda de la siguiente manera:

- Obtención de información sobre la situación actual de la División y de la DIAN en general mediante reuniones con la Jefe de División, Coordinadores de grupo y algunos funcionarios.
- Revisión de Documentación existente y definición de la que aún no existe y se necesita implementar.
- Revisión de indicadores, y plan estratégico.
- Elaboración de las matrices de evaluación de factores externos, internos y DOFA

2.3.2 Análisis de Procesos: Se realizan las siguientes actividades:

- Entrevistas con cada persona que realiza el proceso buscando que hace, como lo hace y las posibles fallas del mismo.
- Realización de lluvias de Ideas con los miembros de la división para obtener los posibles riesgos que primeramente deben identificarse.
- Charlas con el personal sobre los beneficios que una buena mejora de procesos les puede brindar.

- Diagramación del Macro Proceso de Cobro.
- Documentación de los Procesos.
- Realización de un estudio de tiempos de ciclo de los procesos identificados como posibles cuello de botella mediante el uso del archivo.
- Análisis del valor de las actividades de los procesos.

2.3.3 Análisis de Riesgos: El plan de control de los riesgos de la División comienza a abordarse mediante:

- Identificación de los riesgos a los que está sujeta la ejecución de cada proceso.
- Documentación de las Matrices de Riesgos de la División.
- Análisis de frecuencias de Pareto. Búsqueda de los riesgos más recurrentes, los cuales precisan mayor atención.
- Búsqueda de las causas de los riesgos más recurrentes (Diagramas Causa – Efecto)

2.3.4 Mejoramiento de los procesos: Los capítulos anteriores son la base de las propuestas de mejora implementadas y en proceso de implementación. En este capítulo se propende por:

- Búsqueda de soluciones partiendo de las causas raíces de los problemas con ayuda del personal de Cobranzas.

- Realización de propuestas de mejora de inmediata y posterior implementación.
- Establecimiento de indicadores de control a las mejoras propuestas
- Implementación de las mejoras que inmediata ejecución.

2.3.5 Mejoramiento continuo: Busca la repetición del ciclo de mejoramiento con el fin de que se quieran seguir haciendo mejoras una vez este trabajo haya culminado, para lo cual es necesario crear voluntad, motivación y compromiso en el personal de la División. Las actividades necesarias son:

- Verificación de los efectos a corto plazo de las primeras mejoras implementadas.
- Establecimiento de mecanismos de verificación posterior para las propuestas de mejora aún en proceso de implementación por requerir mayor tiempo para tal fin.
- Desarrollo de una lista de chequeo que permita evaluar el seguimiento de cada uno de los puntos que presenta la metodología de Mejoramiento de procesos de Harrington y otra lista que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos del presente proyecto.

3. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

El presente capítulo tiene como objetivo identificar la situación actual de la División Cobranzas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN en Bucaramanga.

Ante una labor de mejoramiento es imprescindible conocer aquellos factores que son susceptibles a posibles cambios y aquellos que no lo son. Es importante identificar en primera instancia las variables externas a las cuales la División y en General, toda la DIAN están sujetas.

Estos factores externos se pueden convertir en condicionantes o aliados a la hora de pensar en mejoramiento, pero lo que si está claro es que por su naturaleza, tienden a salirse de un posible control que pueda aplicarse, por lo tanto la estrategia más correcta frente a ellos es aprovechar las oportunidades que dan estos factores y crear mecanismos de defensa contra las amenazas que muestran.

Una vez realizado el estudio del ambiente externo se procede a estudiar el ambiente interno de la División Cobranzas de la Dirección de impuestos y Aduanas nacionales DIAN.

El análisis externo arrojará como conclusión la matriz EFE en donde se confrontaran Oportunidades y Amenazas, Posteriormente, en el análisis interno se concluirá con la matriz EFI que mostrara Fortalezas y Debilidades.

Se ha adoptado como una correcta metodología para abordar este capítulo el análisis DOFA, el cual nace a partir de las dos matrices (Análisis Interno y Análisis Externo.)

La matriz DOFA arrojará estrategias de acción preliminares con base en estos primeros hallazgos. De esta manera Se pretende que el conocimiento y diagnóstico preliminar de la empresa y de la División sean lo mas completos posibles.

3.1 ANALISIS EXTERNO

La DIAN está sujeta a numerosos factores externos que influyen directa o indirectamente en su diario laborar, estos factores también afectan en mayor o menor medida a otras entidades nacionales cuyos servicios también podrían ser potencialmente utilizados por la DIAN.

Se procede entonces a desarrollar la matriz EFE¹⁴ de acuerdo a las oportunidades y amenazas que la DIAN visiblemente presenta. Las clases de factores a tener en cuenta son definidas por el autor del presente documento.

¹⁴ La matriz EFE toma las oportunidades y las amenazas de la entidad que se estudia, para luego puntuar de 1 a 4 el nivel de acción que se tiene actualmente en el aprovechamiento de esa oportunidad o la defensa frente a la amenaza. Cada puntaje debe multiplicarse por el porcentaje de importancia de cada factor sobre el total y así se obtendrá un puntaje ponderado. La suma de los puntajes ponderados dará un valor que arrojará primeramente la conclusión de cómo la entidad está enfrentando los factores externos, teniendo en cuenta que la puntuación máxima ponderada es de 4. Los valores y porcentajes fueron dados de acuerdo a la importancia relativa de los factores y la respuesta sobre el nivel de acción actual con base en valoración hecha por funcionarios de cobranzas y planeación y por lo que pudo observar el autor de este documento. Ver la siguiente pagina web: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm> (enero 10 2006)

FACTORES EXTERNOS CLAVE			
OPORTUNIDADES	VAL.	P	POND.
Factor Geográfico: La posición geográfica del país con dos océanos y punto de entrada a América del sur resulta atractivo para inversionistas y personas naturales. El turismo se ve beneficiado por esta condición, y toda empresa que inicie en aras de aprovechar estas oportunidades marcará el aumento del ingreso potencial por impuestos a la DIAN.	0,03	1	0,03
Factor Climático: La diversidad de climas hace que se presenten diferentes tipos de productos en abundancia, El potencial crecimiento del sector agropecuario haría crecer el PIB del país y el ingreso de dinero proveniente de impuestos para el estado.	0,02	1	0,02
Factor Demográfico: La población sigue aumentando, y potencialmente existen mas personas que están en condiciones de pagar impuestos.	0,15	4	0,6
Factor Económico: El PIB crece, la economía del país tiende a una posible reactivación y el peso se revalúa. El nivel de vida de los nacionales tiende a mejorar y ello se traduce en mayor recaudación para el estado, quien puede invertir entonces en mecanismos que le brinden más recaudación.	0,1	3	0,3
Factor Legal: Las políticas fiscales que respaldan a la DIAN, junto con todas las medidas, tanto persuasivas como coactivas, dan las condiciones necesarias para que la evasión de impuestos sea mínima.	0,15	3	0,45
Factor Cultural: Cada cultura dentro del país tiene su manera de salir adelante y crecer, la variedad cultural en el país genera a su vez gran diversidad de actividades que generan desarrollo.	0,03	1	0,03
Factor Social: El analfabetismo ha ido disminuyendo, lo que hace suponer un futuro de gente con mayor nivel de educación.	0,03	2	0,06
Factor Tecnológico: El tratado de libre comercio traerá a bajo costo un sin numero de herramientas tecnológicas que podrán ser utilizadas en el quehacer diario de todas las actividades del país. Por supuesto la DIAN podría aprovechar esta oportunidad adquiriendo más y mejores aplicativos informáticos.	0,08	2	0,16

	VAL.	P	POND.
AMENAZAS			
Factor Geográfico: La gran variedad de accidentes geográficos puede imposibilitar el correcto control fiscal en la totalidad del territorio.	0,03	3	0,09
Factor Climático: El clima en exceso lluvioso en algunas zonas y árido en otras puede provocar desastres naturales atentando contra la vida y los bienes de las personas.	0,02	2	0,04
Factor Demográfico: La mayoría de la población colombiana es aún muy joven, lo que quiere decir que no está en edad de tener bienes ni pagar impuestos. La gran mayoría de la población pertenece a estratos inferiores al 4.	0,03	1	0,03
Factor Económico: Pese a que la economía parece reactivarse, los indicadores económicos no mantienen estabilidad, hay ocasiones en que suben y otras veces se producen bajas enormes.	0,08	2	0,16
Factor Legal: Las normas vigentes podrían coartar de alguna manera la realización de todos los procesos de cobro de manera eficiente.	0,12	2	0,24
Factor Cultural: Existe rechazo en la mente de la gente hacia las personas que trabajan en la recaudación de impuestos. Por la diversidad de culturas en todo el territorio nacional, se hace difícil usar la misma estrategia de persuasión con toda la gente tratando de que paguen sus impuestos.	0,03	2	0,06
Factor social: No existe una conciencia social, no hay proyectos sólidos que involucren a la población más necesitada. Si el Gobierno se compromete con el crecimiento del nivel de vida de la población, sin duda los ingresos aumentarán.	0,02	1	0,02
Factor Tecnológico: La tecnología no está lo suficientemente avanzada y apropiada. Hay algunos procesos en todas las empresas del país que se realizan igual que hace 20 años a causa de las dificultades para conseguir los equipos y tecnologías apropiadas desde el ámbito nacional.	0,08	2	0,16
TOTALES	1		2,45

Tabla 1: Matriz EFE

Los factores se han puntuado de 1 a 4 dependiendo con cuanta eficacia responde actualmente la empresa a ese factor y un porcentaje que varia entre 0.0 y 1.0 dependiendo de la importancia relativa de cada uno de los factores.

En este primer análisis del factor interno de la división, se puede observar que sobre un máximo de 4 puntos de puntaje ponderado, se está teniendo una puntuación de 2,45, lo que representa un 61,25% de la acción que realmente se debería tener como respuesta a estas oportunidades y amenazas.

3.2 ANALISIS INTERNO

El análisis interno merece una mayor exposición inicial que el análisis externo, puesto que se comenzará a hablar de la empresa en si y de sus características más importantes para llegar a la matriz EFI (Matriz de Evaluación del factor Interno).

Qué funciones tiene la DIAN? Cuáles son sus procesos clave? Cuáles son los planes de mejoramiento contenidos en la planeación estratégica? Estas son preguntas que serán contestadas en el análisis interno de la empresa. Reconociendo como la empresa se encuentra por dentro y como se vienen realizando sus procesos, será posible definir sus fortalezas y debilidades.

Este análisis se dividirá en dos segmentos: Uno para la DIAN Seccional Bucaramanga, y otro para la División Cobranzas. Posteriormente la matriz EFI será desarrollada con base en las fortalezas y debilidades de la DIAN en general, pero haciendo especial énfasis a las que se presentan en la División.

3.2.1 DIAN Bucaramanga:¹⁵

- **Descripción:** La DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional, de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

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

La 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.

El patrimonio de la DIAN está constituido por los bienes que posee y por los que adquiera a cualquier título o le sean asignados con posterioridad.

La DIAN existe para coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

¹⁵ Lo Dicho en el aparte “DIAN BUCARAMANGA” Ha sido consultado en la página web: <http://www.dian.gov.co>. Otros datos introductorios a la empresa se encuentran en “Breve introducción a la empresa” al inicio del presente documento.

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.

La DIAN tiene los siguientes procesos misionales:

- **Recaudación:** Tiene como propósito dirigir y controlar las actividades relacionadas con el recaudo de tributos nacionales, derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior y de las sanciones cambiarias, presentación de la cuenta fiscal de ingresos públicos, actualización y depuración de la cuenta corriente, devolución y/o compensación de los saldos a favor, así como también la recuperación de cartera morosa generada a partir de las actividades de control y recaudo de impuestos. Comprende los subprocesos de Recaudación y Cobranzas.
- **Fiscalización:** Sus objetivos principales están encaminados a dirigir, planear y controlar las actividades relacionadas con la prevención, investigación, determinación, penalización, aplicación y liquidación de los tributos nacionales, de las sanciones, multas y de los demás emolumentos de competencia de la Entidad, y en general las actividades de Fiscalización para el adecuado control del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.
- **Jurídica:** Debe Compilar, actualizar y divulgar las normas sobre regímenes tributarios del orden nacional, aduanero, de comercio exterior y de control de cambios en los asuntos de su competencia; interpretar y actuar como autoridad doctrinaria en dichas materias.

Participa en el estudio y elaboración de proyectos de ley, decretos o acuerdos internacionales que contemplen aspectos tributarios, aduaneros o de control de

cambios y conceptuar, previa solicitud del Ministro de Hacienda y Crédito Público, sobre los proyectos de ley de iniciativa gubernamental en lo referente a estos aspectos.

Resuelve los recursos cuya competencia no se encuentre expresamente asignada a otra dependencia. Representa a la DIAN e interviene ante la jurisdicción contencioso administrativa, jurisdicción ordinaria y otros entes externos en lo de competencia de la entidad. Así mismo, orienta y asesora en materia jurídica tributaria, aduanera y cambiaria.

- **Comercio Exterior:** Tiene como objetivos principales Planear, Organizar, Dirigir y Evaluar las actividades relacionadas con la aplicación y desarrollo de la operación aduanera, regímenes aduaneros, valoración aduanera, clasificación arancelaria, normas de origen y análisis físico y químico de las mercancías, facilitando y agilizando todas las operaciones. Comprende los subprocesos de servicio al comercio exterior y técnica aduanera.

Los procesos de apoyo de la DIAN Son:

- **Planeación:** Coordina la programación operativa y realiza el seguimiento al cumplimiento de las metas de gestión, para remitir a la dirección o nivel central la información relacionada con la gestión producida por las dependencias. Coordina el desarrollo, implantación y optimización del sistema de planeación, la organización, los procedimientos y los sistemas de información.
- **Control interno:** Realiza el seguimiento y verificación de los resultados obtenidos por los diferentes procesos desarrollados en la administración, de acuerdo con lo establecido por las normas para cada uno de ellos, a la vez que asesora a la Dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

- **Estudios Económicos:** Dirige, coordina y desarrolla estudios en el campo tributario, aduanero y de control cambiario, que permiten diseñar indicadores de comportamiento económico para el apoyo en la toma de decisiones y la orientación de programas de competencia de la Administración. Igualmente crea y administra bases de datos con información económica y tributaria; elabora y difunde estadísticas relacionadas con su administración.
- **Asuntos internacionales:** Promueve con entidades internacionales o gobiernos extranjeros, el intercambio de expertos, estudios, información, cooperación financiera no reembolsable, donaciones, becas, pasantías, seminarios, cursos y talleres, en materias de competencia de la DIAN.
- **Servicios Informáticos:** Satisface las necesidades generadas en las diferentes dependencias de la Administración, relacionadas con sistemas de información, tecnología de computación y redes informáticas, mediante la gestión y aplicación de los recursos de software y hardware.
- **Desarrollo Humano:** Dirige, coordina y promueve acciones que contribuyen al desarrollo integral de los servidores de la contribución, en armonía con el desarrollo institucional.
- **Investigaciones Disciplinarias:** Desarrolla las actividades legales de prevención y corrección de conductas disciplinables (capacitación, divulgación, procesos disciplinarios, etc.), y administra el sistema de quejas, reclamaciones, recomendaciones y peticiones.
- **Recursos físicos y financieros:** Gestiona los servicios generales y los recursos que se requieren para desarrollar las actividades en las distintas dependencias de la institución. Incluye el subproceso comercial, en donde se administran las labores de custodia, comercialización, mercadeo,

destrucción, asignación y donación de las mercancías aprehendidas, decomisadas o abandonadas a favor de la Nación.

ESTRUTURA ORGANICA NIVEL REGIONAL

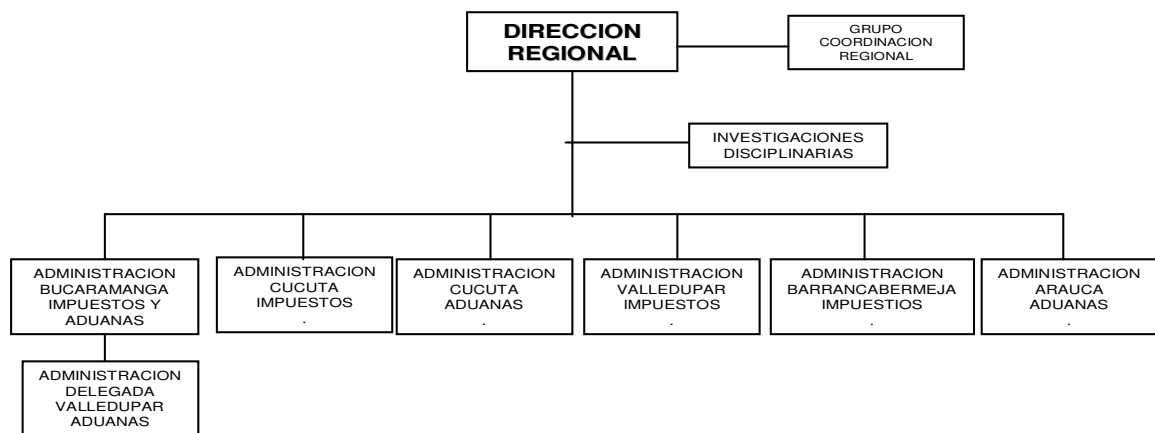


Figura 1: Organigrama Regional

Fuente: Coordinación Regional, DIAN – Bucaramanga

ADMINISTRACION DE IMPUESTOS Y ADUANAS DE BUCARAMANGA

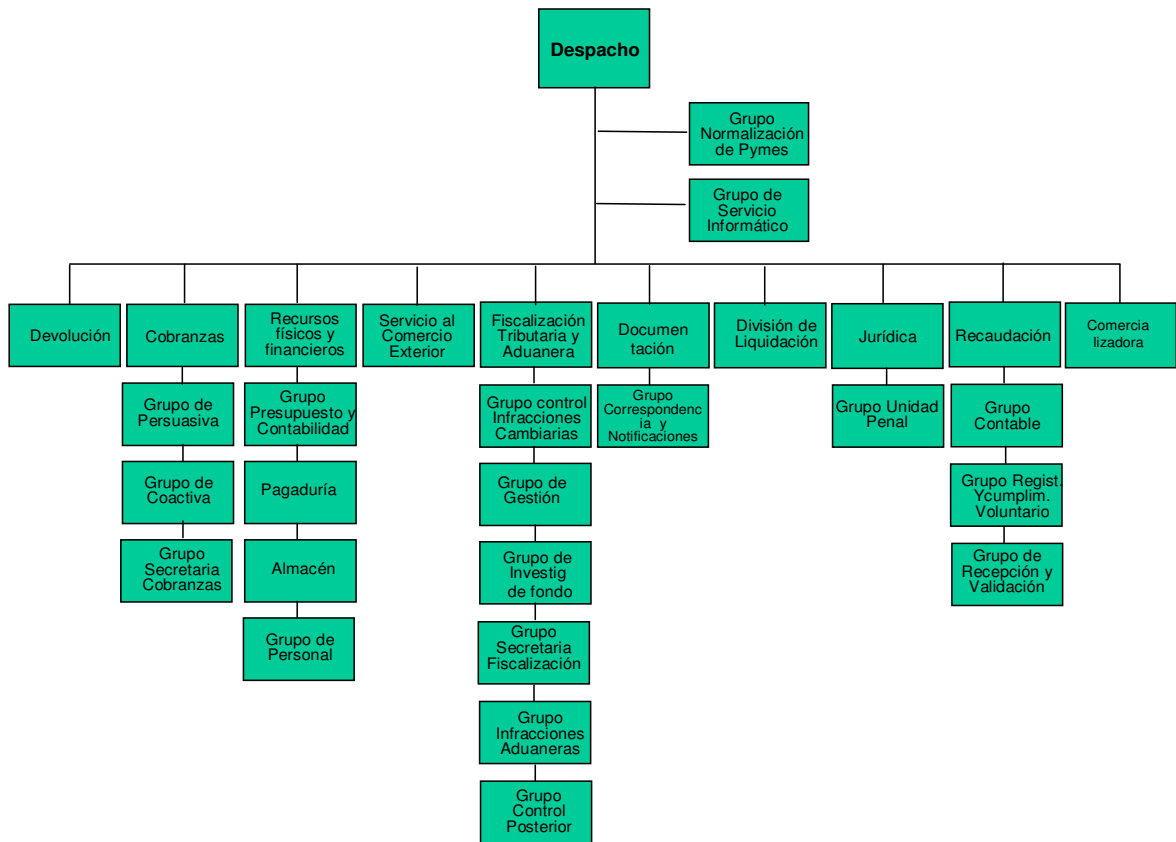


Figura 2: Organigrama DIAN – Bucaramanga

Fuente: Coordinación Regional, DIAN - Bucaramanga

- **Planeación Estratégica 2003 – 2006:**¹⁶ La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN define su Plan Estratégico para el período 2003 –2006, con el propósito de cumplir con los compromisos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un estado comunitario”, así mismo, con las políticas de gobierno, en especial las relacionadas en materia macro-económica y de reforma al estado, los lineamientos del Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y finalmente con las metas prioritarias planteadas por la Dirección General de la Entidad.

El contenido de la Planeación de la DIAN se puede comprender a partir del desarrollo de las políticas de modernización, moralización, sistematización, simplificación de procedimientos y mejoramiento en la efectividad de la gestión aduanera, de fiscalización y de cobro, las cuales garantizan las condiciones de equidad, neutralidad y progresividad de los sistemas tributario, aduanero y cambiario y el adecuado recaudo de los respectivos tributos.

Es por ello que, en los próximos años se presenta para la DIAN un gran reto: contribuir a recuperar la gobernabilidad económica del estado, a través del incremento de la participación de los Ingresos Tributarios como proporción del PIB.

Igualmente, en el contexto de la planeación se considera la continuación del fomento de una cultura ética, a partir de la difusión de valores institucionales concertados, así como la responsabilidad del servicio público frente a la rendición de cuentas al país.

Por lo anterior y sin duda alguna, la puesta en marcha del Plan Estratégico requiere del compromiso permanente de todos los Servidores de la Contribución,

¹⁶ Documento de Planeación Estratégica de la DIAN consultado en la Oficina de Coordinación Regional DIAN – Bucaramanga.

que permitirá a la Entidad trabajar en forma integrada para alcanzar los ambiciosos resultados que nos plantea el país, el gobierno y sobre todo los colombianos.

Es importante destacar que el Plan Estratégico de la DIAN se financia con recursos del presupuesto de la Nación, Rentas propias y aportes de los organismos de apoyo multilateral.

La DIAN, a través de las acciones contenidas en el Plan Estratégico, contribuye al cumplimiento del Objetivo Crecimiento Económico Sostenible, el cual está contenido en el Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” del periodo 2003-2006

Adicionalmente, el Plan Estratégico DIAN plantea los retos globales que debe enfrentar la Entidad en el transcurso de los años citados y le permite establecer el marco de referencia para la organización facilitando la toma de decisiones integrales y estructuradas.

Considerando lo anterior, el Comité de Dirección, en sesión del día 27 de enero de 2003, aprobó el Plan Estratégico de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para el período 2003-2006.

Misión: En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia somos responsables de prestar un servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el Sistema Tributario, Aduanero y Cambiario, obedeciendo los principios constitucionales de la función administrativa, con el fin de recaudar la cantidad correcta de tributos, agilizar las operaciones de comercio exterior, propiciar condiciones de competencia leal, proveer información confiable y oportuna, y contribuir al bienestar social y económico de los colombianos

Visión: En el 2006 la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia ha consolidado la autoridad fiscal del Estado, la autonomía institucional, altos niveles de cumplimiento voluntario de las obligaciones que controla y facilita, la integridad y aprovechamiento pleno de la información, de los procesos y de la normatividad, el aporte de elementos técnicos para la adecuación de la carga fiscal y la simplificación del sistema tributario, aduanero y cambiario, contando con un equipo de funcionarios públicos comprometido y formado para salvaguardar los intereses del Estado con un sentido del servicio, un soporte tecnológico integral y permanentemente actualizado, y un régimen administrativo especial propio de una entidad moderna que responde a las necesidades de la sociedad, funcionarios, contribuyentes y usuarios.

Objetivos:

- **Mejorar la eficiencia Fiscal de la DIAN:** La DIAN con el recaudo de los ingresos tributarios genera un efecto sobre la economía nacional y directamente debe apoyar la consecución de los recursos necesarios para financiar el gasto público. La forma más adecuada para lograr este objetivo es incrementar el recaudo, así; como reducir los niveles de evasión tributaria, elusión y contrabando.

Con respecto a las políticas en la materia tributaria, aduanera y cambiaria la entidad deberá dar una connotación de mayor estudio, análisis y orientación en la definición de las mismas, contando siempre con el concurso de las instancias superiores como el CONFIS, CONPES, Departamento Nacional de Planeación y Ministerio de Hacienda y Crédito Público y en cumplimiento de los compromisos adquiridos con organismos multilaterales, como Banco Mundial, BID, entre otros.

En el mismo sentido, se hace necesario un esfuerzo de políticas concertadas entre los diferentes sectores de gobierno que rigen la actividad económica, los

organismos multilaterales, y los entes privados, con el fin de lograr el establecimiento de una Red Inteligente de cruces de información que permita un seguimiento más cercano al desarrollo de los agentes económicos.

Para dar cumplimiento al objetivo, se debe considerar un desarrollo de la infraestructura técnica y tecnológica de la DIAN, para lo cual es necesario concebir la mejor forma de administración de este componente, la cual incluye garantizar el sostenimiento de los desarrollos informáticos actuales y venideros.

El desarrollo de la entidad deberá traducirse en un fortalecimiento del componente administrativo, en el marco de las políticas presidenciales de ajuste de la Administración pública, el cual se soporta en la integración y estandarización de procesos, la simplificación de tramites, la reducción de tiempos, y en consecuencia en una eficiente estructura de costos de operación de la DIAN.

Con la ejecución de los anteriores elementos, la entidad aporta a la generación de confianza de los ciudadanos en la labor de la DIAN y por consiguiente a una mejora de la percepción de la imagen institucional por parte de los agentes económicos.

- **Fomentar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias:** El sistema tributario debe ser simple, para facilitar el correcto y adecuado cumplimiento de las obligaciones de los agentes económicos. Esta simplificación debe traducirse en un cambio en la actitud dado por una mayor aceptación del sistema tributario y a la vez facilitar que se genere un cambio de comportamiento, lo cual es vital para que aumente el cumplimiento voluntario.

En el tema de la facilitación del comercio exterior, la entidad debe prepararse para la economía global, en donde el conjunto de actores económicos demandan

rapidez, agilidad, seguridad y bajos costos de los agentes económicos para cumplir con sus obligaciones.

Con el incremento de la actividad comercial y la profundización de esquemas de integración económica, la entidad además de apoyar en la protección a la seguridad nacional, los consumidores, la salud humana, animal o vegetal, y el medio ambiente, debe emprender acciones para verificación del cumplimiento de diversas disposiciones contenidas en acuerdos y tratados comerciales.

Así mismo, una mejor estructuración de los programas de control que la entidad aborda, permite incrementar la efectiva vigilancia al debido cumplimiento de las obligaciones, por parte de los ciudadanos, los cuales junto con los programas generados para el apoyo de la actividad de los agentes económicos, facilitan la competencia leal y afecta positivamente la competitividad nacional.

La DIAN debe convertirse en fuente de datos confiables, oportunos y de fácil acceso, que permitan la creación de información útil a todos los agentes económicos en desarrollo de su actividad empresarial y comercial.

Estrategias: Con el fin de lograr el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la DIAN, se presentan a continuación, las estrategias que se encuentra desarrollando la DIAN desde el año 2003 y hasta finales del 2006

- **Estrategia Plan de desarrollo institucional:** La estrategia Plan de Desarrollo Institucional esta conformada por proyectos, los cuales se encuentran encaminados al logro de la visión de la entidad y permitirán que la DIAN avance en su desarrollo organizacional, legal e informático. El responsable de la estrategia de Desarrollo Institucional es la Dirección General, la cual contará con el apoyo de las dependencias, de acuerdo a las necesidades que se presenten.

En el Plan de Desarrollo Institucional se tienen tres proyectos:

- **Proyecto: Modelo de Gestión Integral e Integrado de la DIAN:** Busca posibilitar un nuevo modelo de gestión en la DIAN, soportado en la integración y estandarización de procesos, la simplificación de tramites y la reducción de tiempos, junto con la configuración de un sistema único de información de la totalidad de los procesos de la entidad, con los consecuentes beneficios derivados de allí, como son información más confiable, oportuna, segura y de fácil acceso.

Este proyecto se realizará en etapas y se trabajará con su propia estructura de operación, bajo la responsabilidad del Director General y con la orientación estratégica del Secretario de Desarrollo Institucional, además participarán expertos, tanto en temas informáticos, como en los procesos de la entidad.

- **Proyecto: Reforma Organizacional:** En desarrollo de las políticas presidenciales de ajuste de la Administración Pública y conforme a las facultades legales disponibles, se adelantará, una reforma organizacional, capaz de dar respuesta a los retos planteados a la entidad, los cuales se encaminan a mejorar la eficiencia y eficacia de la DIAN.

- **Proyecto: Reformas Legales Requeridas:** Como soporte al proceso de integración del sistema de gestión de la entidad y a la nueva estructura organizacional, la Dirección General lidera la realización de los ajustes de tipo normativo que permitan simplificar el sistema tributario, aduanero y cambiario, tanto en los aspectos sustanciales como procedimentales.

- **Estrategia Plan de Producción:** La Estrategia Plan de Producción está conformada por los programas encaminados al cumplimiento de las funciones propias de la entidad, en otras palabras, al desarrollo de la rutina.

El desarrollo de los programas de la Estrategia Plan de Producción permite que la Entidad cumpla con su misión, garantizando que se logre y consolide la razón de ser de la DIAN.

La formulación de esta estrategia es responsabilidad de las Direcciones y Secretarías, y su ejecución estará en cabeza del nivel regional, especial y local, llegando a todos los servidores de contribución.

El Plan de Producción, cuenta con los programas de:

- **Programa Metas de gestión:** El programa de metas de gestión, soportado en el modelo actual de gestión, está encaminado a inducir el cumplimiento de la misión institucional en materia de recaudo, control y apoyo.
- **Programa: Depuración contable (Ley 716 de 2001):** El programa de Depuración Contable permite cumplir con los lineamientos establecidos por la Ley 716 de Diciembre 24 de 2001, con respecto al saneamiento de la información contable en el sector público, en especial la depuración de la información contable para finales del presente año, para lo cual incluye el proceso contable de la función recaudadora a cargo de la Dirección de Impuestos y el proceso contable de la función pagadora a cargo de la Secretaría General.
- **Programa: Racionalización de cargas de trabajo:** Los altos volúmenes de expedientes con que cuentan hoy algunas dependencias en el nivel operativo hacen necesario una redefinición de las cargas de trabajo que soportan, este ejercicio debe abordarse con la premisa de optimizar y racionalizar los costos administrativos, además debe considerar el establecimiento de prioridades en la ejecución las actividades y la clasificación de los expedientes por cuantía y fechas de vencimiento.

- **Programa: Desoperativización del Nivel Central:** Se requiere implantar un programa encaminado a redireccionar la asignación actual de personal, en términos cuantitativos y cualitativos, de tal forma que se logren mayores niveles de eficacia en la gestión operativa.
- **Programa: Sostenibilidad de la coyuntura informática:** El programa de mantenimiento informático en la coyuntura tiene como objetivo principal garantizar la operación actual de la entidad, para asegurar que las metas de gestión se cumplan en condiciones de normalidad, esto es sin afectar el servicio y el control propios del modelo. A este respecto, la Oficina de Servicios Informáticos es responsable de su ejecución.
- **Estrategia Plan de Supervisión y Control:** La estrategia Plan de Supervisión y Control tiene como finalidad orientar de manera efectiva a las dependencias ejecutoras en el logro de las metas, evaluar los factores que afectan los resultados de la gestión y lograr el mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno. Mediante este plan se busca armonizar la intervención de las diferentes áreas y garantizar la retroalimentación permanente sobre los resultados de las evaluaciones practicadas.

El Plan de Supervisión y Control, cuenta con los programas de:

- **Programa: Supervisión:** Es desarrollado por cada área del Nivel Central, en cumplimiento de sus funciones gerenciales, incluye aspectos como: la formulación de directrices e instrucciones, la revisión de procedimientos y la capacitación, entre otros.
- **Programa: Auditoria:** Ejecutado por el área de Control Interno, tiene como propósito evaluar el funcionamiento y nivel de avance en el Sistema de Control Interno de la Entidad. Este plan se ejecuta a través de evaluaciones de cada uno

de los componentes del sistema de control interno, de auditorías puntuales y visitas integrales a los procesos determinados por la Alta Dirección o calificados como críticos.

3.2.2 División Cobranzas:¹⁷ La división Cobranzas de la Dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN seccional Bucaramanga se ubica en el segundo piso de la sede de la calle 36 con carrera 14 esquina y su planta cuenta con aproximadamente 70 funcionarios¹⁸. A su cargo están los procesos de cobro a los contribuyentes, así como también algunos procesos especiales. La división cuenta con Cinco Grupos: Persuasiva, Coactiva, Facilidades de Pago, Representación externa y Secretaría. Existen además dos subgrupos: Depuración que pertenece a Coactiva y Archivo que pertenece a Secretaría.

Grupo Persuasivo: Su misión es lograr que el contribuyente pague sus deudas sin recurrir al secuestro y remate de bienes. Mediante notificaciones y citaciones, el contribuyente es “persuadido” de cancelar sus deudas e incluso se le ofrecen alternativas si no lo puede hacer de contado, por ejemplo se le puede conceder una facilidad de pago. En caso de que el contribuyente no pague por la vía persuasiva, este grupo está en facultad de embargar sus bienes en espera de que ante esta última medida el contribuyente cancele sus deudas, de lo contrario, el caso ya no seguirá siendo competencia del grupo persuasivo sino del coactivo quien aplicará las medidas cautelares necesarias.

Los procesos que se realizan en el Grupo son:

- Cobro Persuasivo
- Bonos de Inversión

¹⁷ La información consignada en este aparte es redacción propia del autor de este documento con base en lo que pudo observar a lo largo de su trabajo y a las entrevistas con los funcionarios de la División.

¹⁸ Ver diagramas de planta de la División en el Anexo H

Grupo de Facilidades de Pago: Como su nombre lo indica, su función es la de otorgarle a los contribuyentes que se han hecho presentes por la vía persuasiva, facilidades para que cancelen sus deudas con el estado. Estas facilidades deben estar respaldadas con las garantías necesarias para tal fin.

Los procesos que se realizan en este grupo son:

- Otorgamiento de una facilidad de pago
- Reliquidar una facilidad de pago
- Cambio de Garantías

Grupo de Cobro Coactivo: Su función principal es cobrar el dinero que los deudores no pagaron por la vía persuasiva usando las Medidas Cautelares, es decir, el Embargo, Secuestro y Remate de Bienes. Una vez se ha agotado el proceso persuasivo sin el pago esperado, el grupo coactivo procede a embargar los bienes y las cuentas bancarias del contribuyente (en caso de que persuasiva no lo haya hecho¹⁹) y después de eso secuestrará el bien y lo rematará. Si el contribuyente paga la totalidad de lo que le debe al estado antes de que el remate suceda, las medidas cautelares serán levantadas.

Existe otro “Sub-grupo” llamado Depuración, pero que depende directamente de coactiva. Su función principal es depurar cartera y verificar las deudas ya pagadas así como las deudas de difícil cobro.

Los procesos que realiza este grupo son:

- Cobro coactivo y Medidas Cautelares.

¹⁹ Persuasiva tiene la facultad de embargar, al igual que el grupo Coactivo, sin embargo Persuasiva no puede aplicar las otras medidas cautelares (secuestro y remate) que son propias de Coactiva.

- Investigación de Bienes
- Embargo y desembargo a bancos
- Fraccionamiento, aplicación, conversión y devolución de títulos.
- Remisión de obligaciones por menor cuantía
- Remisión de obligaciones sin respaldo económico
- Remisión de obligaciones por muerte del deudor²⁰
- Saldos de cartera a depurar
- Administración de títulos de depósito Judicial
- Sentencias y conciliaciones
- Certificación de deudas entre administraciones
- Certificación de deudas para recaudación
- Certificación de deudas para devoluciones

Grupo de Secretaría: La función principal de este grupo es el manejo de la correspondencia tanto interna como externa, el manejo de los documentos y la conformación de expedientes. Dentro del grupo de secretaría se encuentra el administrador del archivo.

Los procesos que maneja este grupo son:

- Diligenciar correspondencia externa manual y por SIPAC
- Diligenciar correspondencia interna manual
- Diligenciar correspondencia interna por SIPAC
- Recibir y repartir los títulos ejecutivos de aduanas y cambios
- Recibir y repartir los títulos ejecutivos de impuestos
- Conformación de expedientes por SIPAC para impuestos tributarios
- Archivar y clasificar los expedientes físicos
- Traslado de expedientes a otra administración

²⁰ Las tres remisiones de obligaciones competen también al Jefe de División.

Grupo de Representación Externa: A cargo de este grupo están los procesos especiales. Estos procesos se hacen en sinergia con organizaciones diferentes a la DIAN como lo son Juzgados, notarías, etc, y es precisa la asistencia a reuniones por parte del coordinador.

Los procesos a cargo de este grupo son:

- Acuerdo de reestructuración
- Concordato
- Liquidación Forzosa administrativa
- Liquidación Obligatoria de Sociedades
- Liquidación Voluntaria de Sociedades
- Sucesiones
- Certificación de deudas para proceso especial.

Materiales y Equipos: La División cuenta con 20 computadores, los cuales poseen intranet, necesaria para actualizar los datos dentro de la misma administración y en las demás administraciones del país. Existen múltiples archivadores en donde son guardados los actos administrativos, resoluciones, y demás documentos que sean requeridos en el corto y mediano plazo. Se cuenta con un archivo particular de la División en donde se guardan los expedientes de deudas que hayan sido pagadas o hayan prescrito. También existen expedientes con deudas no pagadas por diferentes motivos, tales como la imposibilidad de encontrarle bienes al deudor.

FACTORES INTERNOS CLAVE			
FORTALEZAS	VAL.	P	POND.
Existen métodos de cobro que la DIAN puede usar conforme la ley le permite, lo que garantiza el recaudo de las deudas de los contribuyentes.	0,2	4	0,8
La presencia de la DIAN en 42 ciudades de Colombia hace aun mas rápido y eficiente el proceso de cobro.	0,1	4	0,4
Existen mecanismos de desarrollo corporativo como lo son: la planeación, el control interno, los estudios económicos, el desarrollo humano y las investigaciones interdisciplinarias.	0,07	3	0,21
La experiencia que tiene su personal a través de tantos años de servicio es una fortaleza importante.	0,2	4	0,8
Actualización de los datos entre administraciones.	0,1	4	0,4
DEBILIDADES			
En los procesos que maneja toda la organización, hay recurrentes actividades que no agregan valor.	0,08	1	0,08
Estricta dependencia de la normatividad vigente.	0,05	1	0,05
Los años de experiencia del personal, además de ser una fortaleza, también tiene el inconveniente de que los funcionarios no acepten fácilmente los cambios.	0,1	2	0,2
Para determinadas procesos existe un único funcionario capacitado, creándose una dependencia de este mismo.	0,05	2	0,1
Pocos incentivos.	0,05	2	0,1
TOTALES	1		3,14

Tabla 2: Matriz EFI²¹

²¹ Matriz de Evaluación del Factor Interno. Se origina a partir de las fortalezas y debilidades de la Entidad y se construye de manera análoga a la Matriz EFE, puntuando los factores de 1 (mínimo) a 4 (máximo) según el grado de acción de la empresa frente a la fortaleza o debilidad y ese puntaje

En este diagnostico inicial, la matriz de evaluación del factor interno arroja que de un promedio de 4 puntos, la DIAN obtiene 3,14 respecto a la acción inmediata que se toma sobre los factores internos clave de la Entidad lo que corresponde a un 78,5% de acción efectiva. Se puede observar que las fortalezas son aprovechadas, pero es poco lo que se ha hecho para combatir las debilidades.²²

se multiplica por el porcentaje de importancia del factor respecto al total de factores para obtener el puntaje ponderado individual, el cual, al sumarse con todos los demás puntajes ponderados de los factores da como resultado un valor entre 1 y 4 que mostrará en promedio como actúa la entidad frente a los factores internos de la misma. Los valores y porcentajes fueron dados de acuerdo a la importancia relativa de los factores y la respuesta sobre el nivel de acción actual con base en valoración hecha por funcionarios de cobranzas y planeación y por lo que pudo observar el autor de este documento.. Ver página web <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm> (enero 10 2006)

²² Las fortalezas claramente tienen valores muy altos de aprovechamiento (casi todas tienen el máximo que es 4) mientras que la defensa contra las debilidades es baja, puntuando entre 1 y 2.

3.3 MATRIZ DOFA²³

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>FO15:²⁴ Actualización del personal en la correcta aplicación de los métodos de cobro, lo cual dará mayor solidez a la política fiscal.</p> <p>FO17: Creación de estrategias persuasivas teniendo en cuenta el crecimiento del nivel de educación.</p> <p>FO18: Aprovechamiento de la tecnología que puede conseguirse con el TLC para realizar investigaciones de Bienes y disminuir probabilidad de evasión.</p> <p>FO44: Premiar con mejor sueldo en incentivos a los empleados eficientes.</p>	<p>FA11: Creación de mayor numero de administraciones a lo largo del país.</p> <p>FA15: Propuesta de proyecto de ley para cambiar ciertas partes del proceso de cobro.</p> <p>FA16: Creación De estrategias de facilidades de pago e incentivos.</p> <p>FA38: Invertir en tecnología para apoyar los estudios de control interno y demás.</p>
DEBILIDADES	<p>DO15: A la luz de las políticas fiscales, estudiar el valor de las actividades y hacer las modificaciones pertinentes.</p> <p>DO38: Programas de capacitación del personal en nuevos métodos y nuevas tecnologías (como el software MUISCA)</p> <p>DO48: Esta capacitación también ayuda a que no se dependa de un solo funcionario en ciertas actividades.</p> <p>DO54: Aumento de los incentivos al personal eficiente</p>	<p>DA15: Propuesta de proyecto de ley para eliminar actividades que no agregan valor.²⁵</p> <p>DA15-2:²⁶ Realizar estudios de tiempos para definir cuellos de botella y estrategias de mejoramiento del mismo para agilizar el cobro.</p> <p>DA35: Crear mecanismos de control a los riesgos generados por la actividad rutinaria y falta de cuidado, a la luz de la ley y esperando que con este conocimiento sea mas fácil aplicar los cambios.</p>

Tabla 3: Matriz DOFA

²³ La matriz DOFA se origina al cruzar las matrices EFE y EFI tal como se explica en la siguiente página web: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm> (Enero 12 de 2006) y muestra las conclusiones que el autor de este documento junto con algunos funcionarios de la División han podido hilvanar respecto al diagnóstico preliminar de la empresa, conclusiones que se muestran en forma de estrategias a priori de acuerdo al cruce de Oportunidades, Debilidades, Fortalezas y Amenazas tal como se explica en el siguiente pie de página.

²⁴ Las dos letras indican que la estrategia es para el cruce entre “F” Fortaleza y “O” Oportunidad. Los dos números indican que dicha estrategia se pensó basados en el cruce de la Fortaleza No. 1 y la Oportunidad No. 5. La nomenclatura de las demás estrategias dentro de la matriz DOFA siguen la misma regla.

²⁵ Ver actividades imprescindibles por ley en el ANEXO C (Análisis del Valor)

²⁶ -2 indica que se presenta la segunda estrategia para el mismo cruce de debilidad y amenaza.

4. ANÁLISIS DE PROCESOS.

En esta parte del trabajo se han documentado y analizado los procesos de la División Cobranzas mediante diversas herramientas. El objetivo de estos análisis es buscar que actividades dentro de los procesos son susceptibles de ser mejoradas.

Después de la documentación de los procesos, se han realizado Matrices de riesgo que se pueden observar en el Anexo B. Los Diagramas de proceso tienen una columna donde aparecen los conectores de riesgo de acuerdo a la actividad que posea los mismos, estos conectores de riesgo relacionan esta tabla con la matriz de riesgos respectiva, sin embargo el análisis de riesgos será abordado solo en el capítulo siguiente.

Dentro de los estudios competentes a este capítulo se encuentran el análisis del Valor y el análisis de Tiempos de Ciclo. Por medio de estos dos estudios se buscan posibles puntos que no agreguen valor o que se estén haciendo de una manera incorrecta, tal que el proceso entero se vuelva más lento. Todo esto es la base del plan de mejoramiento.

4.1 INFORMACIÓN PREVIA AL ANÁLISIS

Antes de comenzar el análisis de los procesos, es preciso exponer cierta información previa, tal como la metodología de elaboración del manual de procesos, la misión y límites de los mismos y el enfoque hacia el mejoramiento continuo que se ha querido dar desde el principio del trabajo.

4.1.1 Misión y Límites de los procesos: Cada proceso de la División, tienen una misión que cumplir. Las expectativas asociadas a cada proceso están directamente vinculadas con el correcto cumplimiento de la misión del mismo, es

decir, que el proceso se realice correctamente y que las actividades que por ley requieran cumplirse en cierto término, lo hagan sin problema alguno.

También es importante definir cuando comienza el proceso y cuando termina, es decir tener claros los límites del mismo desde un principio.

PROCESO	MISIÓN	ACTIVIDAD QUE DA INICIO	ACTIVIDAD QUE FINALIZA
Cobro persuasivo	Lograr recaudación voluntaria proveniente de impuestos por parte de los contribuyentes, sin necesidad de aplicar medidas cautelares.	Selección de la deuda del contribuyente y notificación al mismo con aviso de cobro	El contribuyente paga la deuda, o, después de embargarse sus bienes sigue sin pagar. (pasa a coactiva)
Bonos de inversión	Recaudar dinero proveniente de bonos de inversión	Se localiza al contribuyente que debe bonos	El contribuyente paga o en caso de no hacerlo va a coactiva.
Otorgamiento de una facilidad de pago	Brindar mecanismos para que el contribuyente encuentre una manera más fácil de pagar su deuda	El contribuyente solicita la facilidad.	El contribuyente paga la deuda. (Si se atrasa va a coactiva)
Reliquidar una facilidad de pago	Brindar mecanismos para que el contribuyente encuentre una mejor facilidad de pago de acuerdo a una nueva circunstancia.	El contribuyente solicita reliquidación	La reliquidación es aceptada o negada.
Cambio de garantías	Proporcionarle al contribuyente mecanismos de cambio de garantías para agilizar y sustentar su pago de impuestos.	El contribuyente solicita cambio de garantías	El cambio de garantías es aceptado o negado.
Cobro coactivo y medidas cautelares	Asegurar el ingreso de dinero proveniente de impuestos con contribuyentes morosos o de difícil pago.	Recepción del expediente proveniente de persuasiva que puede tener o no embargo.	Se aplican los títulos judiciales producto del remate.
Investigación de Bienes	Encontrar respaldo económico embargable para cobrar la deuda del contribuyente.	Proyectar el oficio de investigación de bienes	Recibir resultados positivos o negativos.
Embargo y desembargo a Bancos	Encontrar respaldo económico embargable para cobrar la deuda del contribuyente.	Elaborar resolución de embargo.	Elaborar resolución de desembargo

Fraccionamiento , aplicación, conversión y devolución de títulos.	Realizar toda la legalización necesaria para títulos provenientes de remates y así dar por finalizado el proceso coactivo.	Comprobar la existencia de títulos judiciales.	Realizar la conversión de los títulos, con auto de terminación.
Remisión de obligaciones por menor cuantía	Identificar aquellas obligaciones que se declaran remisas por menor cuantía	Catalogar la deuda	Proferir auto de remisión de obligaciones por menor cuantía.
Remisión de obligaciones sin respaldo económico	Identificar aquellas obligaciones que se declaran remisas por no tener respaldo económico.	Catalogar la deuda	Proferir auto de remisión de obligaciones sin respaldo económico
Remisión de obligaciones por muerte del deudor	Identificar aquellas obligaciones que se declaran remisas por no haber muerto el deudor y además no tener respaldo o ser de menor cuantía.	Catalogar la deuda	Proferir auto de remisión de obligaciones por muerte del deudor.
Saldo de cartera a depurar	Depurar cartera de difícil cobro	Generar estadísticas y listados por administración	Generar migración a la base de datos para la actualización y depuración de las obligaciones en los aplicativos de Cobranzas y recaudos.
Administración de títulos de depósito judicial	Realizar toda la legalización y manejo de documentos necesaria para títulos provenientes de remates y así dar por finalizado el proceso coactivo.	El banco agrario emite título judicial.	Presentar reporte mensual a recaudación de custodia y control de las garantías
Sentencias y conciliaciones	Certificar las deudas de acuerdo a las solicitudes	Recibir de documentación los documentos sobre las deudas a certificar previamente recibidos de la subdirección de recaudación.	Enviar copia a la subdirección de recaudación
Certificación de deudas entre administraciones	Encontrar las deudas que el contribuyente tiene en diferentes ciudades del país con el fin de recaudar impuestos.	Recibir de las administraciones del país las deudas	Enviar certificación de deudas por correo electrónico a la administración que lo solicitó
Certificación de deudas para devoluciones	Encontrar deudas del contribuyente con el fin de recaudar impuestos	Recibir solicitud de certificación de deudas para devoluciones	Dar el número de certificación y fecha y pasar a la firma del jefe de división
Certificación de deudas para	Encontrar deudas del contribuyente con el fin de	Recibir listado de deudas a certificar por	Proyectar oficio certificando si el

recaudación	recaudar impuestos	parte de recaudación	contribuyente tiene deuda o no
Diligenciar correspondencia externa manual y por SIPAC	Realizar óptimamente actividades que implican flujo de documentos para repartir a cobro persuasivo y coactivo.	Recibir planillas y documentos de la división de documentación.	Entregar documento físico haciendo firmar la planilla o el libro
Diligenciar correspondencia interna manual	Realizar óptimamente actividades que implican flujo de documentos para repartir a cobro persuasivo y coactivo.	Recibir documentos proferidos por los funcionarios de la división de cobranzas	Entregar documento físico haciendo firmar la planilla o el libro.
Diligenciar correspondencia interna por SIPAC	Realizar óptimamente actividades que implican flujo de documentos para repartir a cobro persuasivo y coactivo.	Recibir documentos proferidos por los funcionarios de la división de cobranzas	Entregar la copia del acto administrativo al funcionario que tiene a su cargo el expediente, quien firmará la planilla de recibido y lo cruzará en el mismo.
Recibir y repartir los títulos ejecutivos de aduanas y cambios	Realizar óptimamente actividades que implican flujo de documentos para repartir a cobro persuasivo y coactivo.	Recibir por parte de las Divisiones Jurídica y de Documentación los títulos ejecutivos ejecutoriados.	Recibir los expedientes creados en cartera y proceder a entregarlos al gestor o ejecutor haciendo firmar el respectivo control de reparto.
Recibir y repartir los títulos ejecutivos de impuestos	Realizar óptimamente actividades que implican flujo de documentos para repartir a cobro persuasivo y coactivo.	Recibir por parte de las divisiones jurídica y de documentación los títulos ejecutoriados	Proceder al reparto de los títulos debidamente creados en cartera
Conformación de expedientes por SIPAC para impuestos tributarios.	Organizar todos los documentos que son objeto de flujo, en expedientes por contribuyente.	Revisar las obligaciones que migran al SIPAC y repartirlas al respectivo gestor.	Anexar al expediente todos los documentos que surjan del cobro coactivo
Archivar y clasificar los expedientes físicos	Tener organizado el archivo en caso de que sea necesario consultar en cualquier momento un expediente determinado.	Recibir de los funcionarios los expedientes debidamente clasificados	Velar por la seguridad y control de los documentos y expedientes a cargo.
Traslado de expediente a otra administración	Realizar eficientemente el traslado de expedientes que se requieran en otra administración con el fin de realizar cobro persuasivo o coactivo en la misma.	Recibir por parte de las diferentes divisiones los títulos ejecutoriados para el respectivo cobro.	Enviar los expedientes a la división de documentación para la remisión a la administración respectiva.

Acuerdo de reestructuración	Intervención y control en el trámite de acuerdo de reestructuración. ²⁷	Se Recibe la información de promotor o de la superintendencia de sociedades sobre la admisión del trámite de acuerdo de reestructuración.	Verificar el cumplimiento de lo acordado en la reunión donde se modificó el acuerdo.
Concordato	Intervención y control en el proceso concordatario	Recibir la información de la autoridad competente sobre admisión procesal especial.	Envío de oficio al Juez indicando cumplimiento o incumplimiento del acuerdo concordatario.
Sucesiones	Intervención en trámite sucesoral.	Recibir documentos que dan inicio al trámite sucesoral	Enviar documentos a Secretaría para custodiar garantía.
Liquidación voluntaria de sociedades	Intervención en el proceso especial de liquidación voluntaria de sociedades.	Recibir documentos que dan inicio a la liquidación de la sociedad	Enviar el expediente a secretaría para ser archivado.
Liquidación obligatoria de sociedades	Intervención en el proceso especial de liquidación obligatoria de sociedades.	Recibir la información de la autoridad competente sobre admisión procesal especial.	Trasladar el expediente para que se inicie o continúe el proceso administrativo coactivo si no se cubren la totalidad de las obligaciones.
Liquidación Forzosa administrativa.	Intervención en el proceso especial de liquidación forzosa administrativa.	Estar atento a la publicación o aviso de intervención y/o recibir información del agente especial o liquidador.	Estar pendiente del pago de los acreedores con la prelación legal.
Certificación de deudas para proceso especial.	Recaudar dinero proveniente de deudas que competan a procesos especiales.	Recibir solicitudes de deudas a certificar por parte de notarías, juzgados, Divisiones de fiscalización, liquidación o jurídica o cualquier otra entidad que involucre proceso especial.	Proyectar oficio certificando si el contribuyente tiene deuda en proceso especial o no.

Tabla 4: Misión y Alcance de cada proceso

²⁷ Todos los procesos ejecutados en el grupo de Representación externa tiene vital importancia la intervención del coordinador del mismo en los diversos trámites y reuniones como un asesor-controlador externo que verificará la correcta ejecución de los procesos y se hará parte en los mismos.

4.1.2 Metodología de Mejoramiento involucrando a los funcionarios desde el primer Día: Los Diagramas de proceso fueron documentados por el autor del presente Proyecto y pueden ser vistos en el anexo A. Se hicieron entrevistas con varios funcionarios de la División, a cargo de los cuales están los procesos de la misma y se procedió a elaborar los diagramas de flujo de una manera coherente y entendible, lo más desglosada posible, pensando también en la posibilidad de que el manual de procesos de la empresa sirviera como guía para funcionarios nuevos.

Este proceso tiene varias etapas claramente definidas, pero desde la primera se comenzaron a realizar actividades que le darían fuerza a la última de ellas, la cual es el mejoramiento continuo. Involucrar a todos los funcionarios desde el primer día, sin duda es un estímulo para ellos. Cada uno nota que los aportes que brinda son importantes y significativos en aras del proceso de mejoramiento que se está llevando a cabo y esta motivación que comienza con las entrevistas y permanece durante todo el proceso mediante la directa participación de todos ellos es la base principal para que el mejoramiento continuo planeado para la última fase sea un éxito.

Se realizaron entrevistas con los funcionarios encargados de los procesos, en las cuales se definió el orden correcto de las actividades de los mismos, y se sacaron los riesgos correspondientes tal como se verá en el capítulo dedicado al análisis de los riesgos, de igual manera se analizaron causas de los mismos y sus posibles soluciones. Estas entrevistas individuales así como las reuniones con varios grupos independientemente, fueron fundamentales para la correcta elaboración del Manual de Proceso, Las matrices de riesgos y soluciones por proceso, Los diagramas de Frecuencias de Pareto relativos a los riesgos más significativos, y por supuesto los diagramas causa efecto sobre cada uno de los riesgos significativos que el análisis de Pareto arrojó y que podrán ser vistos en dicho capítulo.

Todos los funcionarios del área de Cobranzas colaboraron directamente con estas actividades, pero naturalmente los jefes de grupo tuvieron que analizarlos un poco más y estuvieron más involucrados con el desarrollo de este proyecto por el mismo control que ellos deben ejercer sobre los procesos que competen al grupo que dirigen. Por supuesto todos los procesos fueron finalmente revisados por la Jefe de División.

En resumen, estas son las actividades que se realizaron con los funcionarios que participaron directamente en el proceso de mejoramiento.

- Documentación del proceso lo más explícito posible.
- Discusión sobre los posibles riesgos, base para las matrices y para el Análisis de Pareto.
- Discusión sobre las posibles causas de los riesgos.
- Lluvia de ideas sobre posibles soluciones a los riesgos a partir de las causas de los mismos.

Con todo esto se buscó crear conciencia en la División que el mejoramiento debe ser una actividad diaria, y que cada funcionario está en capacidad de dar su aporte para que este se dé. Involucrando a cada persona desde el comienzo se tiene mayor probabilidad de que la etapa de mejoramiento continuo dé los frutos esperados.

Solo si los funcionarios se involucran desde el comienzo en el plan de mejoramiento, éste tendrá éxito a largo plazo. Estas líneas muestran de qué manera comenzó dicha participación, la cual atañe información fundamental para el desarrollo de este capítulo y del siguiente, cabe aclarar que la participación del personal siempre estuvo presente, de principio a fin, tal como se notará en los capítulos finales.

4.1.3 Diagramas de Proceso:²⁸ Los diagramas de procesos representan las tablas “madre” que además de proporcionar información importante acerca del flujo del proceso, también servirán de enlace con otras tablas. Esto se evidencia con las tres columnas a la derecha del formato de la figura siguiente. La columna de riesgo tiene conectores que vinculan la tabla de matriz de riesgo, es decir, para encontrar más información sobre el riesgo que atañe a esa actividad, se debe consultar la matriz de riesgos para el proceso determinado. De la misma manera se manejan los vínculos para las columnas de formatos y normas²⁹.

Para graficar el flujo del proceso se manejan las convenciones conocidas para los diagramas de flujo y que se encuentran descritas en cada hoja del manual.

Cada Hoja del manual de indica también qué producto se obtiene del proceso, los clientes del mismo y los responsables de ejecutar cada actividad.

²⁸ Los formatos con los que se construyeron los diagramas de proceso son parte del grupo de Planeación, al igual que las matrices de riesgo y demás. Las matrices de riesgo obedecen a lo dispuesto en la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública <http://www.dafp.gov.co/>

²⁹ Estos hipervínculos hacen parte de la primera mejora propuesta. Ver Capítulo de Mejoramiento de los Procesos (6) y Mejoramiento Continuo (7). Las columnas de Productos, Normas y Formatos dieron origen a 3 nuevas clases de tablas que se pueden ver en los Anexos E, F y G.

NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO:	CLIENTES:			HOJA N° De		
	PROCESO:	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD					Riesgo	Formato	Norma













											
• Inicio/Fin Riesgo	Actividad	Decisión	Demora	Proceso en otra área	Documento	Dirección Flujo	Conector de página	Archivo	Conector Actividades	Impresión	Conector de

Figura 3: Formato de Diagrama de Proceso

4.2 ANALISIS DEL VALOR

Comienzan dos etapas fundamentales en aras de encontrar puntos clave de mejoramiento basados en actividades que no agregan valor o en procesos cuyo tiempo de ejecución es más largo del normal.

En la primera etapa (análisis del valor) se hace un estudio a fondo de todas las actividades de los procesos buscando valor agregado.

La segunda etapa, el análisis de los tiempos de ciclo, se enfocará en conocer el tiempo real de ciclo basado en muestreo sobre datos consignados en los expedientes. Esta segunda etapa tendrá como fin identificar un tiempo promedio en el cual se realiza cada proceso con el fin de identificar posibles cuellos de botella y enfocar mejoras hacia la reducción de tiempos.³⁰

Ejerciendo un programa de mejora de procesos siempre es necesario clarificar cuales son aquellas actividades de los mismos que están generando valor y cuales no lo están haciendo. Esta es una herramienta importante toda vez que permite identificar posibles puntos de mejora en aquellas actividades que se realizan no agregando valor sino solo costo.

La actividad debe ser valiosa para el cliente, debe proporcionar un cambio en el producto o servicio y debe apoyar al objetivo del proceso.

Las actividades que no agregan valor son principalmente los movimientos de expedientes de un lugar a otro, los reprocesos (asociados a los riesgos), las esperas, las inspecciones, etc.

³⁰ ORTIZ, NESTOR RAÚL, Análisis y Mejoramiento de los Procesos en la Empresa. Bucaramanga. Ediciones UIS. 1999 Capítulos de Administración del Valor y Estudio de Tiempos (p. 51-63 y p. 143-172)

Estas actividades pueden ser sujeto de modificación o remoción dado el caso, con el fin de hacer más eficiente el proceso.

Existen actividades que, sin generar claramente valor de acuerdo a los beneficios para el cliente, ejecución del servicio o apoyo al objetivo del proceso, no deben ser incluidas dentro del grupo de actividades que podrían ser removidas, ya que estas son imprescindibles desde el punto de vista normativo. Un ejemplo de esto es la solicitud de firma del Jefe de División antes de continuar cierta parte de algún proceso.

4.2.1 Tablas de análisis del valor agregado: Qué porcentaje de actividades sobre el total no están generando valor? Cual es la clase de actividad sin valor agregado que más influencia tiene en el proceso tanto en la repetición de la misma como en su demora? Preguntas como esta pueden ser contestadas mirando estas tablas.

En el Anexo C se incluyen las tablas que se han diseñado con el fin de obtener datos más exactos respecto a cuales actividades no agregan valor al proceso, su tiempo estimado y algunos datos importantes muy útiles a la hora de tomar decisiones.

Para cada proceso se realizó una tabla de valor agregado. Los tiempos de las actividades que no agregan valor se estimaron de acuerdo a la experiencia de la persona que realiza aquella parte del proceso.

Cabe aclarar que no sería correcto comparar el tiempo total de ciclo de las actividades que se podrá observar en el análisis de tiempos con el tiempo invertido en actividades que no generan valor estimado en este capítulo. El tiempo total de ciclo de los procesos que se observará en el siguiente capítulo se calcula mediante un promedio de los datos encontrados en los expedientes y una

posterior depuración de tendencias, mientras que los tiempos de las actividades que no generan valor fueron estimados por el hecho de no existir los suficientes documentos en los expedientes que prueben el comienzo y fin de todas las actividades. Además de esto, existe una razón aún más sólida para sustentar la afirmación al principio de este párrafo: Los tiempos de ciclo que se verán en el capítulo próximo indican un promedio del tiempo en que sucedían todos los procesos a los cuales se les hizo el estudio y un proceso puede realizarse sin que se realicen todas las actividades que el diagrama de procesos muestra, solo tienen que cumplirse las actividades de determinada rama hasta llegar a FIN sin que se cumplan las de las otras. Las ramas nacen en cada rombo de decisión.

Por otro lado, en este capítulo si se están teniendo en cuenta todas las actividades de los procesos, sin importar las bifurcaciones que suceden en los rombos de decisión, por lo tanto la suma de tiempos estimado nos da un estimado total de todas las actividades que no agregan valor pero que incluso podrían ser mutuamente excluyentes al pertenecer a ramas diferentes, y si es así, al tomar una de ellas, la actividad que está en la otra naturalmente quedará excluida, así que de ninguna manera el tiempo total en actividades que no agregan valor es un promedio, incluso teóricamente podría suceder que la suma de los tiempos sin valor agregado sea mayor que el tiempo promedio del proceso.

De esta manera, se puede observar que la sumatoria de los tiempos que no agregan valor no puede sustraerse del tiempo promedio del proceso para obtener el dato de tiempo en actividades con valor agregado, pero esta sumatoria de tiempos sin valor agregado tiene otro fin, y es el de comprobar si es posible reducir los tiempos destinados en actividades sin valor agregado.

Las tablas muestran 5 categorías de actividades con valor no agregado: Las que suceden por movimientos, inspecciones, esperas, reprocesos y actividades imprescindibles por ley.

Es posible que una misma actividad que para un proceso no agregue valor, para otro si lo agregue, por ejemplo en el cobro coactivo es necesario en algunas partes del proceso llevar documentos de un lado a otro, lo cual no le agrega valor al proceso por el objetivo intrínseco del mismo: al mover el documento de un lugar a otro no se está haciendo un avance en el proceso de cobro, sin embargo, mover el documento de un lado a otro si agrega valor a un proceso llamado “Recibir y repartir los títulos ejecutivos de aduanas y cambios” ya que como se presume en el mismo nombre del proceso, el objetivo del mismo es recibir y “mover” esos títulos entregándolos al funcionario que corresponda, entonces en este caso, el movimiento si agregaría valor, de hecho todos los procesos del grupo secretaría, tienen gran número de actividades que son movimientos, pero éstos no pueden ser considerados sin valor agregado ya que cumplen los objetivos de los procesos secretariales, los cuales son apoyo para los demás y entre sus funciones principales está el movimiento de expedientes, correspondencia, títulos, ya sea a diferentes divisiones, o a algún funcionario de Cobranzas, o a otra administración, o al archivo, etc.

4.2.2 Descripción de las categorías:

Movimientos: Todos los traslados de expedientes o cualquier documento que no agregue valor de acuerdo al objetivo del proceso. Los movimientos son realmente muy cortos cuando hay que hacerlos dentro de la misma División (Lo cual representa la gran mayoría de los mismos) por lo tanto su tiempo por lo general es de escasos minutos.³¹ Cuando los documentos deben llevarse por fuera de la división o por fuera de la DIAN, los tiempos suben un poco.

Inspecciones: Son todas las verificaciones que al hacerlas no estén agregando valor, es decir, es posible que en el proceso de certificación de deudas se esté

³¹ En el Anexo C todos los tiempos están dados en días, por lo tanto los movimientos aparecerán con valores sumamente pequeños, ya que representarán fracciones de día. Esta observación también es válida para las inspecciones y algunas actividades imprescindibles por ley.

verificando en el computador si determinados contribuyentes tienen deuda y colocándoles la orden de seguimiento marcando que existe deuda y que el certificador hizo su trabajo. De esta manera la verificación agregaría valor, ya que se está combinando con una acción real que adelanta el proceso de certificación. Las verificaciones que no agregan valor son aquellas en donde simplemente se revisa el trabajo que otro funcionario ha realizado por ejemplo. Las inspecciones por lo general son bastante rápidas y tardan pocos minutos.

Esperas: Pensando en mejoras para la División, es necesario considerar que las esperas son las actividades que ocupan el mayor tiempo dedicado a actividades sin valor agregado. Por lo general son de varios días, incluso meses o en algunos casos hasta años (en procesos irregulares) Si bien, las inspecciones son las actividades que con más frecuencia aparecen en las que se han referido como sin valor agregado, las esperas son las de mayor participación en el tiempo total que no agrega valor.

Reprocesos: Cuando se comete un error dentro del proceso, es necesario retrotraer el proceso hasta el punto donde la inconsistencia comenzó y solucionarla. Teóricamente ninguno de los procesos está exento de que en algún momento tenga que retrotraerse, pero se ha incluido esta categoría de actividad sin valor agregado solo en aquellos procesos que tienen actividades donde el riesgo de que el proceso deba retrotraerse es claramente mayor. El tiempo del reproceso es indeterminado ya que depende del lugar donde se cometió el error, así que para efectos de los cálculos de tiempos no se tendrá en cuenta pero se dejará claro que puede haber riesgo alto de reproceso.

Imprescindibles por ley: Estas son todas aquellas actividades que no generan valor pero que no podrían modificarse ya que la ley exige que se cumplan al pie de la letra. Se mencionan, pero para los cálculos de tiempo no se tienen en cuenta.

Los condicionantes de tiempo sobre cada una de las actividades que así lo necesiten, se encuentran en los diagramas de procesos y refieren la norma que exige tal duración máxima.

El tiempo invertido en actividades que no agregan valor se calcula con base en la experiencia de los funcionarios. El funcionario encargado de ejecutar determinado proceso dará un tiempo estimado que pueden demorarse aquellas actividades que no agreguen valor.

De esta manera se trabajará con las actividades sin valor agregado, ya que son las que, primeramente, mayor potencial de mejora presentan.

4.3 ANÁLISIS DE LOS TIEMPOS DE CICLO³²

Un estudio de tiempos debe ir orientado a mejorar la rapidez del proceso, para lo cual, según conceptos de Manufactura sincrónica, es necesario hacer más rápido el cuello de botella, ya que de nada serviría hacer más veloces aquellas partes del proceso que no lo son³³. Es necesario entonces, identificar en primera instancia cual es el proceso crítico de la División.

La razón por la cual es importante medir los tiempos de ciclo de los procesos radica en la necesidad de optimizar el desarrollo de los mismos, ya que es posible plantear y desarrollar soluciones que mejoren la rapidez de los procesos si se encuentran puntos comunes de falla en los mismos con lo cual se demoran más de lo que deberían. Agilizar el Macro Proceso de Cobro permite una mayor recaudación, lo cual apunta directamente al cumplimiento del objetivo principal de la División y de la DIAN en general.

La prescripción de las deudas es un gran problema para lograr el cumplimiento de las metas de la División y la prescripción está directamente ligada con el tiempo. Si se puede hacer algo para mejorar el tiempo en que los procesos son realizados, esto reducirá notablemente las prescripciones.

El tiempo total del Macro proceso de cobro se reducirá si se hacen mejoras en el cuello de botella, entonces es preciso identificar que procesos son los que pueden estar haciéndose de una manera más lenta.

Todos los procesos que se realizan en la División Cobranzas están íntimamente ligados y algunos son requisitos para que otros se ejecuten. He aquí el grafico:

³² Referencias sobre realización de un estudio de Tiempos:

ORTIZ, Néstor Raúl. Análisis y Mejoramiento de los procesos de la empresa. P. 143 – 172.

³³ Este es uno de los principios que se manejan a lo largo del libro “Manufactura Sincrónica” de Michael Umble y M. L. Srikanth que también es posible aplicar a las empresas de servicios. UMBLE, MICHAEL; SRIKANTH, M.L. Manufactura Sincrónica. México. Compañía editorial Continental, 1997.

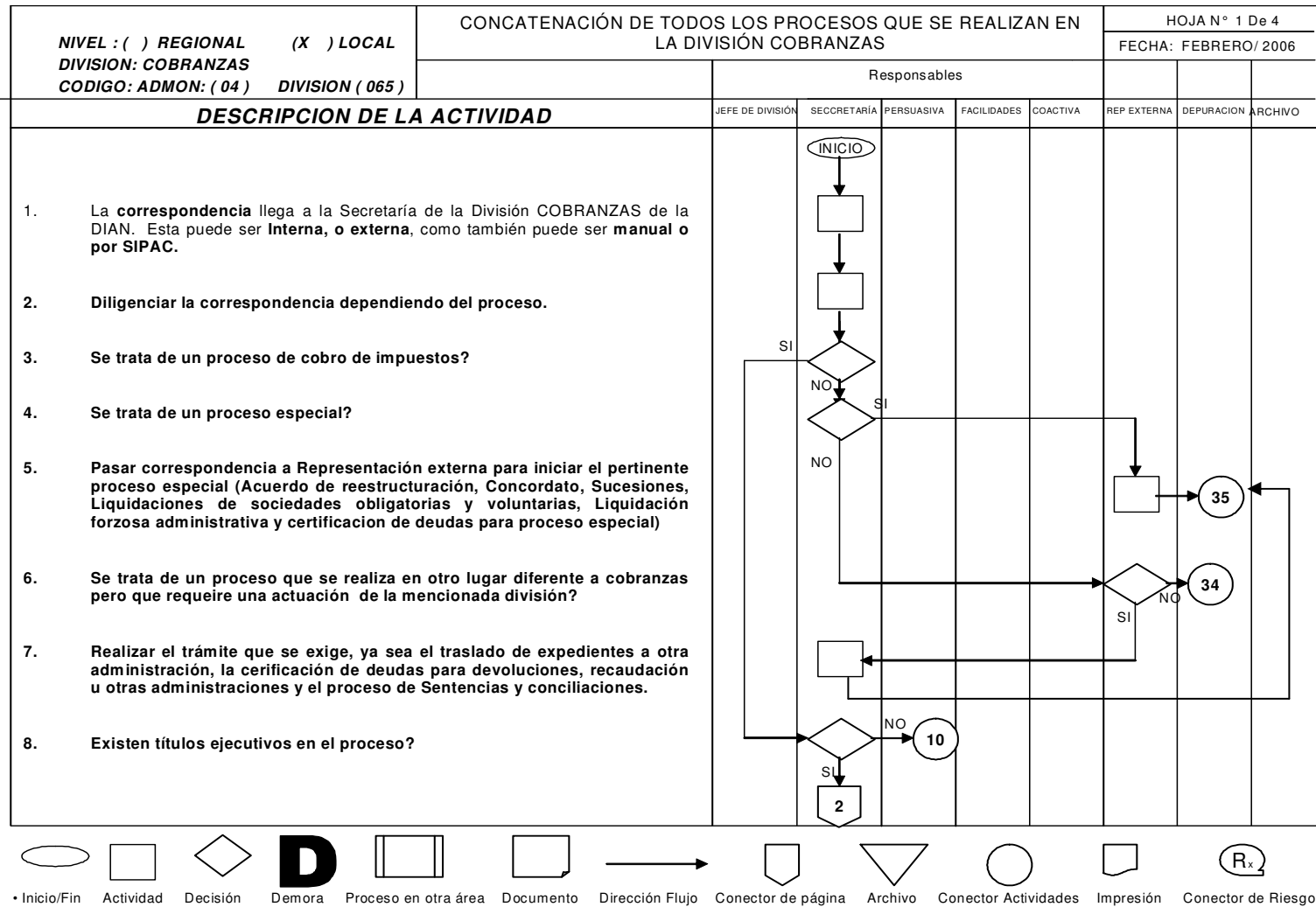


Figura 4: Macro Proceso de Cobro (1 de 4)

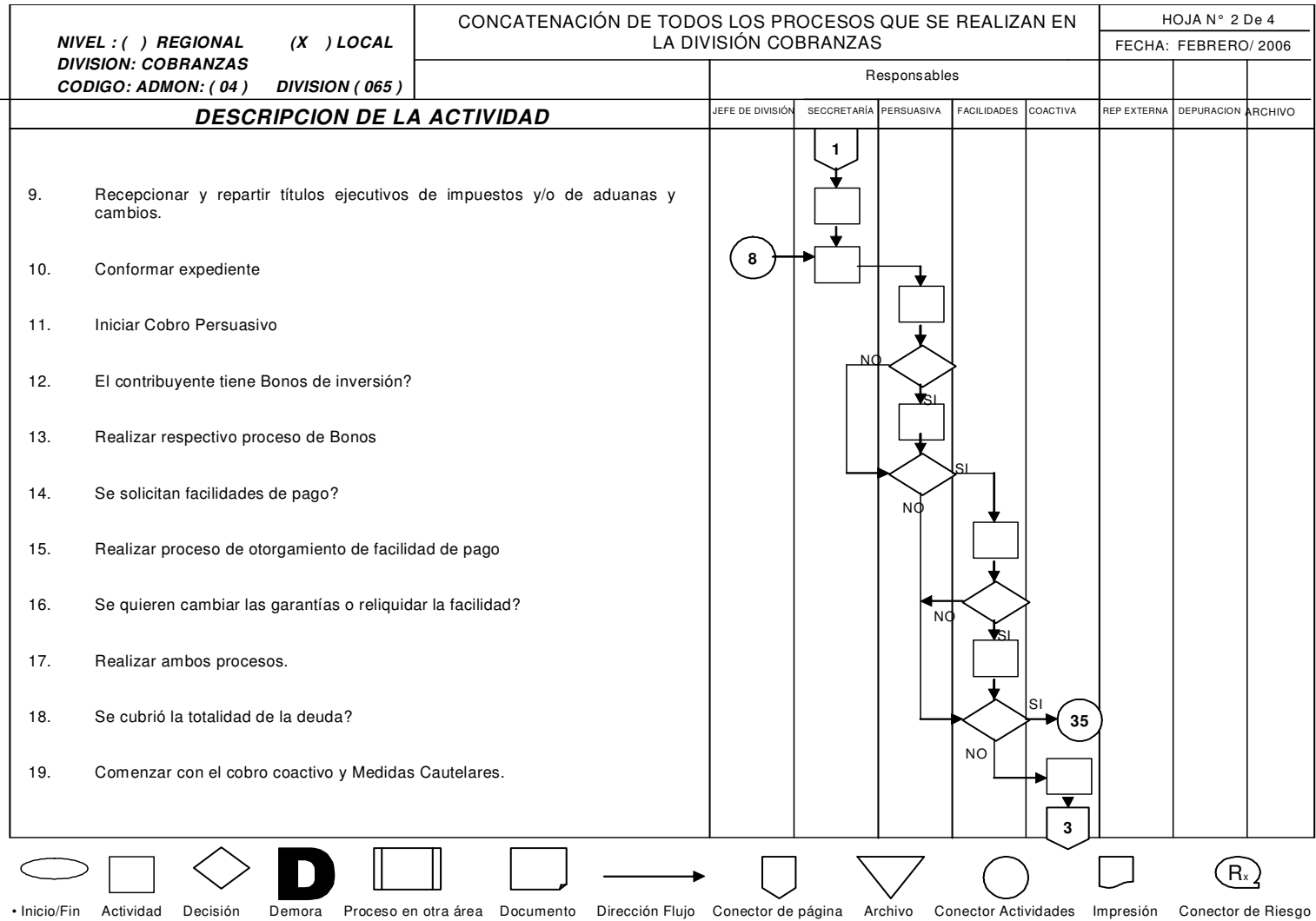


Figura 5: Macro Proceso de Cobro (2 de 4)

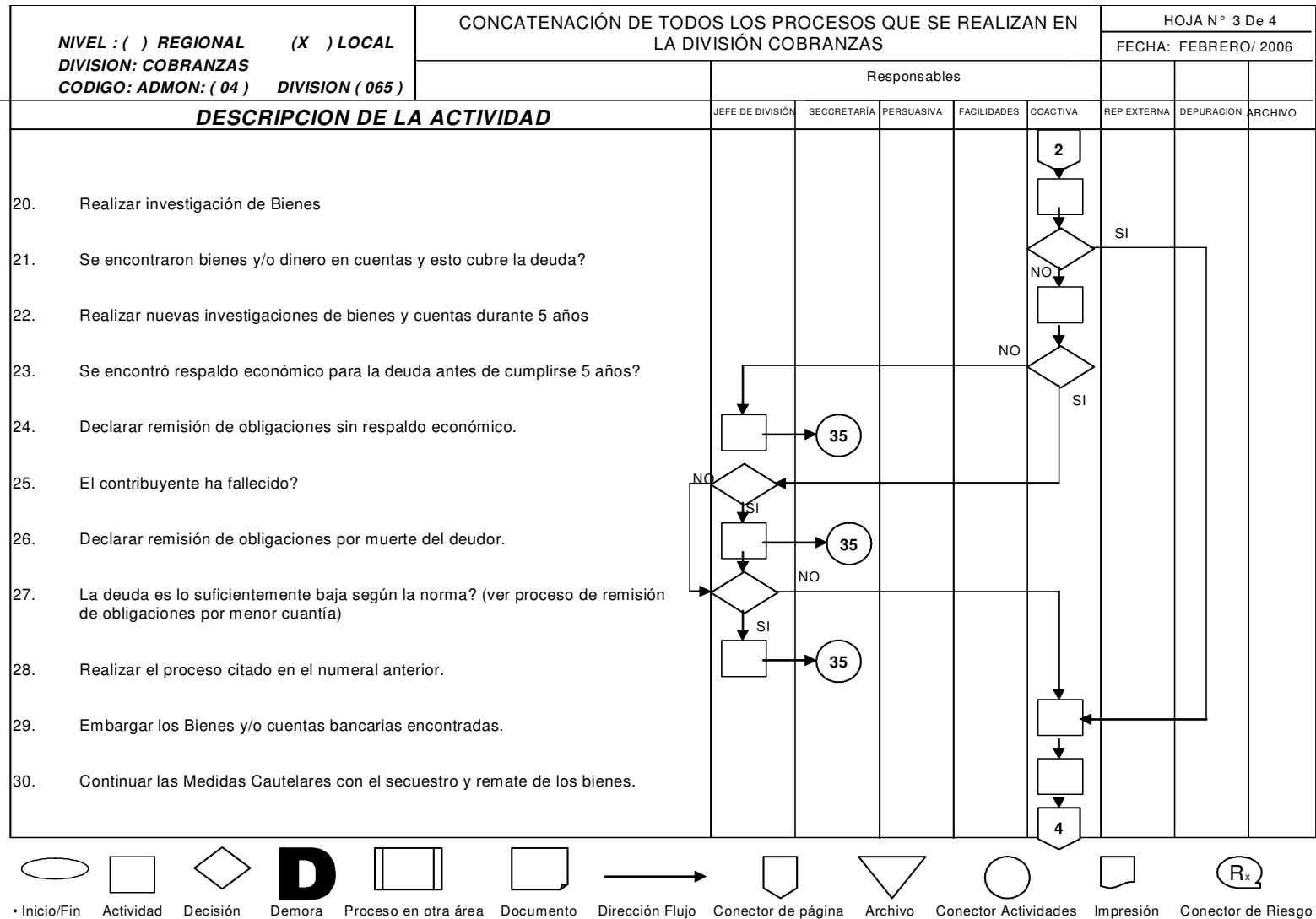


Figura 6: Macro Proceso de Cobro (3 de 4)

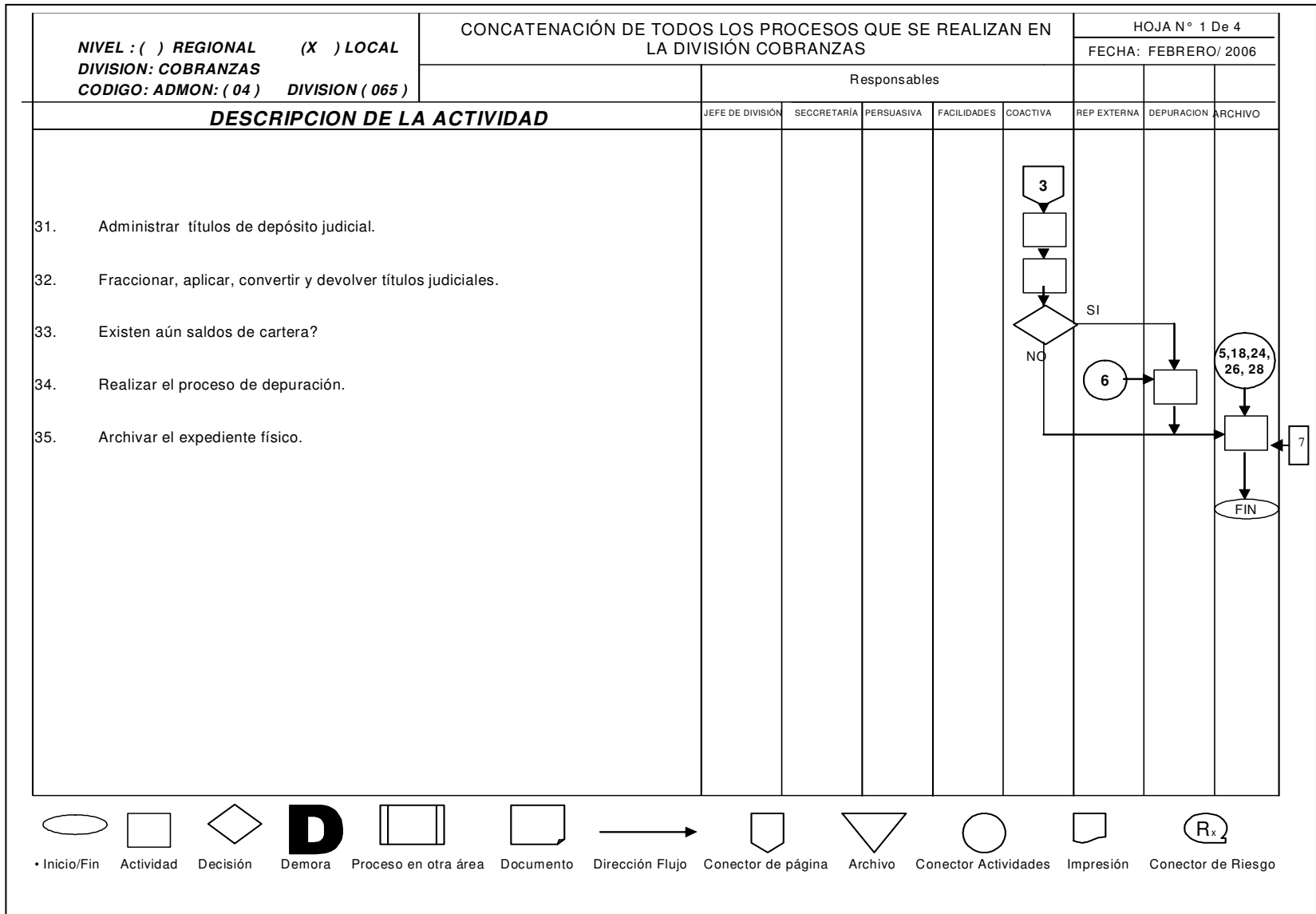


Figura 7: Macro Proceso de Cobro (4 de 4)

Las figuras anteriores muestran la interrelación que existe entre los procesos de la División. Para mayor claridad y especificidad sobre las actividades precisas de cada uno de los procesos que se mencionan en éste, ver el Anexo A. El objetivo de mostrar estas interrelaciones en este momento es el de comenzar a detallar de que procesos específicamente depende el cobro de los impuestos, todo orientado hacia la búsqueda de posibles cuellos de botella que son donde la mejora de tiempos debe centrarse.

En primera instancia, y con el objetivo de buscar posibles cuellos de botella, los procesos pueden agruparse de la siguiente manera, según las interrelaciones del gráfico:

Procesos Persuasivos: Buscan que el contribuyente pague sus deudas sin necesidad de tener que secuestrar sus bienes. Están también incluidos aquí los procesos de facilidades de pago por la naturaleza persuasiva que otorga una facilidad de pago (Se busca la manera de que el contribuyente pueda pagar).

Procesos Coactivos: Pretenden cobrar las deudas del contribuyente mediante el embargo, secuestro y remate de sus bienes y cuentas bancarias.

Procesos Secretariales: Sirven de apoyo para todos los demás procesos, están incluidos aquí todos los procesos de recepción y repartición de títulos y demás documentos, conformación de expedientes y diligenciamiento de correspondencia.

Procesos Especiales: Los clientes de estos procesos no son los contribuyentes, sino entidades como Notarías, Juzgados, etc. No están incluidos en los expedientes particulares de los deudores morosos sino que se manejan únicamente en el grupo de Representación Externa.

Procesos de Remisión de Deudas y Depuración: Encargados al sub-grupo de Depuración y al Jefe de División.

Procesos de Certificación de Deudas: Sentencias y conciliaciones y diversas Certificaciones a Devoluciones, Recaudación y otras Administraciones.

Los procesos secretariales, por ser apoyo de otros procesos, no precisan de registros físicos en expediente. (Cada expediente tiene las actuaciones persuasivas y coactivas que se fueron realizando) Algunas actuaciones de estos procesos quedan registradas en el programa SIPAC y en los demás programas que maneja la División: SISCOBRA Candado y SISCOBRA aduanero, además de Cuenta Corriente. Estos son procesos que se realizan de manera muy ágil según pudo constatar el autor de estas líneas. En un solo día cada funcionario de secretaría puede realizar su parte en el diligenciamiento de correspondencia, notificaciones, recepción y repartición de títulos quedando completamente terminados los procesos secretariales por expediente, es decir, todos los procesos secretariales se demoran menos de un día desde que comienzan a ejecutarse y se ejecutan varios al día pasando la correspondencia, títulos y demás actuaciones a los escritorios de los funcionarios de persuasiva y coactiva para la realización de otros procesos, siendo común observar grandes cantidades de documentos y expedientes en los escritorios de estos funcionarios. En ocasiones también es posible ver en los escritorios de los funcionarios de secretaría cantidades de documentos relativamente grandes, pero esto se debe a la masiva entrada de correspondencia externa continuamente en determinado día ya que los funcionarios de secretaría van despachando rápidamente los documentos que tienen en su poder para mandarlos al siguiente proceso.

La Razón de la explicación anterior del funcionamiento de los procesos secretariales radica en la necesidad de justificar que ellos no representan el cuello de botella. Sería posible hacerlos aún más veloces, pero eso solo serviría para

que la cantidad de documentos en los siguientes procesos que por su naturaleza son mas lentos fuera mucho más grande de lo que ahora es, en otras palabras, el “inventario de producto en proceso” sería cada vez más grande, entonces lejos de conseguir mejoras, se estaría incurriendo en despilfarros.

Las remisiones de obligaciones se producen con una frecuencia muy baja y son básicamente responsabilidad del jefe de división. Los saldos de cartera a Depurar tampoco retrasan directamente el Macro proceso de cobro. El traslado de expedientes a otra administración se hace cada vez que otra administración lo solicite.

Los procesos especiales tienen la particularidad de requerir la presencia del coordinador de representación Externa en diversas reuniones y de no afectar directamente el tiempo de ciclo del macro proceso de cobro con los contribuyentes.

Los procesos de certificación de deudas tienen como clientes a otras administraciones, otras divisiones, etc. Estos procesos comienzan con una solicitud de estos sectores diferentes a cobranzas – Bucaramanga, y se realiza de manera independiente al Macro Proceso de cobro referente al pago de impuestos.

De este modo se llega a la conclusión que los procesos donde una mejora de tiempos podrá verse reflejada de una manera más útil en todo el macro proceso son aquellos que hagan parte del cobro persuasivo y coactivo. Esta depuración inicial, hecha con base en la experiencia y observación durante estos meses en la división y con la ayuda de la experiencia aún mayor de los funcionarios del área ha servido para centrar el estudio de tiempos en donde realmente es necesario.

A continuación se muestra una tabla resumen de la depuración de procesos en primera instancia en busca de cuellos de botella.

PROCESO	CONCLUSIÓN
Cobro persuasivo	Realizar estudio de tiempos, posible cuello de botella.
Bonos de inversión	Realizar estudio de tiempos, Retrasa el cobro persuasivo
Otorgamiento de una facilidad de pago	Realizar estudio de tiempos, Retrasa el cobro persuasivo
Reliquidar una facilidad de pago	Realizar estudio de tiempos, Retrasa el cobro persuasivo
Cambio de garantías	Realizar estudio de tiempos, Retrasa el cobro persuasivo
Cobro coactivo y medidas cautelares	Realizar estudio de tiempos, posible cuello de botella.
Investigación de Bienes	Realizar estudio de tiempos, Retrasa el cobro Coactivo.
Embargo y desembargo a Bancos	Realizar estudio de tiempos, Retrasa el cobro Coactivo.
Fraccionamiento, aplicación, conversión y devolución de títulos.	Realizar estudio de tiempos, Retrasa el cobro Coactivo.
Remisión de obligaciones por menor cuantía	Frecuencia de ocurrencia muy baja
Remisión de obligaciones sin respaldo económico	Frecuencia de ocurrencia muy baja
Remisión de obligaciones por muerte del deudor	Frecuencia de ocurrencia muy baja
Saldos de cartera a depurar	No incide directamente en el proceso de cobro
Administración de títulos de depósito judicial	Realizar estudio de tiempos, Retrasa el cobro Coactivo.
Sentencias y conciliaciones	Las certificaciones de deudas se hacen para lugares fuera de cobranzas.
Certificación de deudas entre administraciones	Las certificaciones de deudas se hacen para lugares fuera de cobranzas.
Certificación de deudas para devoluciones	Las certificaciones de deudas se hacen para lugares fuera de cobranzas.
Certificación de deudas para recaudación	Las certificaciones de deudas se hacen para lugares fuera de cobranzas.
Diligenciar correspondencia externa manual y por SIPAC	Proceso secretarial
Diligenciar correspondencia interna manual	Proceso secretarial
Diligenciar correspondencia interna por SIPAC	Proceso secretarial

Recibir y repartir los títulos ejecutivos de aduanas y cambios	Proceso secretarial
Recibir y repartir los títulos ejecutivos de impuestos	Proceso secretarial
Conformación de expedientes por SIPAC para impuestos tributarios.	Proceso secretarial
Archivar y clasificar los expedientes físicos	Proceso secretarial
Traslado de expediente a otra administración	Proceso Especial
Acuerdo de reestructuración	Proceso Especial
Concordato	Proceso Especial
Sucesiones	Proceso Especial
Liquidación voluntaria de sociedades	Proceso Especial
Liquidación obligatoria de sociedades	Proceso Especial
Liquidación Forzosa administrativa.	Proceso Especial
Certificación de deudas para proceso especial.	Proceso Especial. Las certificaciones de deudas se hacen para lugares fuera de cobranzas.

Tabla 5: Clasificación de procesos

Ahora bien, en segunda instancia, estos procesos seleccionados se someten a un estudio de tiempos tomando una muestra a conveniencia de 50 expedientes provenientes del archivo, cuyo proceso de cobro haya comenzado del año 2000 en adelante, pero incluso los pocos que se tomaron que comienzan en 2000 o 2001 finalizan también en 2005 o 2006. Cada expediente contiene las actuaciones durante todo el proceso de cobro, por lo tanto cada expediente contiene el desarrollo de varios procesos³⁴. De la misma manera existen

³⁴ Cada expediente se conforma para una sola persona natural o jurídica y en él es posible encontrar todas las actuaciones que recayeron sobre dicha persona, actuaciones que pueden determinar el comienzo y fin de varios de los procesos que se realizan en la División.

expedientes en donde se repetirán actuaciones.³⁵ Los expedientes revisados fueron los ya solucionados, ya que los prescritos tenían el inconveniente de haber comenzado proceso hace mucho tiempo lo cual le quitaría exactitud a los cálculos, y los procesos que aún estaban sin solucionar no podrían ser tenidos en cuenta por no haberse cerrado el cobro persuasivo o coactivo que son los más importantes y por ende, no poder tomar su tiempo.³⁶

El estudio de tiempos realizado se hizo tomando las fechas inicial y final de cada proceso dentro del expediente y calculando la diferencia entre ellas. El orden de los expedientes en el anexo obedece al orden en que los mismos fueron consultados y en determinados procesos no aparecerán algunos expedientes puesto que en estos últimos no se ejecutó tal proceso.

A continuación se anexa una tabla que muestra cual documento dentro del expediente indica que determinado proceso ha comenzado y cual otro documento demuestra que el proceso ha concluido. En el anexo D se podrán ver las fechas de inicio y fin de cada proceso y en la tabla siguiente se observarán cuales son los documentos que se encontraron en los expedientes y de los cuales se tomaron esas fechas.

³⁵ En el anexo D se puede apreciar que en ciertas tablas se repite un expediente para el mismo proceso, esto es porque dentro de un mismo expediente se pueden presentar varias facilidades de pago o varias investigaciones de bienes entre otros procesos.

³⁶ El Macro Proceso de Cobro se divide en cobro coactivo y persuasivo. El cobro persuasivo a su vez contiene el cobro persuasivo como tal, el cambio de garantías, el otorgamiento y reliquidación de facilidad. El cobro coactivo contiene las medidas cautelares, el embargo a bancos, el fraccionamiento de títulos, la investigación de bienes, administración de títulos, etc. Los procesos secretariales hacen parte de todos los anteriores.

PROCESO	DOCUMENTO QUE DA INICIO	DOCUMENTO QUE FINALIZA	FREC.³⁷
Cobro persuasivo	Aviso de Cobro	Auto de Archivo o Resolución de Embargo	50
Bonos de inversión	Oficio de Cobro de Bonos	Auto de terminación o Resolución de embargo	16
Otorgamiento de una facilidad de pago	Solicitud de facilidad de pago	Resolución de incumplimiento o auto de archivo	20
Reliquidar una facilidad de pago	Oficio de reliquidación	Notificación de aceptación o rechazo de la reliquidación.	15
Cambio de garantías	Oficio de solicitud de cambio de garantías	Notificación de aceptación o rechazo del cambio de garantías.	6
Cobro coactivo y medidas cautelares	Oficio de investigación de bienes	Auto de archivo	33
Investigación de Bienes	Oficio de investigación de bienes	Respuestas de investigación de bienes	33
Embargo y desembargo a Bancos	Resolución de embargo (generalmente se hace al mismo tiempo que la investigación de bienes da resultado positivo)	Resolución de desembargo.	33
Fraccionamiento, aplicación, conversión y devolución de títulos.	Auto que fracciona títulos	Auto que endosa y devuelve títulos	33
Administración de títulos de depósito judicial	Respuesta positiva de embargo a bancos	Informe a recaudación.	34

Tabla 6: Documentos que inician y finalizan los procesos a medir

³⁷ Frecuencia relativa de aparición de dicho proceso sobre el total de 50 expedientes consultados.

Una observación que se puede hacer referente a la tabla anterior, radica en la poca frecuencia de actividades como cambio de garantías, reliquidaciones y otorgamiento de facilidades, así como los bonos de inversión, pero no por eso se deben eliminar del estudio de tiempos, puesto que la realización de estas actividades es requisito para que el cobro persuasivo se ejecute y por consiguiente, todo el proceso se ve afectado.

En el anexo se pueden ver los datos por medio de los cuales se realiza el estudio de tiempos.

4.3.1 Resultados del estudio de tiempos:³⁸ Desde un principio se ha dejado claro que el objetivo de este estudio es encontrar los puntos más susceptibles para realizar una mejora de tiempos, puntos que se encontrarán en los cuellos de botella de todo el proceso.

Por la naturaleza de los procesos que se realizan en esta División, Gran parte del tiempo depende del contribuyente (es decir, el contribuyente decide si solicita facilidades, si paga una vez reciba el aviso de cobro o espera hasta el mandamiento, o si no cancela su deuda hasta que le embarguen, o si objeta el embargo y retrasa el proceso, etc.) Por esta razón resulta improbable definir tiempos óptimos en los cuales se ejecuten los procesos. La División Cobranzas es, probablemente la Dependencia de la DIAN que más contacto con el público tiene, lo que hace que el control del tiempo del proceso se pierda un poco debido a las múltiples decisiones que puede tomar el contribuyente acerca del pago. Por otro lado, es posible estudiar los tiempos reales según una muestra de los expedientes y buscar la manera de hacer más cortos los tiempos promedio, y

³⁸ Todos los datos con los que se realizan las siguientes gráficas se encuentran en el anexo D

como el contribuyente tiene tanta influencia en el tiempo de ciclo del proceso, una propuesta de mejora de tiempos debe ser hecha también pensando en éste.³⁹

Los puntos fuera de la tendencia para ciertos procesos indican expedientes irregulares donde sucedió algo fuera de lo normal, estos puntos serán objeto de estudio más adelante con idea de verificar lo sucedido en aquellos casos, pero serán eliminados del cálculo de la media mediante una depuración estadística⁴⁰ con el fin de encontrar un valor más exacto.

Análisis del tiempo total de Cobro: Tomando la fecha de inicio y la fecha de conclusión de cada uno de los 50 expedientes se puede obtener el tiempo total individual. Las fechas de las demás actuaciones dentro de cada expediente calcularán los tiempos de los procesos contenidos dentro del Macro proceso .

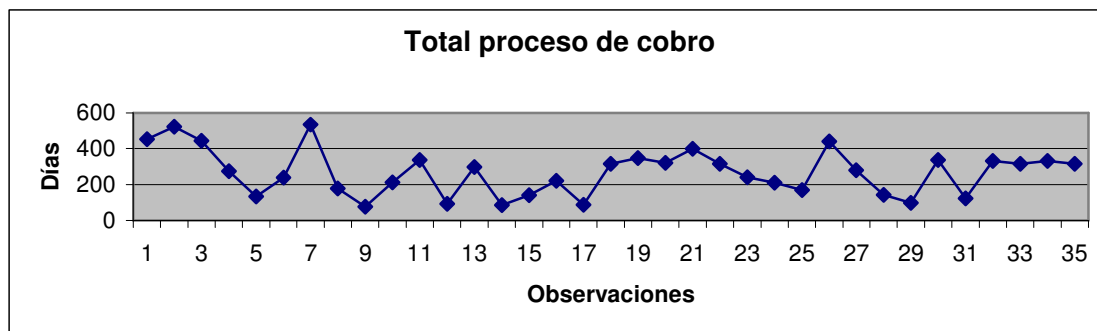


Figura 8: Análisis de tiempos del Macro proceso de cobro

La media es de 267,2 días.

³⁹ Ver propuesta de mejora relacionada con los incentivos al pronto pago la cual esta directamente ligada a buscar el pago vía persuasiva y se enfoca directamente en el contribuyente. Capítulo de Mejoramiento de los procesos (6).

⁴⁰ Es posible que los resultados cálculos sean distorsionados por la presencia de datos anómalos, por lo tanto es necesario depurarlos, tal como muestra en la página web: http://www.ief.es/Publicaciones/PapelesDeTrabajo/pt1998_11.pdf En donde es necesaria una depuración estadística particular a la muestra tomada en dicho caso para otorgarle fiabilidad a los resultados. Cada depuración estadística se centra en la detección y remoción de puntos anómalos o fuera de las tendencias. Así mismo según la teoría mostrada en el libro “Administración y Control de la calidad” de EVANS, James y LINDSAY, William se puede observar las depuraciones estadísticas realizadas cuando existen ráfagas (5 o mas puntos seguidos por encima o por debajo de la media) o cuando algún punto se sale de los límites de control tanto superior como inferior. P. 648 – 721.

Análisis del cobro persuasivo:

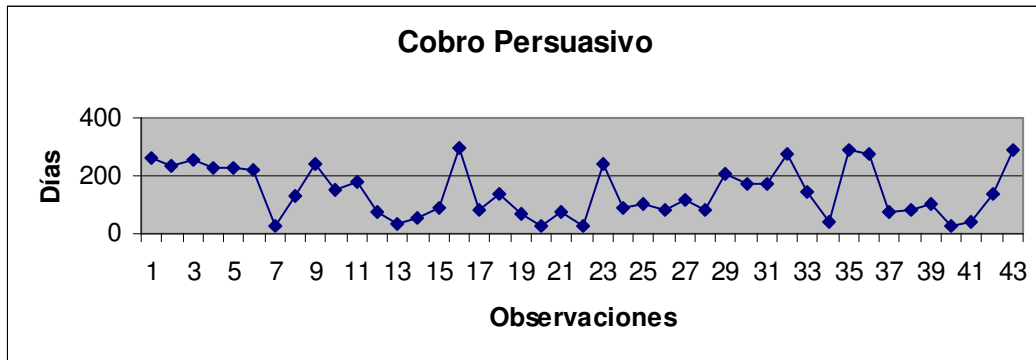


Figura 9: Análisis de tiempos del Cobro Persuasivo

La gráfica arroja una media de 144,69 días y una desviación Standard de 86,76 días.

Análisis de los Bonos de inversión:

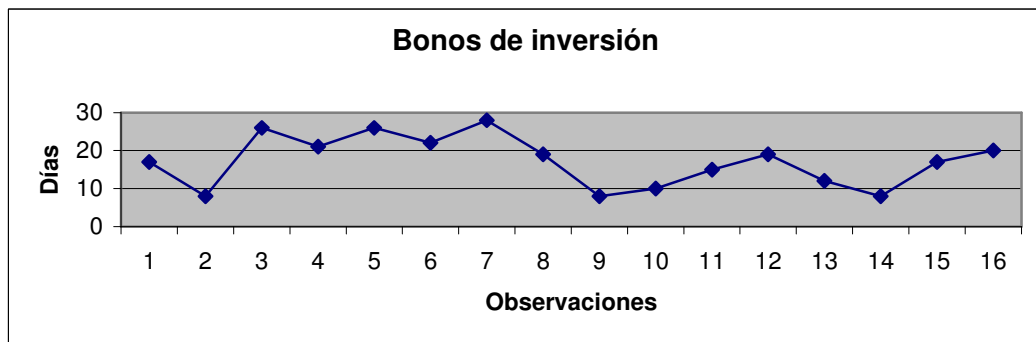


Figura 10: Análisis de tiempos de los Bonos de inversión

En 16 de los 50 expedientes consultados se encontró proceso de Bonos de inversión. En este caso la tendencia de todos los datos es mucho mas clara y la desviación mucho menor. La media observada es de 17,25 días y su desviación es de 6,64 días.

Análisis del otorgamiento de una facilidad de pago:

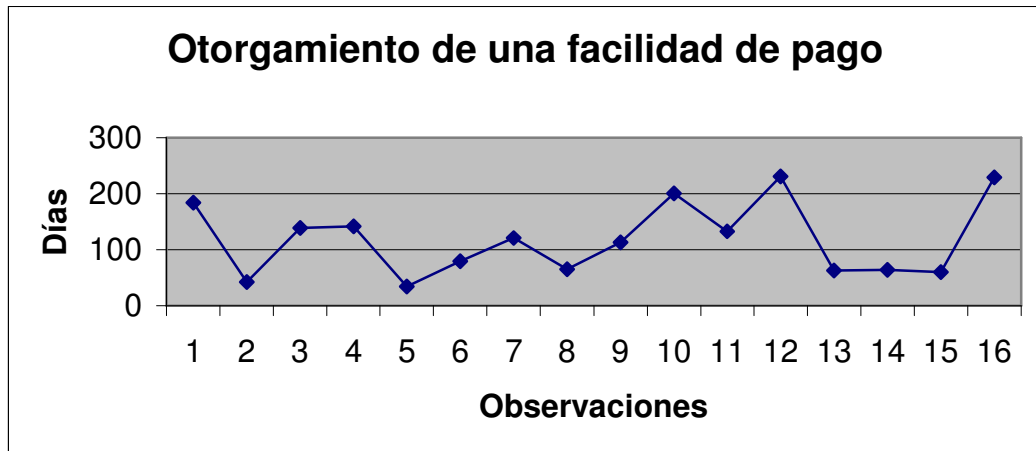


Figura 11: Análisis de tiempos del Otorgamiento de facilidades de pago

La media es de 118,75 días y la variabilidad de los datos (Desviación Standard) es de 65,35 días respecto a la media.

Análisis de la reliquidación de facilidades de pago:

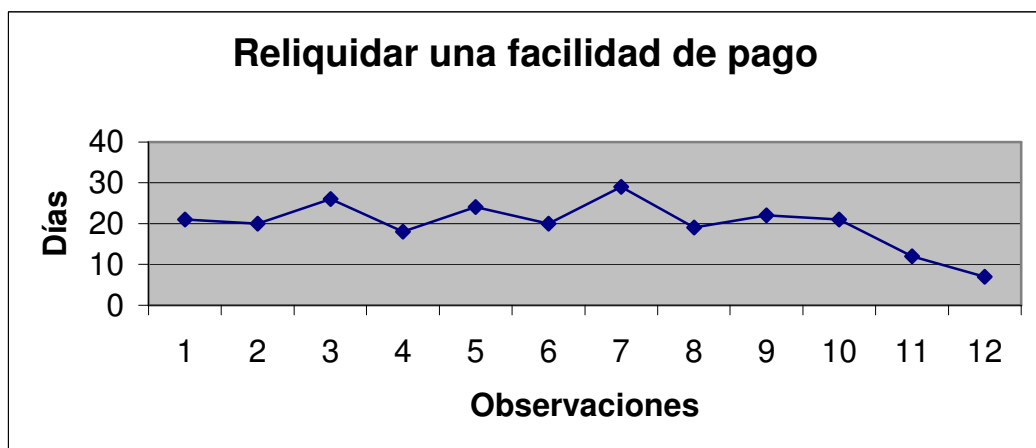


Figura 12: Análisis de tiempos de la reliquidación de facilidades de pago

La media es de 19,91 y la desviación es de 5,85.

Análisis del cambio de garantías:

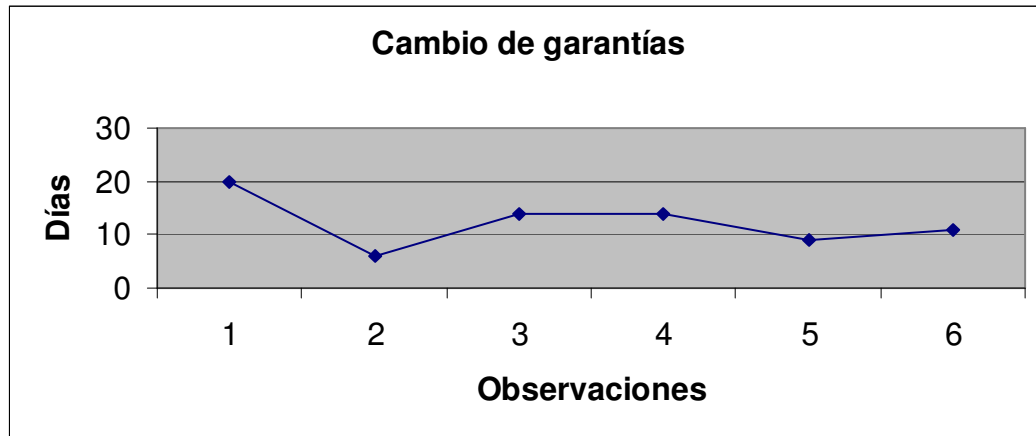


Figura 13: Análisis de tiempos del Cambio de Garantías

Solo 6 observaciones registraron cambio de garantías. La media es de 12,33 y la desviación Standard de 4,84 días.

Análisis del cobro coactivo y medidas cautelares:

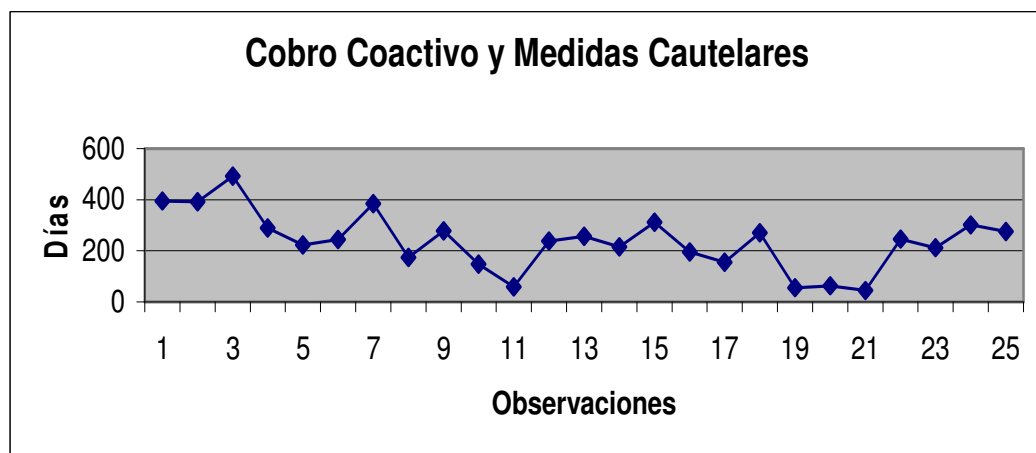


Figura 14: Análisis de tiempos del Cobro Coactivo

La media de estos 25 datos es de 236,88 días.

Análisis de la investigación de bienes:



Figura 15: Análisis de tiempos de la Investigación de Bienes

La media es de 30,3 días.

Análisis del embargo y desembargo a Bancos:

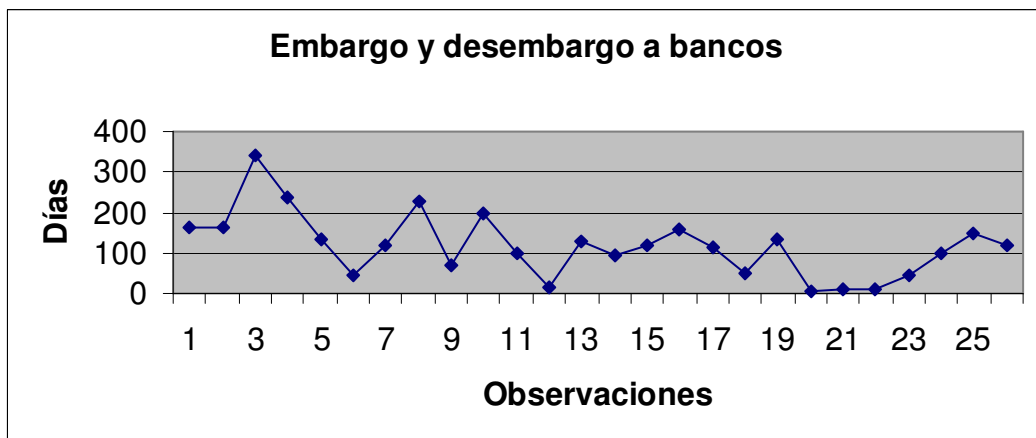


Figura 16: Análisis de tiempos del Embargo y Desembargo a Bancos

La media es de 116,73 días.

Análisis de la administración de títulos de depósito judicial:

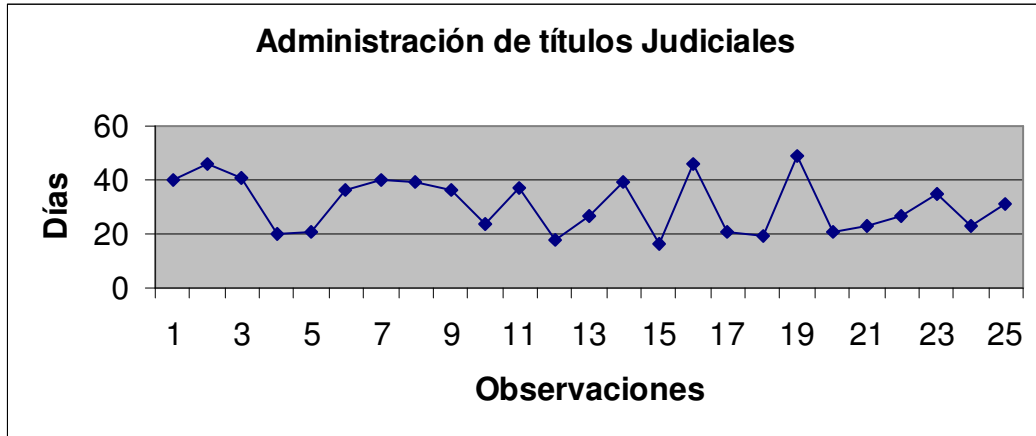


Figura 17: Análisis de tiempos de la administración de Títulos Judiciales

La media es de 31,32 días y la desviación es de 10 días.

Análisis del Fraccionamiento, Aplicación, Conversión y devolución de títulos:

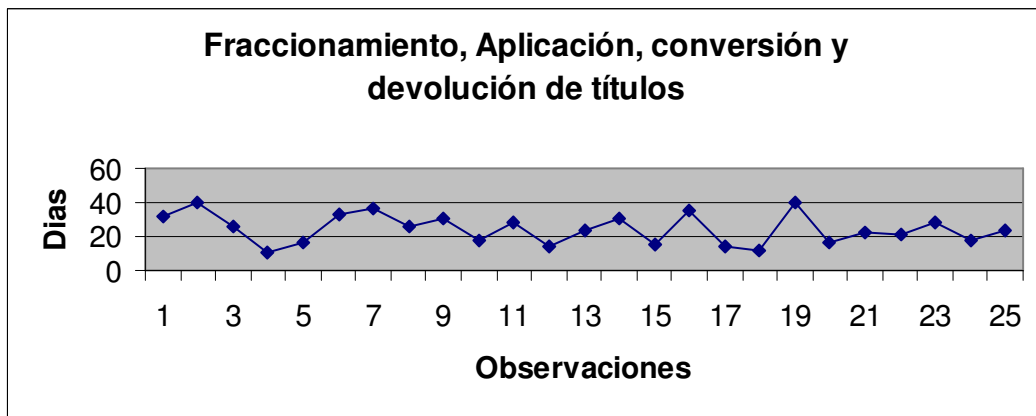


Figura 18: Análisis de tiempos del Fraccionamiento, Aplicación, Conversión y Devolución de Títulos

La media es de 24,48 días y la desviación es de 8,83 días.

Los Puntos fuera de las tendencias hacían que ciertas desviaciones se elevaran.

4.3.2 Análisis de los puntos fuera de las tendencias: La razón por la cual se ha intentado buscar tendencias en los procesos, eliminando los puntos que se encuentran por fuera de las mismas radica en la necesidad de aproximación a un tiempo óptimo. Si bien se ha dejado claro que definir un tiempo óptimo resulta improbable puesto que el contribuyente puede tomar diversas decisiones que lleven el proceso por diferentes caminos y por ende, alteren el tiempo, el hecho de observar ciertas secuencias que se encuentran en las gráficas puede sugerir una buena aproximación al tiempo que se espera que siga el proceso.

A continuación se presenta una tabla que muestra cuales expedientes presentan observaciones por fuera de la tendencia general para cada proceso (Las observaciones que fueron suprimidas al realizar el cálculo de medias y desviaciones de cada proceso) La cual merece un estudio especial para detectar posibles razones por las cuales en dichos casos no se siguió la tendencia.

Para el análisis de la siguiente tabla, la casilla rellena (azul rey) indica que la duración del proceso en el eje vertical contenido en el expediente del eje horizontal no está dentro de la tendencia de duración de la mayoría de los expedientes. Las casillas blancas indican esas intersecciones de procesos contra expedientes si se encuentran dentro de las tendencias mostradas por la mayoría de expedientes. Los expedientes que no están incluidos en esta tabla son aquellos cuyos tiempos en todos los procesos analizados están dentro de las tendencias. Si la casilla donde está el número de expediente se encuentra sombreada con azul claro, esto indica que ese expediente presenta además discontinuidad respecto al total del macro proceso de cobro.⁴¹

⁴¹ Es posible que algunos expedientes presenten discontinuidades a las tendencias en algunos procesos contenidos dentro del proceso de cobro, pero el tiempo total del Macro proceso para dichos expedientes puede estar contenido dentro de la tendencia de la mayoría. Esto se debe a que los demás procesos de ese expediente se hicieron de manera rápida, agilizando el Macro Proceso de Cobro y compensando el tiempo perdido de determinado proceso dentro del expediente.

EXP NO. ⁴²	Pers.	Otorg.	Rel.	Coac.	Inv.	Emb.	Adm.	Frac.
257								
312								
258								
017								
768								
320								
410								
194								
184								
584								
345								
384								
778								
109								
719								
256								
272								
035								
675								
923								

Tabla 7: Puntos por fuera de las tendencias

En la tabla se puede observar que de los 50 expedientes analizados, en 20 se presentan puntos de discontinuidad a las tendencias en al menos uno de los 10 procesos sujetos a este estudio de tiempos.

⁴² Este número corresponde a un número de 3 dígitos contenido dentro de verdadero número del expediente que tiene mas de 6 dígitos. El verdadero número de expediente no se menciona por razones de privacidad. Este mismo número de tres dígitos aplica para el anexo D, y si en dicho anexo aparece uno o dos dígitos, se entenderá que los dígitos faltantes a la izquierda son ceros.

Analizar estas discontinuidades permitirá conocer las causas de las mismas y se buscarán métodos de corrección, en caso de ser necesario.

Se observa que todos los 15 expedientes que presentaron discontinuidad en el proceso de cobro están dentro de los 20 que presentan al menos una discontinuidad en uno de sus procesos. Aunque parezca lógico que todos los expedientes que presentan discontinuidad en el tiempo total tengan al menos una discontinuidad en alguno de sus sub procesos, existe la posibilidad de que alguno, o algunos de ellos presenten discontinuidad en el tiempo total, mostrando estar dentro de la tendencia en todos sus sub procesos.⁴³ Los otros 5 expedientes se encuentran dentro de la tendencia normal del Macro Proceso de cobro, pero sucedieron algunas cosas en algún sub proceso en especial que merece analizarse.

Dentro de los 15 expedientes que mostraron estar por fuera de la tendencia del tiempo del total del Macro proceso de Cobro, existen 4 en especial cuya observación marca un punto excesivamente alto. La tendencia observada e el Macro Proceso arrojó un límite superior de tendencia de 600 días. Los 4 picos extremos sobrepasan los 1500 días.

A continuación se procede a buscar las causas de las demoras de estos 20 expedientes. Para realizar esto, se procedió a volver a dichos expediente y comprobar las fechas en que se realizaron las actuaciones para encontrar posibles irregularidades y errores.

⁴³ Hubiera sido posible que, sin que ninguno de los subprocesos contenidos en el Macro proceso de cobro se saliera de las tendencias por proceso, el Macro proceso en general si se hubiera salido de las mismas. La probabilidad de que esto se cumpla es escasa pero existe siempre y cuando todos, o la mayoría de los subprocesos contenidos en el Macro proceso se encuentren muy cerca del punto que limita la tendencia, así la suma de los tiempos de todos los subprocesos “dentro de la tendencia” puede generar que el total del tiempo del Macro proceso se encuentre “fuera de la tendencia” Lo que no ocurrió en este estudio. Un ejemplo de esto es un punto hipotético cuyo tiempo en cobro persuasivo haya sido 250 días y en cobro coactivo haya sido de 400 días. En ninguno de los dos casos se sale de las tendencias individuales, pero al sumar los dos, da un resultado por encima del límite de la tendencia del macro proceso de Cobro.

Picos extremos del Macro Proceso de cobro:

- **Expediente No. 194⁴⁴:** Muestra el pico más alto y paradójicamente fue solucionado vía persuasiva, incluso se realizaron algunas actuaciones después del período de prescripción (5 años) lo que indica que el contribuyente accedió a pagar sus deudas después de mucho tiempo de iniciado el proceso y de alguna manera el funcionario encargado corrigió los errores cometidos al principio logrando tal pago. El contribuyente hubiera podido alegar que la deuda ya estaba prescrita y no pagarla. Este expediente muestra claramente errores en el cobro, ya que cuando un contribuyente no atiende a los requerimientos iniciales de pago, el expediente debe ir a coactiva para realizar embargo, secuestro y remate de bienes, pero este expediente no salió de Persuasiva.⁴⁵
- **Expediente No. 272:** Las cuentas bancarias fueron embargadas en corto tiempo, sin embargo la resolución de desembargo tomo muchísimo mas una vez saldada la deuda, sin embargo lo que realmente hizo largo este proceso fue las demoras entre sucesivas investigaciones de bienes, ya que los bienes inicialmente encontrados no cubrían toda la deuda.
- **Expediente No. 675:** El problema es el mismo del expediente anterior. Las investigaciones de bienes se demoraron más tiempo del normal. La

⁴⁴ Toda la información de este y los demás expedientes fue obtenida del archivo de Cobranzas.

⁴⁵ Para solucionar este tipo de inconvenientes se propone la tabla de control de expedientes que puede ser vista en el capítulo del Mejoramiento de los procesos.

diferencia de tiempo entre el final de una investigación de bienes y el comienzo de la siguiente es de 84 días en el menor de los casos.

- **Expediente No. 923:** El único problema que tuvo este proceso fue una excesiva demora en proferir la resolución de desembargo. Esto no afectó la recaudación rápida de la DIAN, lo que si sucedió fue que la cuenta bancaria del contribuyente moroso quedó inutilizada mucho más tiempo del que debería haber sido, perjudicando a este último, sin embargo no se recibió queja por parte del mismo por la demora en el desembargo de su cuenta.

Once Expedientes fuera de la tendencia del Macro Proceso: Hace referencia a los 11 Expedientes que están dentro de los 15 cuyo tiempo es superior al límite de tendencia del Macro Proceso de Cobro, pero sin ser picos excesivamente altos.

- El problema de las excesivas esperas en la investigación de bienes y entre investigaciones de bienes se repite en 6 expedientes más, convirtiéndose en un punto clave a tomar en cuenta en el capítulo destinado a las mejoras en los procesos.⁴⁶
- Dilatación del cobro persuasivo por compromiso de pago del contribuyente en período no mayor a 6 meses. Esto se presenta en 3 expedientes.⁴⁷
- Facilidades de Pago cumplidas pero que tomaron más tiempo del normal:⁴⁸
Ocurre en 3 expedientes. Los plazos fueron cumplidos pero tomaron los

⁴⁶ Expedientes No. 768, 220, 184, 584, 719, 256

⁴⁷ Expedientes No. 257, 258, 320

⁴⁸ Ver propuesta de Mejora “incentivos al pronto pago” en el capítulo destinado al Mejoramiento de los procesos.

siguientes tiempos: 643, 417 y 749 días respectivamente, lo cual aplazó la recaudación mucho tiempo. La estrategia de dar facilidades de pago a más de 6 meses es correcta toda vez que el funcionario encargado haga un correcto análisis de la capacidad en que el contribuyente estará de cumplir dicha facilidad. Un incorrecto análisis puede causar pérdidas de tiempo que son irrecuperables cuando el dinero no se consigue por la vía persuasiva.⁴⁹

- En dos Expedientes se observó que la diferencia entre el momento de la solicitud de reliquidación comparado con el momento en que esta fue aceptada fue muy larga, y además las múltiples reliquidaciones en algunos casos dilataron el proceso. Es necesario establecer un límite a partir del cual ya no se permite una nueva reliquidación y se precisa proceder con el cobro coactivo en caso de no pago.⁵⁰
- Se presentó un nuevo caso de demora en el desembargo sin reclamo del contribuyente afectado.⁵¹
- En los procesos de administración de títulos y Fraccionamiento, Aplicación, Conversión y Devolución de los mismos se presentan pérdidas de tiempo repetitivas a causa de demoras en los diferentes oficios y resoluciones que se deben proferir para que el proceso siga adelante. El problema que existe aquí es que hay gran cantidad de documentos pendientes de respuesta, y por esto el funcionario encargado de darla no lo hace a tiempo.

⁴⁹ Expedientes No. 257, 258, 410

⁵⁰ Expedientes No. 258, 320

⁵¹ Expediente 719

Esto se evidencia en expedientes entregados (por ejemplo) para fraccionar el día 8 de noviembre del 2005 , y ejecutado el fraccionamiento el día 29 de noviembre del mismo año⁵², cuando es un proceso que puede realizarse el mismo día. La explicación a esto es que hay documentos en cola. Esto se presenta en 4 expedientes. Es necesario entonces crear una estrategia para hacer que todos los oficios y resoluciones relacionadas con títulos judiciales pasen rápidamente⁵³ puesto que no requieren mucho tiempo para hacerse y no retrasarán demasiado a otros procesos en espera, en cambio, los otros procesos si atrasarán los procesos relacionados con títulos si los otros se hacen primero.⁵⁴

Cinco Expedientes Finales: Estos son los 5 expedientes cuyo tiempo total del Macro Proceso de cobro no está por fuera de las tendencias, sin embargo algunos de sus sub procesos si. En 4 de estos 5 expedientes se ha observado el problema recurrente de las demoras en los títulos Judiciales, tal como fue explicado anteriormente, lo que hace aun mas importante buscar una alternativa de mejora para esto en el capítulo destinado para ello.⁵⁵

Por otra parte uno de los expedientes mostró una demora en facilidades de pago, puesto que tomó mucho tiempo la cancelación de la deuda, pero finalmente se hizo.⁵⁶

El análisis de los puntos fuera de las tendencias ha arrojado algunas observaciones importantes acerca de la demora de realización de ciertos procesos. Proferir resoluciones, esperar en cola de documentos, investigaciones

⁵² Expediente No. 584

⁵³ La Propuesta de Tabla de Control de expedientes en el capítulo de Mejoramiento de los procesos también apunta a corregir este error ya que busca la manera de localizar los actos que precisen atención rápida.

⁵⁴ Expedientes No. 768, 320, 184, 584

⁵⁵ Expedientes No. 345, 384, 778, 109

⁵⁶ Expediente 312

de bienes hechas con demasiada holgura, olvido y descuido en el desarrollo de cierta actividad del proceso hace que el mismo se haga menos ágil.

En el análisis del Valor se encuentra que la mayor parte de tiempo destinado a actividades que no agregan valor está en las esperas. Si juntamos esta observación con las observaciones de esta parte del capítulo, se concluirá que es preciso desarrollar propuestas de mejora que propendan a la reducción de las esperas, atacando por supuesto los puntos causales de las mismas, puntos causales que se comienzan a descubrir en el análisis de Tiempos y del Valor.

5. ANÁLISIS DE RIESGOS

En esta sección se pondrán en evidencia puntos clave que serán la base de algunas mejoras en capítulos posteriores. Por ejemplo, el análisis de Pareto sobre los riesgos de la División será fundamental a la hora de comenzar a Jerarquizar en cuales riesgos se debe centrar la atención y por ende, sobre cuales es imprescindible buscar causas fundamentales.

5.1 LA MATRIZ DE RIESGOS

Ya habiendo definido y documentado los procesos de la División Cobranzas de la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se procede a identificar los potenciales riesgos que pudieran surgir de cada uno de ellos, para eso se implementan las matrices de riesgos por procesos, las cuales se pueden consultar en el anexo B.

Para la presente etapa del trabajo, solo nos atañe la parte de la matriz en donde están descritos todos los riesgos. Los controles e indicadores adjuntos a dicha matriz hacen parte del plan de mejoramiento.

La Matriz de riesgo ha permitido organizar los factores que implican diversos errores en la división, ya sean de nivel bajo, medio o grave.

Controlando los riesgos, sin duda alguna, se mejora el proceso.

Cada diagrama de proceso vincula, con sus conectores, una matriz de riesgo por proceso, generándose un gran número de riesgos potenciales. Se ha pretendido hacer el análisis lo más profundo posible y definir la mayor cantidad de riesgos. Para esta labor fue importante la colaboración de los funcionarios encargados de los procesos.

Empezando a mirar cada una de las matrices, se puede notar que los riesgos comienzan a mostrar tendencia a repetirse de acuerdo a la similitud de los procesos. De la misma manera se puede notar que hay riesgos que son similares a otros de acuerdo a su naturaleza, por lo tanto pueden ser agrupados en categorías generales. La idea de pensar en estas categorías generales es aprovechar las características similares de los riesgos que pertenecen a una misma categoría para deducir cual categoría de riesgo es la que está repitiéndose más en los procesos de la división. De esta misma manera es posible concluir sobre las causas que afectan a dichas categorías.

5.2 CATEGORIZACIÓN DE LOS RIESGOS

Los funcionarios de la División Cobranzas manejan muchas responsabilidades, toda vez que a su cargo existen procesos de sumo cuidado, en especial los que están directamente relacionados con el cobro del dinero proveniente de impuestos, Por ende se encuentran muchos riesgos potenciales que podrían llegar a materializarse, y otros que ya lo han hecho.

Es necesario conocer dichos riesgos y su frecuencia relativa respecto a los demás, en aras de saber cual presenta una potencial probabilidad de ocurrencia mayor de acuerdo a su presencia en mayor número de procesos.

Es también importante analizar que tan grave podría ser la materialización de dichos riesgos, puesto que un riesgo clasificado como alto si presenta una frecuencia de potencial ocurrencia alta también, merecería la pena ser estudiado con mayor cuidado para darle soluciones más precisas.

Cabe aclarar nuevamente que la inclusión de algún riesgo en el análisis, no implica necesariamente que este riesgo se haya materializado ya, lo que quiere decir es que existe la posibilidad potencial de que llegue a ocurrir, y en aras de encontrar soluciones más veraces y completas es necesario analizar la mayor

cantidad de riesgos posibles, así aún no haya sucedido el evento que el riesgo amenaza.

Los riesgos encontrados en los procesos de la División han sido agrupados en las siguientes categorías, según sus características comunes:

- Fallas de los sistemas: Pérdida de información, Colapso de los sistemas informáticos (SIPAC, SISCOBRA CANDADO y ADUANERO, Cuenta Corriente) y lentitud de los mismos.
- Manipulación: Falta de transparencia, cambio de los datos de liquidaciones a propósito con fines ilegales.
- Omisión de obligaciones: Errores en liquidaciones.
- Documentos ilegibles.
- Espera excesiva de documentos: Lenta gestión, entrega de los mismos a funcionarios incorrectos, tiempo excesivo en buscar documentos en el archivo por no estar suficientemente organizado.
- Errores en el cobro: Riesgos relacionados con la desaparición de deudores, embargos incorrectos, prescripción de deudas, certificaciones incorrectas, no incluir deudores en el sistema, lentitud en cobros, dictar autos de cancelación cuando aún existe deuda, no relacionar deudas exigibles, no verificar pagos, enviar citaciones cuando la deuda no es real, incorrecta investigación de bienes.
- Errores en los datos de los documentos. (Digitados o a mano)

- Conformación incorrecta del expediente: realizar los pasos de la conformación de expedientes de forma desorganizada, clasificación y/o radicación incorrecta del expediente u obligación.
- Flujo de información en perjuicio del contribuyente: Relacionada con darle información sobre estados de cuenta y demás datos personales a personas no autorizadas, datos que podrían ser usados de manera ilegal.
- Extravío de documentos.
- Errores de notificación
- Otorgamiento de facilidades de pago con garantías, garantes o demás condiciones insuficientes.
- Avalúo incorrecto.
- Nulidad por incumplimiento de requisitos: Tiene que ver con muchas de las actividades que se realizan en el proceso de cobro coactivo, ya que en muchos casos, el contribuyente tendrá derecho a reclamar si el proceso no ha sido realizado de manera correcta o si alguna de las actividades del mismo no se ha ejecutado como lo dicen el Estatuto Tributario y el Código de Procedimiento Civil.
- Pérdida de tiempo por retrotraer el proceso.
- Imposibilidad de encontrar responsables de faltas: Cuando no hay controles sobre la realización de ciertas actividades es posible que la responsabilidad por cierta falta o la no entrega o envío de algún documento recaiga sobre la persona equivocada. Por ejemplo, al enviar certificaciones

de deudas para diferentes administraciones del país, existe la probabilidad de que la certificación no llegue por errores del sistema o que llegue pero por ineficiencia o lentitud del funcionario encargado en la otra administración la certificación no se haga y figure como responsable el funcionario encargado en ésta administración. Para solucionar este problema se puede optar por mandar todas las certificaciones vía e-mail con orden de seguimiento lo cual dejará una constancia que el funcionario de la otra administración recibió el mismo.

- Nulidades y pérdidas de tiempo retrotrayendo procesos debido a inasistencia a las reuniones, es decir, que el funcionario encargado no se haga parte en el proceso como corresponde. Esto es vitalmente importante en los procesos especiales a cargo del grupo de Representación externa.
- No enviar oficios.

Estas 18 categorías agrupan los riesgos encontrados en los 33 procesos de la División. Estos riesgos específicamente definidos los encontramos en las matrices de riesgo por proceso. De la misma manera se reorganizaron los indicadores en un sistema de control a los riesgos tal como se ve en el ANEXO I.

5.3 FRECUENCIA RELATIVA DE LOS RIESGOS SEGÚN GRUPO⁵⁷

A continuación se procede a clasificar los riesgos de acuerdo a la frecuencia que tienen en los procesos de cada uno de los cinco grupos de la División como un diagnóstico inicial en aras de encontrar los más relevantes para así trabajar en su posterior solución.

⁵⁷ Referencias para el Análisis de Pareto que comienza con el estudio de las frecuencias:
EVAN, James Y LINDSAY, William. Administración y control de la calidad. P 440 - 442
ORTIZ, Néstor Raúl. Principios de la calidad. P 96 – 103

En estos dos textos se exponen las diferentes herramientas de la calidad, entre ellas el Diagrama Causa Efecto y la lluvia de ideas que también fueron utilizadas a lo largo de este trabajo.

La primera columna indica la categoría de riesgo presente en el grupo, la segunda columna indica el número de veces que aparece esa clase de riesgo en el grupo.

5.3.1 Grupo persuasivo: La búsqueda de soluciones en este grupo debe estar encaminada a corregir los errores en el Cobro, en donde se encuentran las prescripciones de deudas, ineficiente acción de cobro, etc. Las causas de estos errores serán descritas más adelante con el fin de atacar los problemas de raíz.

Otro riesgo que genera importante nivel de frecuencia en esta División es el relacionado con los errores en los documentos causados por digitación equivocada y posteriormente los errores de liquidación.

RIESGO	FREC. RELATIVA⁵⁸
Errores en el cobro	5
Errores en los datos de los documentos (digitación)	4
Omitir alguna obligación, errores de liquidación	3
Espera Excesiva de documentos	2
Clasificación o radicación incorrecta	2
Flujo de información en perjuicio del contribuyente	2
Extraviar documentos	1
Errores de notificación	1
Falla del sistema (perdida de información, colapso del sistema)	1
Documentos ilegibles	1
Manipulación	1

Tabla 8: Frecuencia relativa de los riesgos del Grupo Persuasivo

⁵⁸ Las frecuencias relativas de todas las tablas hacen referencia al número de veces que aparecen riesgos de esa categoría en las matrices del anexo B.

PERSUASIVA

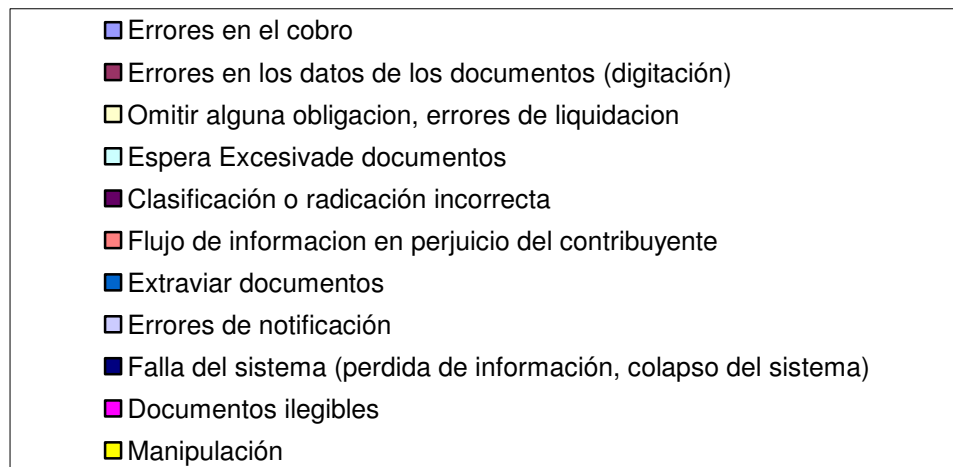
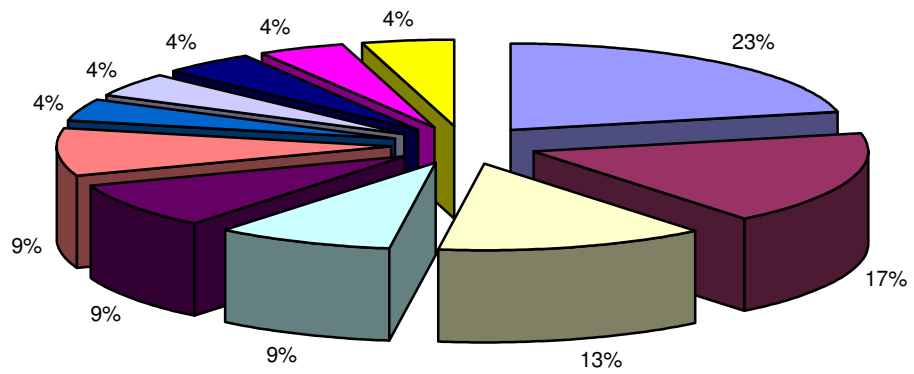


Figura 19: Peso relativo de cada clase de riesgo sobre el total de Persuasiva

Tabla de frecuencias acumuladas: Se le dará a cada riesgo la Nomenclatura RP y un número, donde R indica que se habla de Riesgo, P Indica que la tabla se hace para Persuasiva y el número indicará el orden, dándole el número 1 al riesgo de mayor frecuencia relativa, 2 al siguiente y así sucesivamente, con base en la gráfica anterior. El diagrama de Pareto mostrará en el eje vertical el porcentaje acumulado.

RP	RIESGO	FREC. ACUMUL⁵⁹.
RP1	Errores en el cobro	5
RP2	Errores en los datos de los documentos (digitación)	9
RP3	Omitir alguna obligación, errores de liquidación	12
RP4	Flujo de información en perjuicio del contribuyente	14
RP5	Espera Excesiva de documentos	16
RP6	Clasificación o radicación incorrecta	18
RP7	Falla del sistema (perdida de información, colapso del sistema)	19
RP8	Extraviar documentos	20
RP9	Errores de notificación	21
RP10	Documentos ilegibles	22
RP11	Manipulación	23

Tabla 9: Frecuencia Acumulada de los riesgos del Grupo Persuasivo

⁵⁹ Las frecuencias acumuladas tanto de éste como de los demás grupos, se calculará sumando la frecuencia relativa del riesgo en cuestión con las frecuencias relativas de todos los riesgos anteriores, comenzando con el riesgo de mayor frecuencia relativa y siguiendo en orden descendente.

Diagrama de Pareto Para Persuasiva:

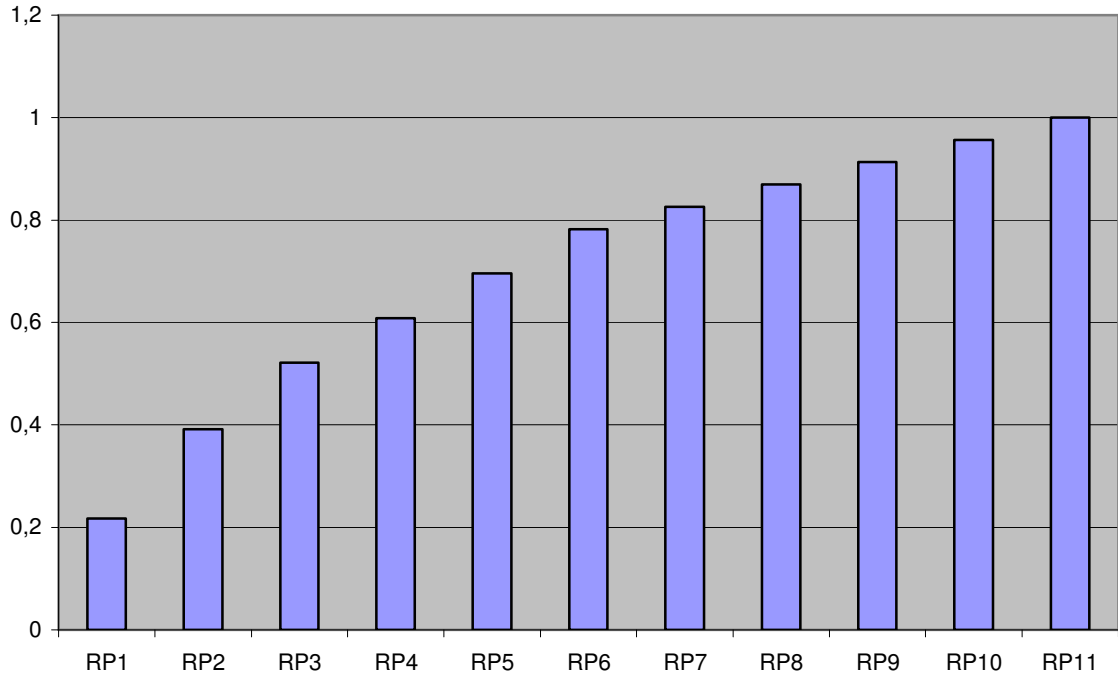


Figura 20: Diagrama de Pareto para Persuasiva

Con los 5 primeros riesgos se llega casi al 70% de la frecuencia acumulada de los mismos, y añadiendo el sexto se llega casi al 80%, por lo tanto estos 6 primeros riesgos son los más importantes en el estudio de posibles mecanismos de control en el área Persuasiva. Paulatinamente se irán identificando los riesgos más frecuentes de cada Grupo y se compararán con el total de la División.

5.3.2 Grupo de Facilidades de Pago: En grupo de facilidades de pago se evidencia un riesgo particularmente importante, y este es el que concierne a aceptar otorgarle al contribuyente la facilidad sin que existan las condiciones necesarias que respalden la misma. De la misma manera los errores en el cobro también presentan gran importancia. Los errores de notificación y la espera excesiva de documentos también arrojan una importante frecuencia de aparición en los diferentes procesos del grupo.

RIESGO	FREC. RELATIVA
Otorgamiento de facilidades con garantías, garantes o condiciones insuficientes	6
Errores en el cobro	5
Espera Excesiva de documentos	4
Errores de notificación	4
Omitir alguna obligación, errores de liquidación	2
Extraviar documentos	1
Incorrecto avalúo	1

Tabla 10: Frecuencia relativa de los riesgos del Grupo Facilidades de pago

FACILIDADES DE PAGO

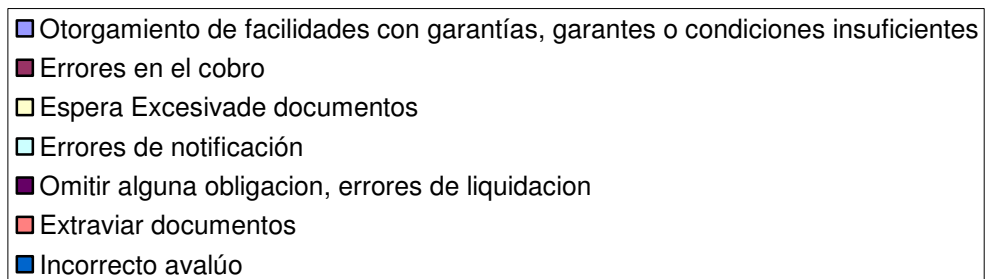
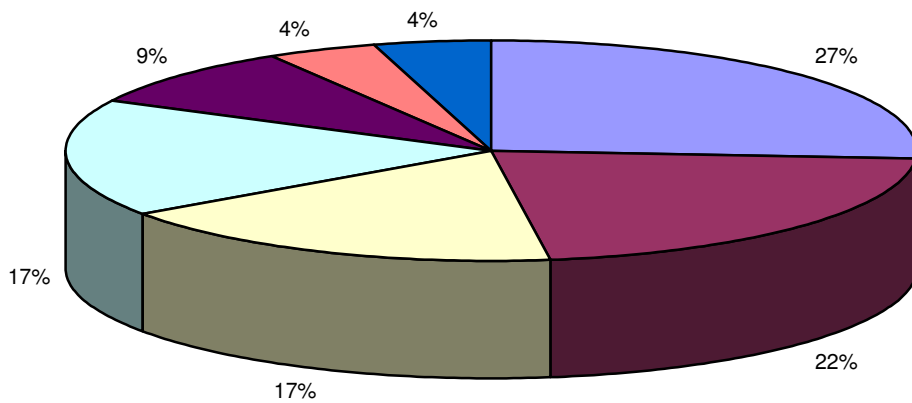


Figura 21: Peso relativo de cada clase de riesgo sobre el total de Facilidades de Pago

Tabla de frecuencias acumuladas: Se le dará a cada riesgo la Nomenclatura RF y un número, donde R indica que se habla de Riesgo, F Indica que la tabla se hace para Facilidades de pago y el número indicará el orden, dándole el numero 1 al riesgo de mayor frecuencia relativa, 2 al siguiente y así sucesivamente, con base en la gráfica anterior. El diagrama de Pareto mostrará en el eje vertical el porcentaje acumulado.

RF	RIESGO	FREC. ACUMUL.
RF1	Otorgamiento de facilidades con garantías, garantes o condiciones insuficientes	6
RF2	Errores en el cobro	11
RF3	Espera Excesiva de documentos	15
RF4	Errores de notificación	19
RF5	Omitir alguna obligación, errores de liquidación	21
RF6	Extraviar documentos	22
RF7	Incorrecto avalúo	23

Tabla 11: Frecuencia Acumulada de los riesgos del Grupo Facilidades de pago

Diagrama de Pareto Para Facilidades de pago:

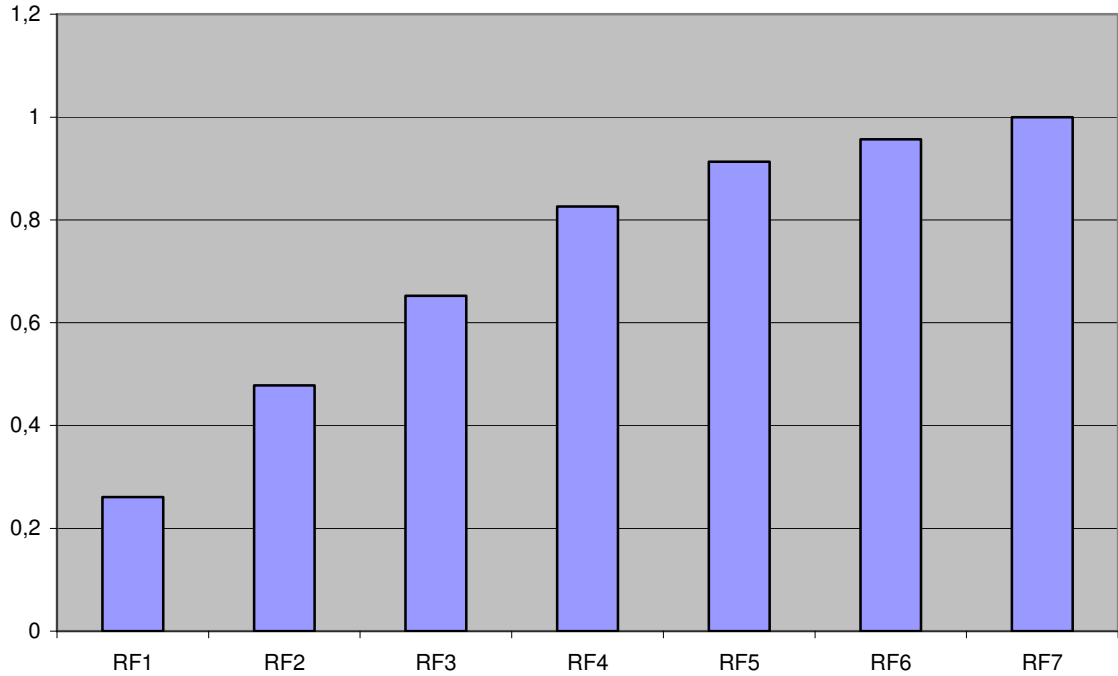


Figura 22: Diagrama de Pareto para Facilidades de Pago

Con solo los 4 primeros riesgos se llega al 82% de la frecuencia de aparición de los mismos en facilidades de pago. Sobre estos 4 primeros recae la mayor importancia a la hora de buscar medidas correctivas para controlarlos en este grupo.

5.3.3 Grupo Coactivo: Como se puede suponer, el grupo de cobro Coactivo es el que maneja mayor cantidad de riesgos y por supuesto, el que tiene mayor frecuencia en sus procesos es el que relaciona los errores de cobro. La espera excesiva de documentos también maneja una frecuencia importante así como los errores de digitación y las pérdidas de tiempo al retrotraer el proceso.

RIESGO	FREC. RELATIVA
Errores en el cobro	24
Espera Excesiva de documentos	17
Errores en los datos de los documentos (digitación)	15
Perdida de tiempo por retrotraer el proceso	11
Errores de notificación	8
Nulidad por incumplimiento de requisitos	8
Extraviar documentos	7
Clasificación o radicación incorrecta	5
Imposibilidad de encontrar responsable real de falta	4
Omitir alguna obligación, errores de liquidación	3
Falla del sistema (perdida de información, colapso del sistema)	2
Flujo de información en perjuicio del contribuyente	1
Documentos ilegibles	1
Incorrecto avalúo	1

Tabla 12: Frecuencia relativa de los riesgos del Grupo Coactivo

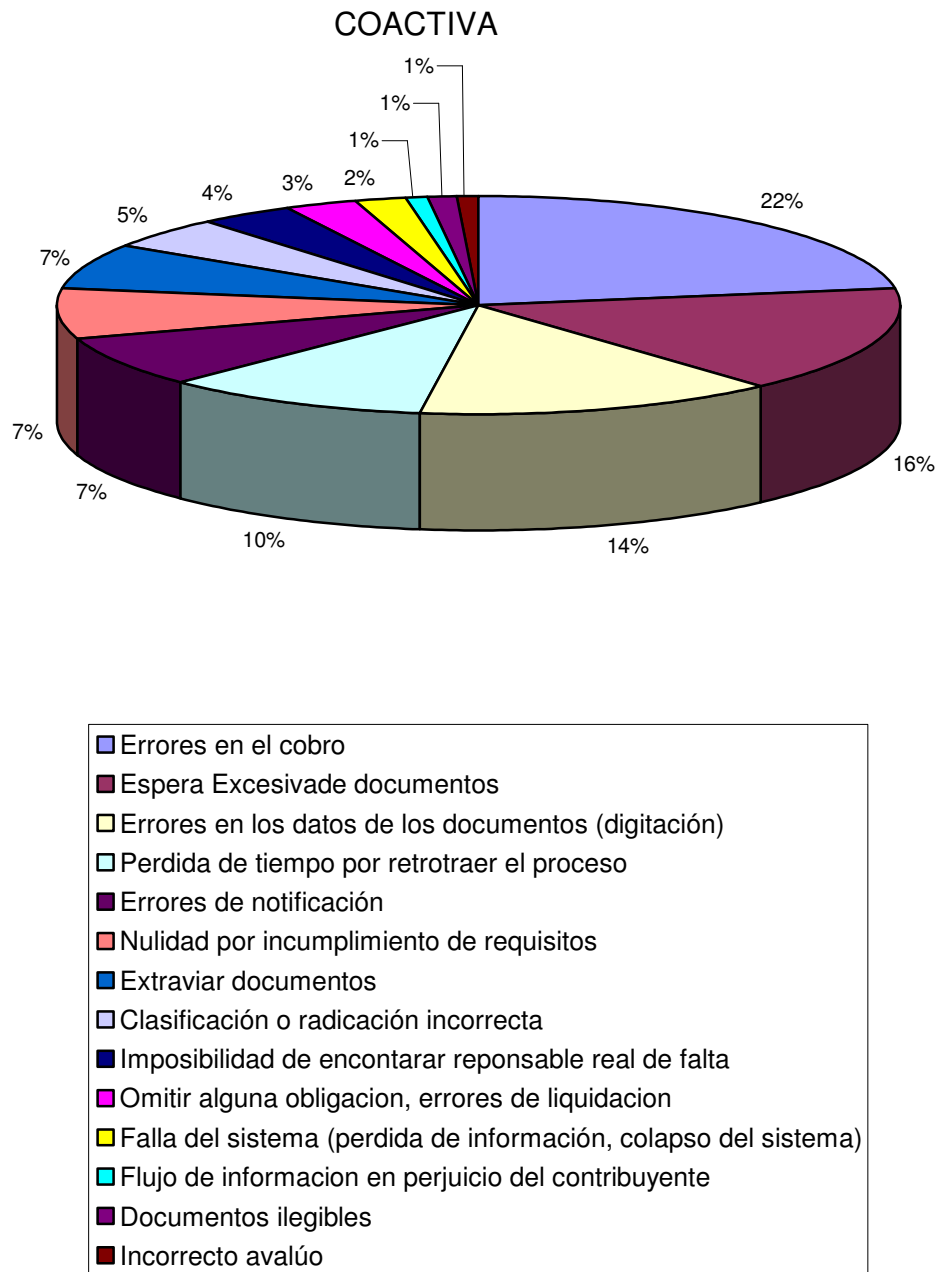


Figura 23: Peso relativo de cada clase de riesgo sobre el total de Coactiva

Tabla de frecuencias acumuladas: Se le dará a cada riesgo la Nomenclatura RC y un número, donde R indica que se habla de Riesgo, C Indica que la tabla se hace para Coactiva y el número indicará el orden, dándole el numero 1 al riesgo de mayor frecuencia relativa, 2 al siguiente y así sucesivamente, con base en la gráfica anterior. El diagrama de Pareto mostrará en el eje vertical el porcentaje acumulado.

RC	RIESGO	FREC. ACUMUL.
RC1	Errores en el cobro	24
RC2	Espera Excesiva de documentos	41
RC3	Errores en los datos de los documentos (digitación)	56
RC4	Perdida de tiempo por retrotraer el proceso	67
RC5	Errores de notificación	75
RC6	Nulidad por incumplimiento de requisitos	83
RC7	Extraviar documentos	90
RC8	Clasificación o radicación incorrecta	95
RC9	Imposibilidad de encontrar responsable real de falta	99
RC10	Omitir alguna obligación, errores de liquidación	102
RC11	Falla del sistema (perdida de información, colapso del sistema)	104
RC12	Flujo de información en perjuicio del contribuyente	105
RC13	Documentos ilegibles	106
RC14	Incorrecto avalúo	107

Tabla 13: Frecuencia Acumulada de los riesgos del Grupo Coactivo

Diagrama de Pareto Para Coactiva:

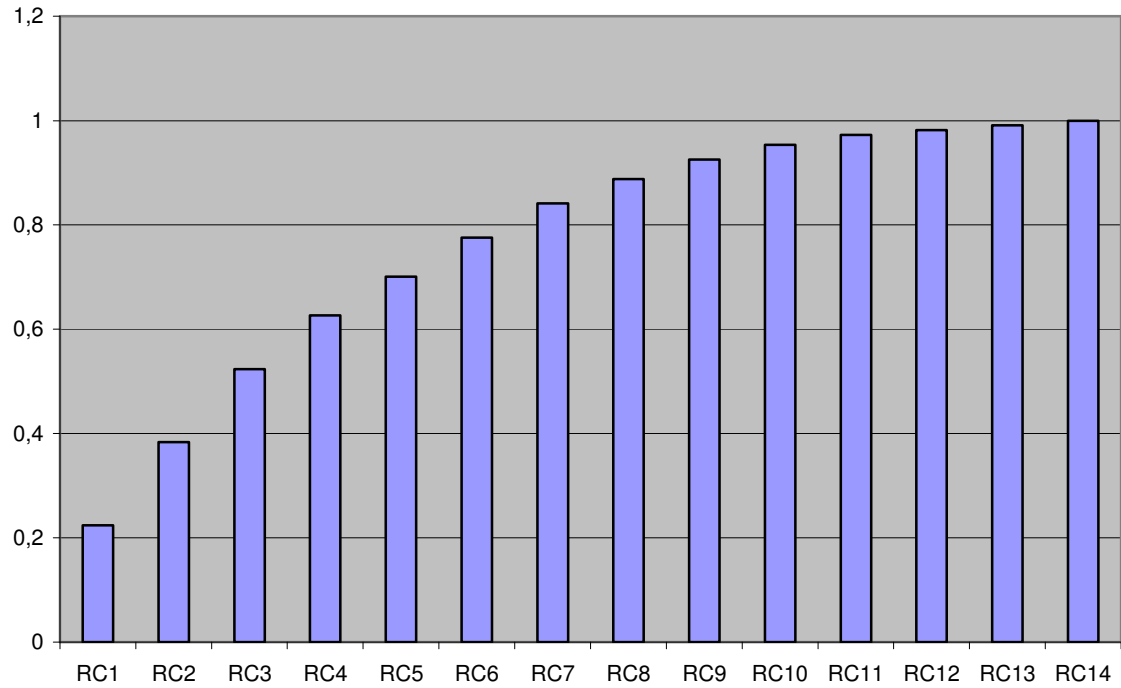


Figura 24: Diagrama de Pareto para Coactiva

Con los 5 primeros riesgos se llega al 70% del total e incluyendo el sexto llegamos casi al 80%, luego estos son los riesgos más importantes que se deben atacar.

5.3.4 Grupo de secretaría: Por la actividad de flujo de documentos que tiene este grupo, es coherente que el riesgo de más frecuencia en sus procesos es el del extravío y la espera excesiva de los mismos. También es importante la frecuencia con la que aparece el riesgo de radicación incorrecta y errores en digitación.

RIESGO	FREC. RELATIVA
Extraviar documentos	14
Espera Excesiva de documentos	8
Errores en los datos de los documentos (digitación)	8
Clasificación o radicación incorrecta	8
Errores en el cobro	7
Errores de notificación	4
Imposibilidad de encontrar responsable real de falta	3
Nulidad por incumplimiento de requisitos	1
Falla del sistema (perdida de información, colapso del sistema)	1

Tabla 14: Frecuencia relativa de los riesgos del Grupo Secretaría

SECRETARÍA

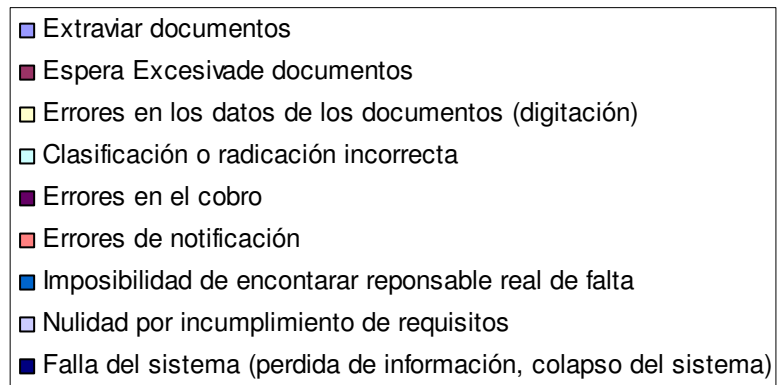
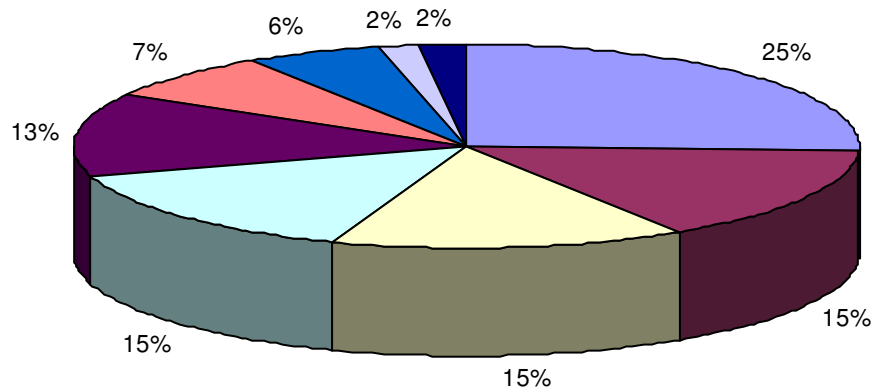


Figura 25: Peso relativo de cada clase de riesgo sobre el total de Secretaría

Tabla de frecuencias acumuladas: Se le dará a cada riesgo la Nomenclatura RS y un número, donde R indica que se habla de Riesgo, S Indica que la tabla se hace para Secretaría y el número indicará el orden, dándole el numero 1 al riesgo de mayor frecuencia relativa, 2 al siguiente y así sucesivamente, con base en la gráfica anterior. El diagrama de Pareto mostrará en el eje vertical el porcentaje acumulado.

RS	RIESGO	FREC. ACUMUL.
RS1	Extraviar documentos	14
RS2	Espera Excesiva de documentos	22
RS3	Errores en los datos de los documentos (digitación)	30
RS4	Clasificación o radicación incorrecta	38
RS5	Errores en el cobro	45
RS6	Errores de notificación	49
RS7	Imposibilidad de encontrar responsable real de falta	52
RS8	Nulidad por incumplimiento de requisitos	53
RS9	Falla del sistema (perdida de información, colapso del sistema)	54

Tabla 15: Frecuencia Acumulada de los riesgos del Grupo Secretaría

Diagrama de Pareto Para Secretaría:

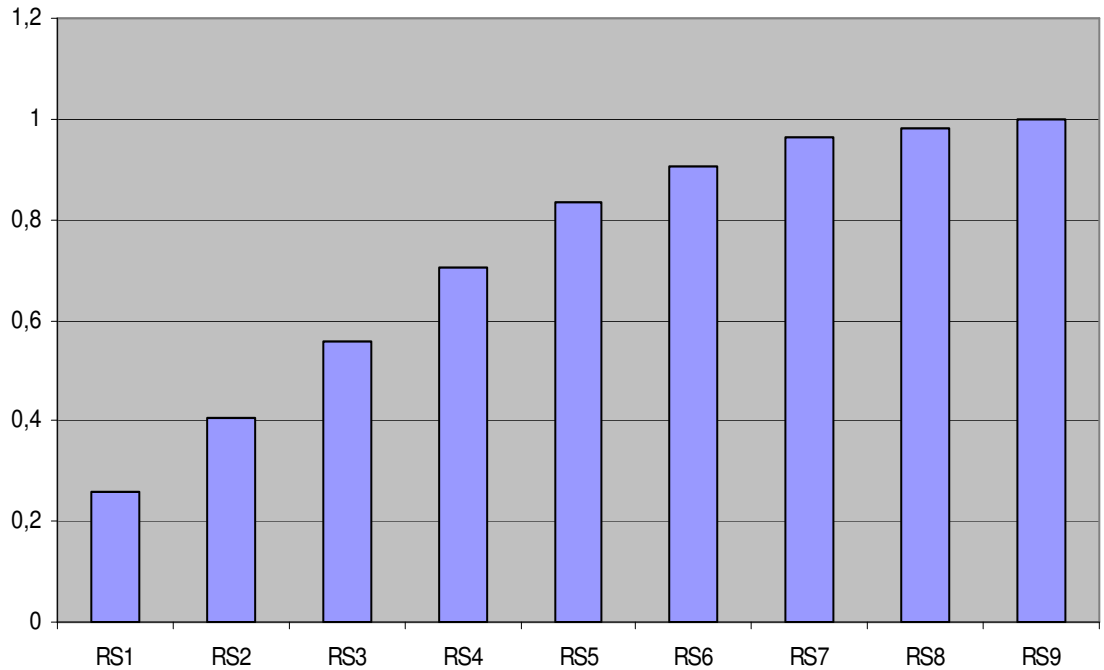


Figura 26: Diagrama de Pareto para Secretaría

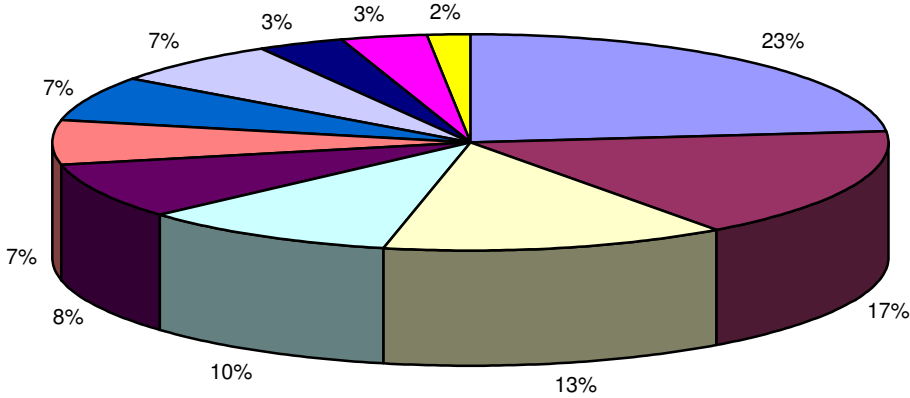
Con el cuarto riesgo ya se llega al 70% de frecuencia acumulada e incluyendo el quinto se llega al 83%. Estos 5 primeros riesgos son los que mayor atención precisan. Se observa que en este grupo, los riesgos más representativos están ligados al del flujo de documentos, ya que esta es la principal actividad que se realiza. Las responsabilidades respecto al cobro están más directamente ligadas a grupos como el Coactivo y el Persuasivo.

5.3.5 Grupo de Representación Externa: En este grupo se evidencia que los errores en el cobro vuelven a ser las principales fuentes de riesgo. Lo son también la espera excesiva de documentos y la inasistencia a reuniones que pueden causar nulidades y retrotraer el proceso.

RIESGO	FREC. RELATIVA
Errores en el cobro	14
Espera Excesiva de documentos	10
Inasistencia a reuniones	8
Errores de notificación	6
Extraviar documentos	5
Omitir alguna obligación, errores de liquidación	4
Otorgamiento de facilidades con garantías, garantes o condiciones insuficientes	4
No enviar oficios	4
Errores en los datos de los documentos (digitación)	2
Perdida de tiempo por retrotraer el proceso	2
Imposibilidad de encontrar responsable real de falta	1

Tabla 16: Frecuencia relativa de los riesgos del Grupo Representación Externa

REPRESENTACION EXTERNA



- Errores en el cobro
- Espera Excesivade documentos
- Inasistencia a reuniones
- Errores de notificación
- Extraviar documentos
- Omitir alguna obligacion, errores de liquidacion
- Otorgamiento de facilidades con garantías, garantes o condiciones insuficientes
- No enviar oficios
- Errores en los datos de los documentos (digitación)
- Perdida de tiempo por retrotraer el proceso
- Imposibilidad de encontrar responsable real de falta

Figura 27: Peso relativo de cada clase de riesgo sobre el total de Representación Externa

Tabla de frecuencias acumuladas: Se le dará a cada riesgo la Nomenclatura RR y un número, donde R indica que se habla de Riesgo, R Indica que la tabla se hace para Representación Externa y el número indicará el orden, dándole el numero 1 al riesgo de mayor frecuencia relativa, 2 al siguiente y así sucesivamente, basándonos en la gráfica anterior. El diagrama de Pareto mostrará en el eje vertical el porcentaje acumulado.

RR	RIESGO	FREC. ACUMUL.
RR1	Errores en el cobro	14
RR2	Espera Excesiva de documentos	24
RR3	Inasistencia a reuniones	32
RR4	Errores de notificación	38
RR5	Extraviar documentos	43
RR6	Omitir alguna obligación, errores de liquidación	47
RR7	Otorgamiento de facilidades con garantías, garantes o condiciones insuficientes	51
RR8	No enviar oficios	55
RR9	Errores en los datos de los documentos (digitación)	57
RR10	Perdida de tiempo por retrotraer el proceso	59
RR11	Imposibilidad de encontrar responsable real de falta	60

Tabla 17: Frecuencia Acumulada de los riesgos del Grupo Representación Externa

Diagrama de Pareto Para representación externa:

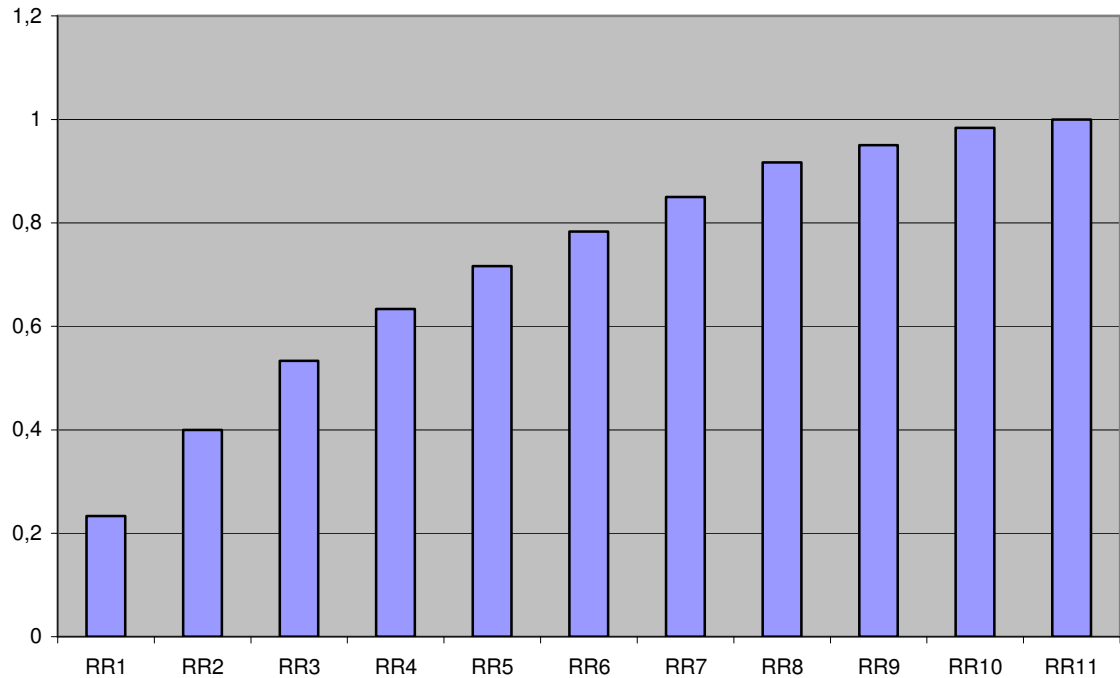


Figura 28: Diagrama de Pareto para Representación Externa

Con solo los 5 primeros riesgos se pasa del 70% de la participación total dentro del grupo, y adjuntando el sexto se llega casi al 80%. Por ende, se debe poner especial cuidado en estos 6 primeros riesgos según la tabla.

5.3.6 Diagnóstico total de la división cobranzas: Al observar toda la división, se encuentra un importante número de categorías que muestran altas frecuencias de potencial materialización de riesgos, sin embargo se puede destacar el 21% de importancia relativa que tiene el riesgo de errores en el cobro. Otros riesgos que también precisarían de atención inmediata son la espera excesiva de documentos, los errores en los datos, el extravío de documentos y los errores de notificación.

RIESGO	FREC. RELATIVA
Errores en el cobro	55
Espera Excesiva de documentos	41
Errores en los datos de los documentos (digitación)	29
Extraviar documentos	28
Errores de notificación	23
Clasificación o radicación incorrecta	15
Perdida de tiempo por retrotraer el proceso	13
Omitir alguna obligación, errores de liquidación	12
Otorgamiento de facilidades con garantías, garantes o condiciones insuficientes	10
Nulidad por incumplimiento de requisitos	9
Imposibilidad de encontrar responsable real de falta	8
Inasistencia a reuniones	8
Falla del sistema (perdida de información, colapso del sistema)	4
No enviar oficios	4
Flujo de información en perjuicio del contribuyente	3
Documentos ilegibles	2
Incorrecto avalúo	2
Manipulación	1

Tabla 18: Frecuencia relativa de los riesgos del total de la División

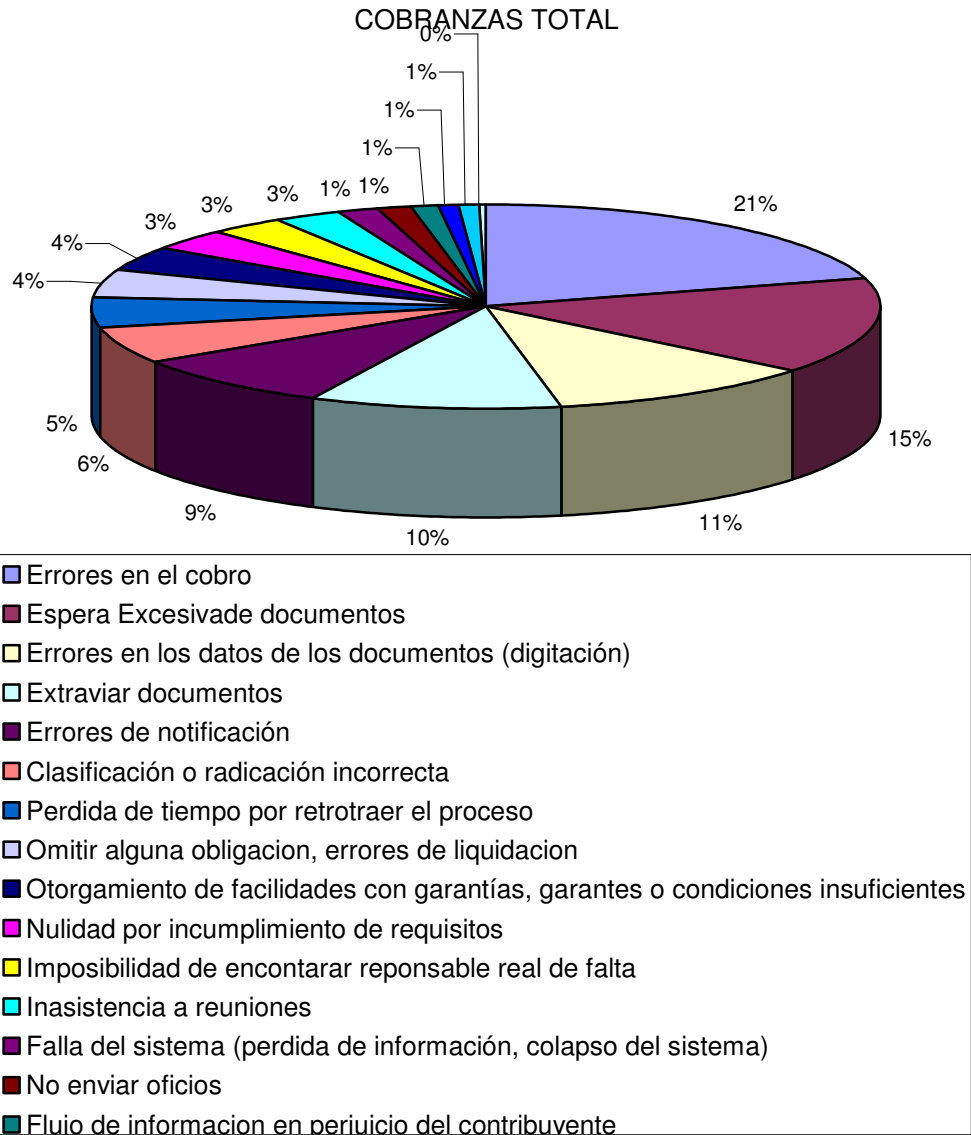


Figura 29: Peso relativo de cada clase de riesgo sobre el total de la División

Tabla de frecuencias acumuladas: Se le dará a cada riesgo la Nomenclatura RT y un número, donde R indica que se habla de Riesgo, T Indica que la tabla se hace para el Total de la división y el número indicará el orden, dándole el numero 1 al riesgo de mayor frecuencia relativa, 2 al siguiente y así sucesivamente, con base en la gráfica anterior. El diagrama de Pareto mostrará en el eje vertical el porcentaje acumulado.

RT	RIESGO	FREC. ACUM.
RT1	Errores en el cobro	55
RT2	Espera Excesiva de documentos	96
RT3	Errores en los datos de los documentos (digitación)	125
RT4	Extraviar documentos	153
RT5	Errores de notificación	176
RT6	Clasificación o radicación incorrecta	191
RT7	Perdida de tiempo por retrotraer el proceso	204
RT8	Omitir alguna obligación, errores de liquidación	216
RT9	Otorgamiento de facilidades con garantías, garantes o condiciones insuficientes	226
RT10	Nulidad por incumplimiento de requisitos	235
RT11	Imposibilidad de encontrar responsable real de falta	243
RT12	Inasistencia a reuniones	251
RT13	Falla del sistema (perdida de información, colapso del sistema)	255
RT14	No enviar oficios	259
RT15	Flujo de información en perjuicio del contribuyente	262
RT16	Documentos ilegibles	264
RT17	Incorrecto avalúo	266
RT18	Manipulación	267

Tabla 19: Frecuencia Acumulada de los riesgos del Total de la División

Diagrama de Pareto sobre el total de los riesgos de la División:

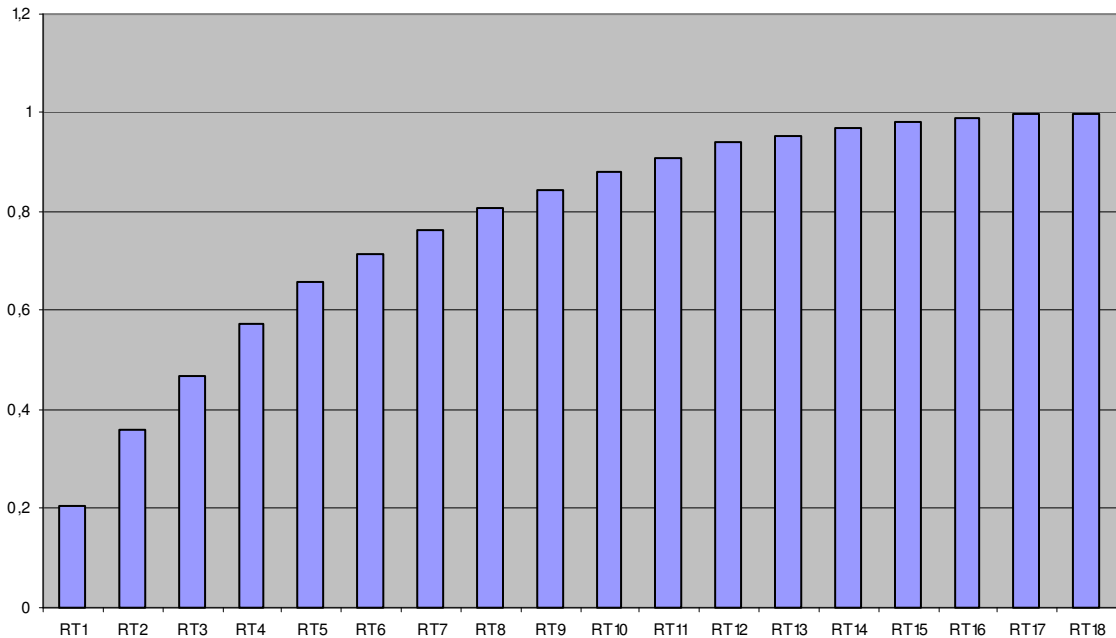


Figura 30: Diagrama de Pareto para el total de la División

Con los 6 primeros riesgos se acumula un poco más del 70% del total. Si analizamos hasta el octavo ya pasamos del 80% y los otros 10 riesgos restantes no alcanzan a acumular entre todos un 20%, entonces ya es claro cuáles son los 8 riesgos en los cuales se debe centrar el análisis de toda la división, comenzando con los errores en el cobro.

Ya conociendo con claridad los riesgos que más trascendencia tienen en el total de la división, es posible empezar con la búsqueda de las causas de los mismos para su posterior propuesta de mejora y solución.

También es de suma importancia buscar las causas de los principales riesgos por grupo de la División, así alguno de ellos no pertenezca a los más altos hallados en el total de la misma.

5.4 ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE CAUSAS DE RIESGO (ANÁLISIS CAUSA – EFECTO)⁶⁰

Una eficaz manera de mejorar el proceso es controlando los riesgos que a este lo atañen. Al implementar mecanismos de control a los riesgos se dará un paso muy importante en aras del mejoramiento.

La mejor manera de controlar un riesgo es inferir en sus causas, de esta manera es posible tener una visión más exacta de lo que realmente está causando el error.

En una primera etapa se reconoció la División completa, luego los cinco grupos que a ella perteneces y finalmente los procesos de cada grupo. Después de este conocimiento preliminar se establecieron mecanismos para analizar los procesos y sus respectivos riesgos, tales como el análisis del valor, los tiempos de ciclo y el estudio de frecuencias de Pareto. Este último en especial será importante para el inicio de esta etapa ya que la conclusión más importante que arrojó dicho estudio fue que de las 18 categorías de riesgo, con solo 8 se llegaba a más del 80 por ciento de la frecuencia de aparición en los procesos y las otras 10 categorías de riesgos acumulaban menos del 20 %. Se procede entonces a estudiar las causas relativas a cada uno de estos 8 riesgos principales utilizando diagramas causa – efecto.

Riesgo 1: Errores en el cobro: Este es el riesgo más delicado de la División, no solo porque ha sido el que ha arrojado el mayor número de potenciales frecuencias de aparición en la mayoría de los procesos, sino también porque presenta consecuencias supremamente graves e influye directa y negativamente en el principal objetivo de la División Cobranzas, el cual es hacer la correcta recaudación de dinero proveniente de impuestos. De hecho existen unas metas

⁶⁰ Referencias para el estudio causa – efecto:

EVAN, James Y LINDSAY, William. Administración y control de la calidad. P 442 - 444
ORTIZ, Néstor Raúl. Principios de la calidad. P 103 - 108

establecidas para cobro coactivo y persuasivo en términos de dinero a recaudar, y cada funcionario puede calcular la meta unitaria que a él le corresponde dividiendo el monto total de la meta a recaudar por grupo sobre el número de funcionarios del mismo.

Dentro de esta categoría de riesgos se encuentra un grave efecto, el cual es la prescripción de las deudas, y es un problema sobre el cual se centra especial importancia en la realización de este proyecto. Es absolutamente necesario encontrar mecanismos que controlen este riesgo en particular para conseguir que las deudas no lleguen a su período de prescripción, puedan ser cobradas a tiempo y por ende se aumente la recaudación, que es el trabajo que debe desarrollar la División de Cobranzas de manera eficiente.

Los errores en cobro pueden ser de diferente naturaleza, pero todos tienen el mismo origen, es decir, las mismas causas, por ejemplo, dentro de esta categoría se encuentran las prescripciones de deudas, el cobro de montos no correctos, certificaciones incorrectas, cobro a la persona equivocada, etc.

En la figura se pueden apreciar las principales causas que atañen los errores en cobro. Como se ve allí, y según lo que se ha conversado e investigado con los funcionarios de la División, se puede notar que los errores en el cobro y por supuesto, las prescripciones, tienen una influencia directa con la gran cantidad de trabajo acumulado que esta división posee. Se puede observar escritorios llenos de expedientes pendientes de cierto tipo de actividad a realizarse por determinado funcionario para seguir en el proceso, y muchas veces el funcionario aún no ha acabado cuando le llegan muchos más. Esto por supuesto genera stress y el stress conduce a errores, sin contar los efectos en la salud de las personas.

En el capítulo destinado a las mejoras se trabajará en una manera de corregir este grave problema. El objetivo principal es que las prescripciones de deudas, con el tiempo, vayan disminuyendo.

Es importante hablar de otro problema que se está generando respecto al menor ingreso de dinero proveniente de impuestos, y este se refiere a los especuladores: Como el Macro proceso de cobro lo exige, al contribuyente no pagar sus deudas, se le rematarán sus bienes para obtener el dinero que el contribuyente le debe al estado. Existen ciertas personas que con esto han pretendido hacer negocio, por ejemplo cierta persona está interesada en participar en un remate, entonces los especuladores lo abordan a la entrada de la división media hora antes del mismo y le dicen que ellos no “pujarán” muy alto en el remate para que esa persona pueda comprar muy barato el bien pero que a cambio les de cierta cantidad de dinero. Si el rematante no acepta, entonces el especulador amenaza con pujar alto para que no lo pueda comprar. En muchos casos la persona que viene a rematar acepta lo que los especuladores le piden y el bien se remata por una cantidad muy baja. Esto perjudica tanto al contribuyente que se le embargó y remató el bien como a la DIAN. Al contribuyente ya que si con el dinero del remate alcanza para pagar la deuda con el estado, entonces se le devolverá el dinero remanente, por lo tanto éste le conviene que sea rematado por un valor alto. Es claro que el principal afectado es el contribuyente, ya que antes de darle cualquier remanente a él, primero hay que pagarle al estado, pero la DIAN también se desfavorece con los especuladores puesto que es posible que el bien, “gracias” a ellos sea rematado en un valor tan bajo que incluso no alcance a cubrir la deuda que el contribuyente tiene con el estado.⁶¹

⁶¹ La segunda propuesta de mejora en el capítulo de “Mejoramiento de los Procesos” tiene como fin corregir este problema.

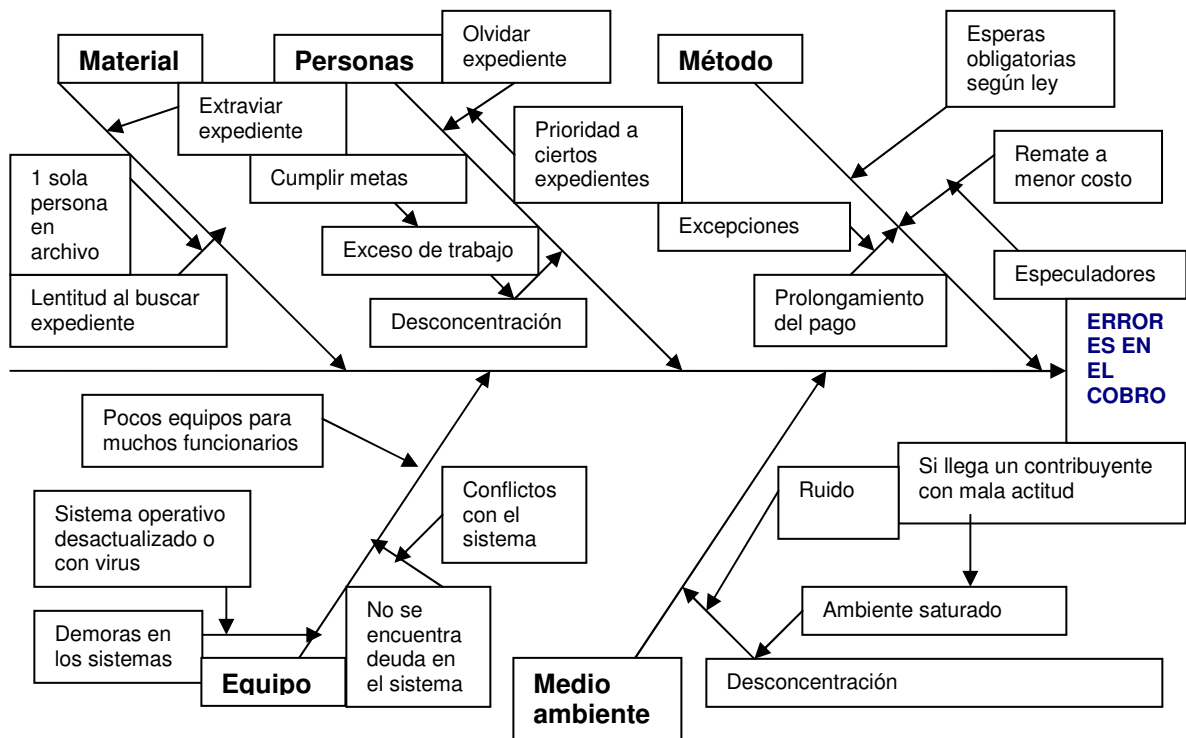


Figura 31: Diagrama Causa – Efecto Para los errores en el cobro

Riesgo No. 2. Esperas excesivas: De nuevo se hace presente con importante influencia sobre este riesgo, la causa del trabajo acumulado y la necesidad de unas metas a cumplir. Esta causa se seguirá repitiendo en varios de los riesgos, lo cual indica que se debe poner especial atención en ella. Las esperas excesivas también son causadas por las múltiples actividades que requieren los procesos, algunas de las cuales no agregan valor, de esta manera, este estudio causa efecto se complementa con el análisis del valor para posteriormente dar una solución efectiva. Incluso las esperas excesivas influyen en la prescripción de deudas y por ende en los errores en el cobro (anterior riesgo), luego corrigiendo este error se pueden obtener resultados importantes y de hecho se corregirán ciertos aspectos de otros riesgos. Puede verse que el riesgo de esperas excesivas también aparece como causa particular de otros, tal como se verá en los diagramas causa efecto más adelante.

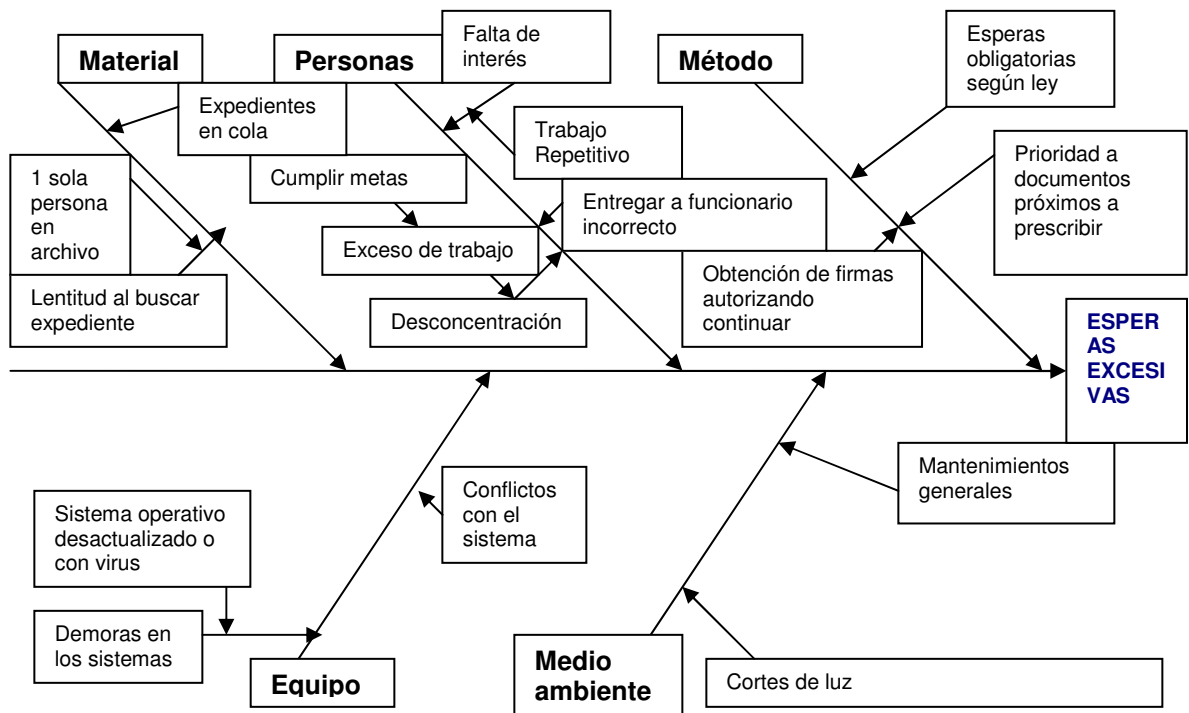


Figura 32: Diagrama Causa – Efecto Para las esperas excesivas

Riesgo No. 3. Errores en digitación: Es importante encontrar mecanismos para corregir este error puesto que documentos mal digitados serán causa de otros errores más graves como retrotraer el proceso y errores en el cobro. De esta manera vemos que este riesgo, al igual que el riesgo anterior (espera excesiva de documentos) es a su vez causa de otros y corrigiendo estos podemos mejorar los demás.

La principal causa de estos errores es la rapidez con la que a veces se trabaja sin prestar demasiada atención por el stress que en algún día determinado, cierto Funcionario pueda estar sintiendo a causa de necesitar cumplir sus metas. También el cansancio es un factor importante, derivado de las largas jornadas de trabajo y de las horas extra que algunos funcionarios deciden tomar con el fin de adelantar su trabajo y disminuir su stress del día siguiente, (horas extra de 5 a 8 de la noche) pero esto puede llegar a ser contraproducente toda vez que en este

intervalo de tiempo ya sus cuerpos y mentes están bastante agotados por el trabajo diario y su rendimiento no será igual, luego la probabilidad de equivocarse al digitar o escribir un dato será mayor.

Otra causa que es repetitiva en varios riesgos es la que se relaciona con posibles distractores que existen en el ambiente de la División. Primero que todo, muchos funcionarios necesitan que otros hayan realizado parte de un proceso para ellos seguir con el trabajo, por lo tanto se observa que los funcionarios están en constante movimiento por la división buscando y llevando expedientes, firmando el libro radicador, el libro de oficios, etc. Esto por supuesto genera distracción. Por otro lado, la División Cobranzas atiende público, por esta razón la afluencia de gente es mucho mayor y aumenta el nivel de distractores. El ruido y el aire acondicionado son también factores de distracción.

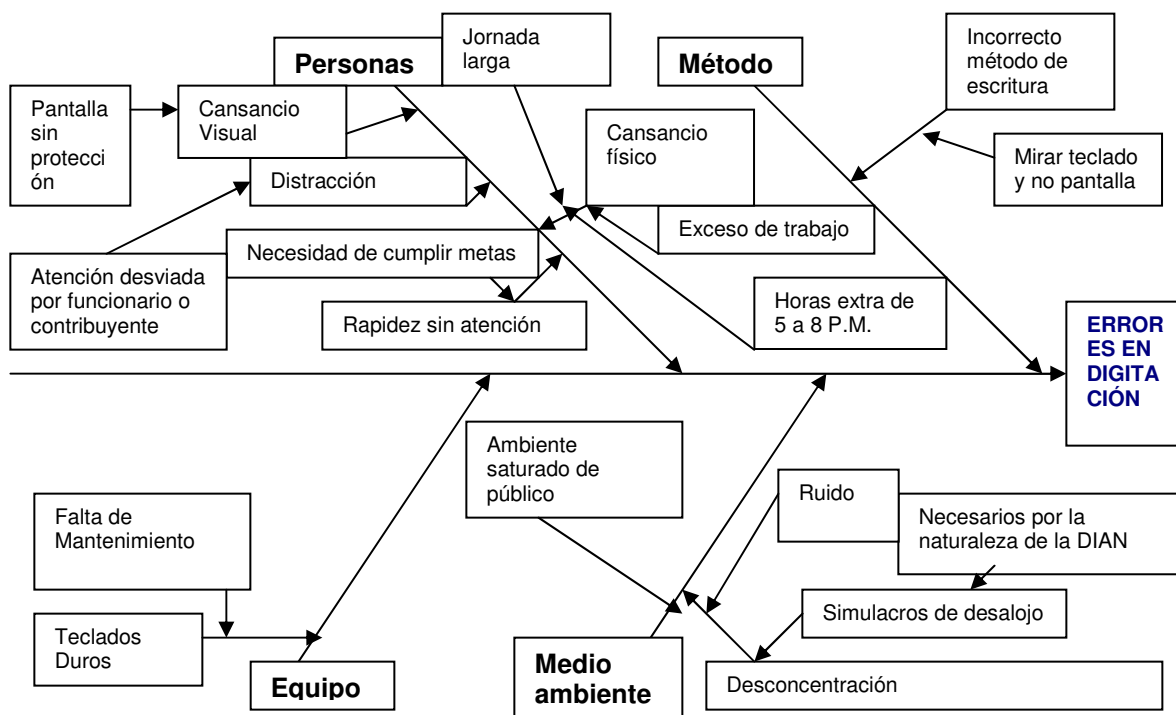


Figura 33: Diagrama Causa – Efecto Para los errores en digitación

Riesgo No. 4: Extravío de documentos: Que un documento se pierda es algo muy grave, por eso es necesario extremar controles para tenerlos siempre organizados para su fácil búsqueda. Por supuesto, la probabilidad potencial de pérdida de documentos es muy alta cuando se habla de actividades en donde los mismos deben sufrir muchos traslados de lugar, así como sucede en la División Cobranzas de la DIAN. La conformación de expedientes debe ser adecuada y los mismos deben tener una hoja de ruta bien conformada, así como es necesario que dicha conformación de expedientes se vaya haciendo cada vez que suceda alguna novedad en el proceso de cobro. Quien esté a cargo del archivo a su vez debe manejar muy bien el orden de los documentos de la mejor manera posible, e ir capacitando a más personas que lo puedan manejar con eficiencia.

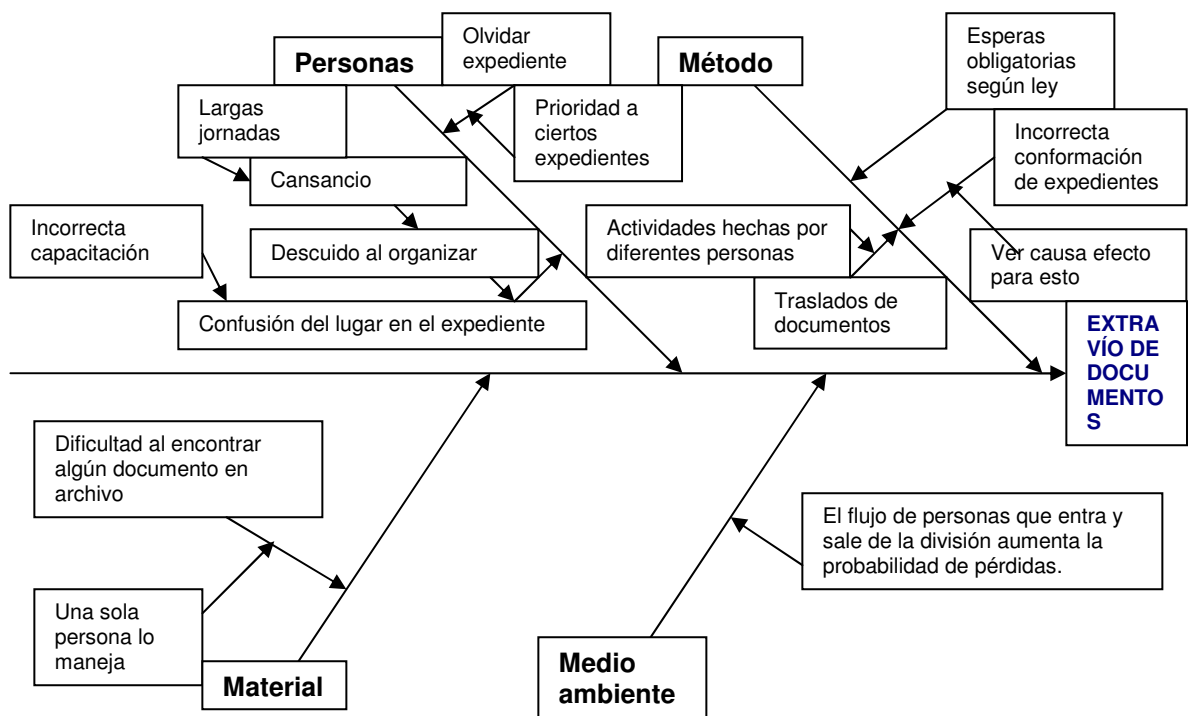


Figura 34: Diagrama Causa – Efecto Para el extravío de documentos

Riesgo No. 5 Errores en la notificación: Existe un programa que se llama “Notificar” Mediante el cual los actos administrativos son notificados, este programa es manejado en el grupo de secretaría, aunque otros funcionarios de otros grupos de la división también realizan notificaciones de manera de documento físico o por medio de otros programas. El programa Notificar, sin embargo es la herramienta base para realizar esta actividad, y la funcionaria encargada de realizar este trabajo conoce muy bien su manejo, sin embargo, en aras de reducir las probabilidades de falla y pérdida de tiempo sería conveniente capacitar una segunda persona que podría realizar este trabajo en dado caso que la primera tuviera que ejercer otra labor, o que existan demasiados documentos que precisen de notificación. Estos errores de notificación también nacen del exceso de trabajo, largas jornadas y cansancio. También esta relacionado con errores en la digitación y con la no llegada a tiempo de los documentos (extravío). Todas estas causas se convierten en riesgos que ya tienen su respectivo análisis causa efecto como se ha mostrado.

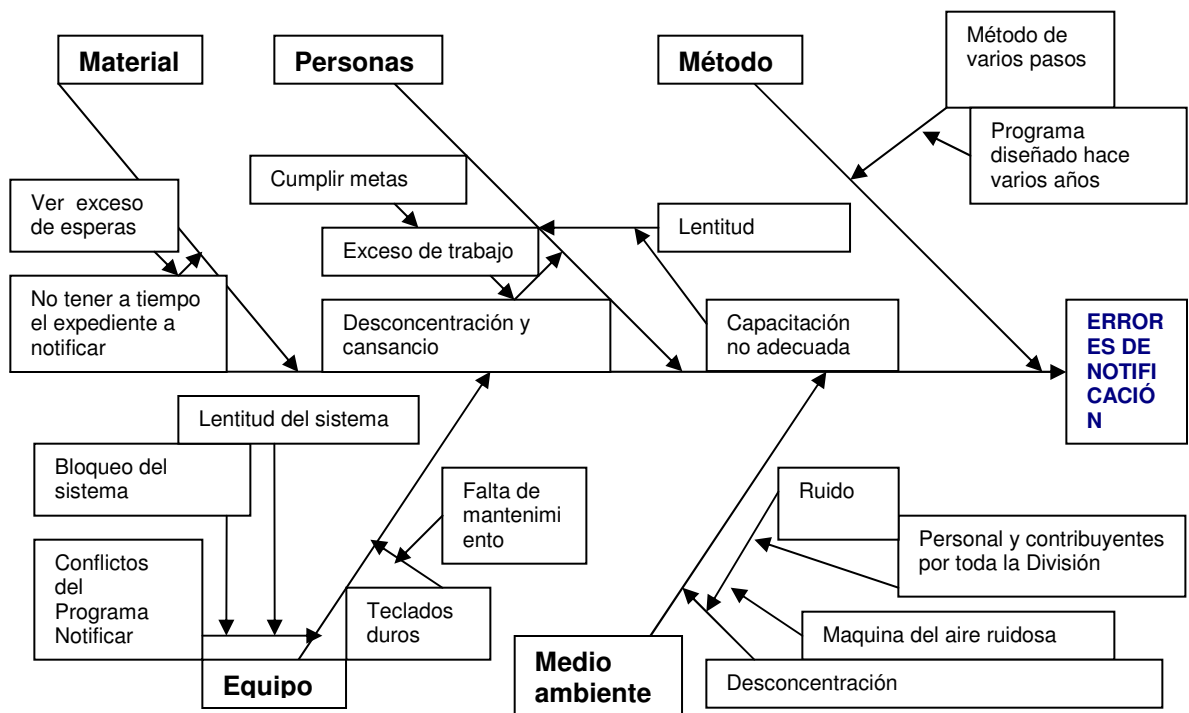


Figura 35: Diagrama Causa – Efecto Para los errores de notificación

Riesgo No. 6. Clasificaciones o radicaciones incorrectas (Conformación incorrecta del expediente) Este riesgo se relaciona directamente con todo lo que se ha hablado acerca de las jornadas largas, los descuidos y la desconcentración. En el diagrama causa efecto a continuación se pueden encontrar las principales causas del mismo.

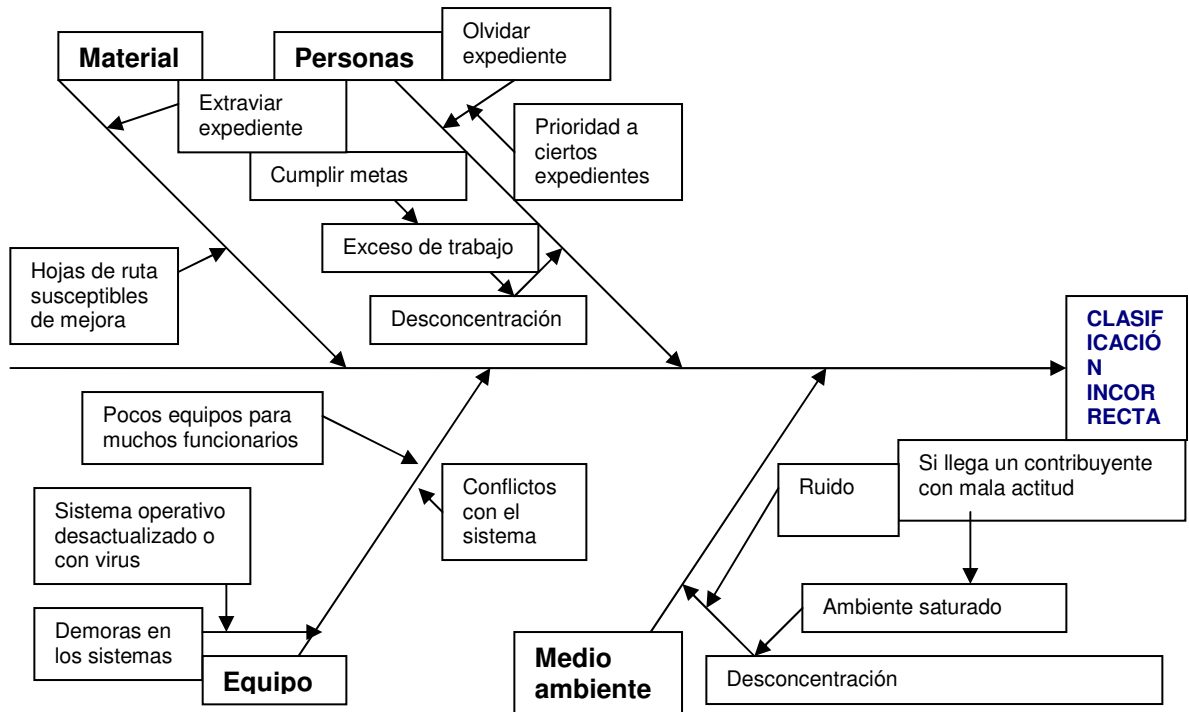


Figura 36: Diagrama Causa – Efecto Para la clasificación incorrecta

Riesgo No. 7. Retrotraer el proceso. Existe un proceso o método establecido desde parámetros legales para ejecutar ciertas actividades, las cuales, de ser ignoradas, crearán un conflicto a posteriori y desembocará en retrotraer el proceso con el correspondiente desgaste administrativo y de tiempo que esto conlleva. Las actividades deben hacerse bien desde la primera vez, cero defectos es la meta, esto quiere decir cero errores en la ejecución del proceso. Es necesario que los funcionarios estén correctamente capacitados en los pasos a seguir para evitar este tipo de inconvenientes.

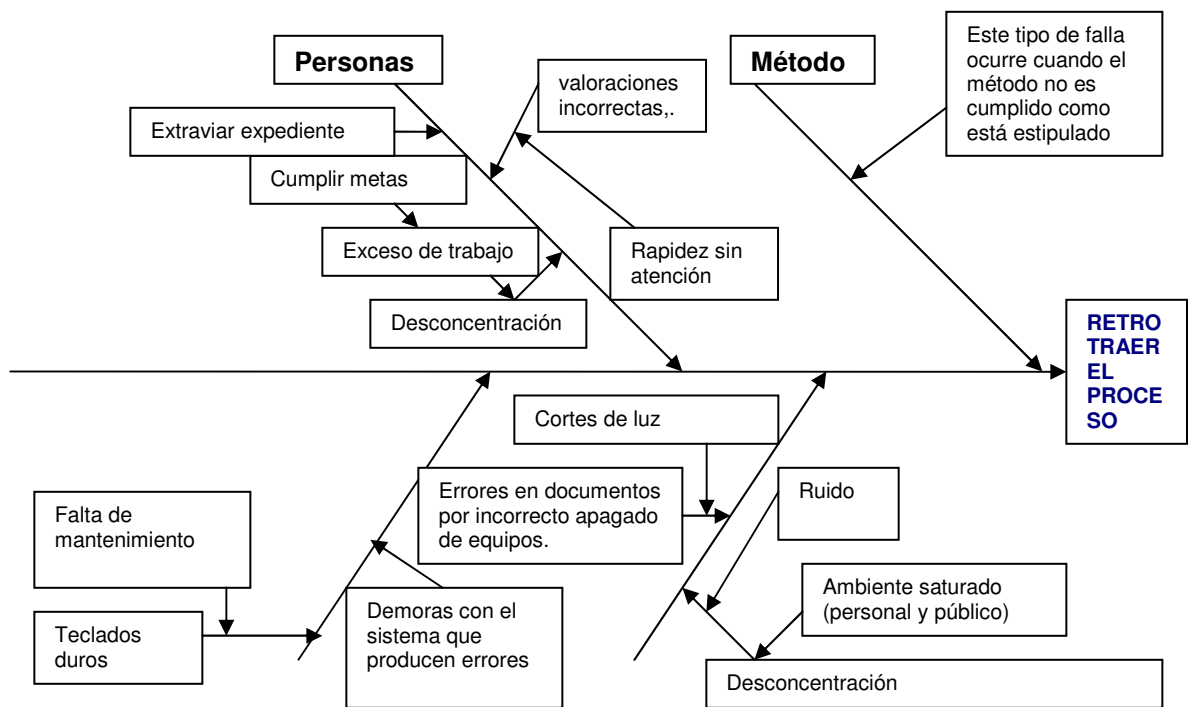


Figura 37: Diagrama Causa – Efecto Para errores que retrotraen el proceso

Riesgo No. 8: Liquidación equivocada: Una liquidación equivocada puede darse por diferentes factores, como lo son la inexistencia de información en los sistemas y/o archivo físico sobre una deuda que si existe, errores por el cansancio, errores por falta de capacitación en las liquidaciones, etc. También cabe aclarar que una liquidación incorrecta puede otorgarse con fines no legales lo cual representa un riesgo muy grave.

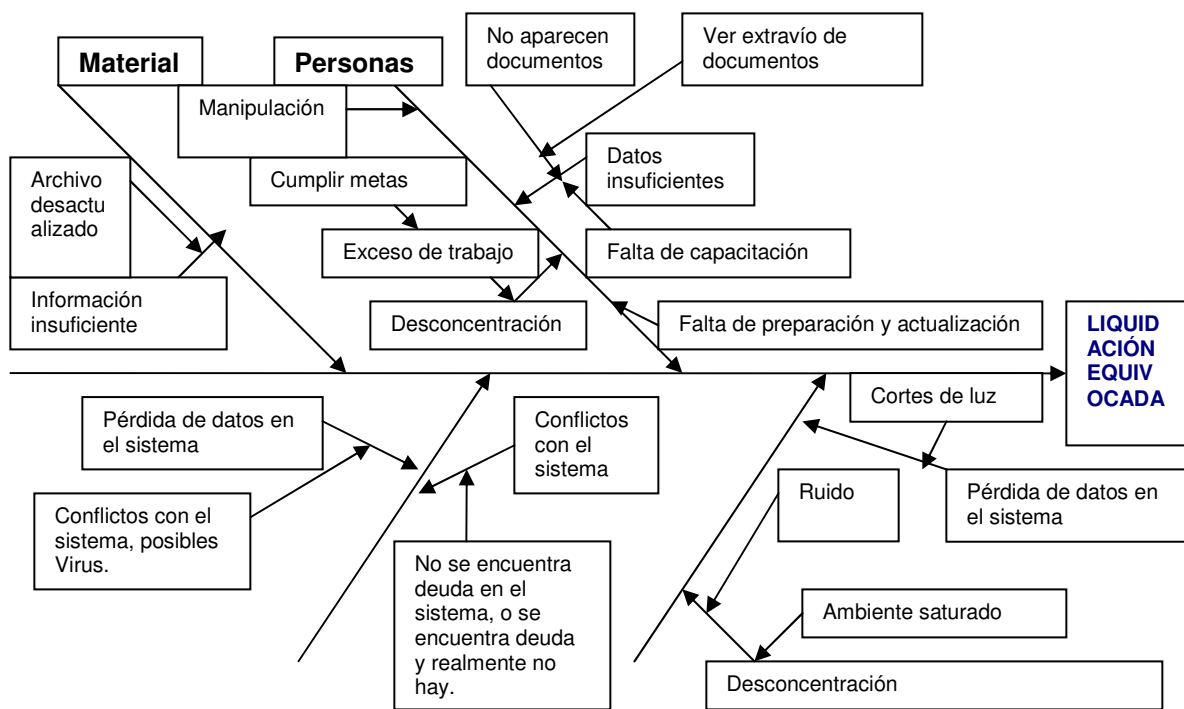


Figura 38: Diagrama Causa – Efecto Para liquidaciones equivocadas

6. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS:

Toda la metodología que se ha seguido hasta ahora ha tenido como fin llegar a conclusiones que permitan dar inicio a actividades que propendan por el correcto desarrollo de los procesos y a la mejora significativa de la manera como se hacen y se controlan los mismos.

En el Capítulo destinado al análisis de procesos en donde se revisaron los mismos, se analizó el valor de sus actividades y se realizó el respectivo estudio de tiempos basado en procesos cuellos de botella. Esto arrojó conclusiones previas que en este capítulo se materializan en mejoras concretas.

De igual manera, El capítulo dedicado al análisis de los riesgos también arrojó conclusiones previas que en este capítulo se convierten en soluciones orientadas a la creación de mecanismos de control a los mismos.

Durante la realización de este trabajo, se ha empleado frecuentemente el proceso de lluvia de ideas reuniendo por separado a cada uno de los 5 grupos de la División. De esta manera se les ha expuesto a los funcionarios los resultados obtenidos en el análisis de procesos y en el análisis de riesgos y con base en ellos han surgido algunas ideas que se transformaron en propuestas de mejora

Algunas propuestas de mejora se irán implementando desde el mismo momento de su aprobación en la empresa y otras requerirán un poco más de tiempo. Las experiencias de planes de mejoramiento ejecutados en otras áreas de la DIAN e implementados por la empresa son prenda de garantía que la DIAN seguirá los planes a largo plazo que se diseñen.

Las Propuestas fueron evaluadas y aprobadas por la jefe de División.

MEJORA No. 1

Problema: La forma correcta de realizar los procesos algunas veces no es seguida, lo que eventualmente podría causar que los mismos se retrotraigan, generando el respectivo desgaste administrativo. Esta falta del correcto seguimiento se produce con frecuencia por el desconocimiento del flujo adecuado de las actividades y las condiciones anteriores que cada una de ellas exige para realizarse. De la misma manera, los riesgos generados por cada proceso podrían minimizar su materialización si existe mayor conocimiento de los mismos; siendo también importante tener claro la manera de controlarlos y de actuar en caso de que el riesgo tenga repercusiones. Es necesario entonces idear una manera de hacer que todos los miembros de la División tengan acceso a estos datos en caso de necesitarlos.

Plan de mejoramiento: Se propone crear una pagina dentro del sistema intranet de la DIAN con todos los datos anteriormente mencionados, de esta manera cualquier funcionario de la DIAN podrá tener acceso a esta información en el momento que lo necesite. Así mismo se propone dar una capacitación a todo el personal de la División sobre el uso de la Misma, enfatizando en la forma de encontrar cada diagramas de flujo, las matrices de riesgos e instar a los funcionarios a revisar los mecanismos de control a los riesgos anotados en la respectiva matriz.

Implementación: Se ha publicado en la pagina Intranet de la DIAN todos los documentos realizados por el autor de la presente, tanto los diagramas de procesos como las matrices de riesgos y controles, además de esto se publicaron también las tablas que muestran la normatividad de cada proceso y los productos que los mismos generan.⁶² La tabla madre es la de los diagramas de flujo por

⁶² Como complemento del manual de procesos y las matrices de riesgo surgieron otras tablas que parten de la tabla madre que es el Diagrama de proceso a través de hipervínculos de la misma

proceso y sobre ella hay hipervínculos que relacionan las demás tablas. Todo se encuentra concatenado y visiblemente atractivo para una fácil y amena navegación en intranet. Otra gran ventaja de esta mejora es que se ha dado la pauta a otras administraciones del país, ya que la DIAN Bucaramanga es pionera en esta clase de trabajos y por supuesto, gracias a intranet, el trabajo realizado por el autor de este documento en la DIAN de Bucaramanga puede ser visto desde cualquier ciudad del país donde la DIAN tenga sede, y un funcionario del área de Cobranzas de Bogotá (por ejemplo) que quiera saber la manera correcta de realizar determinado proceso o buscar normatividad, controles, productos, planes de mejoramiento, etc, podrá acceder a intranet y desde allí revisar el trabajo que en la DIAN de Bucaramanga ha realizado el autor de estas líneas.

De igual Manera se instruyó al personal de Cobranzas Bucaramanga en el manejo de la página, que básicamente contiene todo lo que se puede observar en el presente libro, con la facilidad que brindan los hipervínculos. De la misma manera se comunicó la instalación en intranet de esta página a todos los funcionarios de la DIAN a nivel nacional a través del correo electrónico.

Indicadores: Número de Administraciones que comiencen a implementar el plan de mejoramiento en sus Divisiones por año. Disminución en el porcentaje de las deudas prescritas en una nueva muestra de expedientes de acuerdo a un próximo estudio de la contraloría.⁶³

manera como se explicó que la matriz de riesgo se encontraba vinculada mediante el respectivo conector de riesgo. Estas tablas que complementan el trabajo pueden encontrarse en los Anexos de la siguiente manera: Anexo E: Tablas de productos de los procesos, Anexo F: Tablas de Normatividad de los procesos, Anexo G: Tabla que relaciona los formatos de la División.

⁶³ La disminución en las prescripciones será el indicador principal. Todas las mejoras tendrán objetivos diferentes, pero un objetivo común será éste, por lo tanto, aunque hará parte de las próximas propuestas de mejora, en algunas no se mencionará.

MEJORA No. 2

Problema: La principal función del área de cobranzas es lograr el ingreso de dinero proveniente de impuestos a la DIAN y uno de los mecanismos para lograr esto es el cobro coactivo que se realiza cuando el contribuyente es renuente a pagar por la vía persuasiva. Dentro de este cobro se realiza una actividad llamada “Diligencia de remate” en la cual se le otorga el bien del contribuyente moroso al mejor postor partiendo de un valor base en subasta pública. El dinero proveniente del remate es usado para pagar la deuda del contribuyente moroso, y si parte del dinero queda como remanente, se le regresa a este. Muchas veces los bienes son rematados por valores relativamente bajos, disminuyendo así el ingreso de dinero a la DIAN, en caso de que no se cubra la deuda completamente con dicho valor y entre las causas de esto están los especuladores que, tal como ampliamente se explicó en la elaboración del diagrama causa efecto de los errores en el cobro, son aquellos personajes que hacen negocio con los que verdaderamente están interesados en adquirir el bien, pidiendo dinero a estos en contraprestación de no “pujar” para que el bien no suba de precio y así el interesado en adquirir el bien lo compre a precio mucho más bajo, muy por debajo de su precio comercial.

Primera mejora propuesta: Subasta Inversa. Consiste en fijar un valor base alto, pero nunca por encima del valor comercial del inmueble, y a partir de ahí comenzará la subasta y se le otorgará el bien al primero que acepte comprar el inmueble por ese valor. Si nadie acepta, entonces se baja el precio y se vuelve a preguntar. La ventaja de este sistema de subasta para quien recauda el dinero es que el interesado en comprar el inmueble deberá pagar un precio un poco más alto de lo normal si quiere asegurarse de tenerlo, ya que si otro se le adelanta en decir que lo compra, habrá perdido su oportunidad, y no hay segundas o terceras oportunidades como en la subasta normal. Entonces, en primera instancia, se obtendrá un pago más cercano a lo que realmente vale el bien comercialmente, y,

en segunda instancia, se eliminan los especuladores, ya que con esta metodología de subasta, su "modus operandi" ya no tendría ningún efecto porque ellos especulan a través de la "puja" y sin "puja" se les acaba el negocio.

Se propone que a razón de \$200.000 se vaya bajando el monto tope. Existirá un precio de reserva el cual es el avalúo o "posible valor base". Si el remate baja a este valor y nadie oferta se procedería a declarar improbadamente el remate y citar a nueva diligencia de remate.

La subasta inversa no comienza con un valor base para la puja, sino con un valor tope para la baja, sin embargo se hace necesario hablar de un posible valor base con el fin de hacer la comparación con el siguiente método. Este valor base es el avalúo que el Perito hace del bien, aunque este dato no se utiliza, ya que se baja el precio sobre un valor comercial del bien dado también por el perito evaluador.

Segunda mejora propuesta: Modificaciones en la logística de la diligencia de remate: La estrategia del especulador está en acechar a la persona que realmente quiere comprar el inmueble para ofrecerle no pujar, esto lo hacen el día del remate en que todos los rematantes se encuentran puertas afuera de la División en espera de entrar a rematar, entonces para evitar que esas negociaciones se realicen es necesario evitar que los especuladores aborden a quienes están interesados en comprar, para lo cual se ha diseñado el siguiente proceso el cual se aplicará el día de dicha diligencia:

1. La hora de la diligencia de remate se fijará no antes de las 9 de la mañana. La DIAN abre sus puertas al público a las 8 y 15 de la mañana y generalmente se forma una larga cola a esa hora, sobre todo cuando hay alguna actividad especial como renovación del RUT, entonces para evitar que los especuladores lleguen el día del remate a buscar en la cola a los posibles rematantes, no se debe programar dicha diligencia a primera hora.

2. Media hora antes de la diligencia de remate se ubicará a uno de los hombres de seguridad en la entrada del pasillo que conduce al gran salón de espera frente a cobranzas⁶⁴ y donde antes se reunían los especuladores con los verdaderos rematantes. El hombre de seguridad permitirá la entrada de una y solo una persona al salón y no dejará que pase la siguiente hasta que la anterior esté dentro de la División Cobranzas, de lo cual se encargará un funcionario de la División ubicado en el salón de espera, el cual se asegurará de conducir al contribuyente dentro de las oficinas.
3. Ya estando el posible rematante dentro de las oficinas de Cobranzas, y habiéndose comprobado que efectivamente se inscribió para el remate, este deberá esperar adentro hasta que sea la hora exacta del mismo. Se le explicará que si sale de las oficinas por cualquier motivo se considerará que está abandonando el remate y no se le dejará volver a entrar.
4. Se esperará un máximo de 10 minutos después de la hora citada y quien no llegue quedará fuera del remate.
5. Se procede a efectuar la diligencia de remate con todas las personas que hayan llegado, las cuales no habrán tenido contacto entre sí sino hasta que están dentro de la División y a los ojos de todos los funcionarios de la misma, en donde ya no podrán realizar ninguna negociación turbia.

Siguiendo este proceso al pie de la letra se frenará la labor no muy altruista de los especuladores, ya que no podrán encontrarse en ningún momento previo al verdadero remate con los que realmente quieren comprar el inmueble. Se puede pensar que ante estas seguridades, los especuladores podrían abordar a los

⁶⁴ Ver anexo H (Diagramas de Planta)

rematantes antes de que estos pasaran por el pasillo donde está el hombre de seguridad, pero no podrán hacerlo puesto que antes del remate nadie sabe quienes son los otros rematantes, estos solo se pondrían en evidencia al hablar con el hombre de seguridad, quien estaría a escasos dos metros de los dos celadores de la entrada del edificio, entonces sería imposible para los especuladores abordar a los rematantes, sencillamente no se les daría tiempo para estar a solas con ellos.

El paso 3 del proceso elimina la posibilidad de que un rematante que haya entrado a la cobranzas sea persuadido por un especulador si quiere salir por un momento de la División, ya que los especuladores lo habrán detectado, estos por lógica serían los últimos en entrar, pero con el paso del tiempo si se aplica este proceso, verán que el negocio no les resultará.

Implementación: El problema relacionado con los especuladores fue notado por el autor de este documento desde el principio de su labor en la DIAN, por lo tanto se comenzó a trabajar en métodos correctivos a esta situación desde el tercer mes de trabajo. Previa autorización de la Jefe de División, se procedió en los meses de Enero y Febrero del año 2006 a aplicar los cambios en la logística de la diligencia de remate.

La subasta inversa está en proceso de implementación. Es necesario un estudio previo por los abogados de la División con el fin de comprobar que tan procedente puede ser esta medida y si no va en contra de las normas del cobro coactivo. Una vez aprobada e implementada podría dar mejores resultados que los cambios en la logística de la diligencia de remate, ya que, como se explicó, la subasta inversa deja completamente sin efecto la acción de los especuladores.

Indicadores: Aumento del porcentaje sobre el monto base al que los bienes son rematados. Porcentaje de disminución de especuladores.

MEJORA No. 3:

Problema: Todos y cada uno de los procesos está sujeto a riesgos que podrían materializarse y causar serios inconvenientes.

Propuesta de mejora: Crear mecanismos de control a los riesgos para cada uno de los procesos. Asignar responsables de dichos controles y estudiar posibles alternativas de solución en caso de que se materialicen los riesgos.

Implementación: A lo largo del tiempo trabajado en la División Cobranzas de la DIAN se formularon mecanismos de control para todos los riesgos y se designaron responsables para el cumplimiento de los mismos. Estos planes y controles tienen una periodicidad específica que puede verse en la matriz de riesgos y controles por proceso.

El día 3 de Marzo de 2006 y una vez aprobada la estrategia de control a los riesgos por la jefe de División, se procedió a presentar las matrices de riesgos terminadas a cada funcionario responsable de hacer cumplir el control específico asignado, insistiendo en la periodicidad de cumplimiento de los mismos. A cada funcionario se le entregó la matriz o matrices de riesgo del proceso o procesos que maneja.

En dichas matrices pueden encontrarse los mecanismos de control propuestos, la periodicidad de los mismos, las estrategias de reacción en caso de materialización del riesgo y el responsable de hacerlos cumplir tal como se puede observar en el anexo B.

De la Misma Manera el 22 de Junio de 2.006 se Implementó un nuevo sistema de indicadores de control a los riesgos unificando y cuantificando los indicadores de la matriz, el cual puede verse en el anexo I.

El éxito de esta mejora está ligado al compromiso personal que cada funcionario adquiere con el desarrollo de la misma, compromiso que ha venido incentivándose haciendo a los funcionarios partícipes de este proceso de mejoramiento desde el mismo momento en que comenzaron los primeros análisis, haciéndoles ver que ellos, el recurso humano, son fundamentales en todo el proceso y mostrándoles que lo que ellos pueden aportar y opinar es tenido en cuenta en las mejoras de la entidad para la que trabajan, de esta manera también se propende por el Mejoramiento continuo, dejando en las conciencias del personal que siempre las cosas buenas podrán hacerse mejor.

Indicadores: Los indicadores particulares para el control de cada uno de los riesgos pueden ser vistos en las matrices del mismo nombre en el anexo B.

MEJORA No. 4

Problema: El cobro Persuasivo Requiere de estrategias que permitan mayor recaudación por esta vía.

Propuesta de mejora: Incentivos al pronto pago. Se propone ofrecer al contribuyente descuentos porcentuales sobre el monto de su deuda si cancela en un tiempo prudencial que la División Cobranzas de la DIAN se encargará de estipular. Esta será una estrategia estacional que se aplicará en determinadas fechas previo aviso de la DIAN por radio, periódico y avisos en las instalaciones de la administración de impuestos. Se recomiendan los meses de abril y mayo (antes de vacaciones de mitad de año) en primeros días de los mismos por el efecto de que hay buen dinero a principio de mes en la mayoría de los asalariados.

Septiembre y octubre también pueden ser buenos meses para esto. Es importante que el incentivo dure por temporadas para que la gente vea que tiene una oportunidad limitada para acceder al beneficio.

Implementación: Antes de su ejecución es necesario hacer un estudio legal sobre el porcentaje que se puede dar como incentivo al pronto pago. Es claro que Este tipo de propuesta debe ejecutarse con sumo cuidado y estudio previo para que todo se realice dentro de los marcos que la ley exige. Para esto es necesario el conocimiento sobre leyes tributarias que los abogados de Cobranzas tienen y quienes se encargarán de analizar posibles porcentajes de descuento al pronto pago. Hasta este punto, se ha dejado encargado a un grupo de abogados de Cobranzas en dicho estudio, todo bajo la supervisión del coordinador de Facilidades de Pago y la aprobación y supervisión general de la Jefe de División. Se pretende poner en marcha los descuentos a partir de Septiembre del presente año en caso de ejecutarse la propuesta.

Indicadores: Número de contribuyentes que pagan vía persuasiva por año.
Monto total recaudado por cobro persuasivo al año.

MEJORA No. 5⁶⁵

Problema: Esperas excesivas que hacen que el proceso se dilate. El análisis del Valor arrojó como un resultado importante que un altísimo porcentaje del tiempo

⁶⁵ Las mejoras 5, 6 y 7 están orientadas al control de la posición y estado actual de los expedientes, con lo que se busca crear responsabilidad en los funcionarios que los tienen en determinado momento, disminuir las esperas, evitar que se extravíen expedientes, disminuir las prescripciones y por ende, aumentar la recaudación. Los expedientes son constantemente movidos de un lugar a otro, debido a las diferentes actuaciones que deben recibir antes de solucionarse, haciendo que la responsabilidad del cuidado del mismo recaiga en varios funcionarios en diferentes tiempos, pese a que siempre hay un funcionario cabeza de expediente. Estas tres mejoras se enfocan únicamente a los expedientes donde ya se ha abierto carpeta de trabajo y están en proceso de conformación, no a los documentos sueltos que también recorren varios puestos de trabajo y que eventualmente llegarían a formar parte de algún expediente. El control de estos documentos sueltos se hace mediante libros radicadores y se guardan también en el SIPAC.

invertido en actividades que no agregan valor estaba relacionado con las esperas, de la misma manera, las esperas representan uno de los riesgos más frecuentes y son causa de otros riesgos, así como se analizó en los diagramas de Pareto y causa – efecto, lo que hace necesario crear mecanismos que las disminuyan.

Existe la obligación de esperar el cumplimiento de otras actividades por lo que se pierde tiempo. La gestión no suficientemente ágil de algún funcionario, el cual puede estar dedicando tiempo a adelantar procesos de menos urgencia también influye en las mismas.

Cada funcionario maneja múltiples procesos que van llegando cada día. Por eso mismo se abren diariamente diversos expedientes y se dedica tiempo en actividades de expedientes recién abiertos antes de continuar con los procesos anteriores, esto hace que algunos procesos se dilaten y es una de las causas de que algunas deudas lleguen a prescribir por demoras en el proceso.

Propuesta de mejora: Siendo necesario brindarle mayor atención a los expedientes ya abiertos para evitar que se dilaten y lleguen a prescribir, se propone la implementación de una tabla de control de expedientes. El objetivo de esta tabla de control es que cada funcionario anote en ella el estado en que se encuentra cada uno de los procesos que maneja y de esta manera pueda controlar fácilmente cual expediente se encuentra cerca de la prescripción, o cual merece atención especial por ser el mas antiguo.⁶⁶

Implementación: La tabla de control se instala en la totalidad de los computadores de la División. Esta tabla contiene una columna con el número del

⁶⁶ Existen tablas en los computadores de la División que muestran el número de expediente y lo hipervinculan con la información del mismo, pero en ningún caso se vio que todos los expedientes estuvieran ordenados en una misma tabla junto con fechas de última actuación. Esta es la falencia que cubre esta tabla, y visiblemente hace mucho más fácil captar cuales son los expedientes que precisan atención más rápida en pro de evitar las demoras y disminuir prescripciones.

expediente y una segunda columna con su fecha de inicio de proceso. La tercera columna muestra el estado actual del proceso y en la cuarta se observa la fecha en que se le hizo la última actuación al expediente. La quinta columna muestra el funcionario que provisionalmente tiene el expediente y la sexta número de días desde que se hizo la última actuación. Finalmente, la Séptima indica el número de días desde que el proceso comenzó. De esta manera, en cualquier momento el funcionario puede ordenar los expedientes en la hoja de cálculo para ver cual de ellos lleva más tiempo sin ser solucionado, o también puede ordenar los expedientes de acuerdo a los días que han pasado desde la última actuación, lo cual también puede indicar cual proceso precisa de acción rápida por demora en una parte específica del mismo.

El sistema se implementó en los computadores de Cobranzas, y cada funcionario llevará su tabla de control en uno de los mismos. También se subirá esta tabla a intranet pero con restricción de contraseña, de modo que solo el jefe de grupo y el funcionario encargado tengan acceso a su tabla de control. De esta manera el Jefe de grupo podrá controlar también el estado de los procesos de los funcionarios a su cargo. Y todos los funcionarios podrán consultar el estado de sus expedientes desde cualquier computador de la División.

El funcionario solo tendrá que alimentar el sistema con las 5 primeras columnas (No. De expediente, inicio de proceso, estado actual y fecha de la última actuación) y el programa calculará las últimas dos (días desde la última actuación y días desde que el proceso comenzó)

En el momento en que el expediente salga del poder del funcionario que tiene el mismo a su cabeza para que otro funcionario realice una parte especial del proceso, el nombre de dicho funcionario se anotará en “Funcionario que provisionalmente tiene el expediente”

Esta hoja es personal por cada funcionario y cada uno de ellos sabe que tan pronto un expediente quede en cabeza suya, debe registrarlo allí. Se espera que con la aplicación de este sistema, se reduzca las demoras y por supuesto, las prescripciones.

La tabla diseñada es la siguiente:

1	TABLA DE CONTROL DE EXPEDIENTES						
2							
3	FUNCIONARIO:						
4	GRUPO:						
5							
6	EXPEDIENTE	INICIA PROCESO	ESTADO ACTUAL	FECHA DE ULTIMA ACTUACION	FUNCIONARIO QUE PROVISIONALMENTE TIENE EL EXPEDIENTE	No. DE DIAS DESDE ULTIMA ACTUACIÓN	NUMERO DE DIAS DESDE QUE SE INICIÓ EL PROCESO
7							
8	1						
9	2						
10	3						
11	4						
12	5						
13	6						
14	7						
15	8						
16	9						
17	10						
18	...						
19							
20							
21							

Figura 39: Tabla de Control de expedientes

Indicadores: Número de expedientes prescritos. Tiempo gastado en esperas. Tiempo total de ciclo del proceso.

MEJORA No. 6

Problema: Aunque siempre existe un funcionario que tiene a su cargo determinado expediente, hay otros funcionarios que realizan diversas actuaciones al mismo. Con la tabla de la que se habla en la mejora anterior se puede observar qué expedientes precisan de atención rápida, pero esta labor solo la hace el funcionario que tiene a su cabeza el mismo, entonces para éste, es necesario controlar en manos de quien se encuentra “provisionalmente” algún expediente que precise de atención inmediata. Al comenzar a ponerse en práctica la mejora anterior, se comprobó a su vez que debía ser complementada con otra, ya que se necesitaba una manera rápida y eficaz de saber en manos de que funcionario se encontraba provisionalmente cierto expediente. Siendo importante la mejora que se hace en el punto anterior, también es bueno corregir lo que deja por cubrir la misma (hacer una mejora de la mejora) y de esta manera aplicar el mejoramiento continuo. Al encontrar una solución para este problema, también se controlaría el riesgo potencial de pérdida de expedientes visto en el análisis de riesgos, ya que controlando quien tiene el expediente, es más fácil hacer el respectivo seguimiento hasta llegar al responsable de una eventual pérdida, lo que también hace que las mismas sean menos frecuentes.

Propuesta de mejora: Existe una clara sinergia entre esta propuesta de mejora y la anterior, cabe decir que lo que el funcionario cabeza de expediente anotará en el programa es el nombre del primer funcionario que provisionalmente tendrá el expediente, el cual será el encargado de dar razón sobre el mismo, así vaya luego a manos de otro. Eso únicamente con fines de ubicación del expediente, ya que la responsabilidad por demoras recaerá solamente en el funcionario que causó la misma.

Se propone entonces crear una hoja de seguimiento FIJA diaria de expedientes en cada puesto de trabajo. En esta hoja se consignará el número de expediente, la fecha y la firma del funcionario que entrega el mismo (Es decir, fecha en la que

deja de ser responsable por él y en la cual la responsabilidad recae en el funcionario cuya hoja personal de seguimiento de expedientes están llenando)

Un funcionario designado para el trabajo (tal vez un estudiante que esté haciendo pasantía) se encargará de tomar las hojas de ruta fijas diarias de cada funcionario a primera hora del día siguiente y colocarles una nueva en blanco. El funcionario designado para esta labor alimentará el computador con las informaciones del día anterior de todos los funcionarios del área. El formato que llenará será similar al de la hoja física, con la diferencia que se le añadirá una nueva columna que indique el nombre del funcionario que recibió el expediente (La hoja individual no necesita esta columna, puesto que todos los expedientes de cada hoja en particular son recibidos por el mismo funcionario, el que ocupa ese puesto)

De acuerdo con la experiencia del trabajo se evaluará si es necesario que sean dos los funcionarios (estudiantes pasantes) los requeridos para esta labor diaria.

El computador se alimentará con todos los datos de los funcionarios en una sola hoja, esto con el fin que al dar ordenar según número de expediente, queden incluidos absolutamente todos y sea fácil encontrar en poder de quien se encuentra el expediente en el momento de necesitarlo.

Esta mejora, además de su función a corto plazo localizando expedientes, ayuda a posteriores planes de mejora que se quieran hacer en la División, es decir, aporta al fomento de la cultura del mejoramiento continuo, ya que los funcionarios destinados para realizar este trabajo a simple vista tan rutinario, estarán anotando datos importantísimos sobre el inicio y final no solo de cada proceso sino de cada actividad dentro del proceso! Entonces de esta manera sería mucho más fácil y exacto realizar un estudio de tiempos en un futuro. No habría entonces necesidad de buscar el expediente, solo sería necesario consultar este software, y el número de datos sería considerablemente mayor dando más exactitud a los resultados.

Esto lleva a proponer también que con una periodicidad de un año se hagan estudios de tiempos para medir la rapidez de los procesos, dada la facilidad que existirá para hacerlo.

Implementación: La propuesta de mejora ha interesado a la Jefe de División por los beneficios potenciales que se muestran. Los formatos han sido adoptados, solo falta que ingresen nuevos estudiantes pasantes a la División para empezar a ejecutar este plan de mejora ya que los que están trabajando actualmente ya tienen funciones asignadas. Esto se espera para Julio o Agosto, Fecha en que las Universidades comienzan nuevo semestre.

No se descarta que es ambiciosa esta mejora puesto que requiere nuevo personal, pero realmente es de muy sencilla implementación, ya todo se ha dado, y siguiendo estos pasos se pueden obtener resultados muy importantes en el mediano y largo plazo.

La siguiente es la tabla fija por puesto de trabajo.⁶⁷

HOJA DE SEGUIMIENTO FIJA POR EXPEDIENTE			
EXPEDIENTE No.	FECHA EN QUE SE RECIBE	FIRMA DE QUIEN ENTREGA	ULTIMA ACTUACIÓN
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7	1		
8	2		
9	3		
10	4		
11	5		
12	6		
13	7		
14	8		
15	9		
16	10		
17			
18			
19			
20			
21			

Figura 40: Hoja de seguimiento fija por expediente

⁶⁷ La fecha en que se recibe sería la misma para todos los expedientes ya que se ha definido que se dará una nueva hoja a diario, sin embargo la experiencia en la aplicación de esta mejora puede indicar que la hoja se podría estar recogiendo cada dos o tres días para alimentar el computador, en este caso si sería necesaria esta columna de fecha.

Esta es la tabla que va en el computador y que será alimentada con las tablas fijas de los funcionarios:

HOJA DE LOCALIZACIÓN DE EXPEDIENTES				
EXPEDIENTE	FECHA DE	EN PODER	ACTUACIÓN	FUNCIONARIO QUE
No.	ENTREGA	DE	ANTERIOR	ENTREGO Y EJECUTO
				ACCION ANTERIOR
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
	9			
	10			
	11			
	12			
	13			
	14			
	15			

Figura 41: Hoja de Localización de expedientes

Esta tabla, como ya se ha dicho, permitirá a mediano y largo plazo realizar un nuevo estudio de tiempos ya que se tendrán las fechas en que se culminarán cada una de las actuaciones.⁶⁸

⁶⁸ El estudio de tiempos se podría hacer sobre las actuaciones principales. Es claro que en algunos casos un mismo funcionario hará varias actividades, las cuales estarán dentro de un proceso determinado, entonces se medirá en ese caso la actividad principal como tal, ya sea persuasiva, coactiva, realización de un proceso especial, etc.

Indicadores: Número de expedientes prescritos. Tiempo gastado en esperas. Tiempo total de ciclo del proceso. Número de veces que no se encuentra un expediente.

MEJORA No. 7

Problema: Ya se han tocado anteriormente problemas relacionados el incorrecto flujo de expedientes que se traduce en demoras: Primero se habló de que esperas excesivas hacían dilatar el proceso y se propuso la tabla de control para el funcionario cabeza de expediente, luego se vio la necesidad de localizar el expediente entre posibles funcionarios que lo tuvieran de manera rápida para ganar tiempo. Ahora, de la misma manera era necesario buscar la forma de que estos funcionarios “no cabeza de expediente” agilicen el trabajo (Generarles responsabilidad sobre el expediente que está en cabeza de otro).

Propuesta de mejora: Una nueva hoja de seguimiento que vaya adjunta al expediente y que señale el número de la última actuación, y funcionario que tiene en su poder el expediente. La hoja de seguimiento anterior no incluía el nombre del funcionario encargado. Esta nueva hoja de seguimiento irá adjunta al expediente y cada vez que pase a manos de un nuevo funcionario, este la firmará. Firmar dicha hoja y saber que existe un proceso de control hará que el funcionario que provisionalmente tenga el expediente agilice su labor ya que, en caso de que se presenten demoras que merezcan alguna investigación, existirá una manera muy sencilla de encontrar el responsable de la misma ya que su nombre estará tanto en la hoja de seguimiento por expediente como en la tabla de localización de expedientes propuesta en la mejora anterior. Esta mejora claramente trabaja en sinergia con las dos anteriores.

MEJORA No. 8

Problema: El archivo de cobranzas es manejado por una sola persona y Dicho archivo presenta cierta desorganización. Hay expedientes mal clasificados por diversos factores, como clase de remisión, expediente solucionado, existencia de un proceso de cobro. También se percibe cierta desorganización relacionada con la numeración de los expedientes, sin embargo, el administrador del archivo es una persona experimentada en ese trabajo y no tiene problemas para encontrar determinado expediente que le pidan. El problema a simple vista no se detecta en la División puesto que este funcionario tiene pleno control del archivo y hace muy bien su trabajo, pero el gran inconveniente es que cualquier otro funcionario tendría muchos problemas en encontrar determinado expediente, y es necesario que más gente conozca el manejo del archivo para prevenir el riesgo de que exista caos y excesivas demoras futuras en caso de que el administrador del archivo sea trasladado a otro trabajo o simplemente se jubile.

Propuesta de mejora: En primera instancia se propone comenzar una organización paulatina del archivo, donde naturalmente el administrador del mismo necesitará contar con la ayuda de más personal, de esta manera, el archivo estará más accesible a los funcionarios de la División. También es necesario comenzar a instruir a nuevas personas en el manejo del mismo que sirvan de apoyo al administrador. El archivo debe también tener un mejor sistema de administración.

Implementación: Este fue uno de los puntos a mejorar que se observó desde los primeros días de trabajo en la empresa, e inmediatamente se propuso la mejora. En respuesta fueron asignados dos pasantes para que ayudaran al administrador del archivo a reorganizar los expedientes, trabajo que hicieron durante aproximadamente 2 meses en los cuales también aprendieron el manejo del mismo. La Organización quedó bastante adelantada, y se pretende realizar al

menos una vez al año. Naturalmente la próxima vez no necesitará tanto tiempo puesto que ya se partirá de un mejor punto de orden.

Respecto a la segunda parte de la propuesta de mejora, si bien es cierto, logró capacitarse a dos pasantes sobre el manejo del archivo, estos no estarán ahí para siempre y es necesario hacerlo con un funcionario de Planta, propuesta que ha sido aceptada y se pretende capacitar a dos funcionarios del área de secretaría.

Indicadores: Tiempo promedio invertido en encontrar un expediente.

MEJORA No. 9

Problema: Actividades frecuentes relacionadas con búsquedas de estados de cuenta y demás informaciones en línea de Intranet mediante los aplicativos SIPAC, SISCOBRA CANDADO, SISCOBRA ADUANERO y CUENTA CORRIENTE son realizadas en esta división. El problema es la demora que a veces algunos procesos tienen que sufrir por no poderse hacer las consultas tan rápido como se quisiera. Esto se debe a que no todos los computadores de la división tienen estos programas y es necesario hacer “cola” en los que si los tienen para acceder a la misma.

Propuesta de mejora: Conectar a intranet todos los computadores de la División e instalar los programas en los mismos. Aumentar el número de equipos de la división.

Implementación: Aún no ha sido posible conectar todos los computadores a intranet, existen incompatibilidades de algunos de ellos respecto a sus sistemas operativos, entonces hay que reinstalar diferente software, sin embargo la propuesta fue aprobada y en poco tiempo toda la división estará completamente conectada. Se compraron 4 nuevos equipos para la División en vista de la

necesidad de los mismos, los funcionarios ya habían hecho la propuesta y se les concedió, por lo tanto el mérito de esta implementación es de ellos ya que su petición fue hecha antes de que se hilvanara esta propuesta de mejora.

Indicadores: Tiempo invertido en consultas en los sistemas. Número de veces que todas las terminales están ocupadas.

MEJORA No. 10

Problema: Es necesario preocuparse por la salud de las personas que trabajan en la empresa, y es bueno que el trabajo se haga de manera ergonómica. Algunas de las sub causas de los diagramas causa efectos señalaban cansancio visual, malas posturas, etc.

Propuesta de mejora e implementación: Estudios de salud ocupacional realizados en las instalaciones de la DIAN – Bucaramanga revelaron que en las oficinas se estaba repitiendo el problema del Túnel del Carpo, sobre lo cual se dio algunas conferencias en la DIAN en el año 2005, a raíz de lo cual se invirtió en alfombras para Mouse ergonómicas (con almohadilla para apoyar la muñeca) y protectores de pantalla. Un correcto tratamiento preventivo ayuda a que en un futuro no se materialicen estas enfermedades, que naturalmente traerían la ausencia del funcionario, el retraso del trabajo y la disminución de la cobranza.

Indicadores: Número de funcionarios con enfermedades a causa del trabajo por año. Número de días de ausentismo por año.

7. MEJORAMIENTO CONTINUO

Desde el inicio de este trabajo se ha pensado en la manera de hacer que el mismo sea la parte inicial de futuros mejoramientos posteriores, para lo cual se ha venido involucrando al personal haciéndolo parte del proceso de mejoramiento y dejando la idea en ellos de que las mejoras a largo plazo solo tendrán éxito con la directa colaboración de todos.

Cada parte de este proyecto ha sido un eslabón importante en la cadena de mejoramiento, es decir, cada capítulo o subtítulo de capítulo daba las bases para el siguiente, y todos se relacionaban con un objetivo común: Encontrar mejoras que propendieran por el mejor desarrollo de los procesos y el control a los riesgos.

De las mejoras propuestas en este documento, ya se ha logrado poner algunas en ejecución. Otras necesitan mayor tiempo para eso, y al comprobar los resultados de las mismas es posible sacar nuevas conclusiones tendientes a iniciar otro ciclo PHVA, o si bien se quiere hacer, otro plan de mejoramiento siguiendo la metodología de Harrington.

Implementando la mejora No. 5 (Tabla de control) Se descubrió que se requería una nueva mejora para que esta quedara completa. Hacia falta un mecanismo que identificara rápidamente en poder de que funcionario no cabeza de expediente se encontraba determinado expediente en caso de que el funcionario cabeza necesitara el mismo. Es por eso que se propuso la Mejora No. 6 (tablas de localización) que además de el beneficio para el cual fueron pensadas inicialmente, dan gran facilidad para realizar un nuevo estudio de tiempos en el futuro y esta facilidad para hacer dicho estudio es una motivación para que la mejora se ejecute en Pro del Mejoramiento continuo.

Se dieron dos estrategias para mejorar la diligencia de remate. Los cambios en la logística del mismo mejoraron el indicador de porcentaje de incremento sobre el monto y la segunda estrategia (subasta inversa) volvió a mejorar aun más el mismo indicador.⁶⁹

La Mejora No. 1 muestra como fueron subidos a intranet todos los archivos que hacen parte de este documento. Se mencionan entre otras, las tablas que relacionan los productos que genera cada proceso, la normatividad que los rige y los formatos de la División. La Idea de realizar estas tablas surgió con el fin de dar mayor claridad y especificidad a cada proceso y de esta manera, se dispusiera de la mayor información posible en caso de que algún funcionario la necesitase consultar alguna vez.

Los tres párrafos anteriores tienen el objetivo de mostrar como se ha pretendido abordar el Mejoramiento Continuo. Complementar una mejora o volver a rediseñar una nueva cuando la primera ya ha dado buenos frutos con fines de obtener resultados mucho mejores es una manera de aplicar una y otra vez el ciclo de mejoramiento.

7.1 SEGUIMIENTO A LAS MEJORAS IMPLEMENTADAS

Haber trabajado en una Gran Empresa tan seria como la DIAN es suficiente garantía de que las propuestas de mejora del capítulo anterior y que fueron previamente aprobadas por la jefe de División se llevarán a cabo. Otro factor que avala la seriedad con que la DIAN se ha tomado estos planes de mejoramiento es el hecho de que las propuestas realizadas por otros estudiantes para otras Divisiones ya han comenzado a implementarse. También refuerza la seriedad de todo este trabajo la iniciativa del Grupo de Planeación dentro de la DIAN.

⁶⁹ Estos datos se encuentran en la etapa de verificación de la mejora mencionada en las páginas siguientes.

Como valor agregado a este trabajo, algunas mejoras han sido ya implementadas por el autor del presente documento tal y como se vio en el capítulo anterior, y por lo tanto es posible comenzar a verificar su funcionamiento en el corto tiempo que llevan.

Por otro lado, hay mejoras que si bien, se han implementado, aun no es posible realizar una correcta verificación de las mismas debido a que por la naturaleza de éstas, es necesario que pase algún tiempo o que suceda algún evento especial para la verificación de las mismas (Por ejemplo el mejoramiento de los indicadores de prescripción de deudas que hará la contraloría en una próxima visita y el seguimiento de los indicadores de control a los riesgos)

En aras de dar el mayor valor agregado posible a la División Cobranzas, se han especificado los mecanismos de seguimiento, verificación y control a dichas mejoras que, siendo implementadas, su impacto aun no puede ser medido ni controlado por las razones expuestas en el párrafo anterior.

A continuación se muestran los mecanismos de seguimiento, verificación y control para todas las mejoras propuestas, tanto las que ya han logrado ser implementadas, como las que están en proceso de implementación.

MEJORA NO. 1: Página en intranet

El Día 7 de abril de 2006, desde la División Cobranzas de la DIAN Bucaramanga se realizaron llamadas telefónicas a las Divisiones Cobranzas de las administraciones de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Se preguntó al funcionario que recibió la llamada acerca del conocimiento que en dicha administración tenían del trabajo realizado en Bucaramanga, y si lo estaban utilizando para orientar sus procesos. Las respuestas obtenidas en los 4 casos mostraron que los funcionarios de Cobranzas de estas administraciones estaban

informados sobre el trabajo y algunos de ellos ya habían hecho uso de la herramienta para consultar algún dato. Esta consulta vía intranet hace que la información sea más accesible, rápida y pueda ser usada por varios funcionarios a vez.

La DIAN Bucaramanga es Pionera en estos planes de mejoramiento, por lo tanto se espera que con el tiempo, las otras administraciones del país adopten esta estrategia y la realicen en cada una de sus Divisiones. Gran parte de la información que contiene el trabajo realizado en la DIAN Bucaramanga es aplicable a otras administraciones, pero a la larga puede hacerse necesario realizar el plan de mejoramiento independiente por cada administración debido a algunas singularidades que solo se manejan en cada una de ellas, Por ejemplo la existencia de algún proceso extra, o algunas causas de riesgo que sean absolutamente intrínsecas de alguna administración debido a factores como su planta física entre otros.

El porcentaje de deudas prescritas en una muestra de expedientes será un indicador a evaluar en el próximo estudio de la contraloría.

MEJORA No. 2: Cambios en la diligencia de remate.

En el mes de enero se trabajó con el método de cambio en la logística.

El promedio de la razón de incremento sobre el valor base es de 0,48946857⁷⁰

En el mes de febrero se trabajaron los cambios en la logística obteniéndose mejores resultados.⁷¹

⁷⁰ La razón de incremento de cada remate se calcula como el valor rematado menos el valor base, todo sobre el valor base.

⁷¹ Los Valores exactos de los remates no se colocarán por razones de Confidencialidad.

El promedio de la razón de incremento sobre el valor base es de: 0,62849577 Este valor es significativamente más alto que el porcentaje obtenido en el mes de enero. (0,489). En ambos casos se mejora el indicador de incremento sobre el valor base de los bienes rematados respecto a noviembre y diciembre de 2.005 (0,42937475 tal como se verá adelante). Se presume que aunque se lograron mejoras importantes, la subasta inversa arrojaría aún mejores resultados. Los mejores resultados obtenidos en febrero respecto a enero usando la misma técnica, hacen concluir que los especuladores comenzaron a ver difícil su acción en enero, y ya en febrero disminuyeron notablemente.

La disminución del número de especuladores es un indicador que solo se puede trabajar con la experiencia de los funcionarios de la División. Se podría decir que usando el método de cambios en la logística descendió el número de especuladores gracias a los resultados de recaudación obtenidos. Usando el método de subasta inversa, se podrá decir con toda seguridad que los especuladores descenderán a cero ya que el método les quita la Puja que es a través de la cual podían especular. La DIAN continuará usando el método de cambios en la logística mientras se aprueba la subasta inversa.

MEJORA No. 3: Creación de mecanismos de control a los riesgos.

Los mecanismos de control fueron desarrollados de acuerdo a cada uno de los riesgos. Cada funcionario conoce ahora los riesgos de los procesos que maneja y la manera de controlarlos. Se espera que los indicadores de materialización del riesgo (presentes en el anexo) bajen significativamente con esta mejora.

MEJORA No. 4: Incentivos al pronto pago.

La propuesta de mejora está aprobada y será implementada en meses posteriores según lo mencionado en el capítulo anterior.

MEJORA No. 5: Tabla de control.

Esta mejora tiene como objetivo principal disminuir las esperas, es decir, agilizar el proceso. La mejora ha sido implementada en los computadores de la División Cobranzas de la DIAN. Un nuevo análisis de tiempos de ciclo verificaría el impacto de la misma, dicho análisis de tiempos podría hacerse según lo dicho en la implementación de la propuesta de mejora No. 6 (capítulo anterior)

El estudio de tiempos podrá realizarse independientemente por funcionario cabeza de expediente, de esta manera será posible detectar fallas de apropiación de la metodología por parte de alguno de ellos.

MEJORAS No. 6 Y 7: Hoja de seguimiento de expedientes fija por funcionario, hoja de localización de expedientes y Nueva hoja de ruta por expediente.

Todos los formatos están aprobados y listos para su implementación. Los resultados de estas mejoras, por su naturaleza, se verán con el tiempo. Estas mejoras, igual que la anterior también se encuentran dirigidas a minimizar tiempos, disminuir prescripciones y aumentar la recaudación.

MEJORA No. 8: Reorganización del archivo.

El viernes 7 de abril de 2006 se realizó el siguiente experimento para comprobar la velocidad con la que se podía encontrar un expediente después de la reorganización del archivo:

Se escogieron 3 funcionarios, los cuales fueron brevemente instruidos por el administrador del archivo sobre el orden en que los expedientes están agrupados. Posteriormente a cada funcionario se le dio un papel con 5 números de expedientes diferentes y se contabilizó el tiempo que demoraron en encontrarlos.

De antemano se dio un plazo máximo de 15 minutos para la actividad. Los resultados fueron los siguientes:

	FUNCIONARIO A	FUNCIONARIO B	FUNCIONARIO C
TIEMPO TOTAL	15	15	11
EXPEDIENTES ENCONTRADOS	4	4	5

Tabla 20: Resultados de la búsqueda en el archivo

El funcionario que mejor resultados obtuvo necesitó un poco mas de dos minutos para localizar cada expediente, tiempo que sin ser totalmente bueno, es bastante aceptable toda vez que en un pasado era prácticamente imposible buscar documentos en el archivo por parte de un funcionario que no fuera el administrador del mismo. Los Funcionarios A y B realizaron el trabajo correctamente, los dos expedientes que no se pudieron encontrar se encontraban mal ubicados. El administrador del archivo los encontró rápidamente pese a esta circunstancia, pero esto deja varias conclusiones:

- La organización del archivo es aceptable, pero aun faltan expedientes por organizar correctamente.
- Solo basta una breve capacitación al personal de Cobranzas por parte del administrador del archivo para que puedan acceder ellos mismos de manera eficiente a los archivos.

MEJORA No. 9: Conexión múltiple a intranet y aumento de equipos.

Esta mejora ha sido implementada y en estos momentos se encuentran en actividad todos los equipos incluyendo los nuevos. Solo 2 equipos no están conectados a intranet.

MEJORA No. 10: Soluciones ergonómicas.

La implementación de la mejora se ha dado tal como se ha referido en el capítulo anterior. Los resultados en la disminución de las enfermedades laborales se verán con el tiempo.

7.2 CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO

A continuación se mostrará como se ha cumplido la metodología de mejoramiento de procesos de Harrington en la empresa, también se mostrará la manera como fueron cumplidos los objetivos y el aporte directo del autor a dicho mejoramiento.

7.2.1 Resumen del cumplimiento de la metodología de Harrington:⁷² Esta metodología, es una forma particular de ver el ciclo PHVA. La última etapa del ciclo hace referencia a retomar lo que ya se ha hecho para ver que más se puede mejorar lo que conduce al Mejoramiento continuo.

De esta manera, a continuación se anexan todos los pasos que hacen parte de la metodología de Harrington y una breve explicación de cómo fueron implementados en la Empresa.

1. Organización para la mejora: Crecimiento exitoso con liderazgo, entendimiento y compromiso.

- Establecimiento de un equipo ejecutivo de trabajo. Los 5 jefes de grupo, la jefe de división y el autor de este documento
- Designación del líder. En el proceso de mejoramiento, el autor de este documento

⁷² HARRINGTON, D. H Business Process improvement. . Editorial Mc. Graw-Hill 1991. P. 21 - 22

- Proveer entrenamiento a ejecutivos y trabajadores. Realizado previo a cada una de las múltiples entrevistas en aras de obtener las respuestas más acertadas
- Desarrollar un plan de mejoramiento. Basados en los principales problemas a combatir en la división, por ejemplo la prescripción de deudas
- Comunicar las metas a los empleados. Lo cual se realiza en cada entrevista con el fin de que estén informados del fin real de la información que proporcionan
- Revisar la estrategia de negocios y los requerimientos del cliente. En general, los clientes son los contribuyentes.
- Seleccionar el proceso crítico. Sin duda alguna, es el cobro coactivo y de allí se desprende el principal riesgo que afecta a la división el cual es los errores en el cobro, el cual tienen que ver directamente con la prescripción de deudas
- Ubicar a los encargados de cada proceso: La mayoría de los procesos son realizados por varios funcionarios, y unos pocos corresponden a uno en particular.
- Seleccionar los miembros del equipo de mejoramiento: En pro del mejoramiento continuo, se comienza creando conciencia en toda la división

2. Conociendo el proceso: Comprender todas las dimensiones de actual proceso.

- Definir el plan de proceso y misión: realizado en el análisis de procesos
- Definir los límites del proceso: Realizada en el análisis de procesos con el fin de conocer desde donde a donde va cada proceso.
- Proveer entrenamiento a ejecutivos: Desde el comienzo de este proyecto se involucró a todos los funcionarios.

- Desarrollar una revisión del proceso: Mediante numerosas reuniones con los funcionarios encargados se realizó.
- Definir clientes, ajustes de negocios y expectativas del proceso: Los clientes se definen en los diagramas de proceso, las expectativas están directamente relacionadas con el cumplimiento de la misión de cada proceso.
- Hacer el diagrama de flujo del proceso: Ver anexo. Se realizaron previa entrevista con el funcionario encargado del mismo.
- Hallar información sobre costos, tiempos y valor: Estos datos se pueden encontrar en el análisis de tiempo de ciclo y análisis del valor.
- Depurar los movimientos a través del proceso: se proponen mejoras sobre actividades que no agregan valor.
- Resolver diferencias. Todo en consenso con la División.
- Actualizar la documentación del proceso: Ver anexo

3. Racionalización: Mejorar eficiencia, eficacia y adaptabilidad de los procesos.

- Proveer entrenamiento a ejecutivos. Cada vez que se avanza en el proyecto, se involucra directamente a los funcionarios en las mejoras.
- Identificar las oportunidades de mejoramiento (Errores y reprocesos, Baja calidad, Burocracia, Altos costos, Largas esperas) El análisis del valor y de tiempos de ciclo presenta amplias oportunidades de mejoramiento, al igual que el análisis de riesgos.
- Eliminar las actividades que no generen valor agregado. Ver análisis del valor.
- Simplificar el proceso. Ver análisis del valor.
- Reducir el tiempo del proceso. Ver el análisis de tiempos de ciclo.
- Mejorar el equipo: Propuesta de Mejora No. 9
- Documentar el proceso. Ver Anexos

- Seleccionar a los empleados. En cada parte de la ejecución del plan de mejoramiento se trabajaba con los funcionarios cuyos procesos estaban involucrados en dicho plan.
- Entrenar a los empleados. Para la ejecución de las mejoras se realizó un entrenamiento a los funcionarios tal como se nombra en el capítulo anterior.

4. Ajustes y controles: Para implementar un sistema de control de procesos de cara al mejoramiento.

- Desarrollar durante el proceso los respectivos ajustes. Por ejemplo la necesidad de hacer mejoras sobre mejoras ya hechas como se explicó al principio de este capítulo.
- Auditar periódicamente el proceso. En la Matriz de riesgo se especifican las frecuencias con que deben ser ejecutados los controles.
- Establecer un sistema de bajo costo.

5. Mejoramiento continuo: Implementación de un plan de mejoramiento continuo.

- Evaluar el impacto del cambio en el negocio y en los clientes. La evaluación del impacto la hará la DIAN tal y como ha venido haciendo con los planes de mejoramiento ejecutados en otras áreas.
- Aplicar Benchmarking. La DIAN Bucaramanga es Pionera en este tipo de plan de mejoramiento respecto a otras administraciones del país.
- Aplicar entrenamiento avanzado al equipo. Realizado desde la implementación de cada mejora.

7.2.2 Cumplimiento de los objetivos.

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
<p>Evaluar la situación actual de la entidad y de la División, para lo cual será necesario realizar un diagnóstico lo más profundo posible y así tener mayor información a la hora de comenzar con el plan de mejora.</p>	<p>Se realizó un diagnóstico preliminar de la Empresa y la División, investigando sobre su situación actual. Para esto se utilizó el análisis de factores externos e internos lo que desembocó en una matriz DOFA con estrategias preliminares . (Capítulo 3)</p>
<p>Identificar puntos críticos que precisen inmediata atención, encontrar el problema que están causando y proponer la mejora concreta y realizable para solucionarlos.</p>	<p>Previo al análisis de tiempos, se realizó una Depuración de procesos en busca de aquellos que tuvieran alta probabilidad de ser cuello de botella. Al realizar dicho estudio se pudo comprobar que el proceso crítico es el Cobro Coactivo y Medidas Cautelares, el cual presenta el problema de largas esperas, lo que dilata el proceso de cobro, llegando incluso a que las deudas prescriban en ciertos casos y disminuya la recaudación, así como también se ve en el Análisis del Valor. Se propusieron e implementaron mejoras como la tabla de control, hojas de ruta, tablas de localización, control de especuladores, etc que pueden ser vistas en los capítulos 4 y 5 y en la tabla siguiente. El objetivo principal de todas las mejoras es agilizar el proceso, disminuir las prescripciones y aumentar la recaudación.</p>
<p>Dejar en la mente del personal de la División Cobranzas el interés por el mejoramiento continuo, para lo cual se pretende vincular a cada funcionario desde el primer día.</p>	<p>Desde el diagnóstico preliminar se ha contado con el personal de la División, además cada Diagrama de procesos y matriz de riesgo fue realizado con la participación del funcionario encargado de cada proceso. Se realizaron lluvias de ideas en cada uno de los grupos con el fin de encontrar causas de los riesgos y mecanismos de control a los mismos. La propuesta de mejora No 1 (Página intranet) está orientada a que cada funcionario conozca todo el material y si llegan nuevos funcionarios puedan consultarlo de manera fácil. Las tabla de localización de expedientes facilitará un futuro estudio de tiempos, el cual podrá hacerse con mucho mas datos tal como ampliamente se explicó en el capítulo 4, y por lo tanto, además de su función principal en la agilización del cobro, existe este otro beneficio a futuro que incentiva el Mejoramiento continuo.</p>

<p>Lograr que la documentación que se realice de todos los procesos sea publicada en intranet de la DIAN con el fin de que en todas las administraciones del país se pueda acceder a los documentos: tanto diagramas de procesos, matrices de riesgo, planes de control a los riesgos, Mejoras realizadas, etc.</p>	<p>En la primera parte de este capítulo se menciona que tal como se esperaba, pudo darse a conocer todo el presente trabajo a todas las administraciones de impuestos del país, para lo cual solo basta entrar a intranet DIAN desde cada una de ellas.</p>
<p>Mejorar el resultado de los indicadores que la Contraloría evaluó en el año 2005 con relación a la prescripción de expedientes y dineros no recaudados. (Objetivo que se evaluaría a más largo plazo, dependiendo de la próxima visita de la Contraloría)</p>	<p>Como ya se ha dicho, Es un objetivo importante de cada una de las mejoras propuestas e implementadas la disminución de prescripciones. Las condiciones están dadas para que, aplicando los planes de mejoramiento propuestos e implementados, los indicadores que la Contraloría evaluó en el 2.005 mejoren significativamente a favor de la DIAN en la próxima auditoria que por ley se realice.</p>
<p>Desarrollar un sistema de indicadores de control a los riesgos que probablemente vaya adjunto a la matriz del mismo nombre.</p>	<p>En el Anexo B (Matrices de riesgo) se puede observar el sistema de indicadores propuesto para controlar cada riesgo , además del responsable del control entre otros datos de importancia. En el Anexo I se resume el sistema de indicadores.</p>
<p>Agilizar el proceso de cobro, enfocándose en aquellas actividades que no agregan valor y analizando el cuello de botella del mismo.</p>	<p>En el análisis del valor se vio que se perdía mucho tiempo en esperas, y las propuestas consignadas en el capítulo 4 propenden por la agilización del macro proceso de cobro. El Cobro Coactivo es el cuello de Botella del mismo, el cual fue analizado junto con los demás procesos que afectan a este en el análisis de tiempos.</p>
<p>“Desarrollar y Aplicar una metodología que permita el mejoramiento de los procesos, el control a los riesgos y el interés por el mejoramiento continuo en la División Cobranzas de la DIAN – Bucaramanga” (Objetivo General)</p>	<p>El cumplimiento de todos los objetivos específicos da como resultado el cumplimiento del objetivo general. El ciclo PHVA y la metodología de Harrington han sido muy importantes en el desarrollo de este proyecto.</p>

Tabla 21: Cumplimiento de los objetivos

7.2.3 Aportes del autor del presente documento a la Empresa

SITUACIÓN A MEJORAR AL COMIENZO DEL TRABAJO	APORTE
Esperas excesivas que retrasaban el proceso de cobro.	Tabla de control de expedientes que permite conocer cual de ellos precisa atención más rápida.
Esperas excesivas que retrasaban el proceso de cobro e imposibilidad de localizar a determinado funcionario si el expediente sale del poder de quien figura en la tabla de control anterior.	Tablas de Localización individuales por funcionario que permiten encontrar rápidamente cual funcionario tiene determinado expediente, en sinergia con el aporte anterior y con el siguiente.
Esperas excesivas que retrasaban el proceso de cobro y falta de control sobre el tiempo que cada funcionario destinaba a su labor.	Tabla de Localización General que, en sinergia con los dos anteriores aportes, permite encontrar rápidamente un expediente determinado, además facilita un futuro estudio de tiempos mucho más completo por llevar consignadas todas las actuaciones tal como se explica ampliamente en el capítulo 4.
Falta de agilidad al diligenciar documentos.	Nuevas Hojas de seguimiento con nombre de funcionario que realiza cada actuación, lo cual le genera mayor responsabilidad sobre aquella parte del proceso y le hace saber que los datos de inicio y fin de su labor serán consignados en las tablas de los aportes anteriores, lo cual lo instará a dar mayor agilidad a la misma.
Documentación Incompleta de los procesos. Falta de capacitación en determinado proceso.	Documentación completa de todos los procesos de la División.
No existían matrices de riesgos para cada uno de los 33 procesos, solo habían 5 matrices, una para cada grupo. Falta de control sobre los riesgos de la División	Documentación completa de todas las matrices de riesgos por proceso de la División y los mecanismos de control a los mismos. Además se instruyó al personal sobre su responsabilidad en el control de los riesgos de sus procesos.
Conocimiento incompleto de la normatividad que rige cada proceso, los productos que generan los mismos y los formatos que deben aplicarse.	Documentación de Tablas de identificación de formatos de la División, Tablas que dan a conocer la Normatividad de cada proceso y tablas que muestran los productos que genera cada proceso.

Necesidad de instruir a todo el personal en el manejo de todos los documentos.	Organización de un documento general que relaciona todos los documentos anteriores, el cual muestra paso a paso como se realizó el mejoramiento desde el diagnóstico preliminar hasta la revisión de la implementación de las primeras mejoras y Colocación de éste y todos los documentos hechos por el autor en Intranet – DIAN con el fin de que puedan ser vistos desde cualquier Administración del País.
Disminución del recaudo proveniente de bienes rematados a muy bajo valor.	Propuesta e implementación de nuevos sistemas de manejo de la Diligencia de Remate que en primera instancia comenzaron dando buen resultado tal como se puede ver en los capítulos 4 y 5.
Disminución del recaudo de dinero en el área Persuasiva.	Propuesta sobre incentivos al pronto pago.
Dificultad para encontrar documentos en el archivo.	Propuesta e implementación de reorganización del archivo y capacitación de mayor personal en el manejo del mismo.
Dificultad para enviar notificaciones, consultar estados de cuenta, realizar investigaciones de bienes de manera rápida, etc.	Propuesta e implementación (Junto con varios funcionarios) de conexión a intranet en todos los equipos y compra de otros tantos.
Riesgos de enfermedades laborales causadas por posiciones y actividades poco ergonómicas.	Propuesta e implementación (Con iniciativa principal de varios funcionarios de la División) de soluciones ergonómicas como protectores de pantalla que disminuyen radiación y alfombras para Mouse con almohadilla para la muñeca.
El Funcionario realiza su labor.	Motivación Diaria a todo el personal mediante la participación directa del mismo en el desarrollo del trabajo, lo que les crea una conciencia de mejoramiento continuo y les hace ver que cada labor que realizan es importante en el desarrollo de todo el objetivo general de la División y de la DIAN.

Tabla 22: Aportes del autor del presente documento a la Empresa

8. CONCLUSIONES

- De acuerdo con la experiencia en la realización de este trabajo, se puede afirmar que cualquier plan de mejoramiento tendrá mejores resultados al involucrar al personal desde el primer día. Siempre habrán datos importantes cuyo conocimiento lo tenga algún funcionario en particular, y si este no se encuentra correctamente motivado, será un conocimiento al que no se podrá acceder, de la misma manera cuando los funcionarios sienten que son pieza clave del mejoramiento habrá mayores probabilidades de que los planes sean seguidos por más tiempo y se muestren dispuestos a participar activamente en proyectos futuros.
- En el análisis de riesgos se pudo detectar que la prescripción de Deudas es un problema de gran magnitud en la División y está directamente ligada con los errores en el cobro. De la misma manera el estudio de tiempos mostró que en el cobro persuasivo y coactivo estaba tomando demasiado tiempo en algunos casos y el análisis del valor reafirmaba estas conclusiones mostrando esperas excesivas en algunas partes de los procesos. Varias de las mejoras propuestas e implementadas han surgido para combatir este problema y las que más directamente muestran acción sobre el mismo son la hoja de seguimiento, la tabla de control, la tabla de localización fija por funcionario y la tabla de localización de todos los expedientes.
- La experiencia a lo largo de este trabajo permite concluir que desarrollar e implementar una metodología de mejoramiento de procesos requiere un plan correctamente estructurado y ordenado. De acuerdo al trabajo particular de cada empresa o División de la empresa, algunos pasos serán diferentes, pero el ciclo de mejoramiento siempre estará presente.

- Los primeros buenos resultados de algunas mejoras y el buen recibimiento del personal a esta clase de trabajo, hace pensar que la metodología enfocada en el proceso que es la que se desarrolló en el presente proyecto, tiene mayor efectividad que una metodología de mejoramiento funcional u organizacional que se enfoca principalmente en el trabajo del funcionario. Mientras la primera Busca mejorar el proceso, la segunda se enfoca en ver cual es el error del empleado sobre el proceso ya establecido, lo que conduce a despidos, sobrecarga de trabajo y otras técnicas que no son muy correctas y que no tendrán tanta efectividad.⁷³
- Los documentos elaborados y la metodología aplicada tanto en Cobranzas como en otras Divisiones de la DIAN sirve como base para trabajos posteriores en las Divisiones que hagan falta y en las administraciones que tomen la decisión de comenzar planes de mejoramiento. La publicación del presente trabajo en intranet DIAN facilita esta acción.
- La página Intranet y los documentos Físicos permiten que los funcionarios conozcan mejor todos los procesos de la División, los riesgos asociados a ellos y los controles y responsables de los mismos.
- Con este trabajo se concluye otra etapa en el claro interés que ha mostrado la DIAN – Bucaramanga por el mejoramiento de procesos en sus Divisiones.
- La seriedad de esta empresa, junto con las mejoras propuestas para otras Divisiones que se han comenzado a implementar luego de que los estudiantes que trabajaron en ellas terminaran su labor, son aval de que las propuestas que aún no se han implementado lo serán muy pronto.

⁷³ IBID p. 5 Para mayor claridad sobre las diferencias entre estos dos enfoques.

9. RECOMENDACIONES

- Es importante controlar los tiempos de ciclo de los procesos, por lo tanto se recomienda realizar estudios de tiempos que pueden ser cada dos años o según se vea la necesidad. La tabla de localización de todos los expedientes facilitará estos futuros estudios de tiempos tal y como se ha mencionado anteriormente.
- Es conveniente revisar cualquier actuación que involucre directamente al proceso crítico (el cobro coactivo) y buscar la manera de solucionar posibles errores que surjan después en pro del mejoramiento continuo.
- Realizar capacitaciones continuas del personal en cada una de sus funciones, para lo cual será de gran utilidad todo el material consignado en este documento.
- Realizar un estudio sobre prescripción de Deudas previo a la visita de la Contraloría. La tabla de localización de todos los expedientes facilitará este estudio, y aplicando correctamente esta tabla, junto con la tabla de control de expedientes, se espera que los indicadores de prescripción que mida la Contraloría bajen notablemente.
- Intranet ofrece una gran facilidad de búsqueda y consulta para todos los funcionarios de la DIAN, por lo tanto se recomienda que cualquier plan de mejoramiento futuro o cualquier otra actualización o documento de importancia sea subido a esta red.

- Realizar revisión de los sistemas informáticos y actualizarlos de ser necesario. Se invierte mucho tiempo en consultas y transmisión de datos entre los sistemas y por la red, por lo tanto es siempre importante hacerlo de la manera más rápida posible.
- Realizar frecuentemente lluvias de ideas por grupos, tanto para la solución de problemas como para la búsqueda de alternativas que mejoren aún más los procesos. Estas frecuentes lluvias de ideas mantendrán motivado al personal y arrojarán conclusiones interesantes para futuros mejoramientos.
- Implementar este programa de mejoramiento en las Divisiones que aún haga falta con el fin de que toda la DIAN seccional Bucaramanga, lo cual se está realizando desde Coordinación regional.
- Instar a las otras administraciones del país para que emprendan este tipo de plan de mejoramiento en sus instalaciones.

BIBLIOGRAFÍA

CHASE, Richard ; AQUILANO, Nicholas Y JACOBS F. Robert. Administración de Producción y Operaciones: Manufactura y servicios. 8 ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2.000. 885p.

CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO CIVIL. LEGIS. 2004.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA NACIÓN. Colombia, Seccional Bucaramanga. Auditoría en los procesos de recaudación y cobranzas de la DIAN - Bucaramanga. Firmado por Jesús María Mayorga Rodríguez. Año 2.005. Disponible en La Jefatura de la División Cobranzas.

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Colombia. Documento de Planeación estratégica. Bucaramanga 2003. Disponible en Coordinación Regional.

ESTATUTO TRIBUTARIO. DIAN. Bogotá 2004

EVANS, James y LINDSAY, William. Administración y Control de la Calidad. 4 ed. Mexico: 1.999, Thomson Editores. 785 p.

GOLDRATT, Eliyahu y COX, Jeff. La Meta. 2 ed. Monterrey, México: Castillo Ediciones, 1.999. 408p.

HARRINGTON, H. J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality Productivity, and Competitiveness. San Jose, California: McGraw-Hill, 1.99. 274p.

MILLER, Irwin y FREUND, John. Probabilidad y Estadística Para Ingenieros. 3 ed. México: Prentice-Hall, 1.987. 574p.

MONTGOMERY, Douglas. Probabilidad y estadística aplicadas a la ingeniería. Mexico: Mc Graw Hill, 1.996.

NIEBEL, Benjamín y FREIDVALS, Andris. Ingeniería industrial: Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo. 10 ed. México: Editorial Alfaomega, 2.001. 728p.

ORTIZ, Néstor Raúl. Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander , 1.999. 189p.

ORTIZ, Néstor Raúl. Principios de la Calidad. Bucaramanga: Universidad Industrial De Santander, 2002. 164p.

ORTÍZ, Néstor Raúl y GARAVITO, Edwin Alberto. Gerencia de la Calidad Total. 2 ed. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2.000. 156p.

PERILLA, Rogelio. Legislación Aduanera de Colombia, Con jurisprudencia y Doctrina. 10 ed. 2004.

UMBLE, Michael y SRIKANTH, M. L. Manufactura Sincrónica: Principios para lograr una excelencia de categoría mundial. México: CECSA, 1.995. 254p.

----- [En línea] <URL <http://www.gerencie.com/glosariotributario.htm>>

Consultado el 2 de mayo de 2006.

----- [En línea] <URL <http://www.gestiopolis.com/Canales4/fin/glosatribu.htm>>

Consultado el 2 de mayo de 2006.

----- [En línea] <URL <http://www.monografias.com/trabajos25/tributos-dominicana/tributos-dominicana.shtml>>

Consultado el 12 de abril de 2006.

----- [En línea] <URL <http://www.dian.gov.co>>

Consultado el 7 de marzo de 2006.

----- [En línea] <URL <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>>

Consultado el 10 de enero de 2006.

----- [En línea] <URL <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>>

Consultado el 10 de enero de 2006.

----- [En línea] <URL <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>>

Consultado el 12 de enero de 2006.

----- [En línea] <URL <http://www.dafp.gov.co/>>

Consultado el 9 de diciembre de 2005.

-----[Enlínea]

<URL http://www.calidad.org/public/bak_olds/0967845656_rodriig.htm>

Consultado el 4 de Septiembre de 2005.

-----[Enlínea]<URL

http://www.ief.es/Publicaciones/PapelesDeTrabajo/pt1998_11.pdf >

Consultado el 8 de enero de 2006.

-----[Enlínea] <URL <http://www.monografias.com/trabajos11/tebas/tebas.shtml>>

Consultado el 5 de febrero de 2006.

-----[En línea]<URL

<http://www.bahaidream.com/lapluma/derecho/revista006/laboral.htm> >

Consultado el 25 de abril de 2006.

----- [En línea] <URL <http://www.bancoagrario.gov.co/Formularios/Judiciales.PDF>>

Consultado el 25 de abril de 2006.

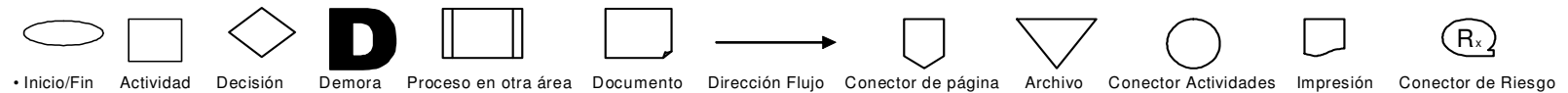
ANEXOS

ANEXO A

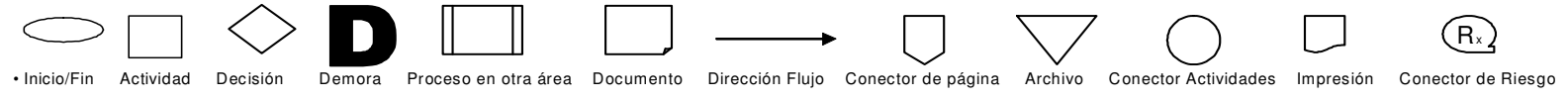
DIAGRAMAS DE PROCESO

(MANUAL DE PROCESOS)

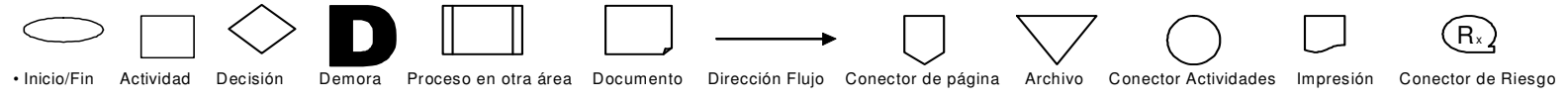
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 2 De 8		
	PROCESO: COBRO PERSUASIVO	Responsables			FECHA:	Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FUNCIONARIO DE PERSUASIVA					
10.	Enviar citación al contribuyente						
11.	Se presentó el contribuyente?						
12.	Elaborar y enviar avisos de cobro junto con oficio penalizable.						
13.	Ante el aviso de cobro y oficio penalizable, se presenta el contribuyente?						
14.	Atender al contribuyente y explicar la razón de cobro y el monto de la deuda.						
15.	El contribuyente se compromete a pagar o compensar la deuda en el corto plazo? (término no mayor de 6 meses)						
16.	El contribuyente solicita plazo mayor a 6 meses?						
17.	Realizar el respectivo proceso de facilidad de pago (ver proceso de Otorgamiento de una facilidad de pago)						



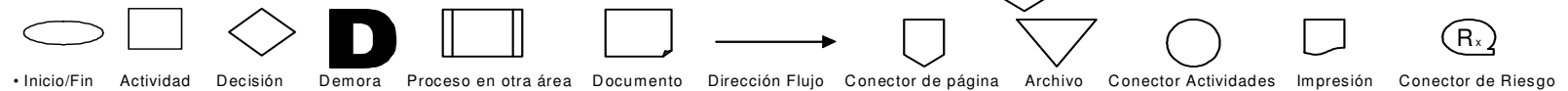
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 3 De 8		
	PROCESO: COBRO PERSUASIVO	Responsables			Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FUNCIONARIO DE PERSUASIVA 					
18.	Elaborar el acta de comparecencia						
19.	Orientar la elaboración del recibo de pago o levantar el documento en donde queda consignado el compromiso de pago, en caso que se haga.						DIAN/COB RANZAS/0 6/05/2005/ 0104
20.	Verificar los documentos anteriores						
21.	Verificar el cumplimiento de las fechas de pago consignadas en el acta.						
22.	El contribuyente ha cancelado total o parcialmente la deuda?						
23.	Foliar el expediente de acuerdo al SIPAC						
24.	Dictar auto de terminación						DIAN/COB RANZAS/0 6/05/2005/ 1008
25.	Dictar auto de archivo.						DIAN/COB RANZAS/0 6/05/2005/ 1017



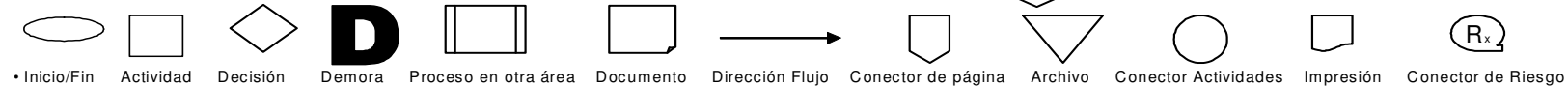
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 4 De 8		
	PROCESO: COBRO PERSUASIVO	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FUNCIONARIO DE PERSUASIVA	DOCUMENTACIÓN	RECAUDO	Riesgo	Formato	Norma	
26. Elaborar la planilla de devolución del expediente	3						
27. Devolver el expediente a secretaría con la respectiva planilla y con diagnóstico de solucionado para que sea archivado.				(R1)			
28. Solicitar fotocopia de los títulos ejecutivos a documentación			6	(R4)		Art. 828 E.T.	
29. Solicitar y diligenciar el formato de ajustes y reprocesos a recaudos.							
30. Esperar respuesta de los documentos anteriores (puntos 28 y 29)	D			(R5)			
31. El ajuste está registrado en la cuenta corriente?	SI						
	NO						
	34						
	5						



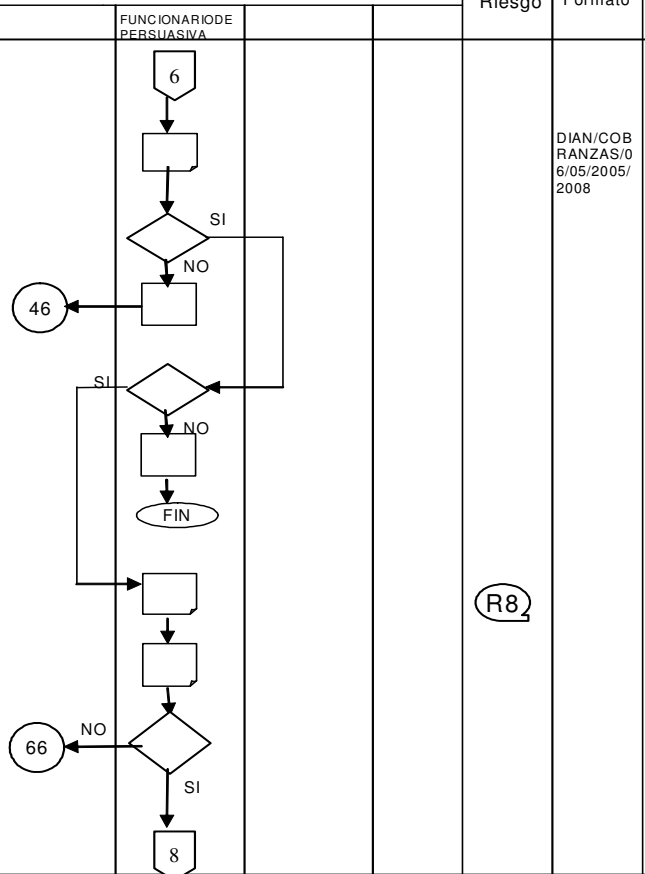
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 5 De 8			
	PROCESO: COBRO PERSUASIVO	Responsables		FECHA:	Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FUNCIONARIO DE PERSUASIVA	DOCUMENTACIÓN				
32.	Realizar seguimiento y averiguar la causa de la demora.	4					
33.	Bajar la inconsistencia del SIPAC por el programa Depura.						
34.	Imprimir estados de cuenta corriente para verificar si la inconsistencia fue corregida.			23	31		
35.	Esperar un mes a que el contribuyente atienda el requerimiento						
36.	Solicitar fotocopias de los títulos a documentación						
37.	Esperar respuesta de documentación sobre la solicitud anterior.						
38.	Solicitar certificados a cámara de comercio sobre representantes legales.						
39.	Solicitar certificado de no existencia de solicitud de compensaciones en la división de devoluciones						
40.	Solicitar certificación sobre no existencia de facilidad de pago ni proceso especial al jefe de división.						
41.	Esperar certificados anteriores (actividades 37, 38 y 39)						
42.	Informar a la división jurídica sobre las obligaciones penales adeudadas.						



NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 6 De 8		
	PROCESO: COBRO PERSUASIVO	Responsables		Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD						
43.	Verificar si el contribuyente cancela la deuda antes de proceder al embargo.					
44.	El contribuyente atiende el requerimiento y cancela la deuda o se le concede alguna facilidad de pago la cual cumple?					
45.	La deuda es inferior a 1'036.000? (año 2.004)					
46.	Los saldos bancarios depositados son embargables y cubren la deuda?					
47.	Realizar embargo a saldos bancarios					
48.	Realizar investigación de bienes.					
49.	Se encontraron bienes?					
50.	Proferir resolución de embargo sobre los bienes encontrados.					
51.	Cruzar documentos					
52.	El contribuyente canceló la deuda?					

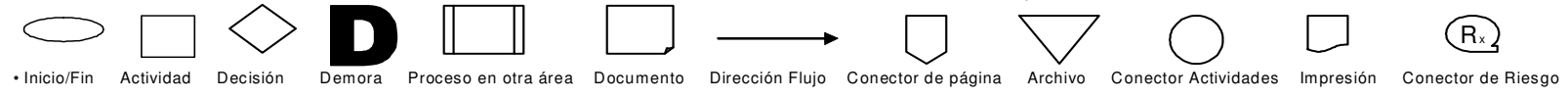


NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 7 De 8		
	PROCESO: COBRO PERSUASIVO	Responsables			FECHA:	Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FUNCIONARIO DE PERSUASIVA					
53.	Enviar oficios a las casas matrices de los bancos informando el embargo.						
54.	Los bienes embargados cubren la deuda?						
55.	Abonar a la deuda el valor de los bienes embargados y van a coactiva para seguir con el secuestro y remate. Se declara una nueva deuda con el faltante.						
56.	El contribuyente autoriza la aplicación de títulos judiciales?						
57.	Proceder con el cobro coactivo (ver dicho proceso)						
58.	Aplicar títulos judiciales liquidando obligaciones y elaborando recibos de pago						
59.	Enviar oficios de investigación de activos tendientes a ubicar los nuevos bienes del deudor						
60.	Se recibe respuesta positiva de bienes del deudor?						

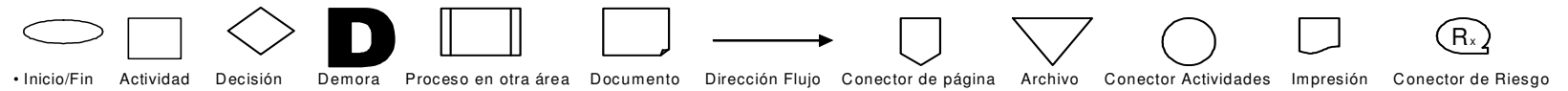


DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2008

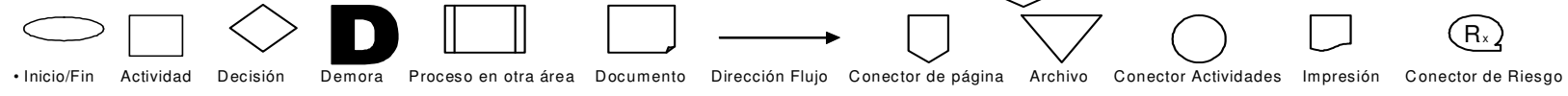
R8



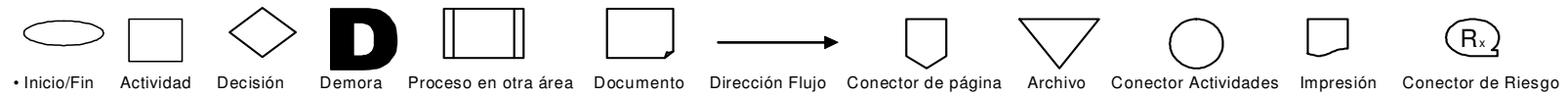
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 8 De 8		
		PROCESO: COBRO PERSUASIVO	Responsables		Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FUNCIONARIO DE PERSUASIVA	DOCUMENTACIÓN				
61.	Proferir nueva resolución de embargo	7					
62.	Enviar la resolución a la oficina de instrumentos públicos.						
63.	Notificar la resolución al contribuyente por documentación.						
64.	El contribuyente paga la deuda o solicita facilidad de pago?						
65.	Entregar el expediente tanto en carpeta de trabajo como por SIPAC a secretaría clasificado como cobrable para que sea repartido a coactiva.						(R11)
66.	Entregar el expediente tanto en carpeta de trabajo como por SIPAC a secretaría clasificado como renuente o no ubicado para que sea repartido a coactiva.						(R11)

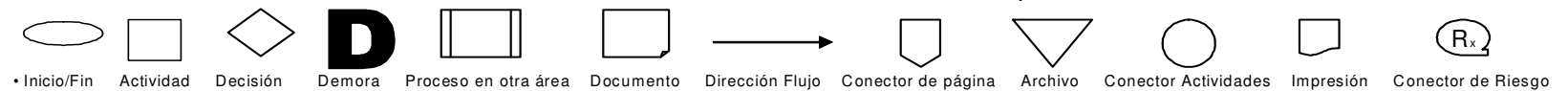
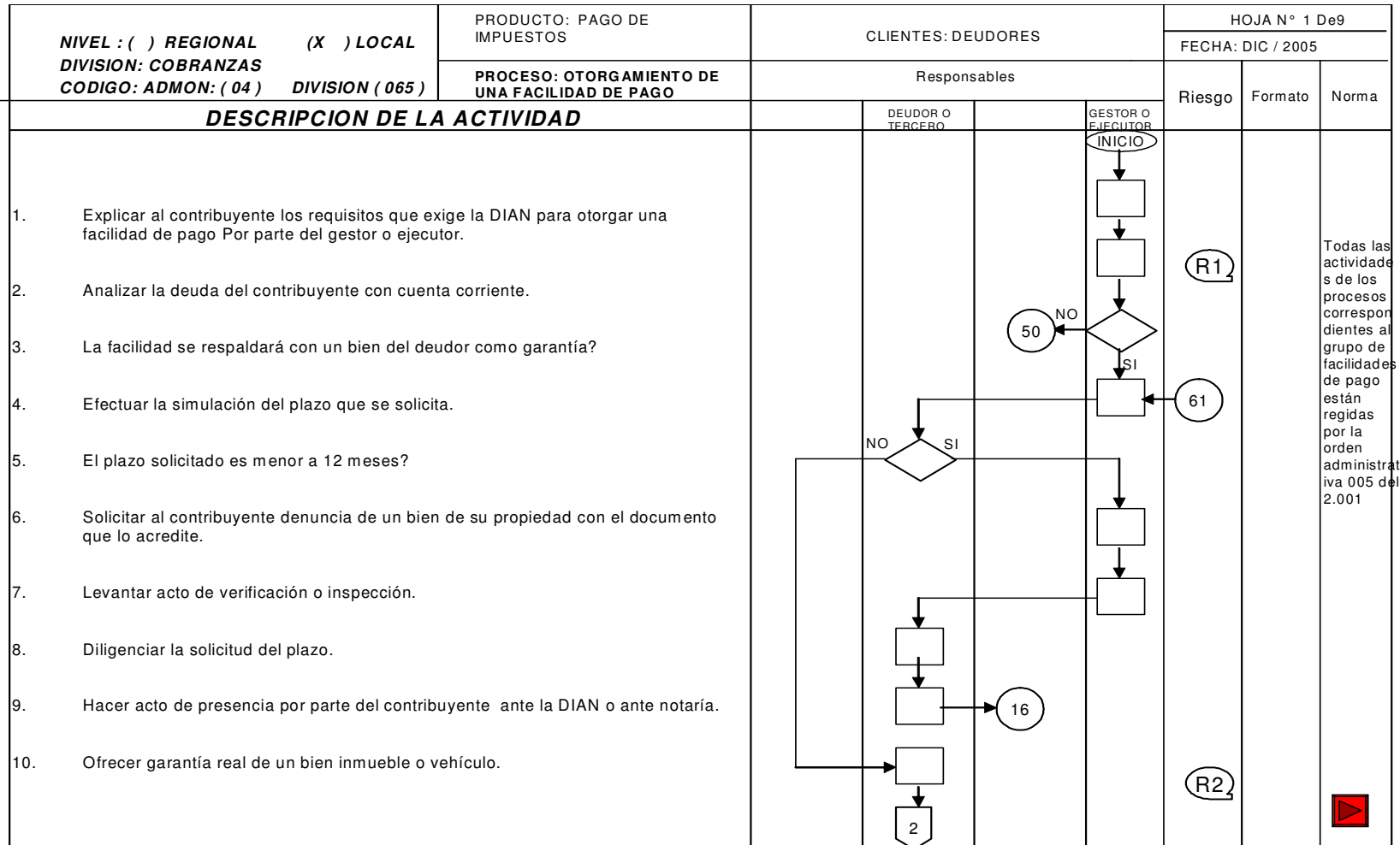


NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE BONOS DE INVERSIÓN	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 1 De 2 FECHA: DIC / 2005				
	PROCESO: BONOS DE INVERSIÓN	Responsables			Riesgo	Formato	Norma		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD				JEFE DE DIVISION				FUNCIONARIO BONOS	SECRETARIA
1. Recibir planilla y soporte de resoluciones por liquidación que fueron notificadas a los contribuyentes de documentación. 2. Entregar a funcionario encargado de Bonos de Inversión. 3. Proyectar oficio de cobro una vez recibido. 4. Sacar copia de la planilla. 5. Proceder con la firma del oficio por parte del Jefe del grupo de Coactiva. 6. Entregar el oficio a funcionario de secretaría encargado de la notificación. 7. Notificar el oficio y devolver la copia al funcionario encargado de Bonos. 8. Guardar las copias de resoluciones y la copia del oficio. 9. Esperar un mes, tiempo que se da para comprobar el pago, y al final del mismo se profiere mandamiento de pago en caso de no pago. 10. Consultar en SIPAC, SISCOBRA candado y aduanero , cuenta corriente y además en el archivo si fue cancelada la obligación.							R1,R7 R4 R2 R3 R6	Ley 487 - 98 DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2005	

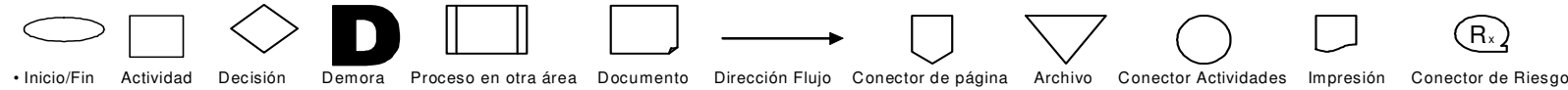


NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE BONOS DE INVERSIÓN	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 2 De 2		
	PROCESO: BONOS DE INVERSIÓN	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	JEFE DE DIVISIÓN	FUNCIONARIO BONOS	SECRETARÍA	DOCUMENTACIÓN	Riesgo	Formato	Norma
11. La obligación fue cancelada en su totalidad? 12. Proferir Mandamiento de pago. 13. Entregar el mandamiento de pago a funcionario encargado de hacer la notificación. 14. Entregar a documentación el mandamiento de pago. 15. Notificar al contribuyente del mandamiento de pago. 16. Cruzar información con el nivel central. 17. Proyectar auto de terminación y archivo y firma por parte del jefe de división. 18. Guardar todos los soportes en una carpeta. 19. Guardar el expediente en archivo con la debida notificación de documentación.				(R5)	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0302 y 2017	(R3)	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/1008 y 1017

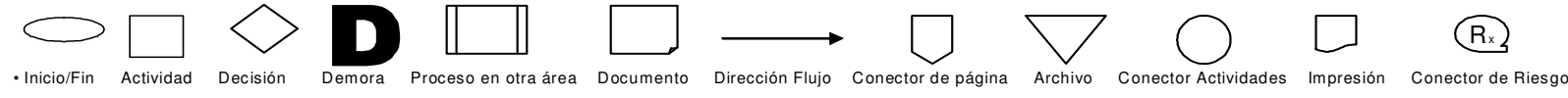




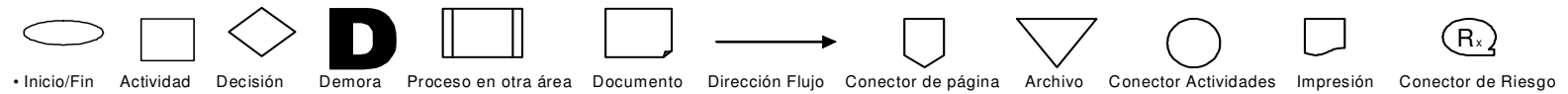
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 2 De 9		
	PROCESO: OTORGAMIENTO DE UNA FACILIDAD DE PAGO	Responsables			Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		DEUDOR O TERCERO		GESTOR O EJECUTOR			
11.	Proceder con las diligencias de embargo y secuestro del bien ampliamente explicadas en el proceso de Cobro Coactivo y Medidas cautelares (ver dicho proceso)	1					
12.	Solicitar al contribuyente el avalúo catastral y/o comercial del bien ofrecido en garantía para verificar que el valor de la garantía cubra el monto de la deuda más los intereses proyectados en el plazo solicitado.						
13.	El plazo es superior a 24 meses y/o la cuantía de la deuda excede los 100 millones de pesos?				SI	NO	
14.	Anexar balance general de los dos últimos años, junto con el estado de resultados y el flujo de caja proyectado para el término del acuerdo por parte del contribuyente.						
15.	Realizar el análisis financiero del expediente, la simulación del plazo solicitado y todos los demás documentos que incluya la facilidad por parte del Analista.						
16.	Elaborar las hojas de solicitud de facilidad de pago verificando el cumplimiento de la totalidad de los requisitos consignados en los puntos 11, 12, 13, 14 y 15 para plazos mayores i iguales a 12 meses.			9			
17.	Hacer la presentación por escrito de la solicitud de facilidad de pago por parte del contribuyente y entregarla a correspondencia (Div. Documentación)						
		3					



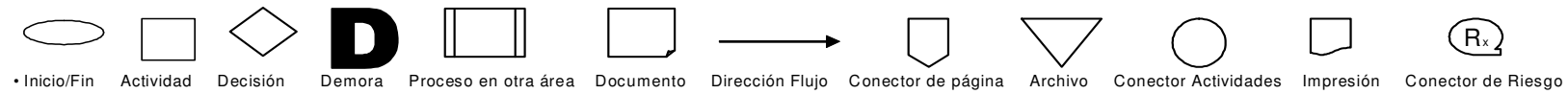
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 3 De 9		
	PROCESO: OTORGAMIENTO DE UNA FACILIDAD DE PAGO	Responsables			Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FACILIDADES DE PAGO	GESTOR O EJECUTOR	Riesgo	Formato	Norma	
18.	Recepcionar por el grupo de secretaría e incluir en el SIPAC una novedad de "solicitud de facilidad de pago" y entregar el documento a quien tenga el expediente.						
19.	Recibir el documento físico y aceptar por SIPAC la novedad de solicitud de facilidad de pago por parte del funcionario a cargo.						
20.	Verificar que todos los requisitos se hayan cumplido para lo cual se tiene un plazo máximo de 10 días.						
21.	Se cumplen todos los requisitos?						
22.	Retrotraer el proceso hasta el punto donde haya faltado el cumplimiento del requisito.						
23.	Proyectar la simulación de la facilidad de pago por el plazo solicitado, y pasar el expediente al jefe de división para el VoBo, previa verificación del cumplimiento de requisitos contemplados en la orden administrativa 005 del 2001.						
24.	Se da el Visto Bueno por parte del jefe de División?						
25.	El expediente se encuentra por SIPAC?						
26.	Verificar que el expediente no se encuentre sin respaldo económico y llenar los datos que pide el aplicativo (Solicitante de garantía, etc.) simulando la facilidad y dar clic para enviar al grupo de Facilidades de pago.						
27.	Devolver el expediente físico a través del coordinador de secretaría para el grupo de facilidades de pago.						



NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 4 De 9		
	PROCESO: OTORGAMIENTO DE UNA FACILIDAD DE PAGO	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FACILIDADES DE PAGO	DOCUMENTACIÓN	GESTOR O EJECUTOR	Riesgo	Formato	Norma
28. Revisar que el expediente tenga embargado el bien, secuestrado el bien, un análisis financiero todo según la orden administrativa 005 del 2.001.					(R4)		
29. El expediente cumple con TODOS los requisitos formulados en el punto anterior?							
30. Devolver el expediente a coactiva o persuasiva para llenar los requisitos faltantes.							
31. Asignar un funcionario para la elaboración y control de la resolución de facilidad y el expediente.							
32. Generar extractos de cuenta corriente					(R5)		
33. Proferir resolución mediante la cual se otorga la facilidad de pago						DIAN/COB RANZAS/06/05/2005/0808	
34. Se requiere firma del jefe del área sobre la resolución proferida mediante la cual se otorga la facilidad de pago.							
35. Notificar al contribuyente del acto administrativo mediante la división de documentación.					(R6)		

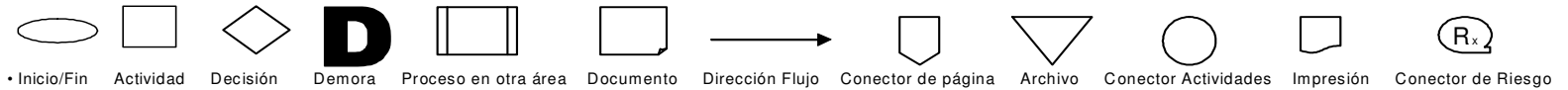


NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 5 De 9		
	PROCESO: OTORGAMIENTO DE UNA FACILIDAD DE PAGO	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FACILIDADES DE PAGO	DEUDOR O TERCERO	DOCUMENTACIÓN	Riesgo	Formato	Norma
36. Realizar seguimiento al deudor en pro de verificar el correcto cumplimiento de las cuotas.				(R7)			
37. Cumple el deudor con las cuotas establecidas?				(R9)			
38. Enviar requerimiento, máximo por dos cuotas y/o obligaciones posteriores y proferir resolución que da por incumplida la facilidad otorgada y por consiguiente, la deja sin efecto.				(R8)	DIAN/COB RANZAS/0 6/05/2005/ 0809		
39. Notificar al contribuyente y a los terceros solidarios acerca de la resolución que declara el incumplimiento del plazo otorgado Por medio de la división de documentación.							
40. Esperar a que llegue la resolución del expediente notificado.							
41. Archivar el expediente, se folia y se elabora la hoja de seguimiento.							
42. Devolver el expediente a secretaría con diagnóstico de revocado, previa notificación por medio de la división de documentación.							
43. Proferir Mandamiento de pago a deudores Solidarios (si los hay) y Realizar Proceso de cobro coactivo (ver dicho proceso)					DIAN/COB RANZAS/0 6/05/2005/ 0304		

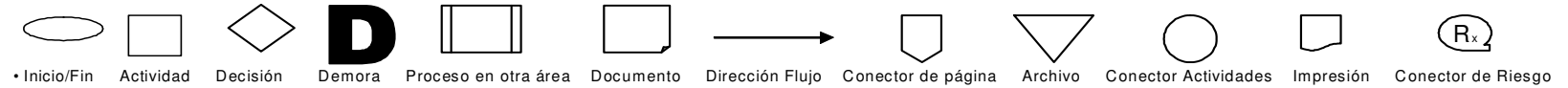


NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 6 De 9			
	PROCESO: OTORGAMIENTO DE UNA FACILIDAD DE PAGO	Responsables			FECHA:	Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FACILIDADES DE PAGO	DEUDOR O TERCERO					
44. Revisar cuentas corrientes para analizar deudas posteriores								
45. Existen deudas posteriores?								
46. Cancelar la deuda al finalizar el plazo concedido en la facilidad, por compensación de las obligaciones de la misma o por el pago anticipado de dichas obligaciones.								
47. Elaborar resolución de cancelación de la deuda y se levantan las medidas cautelares sobre las garantías dadas.								
48. Elaborar oficios a la oficina de instrumentos públicos, tránsito y entidades que así lo requieran comunicando el levantamiento de la medida de embargo del bien o vehículo								
49. Devolver el expediente a secretaría con diagnóstico de solucionado para que sea archivado.								

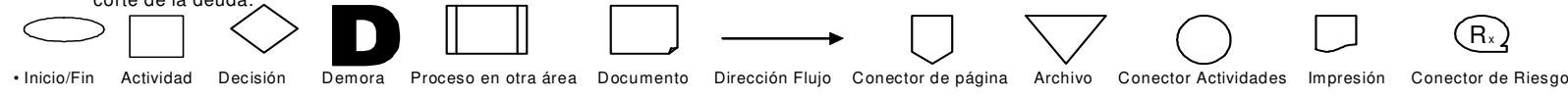
DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0810 y 1009



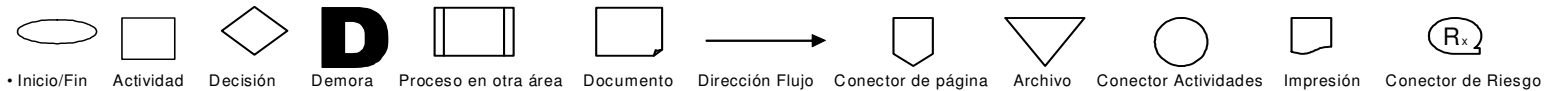
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES				HOJA N° 7 De 9		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FACILIDADES DE PAGO	DEUDOR O TERCERO	DOCUMENTACIÓN	GESTOR O EJECUTOR	Riesgo	Formato	Norma	
50.	La facilidad de pago la respaldará un tercero garante?								
51.	Entregar en persuasiva o coactiva el documento (Acta) en donde queda constancia la autorización que la sociedad o persona natural le da al contribuyente para ser tercero solidario de la misma y para dar el bien en garantía. Si se trata del gerente o cualquier otro funcionario debe firmar como Tercero solidario y no con el cargo que desempeña. También es posible que una persona jurídica sirva como tercero solidario de una persona natural, en cualquier caso se necesita la autorización de quien tiene la deuda (ya sea persona natural o jurídica) al que será tercero solidario (ya sea persona natural o jurídica)					(R10)		Todas las actividades de los procesos del grupo de facilidades de pago están regidas por la O.A. 005 del 2001	
52.	Entregar avalúo catastral, recibo predial y avalúo por parte de perito encargado.					(R11)		Art. 793 E.T.	
53.	Se encuentran todos los documentos en regla y el avalúo es igual o superior al valor de la deuda?					(R12)			
54.	Rechazar la facilidad de pago ya que el tercero solidario no tiene la suficiente solvencia para responder.							DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0802	
55.	Notificar a la sociedad y al tercero solidario mediante la división de documentación la negativa de la facilidad.					(R13)			



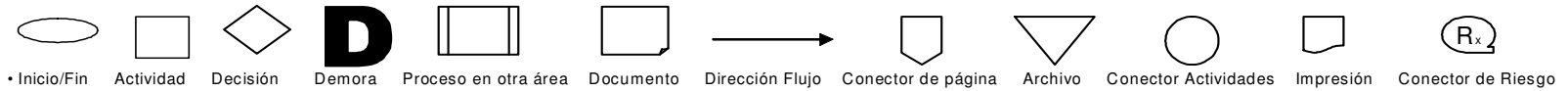
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 8 De 9		
	PROCESO: OTORGAMIENTO DE UNA FACILIDAD DE PAGO	Responsables			Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD				FACILIDADES DE PAGO	DEUDOR O TERCERO	DOCUMENTACIÓN	GESTOR O EJECUTOR
56.	La sociedad cancela la deuda?						
57.	La sociedad solicita una facilidad de pago en nuevos términos.						
58.	Comenzar el proceso de cobro coactivo. (ver dicho proceso)						
59.	Evaluar los términos de la nueva facilidad y conforme si es una reliquidación de facilidad de pago o un cambio de garantías o el respaldo con póliza bancaria. Remitir a dichos procesos.						
60.	Aceptar Al tercero garante como aval de la sociedad para la facilidad de pago.						
61.	Notificar al tercero solidario y/o a la sociedad mediante la división de documentación acerca de la decisión positiva, y luego el proceso continua desde la actividad No. 4, y cada vez que se mencione al deudor o contribuyente, se estará haciendo referencia al tercero garante						
62.	La facilidad de pago se respaldará con póliza bancaria?						
63.	Rechazar la solicitud de facilidad de pago ya que no existe un sustento real que respalde la misma y proseguir con el cobro coactivo. (Ver proceso)						
64.	Entregar a persuasiva o coactiva la solicitud de facilidad mediante respaldo por póliza bancaria.						
65.	Determinar la deuda y hacer la proyección al tiempo solicitada donde se certifique el monto total, el plan de financiación y un 20% más de intereses al corte de la deuda.						



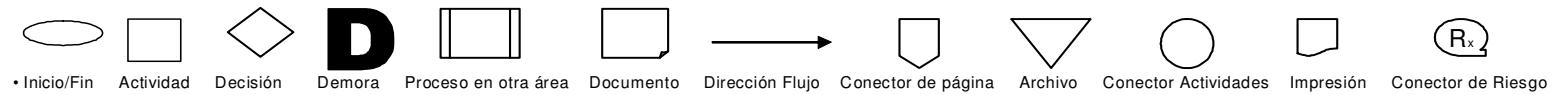
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 9 De 9		
	PROCESO: OTORGAMIENTO DE UNA FACILIDAD DE PAGO	Responsables			FECHA:	Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD							
66. Entregar la póliza por el valor indicado a favor de la DIAN así también como la certificación de la Super Intendencia Bancaria donde se dice cual es el representante legal habilitado el cual debe firmar.	DEUDOR O TERCERO		GESTOR O EJECUTOR	8	R15		
67. Fotocopiar la póliza y cruzar el expediente.							
68. Entregar el original a la persona encargada de títulos para que sea guardado en la cajilla de seguridad.				36			



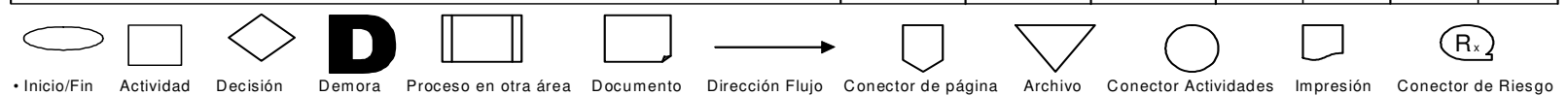
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 1 De 2		
	PROCESO: RELIQUIDAR UNA FACILIDAD DE PAGO	Responsables			Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FACILIDADES DE PAGO	DEUDOR	DOCUMENTACIÓN			
1. Solicitar, mediante oficio reliquidación de la facilidad de pago por baja de intereses o abono y compensación. 2. Generar extractos de cuenta corriente. 3. Se acepta la reliquidación de la facilidad de pago? 4. Notificar al contribuyente por la división de documentación la negativa de reliquidación 5. Analizar, elaborar y controlar la resolución y el expediente 6. Proceder a reliquidar la facilidad de pago. 7. Proferir resolución mediante la cual se notifica la nueva facilidad de pago y se deja sin efecto la anterior.		R1 R4 R3	Todas las actividades de los procesos correspondientes al grupo de facilidades de pago están regidas por la orden administrativa 005 del 2.001 DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2009				



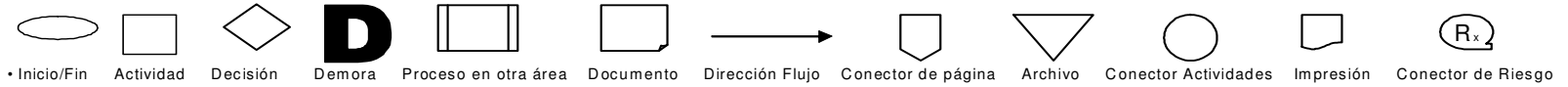
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 2 De 2		
	PROCESO: RELIQUIDAR UNA FACILIDAD DE PAGO	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FACILIDADES DE PAGO	DEUDOR	DOCUMENTACIÓN	Riesgo	Formato	Norma
8. Solicitar la firma del jefe del área sobre la resolución proferida mediante la cual se modifica la facilidad de pago				R2			
9. Notificar al contribuyente de la reliquidación de la facilidad de pago por medio de la división de documentación				R3			
10. Aquí termina el proceso de reliquidar una facilidad de pago propiamente dicho, y la facilidad de pago continúa igual que en el proceso de Otorgamiento de una facilidad de pago desde la actividad No. 36 del mismo. (ver dicho proceso).							



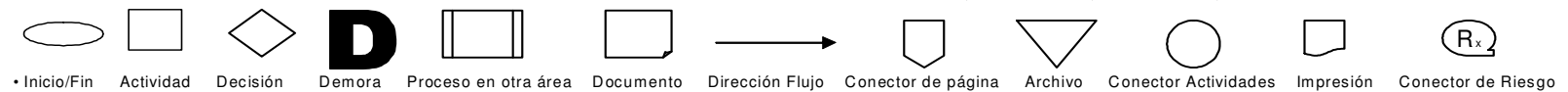
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 1 De 2		
	PROCESO: CAMBIO DE GARANTÍAS	Responsables			FECHA: DIC/ 2005		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FACILIDADES DE PAGO	DEUDOR	DOCUMENTACIÓN	Riesgo	Formato	Norma
1. Solicitar mediante oficio, el cambio de la garantías de bienes e inmuebles para la facilidad de pago.	2. Analizar, elaborar y controlar la resolución y el expediente	3. Aceptar el cambio de garantías para sustentar la facilidad de pago?	4. Notificar al contribuyente por medio de la división de documentación la negativa de cambio de garantías.	5. Proceder a cambiar las garantías solicitadas por el contribuyente para sustentar la facilidad de pago.	6. Proferir resolución mediante la cual se notifican las nuevas garantías para la facilidad de pago y se dejan sin efecto la anteriores.	(R1) (R3)	Todas las actividades de los procesos correspondientes al grupo de facilidades de pago están regidas por la orden administrativa 005 del 2.001



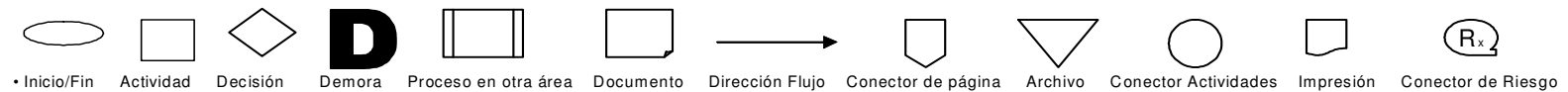
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 2 De 2			
	PROCESO: CAMBIO DE GARANTÍAS	Responsables			FECHA:	Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FACILIDADES DE PAGO	DEUDOR	DOCUMENTACIÓN				
7.	Levantar las medidas cautelares sobre las garantías anteriores y se procede a embargar las nuevas garantías.	1						
8.	Solicitar la firma del jefe del área sobre la resolución proferida mediante la cual se modifican las garantías dadas para la facilidad de pago.					(R2)		
9.	Notificar al contribuyente del cambio de garantías por medio de la división de documentación					(R3)		
10.	Aquí termina el proceso de cambio de garantías propiamente dicho. La facilidad de pago continúa igual que en el proceso de Otorgamiento de una facilidad de pago desde la actividad No. 36 del mismo (ver dicho proceso.)							





















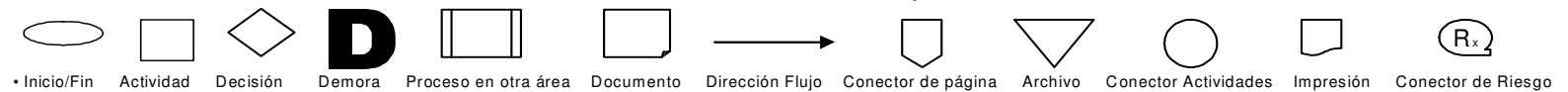
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	CLIENTES: DEUDORES Responsables		HOJA N° 1 De 14 FECHA: DIC / 2005				
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			COACTIVA	DEUDOR		DOCUMENTACION	Riesgo	Formato	Norma
1.	Recibir el expediente de persuasiva, el cual puede venir con o sin embargo productivo.		INICIO						
2.	Analizar la deuda del contribuyente utilizando la cuenta corriente, SISCOBRA y el aplicativo SIPAC.						R1		
3.	Verificar la dirección correcta del contribuyente.						R2		Art. 562, 563 y del E.T.
4.	Proferir mandamiento de pago previa verificación del RUT o última declaración de renta.						R3	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0302	Art. 826 del E.T.
5.	Notificar el mandamiento de pago al contribuyente mediante la división de documentación, previa inclusión en el SISCOBRA del mismo, junto con su número de folio y anexando al expediente copia.						R4		
6.	Esperar como máximo 15 días que es el tiempo que el contribuyente tiene para excepcionar			D					
7.	El contribuyente excepciona?								Art. 830 del E.T.
8.	La excepción es por pago en efectivo?								Art. 830 del E.T.



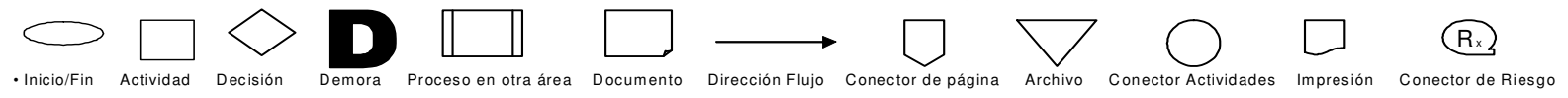
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	CLIENTES: DEUDORES Responsables		HOJA N° 2 De 14 FECHA:			
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			COACTIVA	DEUDOR	DOCUMENTACION	Riesgo	Formato	Norma
9.	Existe un acuerdo de pago? (ver procesos de facilidades de pago)			1				
10.	El contribuyente cumple el acuerdo de pago?			SI	125			
11.	Existe falta de ejecutoría del título?			SI	125			
12.	Hay pérdida de ejecutoría del título por revocación o suspensión provisional del acto administrativo?			SI	125			
13.	Verificar si se interpuso demanda de restablecimiento del derecho o proceso de revisión de impuestos ante la jurisdicción de lo contencioso administrativo. El proceso seguirá de todas maneras se haya o no se haya interpuesto demanda Hasta llegar al remate, el cual no se realizará si hay demanda.							
14.	La acción de cobro prescribió?			SI	125			
15.	Hay inexistencia del título ejecutivo o hay incompetencia del funcionario que lo profirió? O ha pasado ya un mes, tiempo máximo que se tiene para fallar excepciones?			SI	125			
16.	Proseguir como si el contribuyente no hubiera excepcionado ya que ninguna de las excepciones da lugar al caso.							
17.	Proferir resolución de seguir adelante con la ejecución pasado por lo menos un mes a partir de la notificación del mandamiento de pago, e incluyéndola en el SISCOBRA con su fecha y número de folio y anexando al expediente copia.		7					DIAN/COB RANZAS/0 6/05/2005/ 0309
18.	Notificar la anterior resolución por medio de la división de documentación.							Art. 832 E.T.




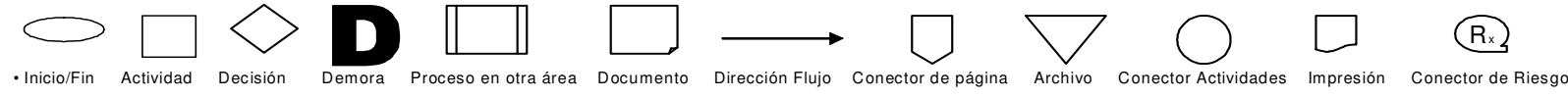
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 3 De 14		
	PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COACTIVA	DEUDOR	DOCUMENTACIÓN	Riesgo	Formato	Norma
19. Solicitar fotocopias de los títulos ejecutivos a documentación.							
20. Esperar respuesta sobre solicitud anterior.							Art. 820 E.T..
21. Solicitar certificados a cámara de comercio sobre representantes legales.							
22. Solicitar certificado de no existencia de solicitud de compensaciones en la división de devoluciones.							
23. Solicitar certificado de no existencia de facilidad de pago ni proceso especial al jefe de la división.							
24. Esperar certificados anteriores (actividades 21, 22, 23)							
25. Informar a la división jurídica sobre las obligaciones penales adeudadas.							
26. Enviar oficio penalizable.							
27. Esperar un mes a que el contribuyente atienda el requerimiento.							
28. El contribuyente atiende el requerimiento y cancela la deuda o se le concede una facilidad de pago la cual cumple?							
							



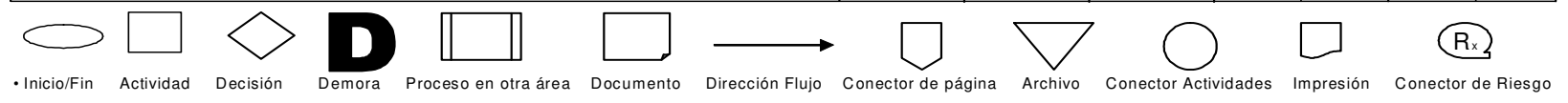
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 4 De 14			
	PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	Responsables			FECHA:	Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COACTIVA			DOCUMENTACIÓN			
29. Realizar investigación de bienes a la sociedad y socios para verificar la existencia de los mismos (ver proceso de investigación de bienes).								Art. 825-1 del E.T.
30. Verificar la existencia de obligaciones penalizables que no se hayan denunciado.								
31. Verificar que el nombre o razón social y el NIT estén correctos en los oficios que se enviarán a las diferentes entidades externas.								Art. 681 del C.P.C.
32. Esperar tres meses por las respuestas anteriores.								
33. Cruzar todas las respuestas positivas y negativas al expediente.								
34. Se encontraron Bienes?			SI →					
35. Devolver el expediente a secretaría para sea clasificado "Sin respaldo económico"		NO ↓						
36. Realizar Nueva investigación de bienes antes de 3 años que prescribe la deuda.								



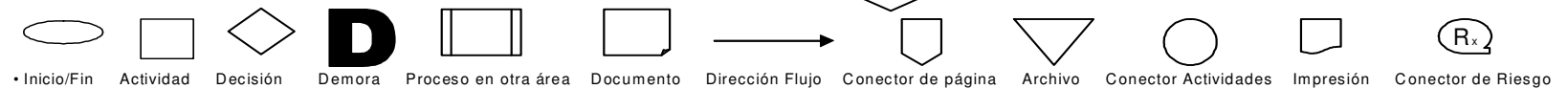
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	CLIENTES: DEUDORES Responsables				HOJA N° 5 De 14 FECHA:				
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD						COACTIVA	DEUDOR	DOCUMENTACION	Riesgo	Formato	Norma
37.	Se encuentran Bienes antes del período de prescripción?										
38.	Declarar el expediente renuente o prescrito.										Art. 817 del E.T.
39.	Los bienes están sujetos a registro?										
40.	Tramitar y perfeccionar los embargos se tramitarán de acuerdo al Art. 681 del C.P.C.										Art. 681 del C.P.C.
41.	Decretar embargo inmediatamente se recibe la respuesta positiva.										Art. 839 del E.T.
42.	Verificar que tanto el nombre como razón social y NIT estén correctos en la respuesta de embargos.										Art. 839 del E.T.
43.	Oficiar para el registro de embargo y enviar a la entidad respectiva.								R14, R15		Art. 839 del E.T. 



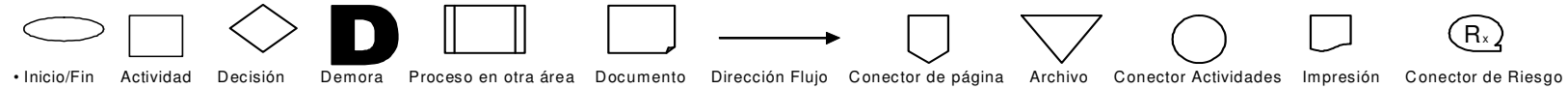
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	CLIENTES: DEUDORES				HOJA N° 6 De 14		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COACTIVA	DEUDOR		DOCUMENTACION	Riesgo	Formato	Norma	
44.	Proceder a la liquidación provisional del crédito y costas							Art. 52 del C.P.C.	
45.	Notificar al contribuyente por documentación							Art. 56 del C.P.C.	
46.	Correr traslado al contribuyente por un término de 3 días							Art. 52 del C.P.C.	
47.	El contribuyente objeta la liquidación y la objeción da lugar?							Art. 52 del C.P.C.	
48.	Hacer las modificaciones correspondientes								
49.	Hacer auto de aprobación con el fallo de las objeciones y se puede continuar con el proceso, ya habiendo embargado.								
50.	Existe embargo anterior de la DIAN?							Art. 839-1 del E.T.	
51.	Es de grado inferior dicho embargo?								
52.	El crédito es de grado superior al de la DIAN y el funcionario se hará parte en el proceso laboral o de alimentos.								
53.	Velar para que se garantice la deuda con el remanente.							Art. 839 del E.T.	



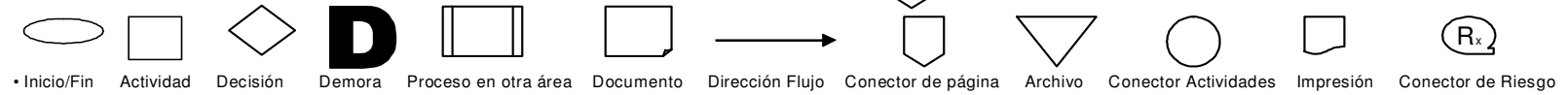
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 7 De 14 FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			Responsables			Riesgo	Formato	Norma
			COACTIVA	DEUDOR	DOCUMENTACION			
54.	Continuar el procedimiento informando al Juez respectivo para que solicite el remanente.		51					
55.	El bien embargado está gravado con prenda o hipoteca?			50				
56.	Notificar al acreedor hipotecario o prendario por medio de la división de documentación la existencia del cobro coactivo para que pueda hacer valer su crédito ante el Juez competente, una vez reciba la respuesta sobre el registro del embargo.					R14	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0228	Art. 839-1 del E.T.
57.	Proferir auto donde se fija fecha y hora para realizar la diligencia de secuestro verificando previamente la existencia de disponibilidad presupuestal.						DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0234	Art. 523 del C.P.C.
58.	Notificar al contribuyente por medio de la división de documentación el auto que fija fecha y hora de secuestro.					R14		
59.	Realizar la diligencia de secuestro.							
60.	El contribuyente o un tercero presenta oposiciones en la diligencia?							Art. 839-3 del E.T. y 686 del C.P.C.
61.	Practicar pruebas en el momento de la diligencia, darle trámite a la oposición presentada y suspender la diligencia.							
62.	Resolver dentro de los cinco (5) días siguientes a la terminación de la diligencia.					R17	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0238	



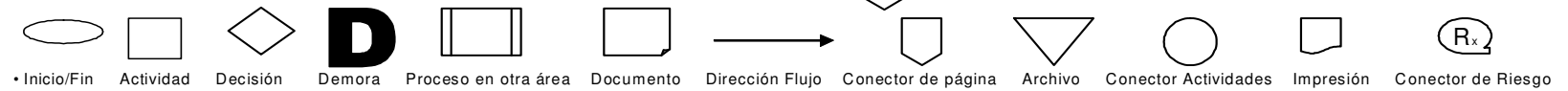
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	CLIENTES: DEUDORES Responsables		HOJA N° 8 De 14 FECHA:					
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD					COACTIVA		DOCUMENTACION	Riesgo	Formato	Norma
63.	La oposición presentada se resuelve a favor del contribuyente?									
64.	Levantar el secuestro Pero aun incide en los derechos del contribuyente sobre el bien (el embargo persiste).									
65.	Continuar sobre los derechos que pueda tener el deudor sobre el bien embargado.									
66.	Proferir auto que fija nueva fecha y hora para continuar la diligencia de secuestro.									
67.	Notificar al contribuyente sobre el auto que fija nueva fecha para la diligencia de secuestro.							(R14)	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0234	
68.	Realizar la diligencia de secuestro.									
69.	Proferir auto que ordena avalúo y se designa al Perito evaluador (que puede pertenecer a la DIAN) y dicho perito toma posesión.							(R7)	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0502	Art. 838 E.T.
70.	Realizar el avalúo del bien secuestrado por parte del Perito.									
71.	Incluir en el SISCOBRA el auto de avalúo, fecha de notificación, número de folio y anexar al expediente la copia.									



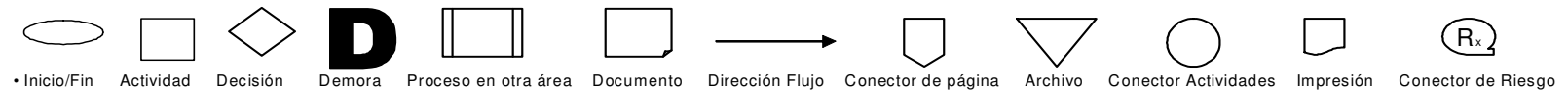
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 9 De 14		
	PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COACTIVA	DEUDOR	DOCUMENTACION	Riesgo	Formato	Norma
72.	Notificar al contribuyente el avalúo mediante la división de documentación.	8					
73.	Correr traslado al contribuyente por 10 días, período máximo que tiene para objetar el avalúo. Proferir dicho auto.						
74.	El contribuyente presentó alguna objeción?						
75.	Prospera la objeción?						
76.	Nombrar, mediante auto, perito para que realice nuevo avalúo, y contra este avalúo no procede ningún recurso. (Perito que no pertenece a la DIAN)						
77.	Realizar reavalúo.						
78.	Proferir el auto que deja en firme el avalúo.						
79.	Incluir en el SISCOBRA el auto de avalúo, fecha de notificación, número de folio y anexar al expediente la copia.						
80.	Notificar al contribuyente y al acreedor prendario o hipotecario (si lo hay) el nuevo avalúo informándole la firmeza del mismo.						
81.	Verificar que se haya notificado al acreedor prendario o hipotecario.						
		10					



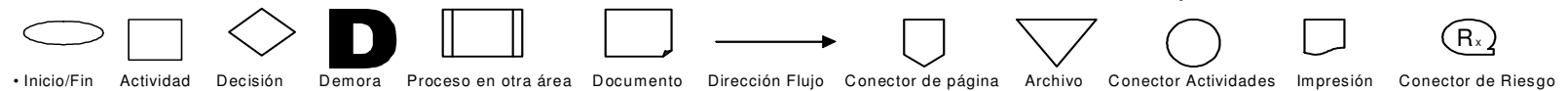
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	CLIENTES: DEUDORES Responsables			HOJA N° 10 De 14 FECHA:					
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD					COACTIVA			DOCUMENTACION	Riesgo	Formato	Norma
82.	Existe demanda del restablecimiento del derecho o proceso de revisión de impuestos ante la jurisdicción de lo contencioso administrativo según se menciona en la excepción de la actividad número 13? Esta excepción permitía que el proceso continuara hasta aquí pero no se realizara el remate en caso de existir dicha demanda o dicho proceso.		9	SI	125						Art. 831 E.T.
83.	Dictar auto que fije fecha y hora para realizar la diligencia de remate.			NO	99				R8	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0601	Art. 840 E.T. y 523 del C.P.C.
84.	Notificar el auto que fija fecha de remate al contribuyente por medio de la división de documentación.								R14		
85.	Fijar aviso de remate en una radiodifusora y en un periódico de amplia circulación local con una antelación no inferior a 10 días respecto a la fecha de remate.										Art. 525 del C.P.C.
86.	Se realizó la diligencia de remate?								R9		Art. 525 y 527 del C.P.C.
87.	Declarar desierto el remate y se dicta auto que fije nueva fecha y hora para realizar la diligencia de remate.			SI	98				R8	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0601 y 0604	Art. 533 C.P.C.
88.	Notificar el auto que fija nueva fecha de remate al contribuyente o acreedor prendario o hipotecario.			NO					R14		Art. 840 E.T. y 523 del C.P.C.
89.	Fijar aviso del nuevo remate en una radiodifusora y en un periódico de amplia circulación local con una antelación no inferior a 10 días respecto a la fecha de remate.										Art. 525 del C.P.C.
90.	Realizar la diligencia de remate en segunda licitación?								R9	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0602	Art. 525 del C.P.C.











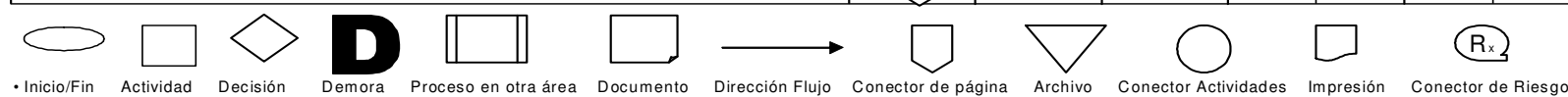
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 11 De14		
		PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	Responsables			FECHA:	Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COACTIVA	DEUDOR	SECRETARÍA				
91.	Repetir las actividades 87, 88 y 89.	10						
92.	El remate se realiza en tercera licitación?	SI	98			R9		Art. 533 C.P.C.
93.	Declarar desierto el remate y se realiza un reavalúo y cuarta llamada a remate. Repetir las actividades 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85.	NO						Art. 533 C.P.C.
94.	Se realiza la diligencia de remate en cuarta licitación?	SI	98			R9		Art. 533 C.P.C.
95.	Repetir las actividades 87, 88 y 89.	NO						
96.	Se realiza la diligencia de remate en quinta licitación?	SI				R9		Art. 533 C.P.C.
97.	Declarar desierto el remate y el expediente del mismo va a secretaría para que sea archivado como cobrable.	NO				R13 y R14		
98.	Dentro de los tres (3) días siguientes al remate, el rematante consignó el saldo del valor del remate y el 3% para el consejo superior de la judicatura?	SI	86, 90, 92, 94					Art. 529 y 530 C.P.C.
99.	Declarar improbadado el remate y se debe realizar nuevo remate.	NO	82					Art. 523 C.P.C.
100.	Proferir auto mediante el cual se aprueba la diligencia de remate y este auto ordena ejecutar las actividades 101, 106, 114, 115, 116, 117, 118, 119 y 120 de acuerdo al artículo 530 del C.P.C.							Art. 523 C.P.C.
		12				R10		DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0606



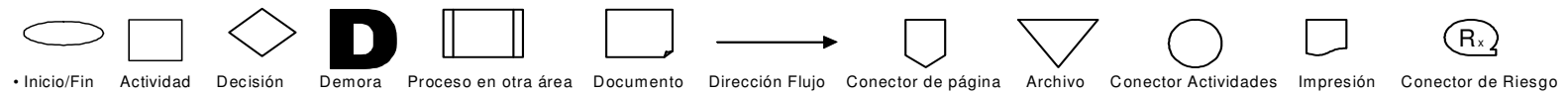
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	CLIENTES: DEUDORES Responsables			HOJA N° 12 De 14 FECHA:				
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD					COACTIVA	DEUDOR	DOCUMENTACION	Riesgo	Formato	Norma
101.	Notificar al contribuyente y a quien le interese el auto mediante el cual se aprueba la diligencia de remate y a su vez se advierte que contra el presente auto procede el recurso de apelación (Art. 538 del C.P.C.) (Art. 565 inciso 1 del E.T.)				11			R14		Art. 530 y 538 del C.P.C. y Art. 565 inciso 1 del E.T.
102.	El contribuyente hace uso del recurso de apelación?									
103.	Esperar máximo un mes hasta que la apelación se resuelva.							R11		
104.	La apelación salió a favor de la DIAN?									
105.	Retrotraer el proceso hasta donde se encuentre la nulidad y se devuelven todas las sumas producto de la misma y se registra resultado en el SISCOBRA.									
106.	Realizar la liquidación final de crédito y costas, previo registro en el SISCOBRA del resultado de la apelación si esta la hubiere.							R6		Art. 530 del C.P.C.
107.	Notificar la liquidación de crédito y costas al contribuyente.							R14		
108.	Correr traslado por tres (3) días, tiempo que el contribuyente tiene para objetar.									Art. 530 del C.P.C.
109.	Hay objeción por parte del contribuyente?									
110.	La objeción da lugar?									



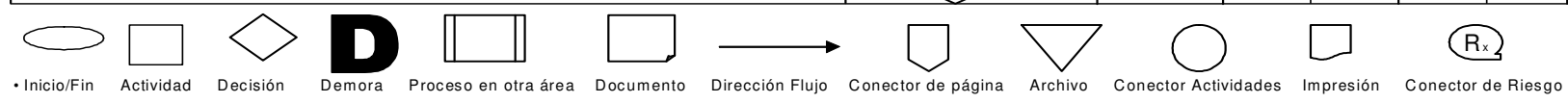
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 13 De 14			
	PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	Responsables		FECHA:			
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COACTIVA		DOCUMENTACION	Riesgo	Formato	Norma
111. Hacer las modificaciones correspondientes.							
112. Realizar auto aprobatorio de crédito y costas.							
113. Notificar al contribuyente por documentación el auto aprobatorio de crédito y costas.							
114. Decretar el levantamiento del embargo y secuestro del bien rematado.							Art. 530 del C.P.C.
115. Proferir auto de cancelación.							Art. 530 del C.P.C.
116. Oficiar a los juzgados la cancelación de embargo y secuestro si los hay.							Art. 530 del C.P.C.
117. Cancelar los gravámenes hipotecarios.							Art. 530 del C.P.C.
118. Expedir copias de acta de remate y del auto que aprueba el remate al rematante.							Art. 530 del C.P.C.
119. Ordenar al secuestre la entrega del bien al rematante.							Art. 530 del C.P.C.
120. Aplicar los títulos judiciales consignados como producto del remate. (ver procesos de títulos judiciales)							



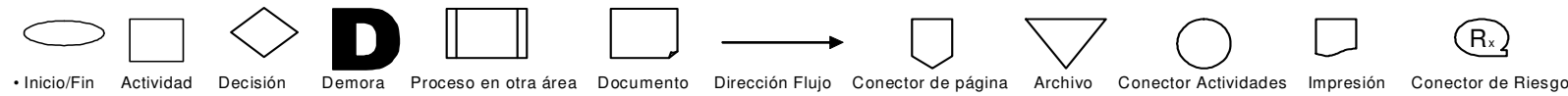
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)	CLIENTES: DEUDORES Responsables	HOJA N° 14 De 14 FECHA:				
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			COACTIVA		SECRETARIA	Riesgo	Formato	Norma
121.	Se cancelan totalmente las obligaciones?							
122.	Clasificar el expediente sin respaldo económico o renuente, y va a secretaría para ser archivado.							Art. 817 del E.T.
123.	Queda remanente para el contribuyente?							
124.	Entregar el remanente al contribuyente o al juzgado que lo solicitó.							
125.	Devolver el expediente a secretaría para ser archivado como solucionado.							

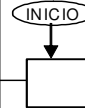






































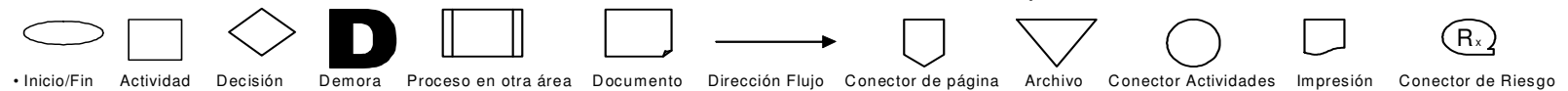
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: UBICACIÓN DE LOS BIENES DEL CONTRIBUYENTE	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 1 De 2		
	PROCESO: INVESTIGACIÓN DE BIENES	Responsables		FECHA: DIC / 2005	Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		GESTOR O EJECUTOR				
1. Proyectar oficios para investigación de bienes. 2. La deuda supera los 120 SMMLV? 3. Realizar investigación de bienes a nivel nacional 4. Realizar investigación de bienes a nivel local y en el domicilio del deudor. 5. Elaborar y enviar oficios de investigación de bienes a las entidades correspondientes a nivel local, departamental y nacional. 6. Anexar al expediente la relación de investigación de bienes. 7. Se recibieron respuestas a los oficios enviados luego de máximo 2 meses? 8. Enviar cartas recordatorias. 9. Anexar al expediente todos los oficios con las respuestas ya sean positivas o negativas una vez se haya verificado que todas las entidades hayan respondido. 10. Las respuestas fueron positivas?			(R1)	(R2)	Art. 837 del E.T. Art. 825-1 E.T. DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0901	



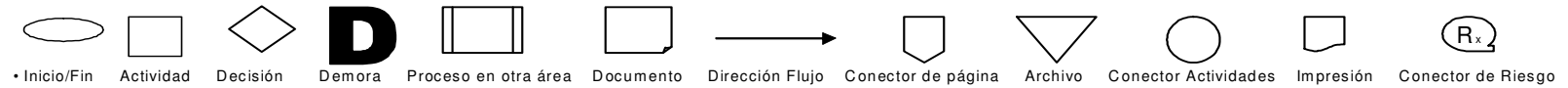
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: UBICACIÓN DE LOS BIENES DEL CONTRIBUYENTE	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 2 De 2		
	PROCESO: INVESTIGACIÓN DE BIENES	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		GESTOR O EJECUTOR			Riesgo	Formato	Norma
11. Archivar "Sin Respaldo económico" las respuestas negativas". 12. Clasificar el expediente como coactivo 13. Embargar los bienes y comenzar con el proceso de Cobro coactivo y Medidas Cautelares (ver dicho proceso). 14. Archivar toda la información sobre la investigación de bienes y las medidas cautelares que se realicen.		<pre> graph TD Start([1]) --> Dec1{ } Dec1 --> Act1[] Act1 --> Act2[] Act2 --> Dec2{ } Dec2 --> End([FIN]) </pre>					Art. 839 E.T.
















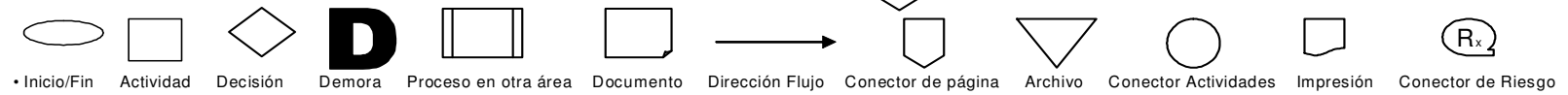
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: EMBARGO Y DESEMBARGO A BANCOS	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 1 De 2 FECHA: DIC / 2005				
	PROCESO: EMBARGO Y DESEMBARGO A BANCOS	Responsables		Riesgo	Formato	Norma		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			COACTIVA				EJECUTOR Y SUSTANCIADOR O GESTOR	SECRETARÍA
1. Elaborar las resoluciones sobre embargos a bancos a contribuyentes morosos.						R1	DIAN/COB RANZAS/0 6/05/2005/ 0225 Y 0226	Art. 837, 838, 839-1 Numeral 2 E.T.
2. Recibir las resoluciones de los ejecutores y los gestores sobre embargo a bancos a contribuyentes morosos.						R2	DIAN/COB RANZAS/0 6/05/2005/ 2008	
3. Enviar oficios de embargo a las entidades bancarias a nivel local y nacional.								
4. Recibir respuestas externas de bancos o entidades de acuerdo al resultado de los embargos.								
5. Clasificar y entregar a cada gestor o ejecutor las respuestas positivas y negativas del embargo a bancos.								
6. Las respuestas fueron positivas?						R3		
7. Archivar respuestas negativas.								
8. Enviar por SIPAC y/o hacer entrega manual de los documentos a los funcionarios que tengan el proceso, haciendo firmar la planilla o el libro radicador al respectivo funcionario.								
9. Realizar la resolución de desembargo y/o los oficios de desembargo una vez las obligaciones son canceladas.						R1	DIAN/COB RANZAS/0 6/05/2005/ 0231 Y 0232	






















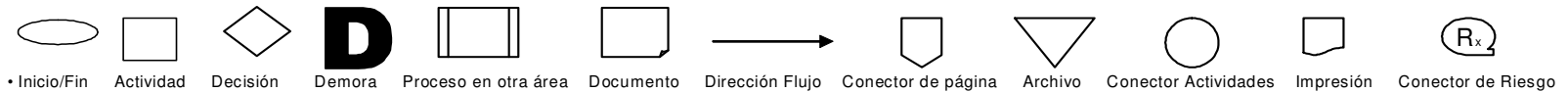
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: EMBARGO Y DESEMBARGO A BANCOS	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 2 De 2		
	PROCESO: EMBARGO Y DESEMBARGO A BANCOS	Responsables		Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD						
10. Entregar a secretaría la orden de desembargo para su respectivo proceso.	11. Enviar la resolución de desembargo y oficios de desembargo a las entidades respectivas	12. Se reciben respuestas de las entidades?	13. Recibir respuestas y repartir al funcionario encargado.	14. Enviar el expediente a Secretaría para ser archivado.		
			EJECUTOR Y SUSTANCIADOR	SECRETARÍA		



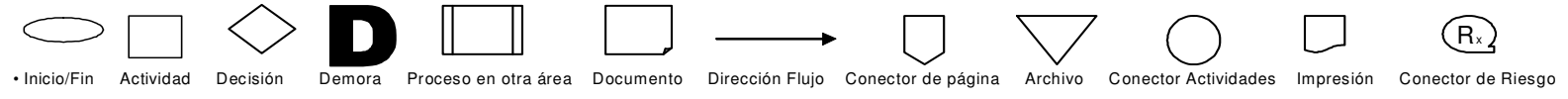
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: FRACCIONAMIENTO, APLICACIÓN, DEVOLUCIÓN Y CONVERSIÓN DE TÍTULOS.	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 1 De 4			
	PROCESO: FRACCIONAMIENTO, APLICACIÓN, DEVOLUCIÓN Y CONVERSIÓN DE TÍTULOS.	Responsables			FECHA: DIC / 2005			
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		GESTOR O EJECUTOR		DOCUMENTACIÓN		Riesgo	Formato	Norma
1.	Comprobar existencia de títulos judiciales.							
2.	Verificar que exista el auto de liquidación definitiva de crédito y costas.							
3.	Los títulos son producto de un remate?							
4.	Los títulos son producto de un embargo a bancos y se procede a ubicar al contribuyente para pedirle la autorización en la aplicación de títulos judiciales.							
5.	Se ubica al contribuyente?							
6.	El contribuyente autoriza aplicar títulos judiciales?.							
7.	Proferir resolución que ordena seguir adelante con la ejecución.							
8.	Notificar la anterior resolución al contribuyente mediante la división de documentación.							
9.	Verificar prelacones de créditos (Laborales, Alimentos, Fúnebres o remates)							
10.	Existe prelación de créditos?							
								



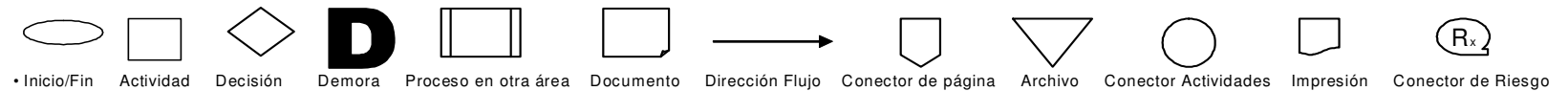
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (2) DIVISION (3)	PRODUCTO: FRACCIONAMIENTO, APLICACIÓN, DEVOLUCIÓN Y CONVERSIÓN DE TÍTULOS.	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 2 De 4		
	PROCESO: FRACCIONAMIENTO, APLICACIÓN, DEVOLUCIÓN Y CONVERSIÓN DE TÍTULOS.	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		GESTOR O EJECUTOR	FUNCIONARIO TITULOS JUDICIALES	DOCUMENTACIÓN	Riesgo	Formato	Norma
11. Proferir auto que ordena fraccionar los títulos. Administración de títulos de depósito judicial. (Pueden ser para cancelar crédito de la DIAN, cancelar costas procesales y pagar impuesto predial)							
12. Notificar al contribuyente el auto que ordena fraccionar títulos.						DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0705	
13. Pasar los títulos al funcionario de secretaría encargado de títulos judiciales.							
14. Fraccionar los títulos judiciales.							
15. Recibir en coactiva los títulos judiciales fraccionados de secretaría.							
16. proferir auto que ordena aplicar títulos judiciales.							DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0701
17. Ordenar consignar las costas procesales.							
18. Notificar al contribuyente del auto que ordena aplicar títulos judiciales y la orden de consignar costas judiciales.							
19. Pasar a secretaría para la aplicación de los títulos.							
20. Aplicar los títulos judiciales.							



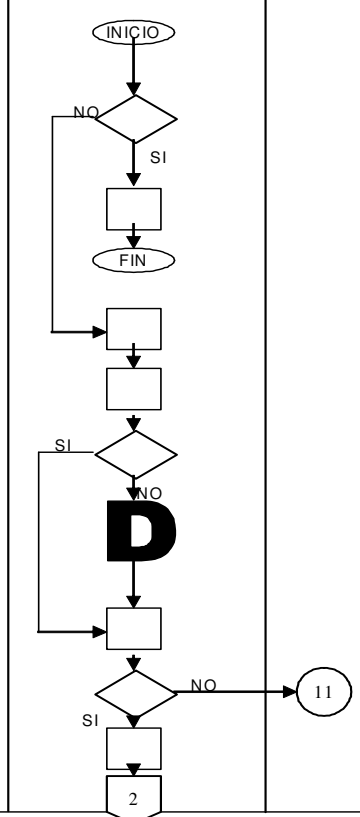
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (2) DIVISION (3)	PROCESO: FRACCIONAMIENTO, APLICACIÓN, DEVOLUCIÓN Y CONVERSIÓN DE TÍTULOS. PRODUCTO: FRACCIONAMIENTO, APLICACIÓN, DEVOLUCIÓN Y CONVERSIÓN DE TÍTULOS.	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 3 De 4		
		Responsables			FECHA:	Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		GESTOR O EJECUTOR	FUNCIONARIO TITULOS JUDICIALES	DOCUMENTACIÓN			
21.	Queda cancelada la deuda totalmente?		2			(R3)	
22.	Existe excedente a favor del contribuyente?						
23.	Entregar al contribuyente el excedente respectivo						
24.	Proferir auto de cancelación						DIAN/COB RANZAS/0 6/05/2005/ 2004
25.	Proferir Resolución que autoriza seguir adelante con el proceso (se abonó a la deuda)						DIAN/COB RANZAS/0 6/05/2005/ 0309
26.	Proferir auto que endosa y devuelve títulos judiciales					(R5)	DIAN/COB RANZAS/0 6/05/2005/ 0704
27.	Notificar al contribuyente el endoso de títulos de depósito judicial.					(R1)	
28.	Endosar y devolver los títulos judiciales aplicando la deuda.						
29.	Entregar fotocopias de los recibos de pago al funcionario ejecutor o se ingresa al SIPAC y en el ícono de recibos de pago se digita la información que se exija.					(R4)	
30.	Elaborar oficio de acta de entrega de títulos de depósito judicial.		4				DIAN/COB RANZAS/0 6/05/2005/ 0708



NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (2) DIVISION (3)	PRODUCTO: FRACCIONAMIENTO, APLICACIÓN, DEVOLUCIÓN Y CONVERSIÓN DE TÍTULOS.	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 4 De 4		
	PROCESO: FRACCIONAMIENTO, APLICACIÓN, DEVOLUCIÓN Y CONVERSIÓN DE TÍTULOS.	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		GESTOR O EJECUTOR	FUNCIONARIO TITULOS JUDICIALES	DOCUMENTACIÓN	Riesgo	Formato	Norma
31. Preferir auto que convierte los títulos judiciales. 32. Notificar al contribuyente el auto que convierte los títulos judiciales. 33. Convertir los títulos judiciales (para juzgados o la entidad respectiva) 34. Preferir auto de terminación 35. Preferir auto de archivo. 36. Devolver el expediente a secretaría. 37. Enviar el expediente a documentación para que quede en el archivo central.			(R5) (R1)	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0706 DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/1008 DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/1017			



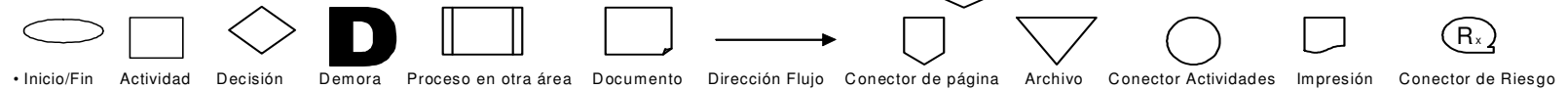
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: DEPURACIÓN DE CARTERA DE DIFÍCIL COBRO	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 1 De 2		
	PROCESO: REMISIÓN DE OBLIGACIONES POR MENOR CUANTÍA	Responsables		FECHA: DIC / 2005	Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COACTIVA - DEPURACIÓN				
1. Las obligaciones POR CADA DEUDA por concepto de intereses , impuestos y sanciones excede los 850.000 y/o LA TOTALIDAD DE LA DEUDA excede los 5'000.000? (valor base para 2004)						
2. No se puede declarar remisible por menor cuantía, proceder con los cobros persuasivo y coactivo.						
3. Catalogar la deuda como de menor cuantía.						
4. Revisar la exigibilidad de las obligaciones de menor cuantía.						
5. Las obligaciones de menor cuantía tienen al menos 3 años de exigibilidad?						
6. Esperar a que se cumpla el plazo de 3 años ya que no se puede declarar remisible la obligación aún,						
7. Realizar el cruce de cuenta corriente, SISCOBRA, SIPAC para verificar si existen pagos, aplicación de títulos judiciales, compensaciones y otros.						
8. Al realizar el cruce se verificaron los pagos?						
9. Verificar la cancelación de la obligación.						



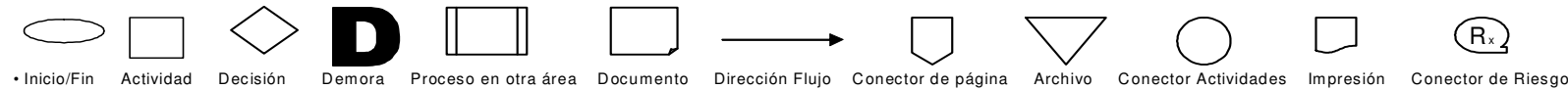
(R1)

(R3)

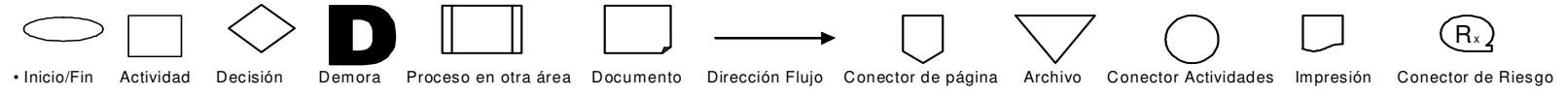
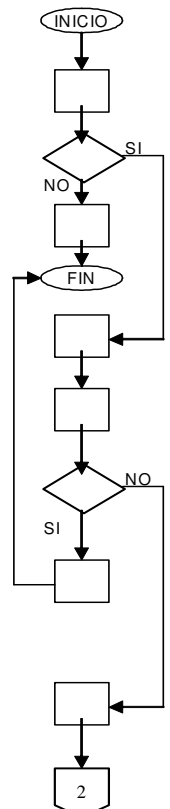
Art. 820
E.T. D.F.
328/95
Decreto
1092/96
O.A. 04
Mayo 22
2001



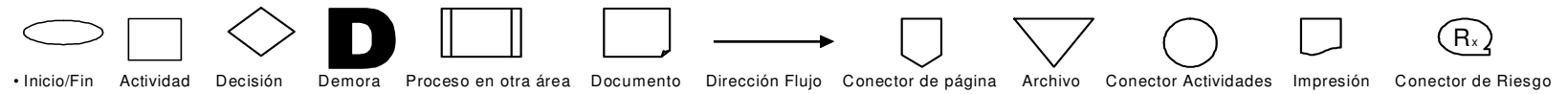
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: DEPURACIÓN DE CARTERA DE DIFÍCIL COBRO	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 2 De 2		
	PROCESO: REMISIÓN DE OBLIGACIONES POR MENOR CUANTÍA	Responsables		FECHA:	Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COACTIVA - DEPURACIÓN				
10.	Dictar auto de terminación y auto de archivo.					
11.	Verificar que se haya enviado requerimiento al deudor mediante aviso de cobro y/o mediante mandamiento de pago y que haya transcurrido un mes sin obtener respuesta.					
12.	La cuantía TOTAL de las obligaciones a declarar remisibles supera el valor de 1'036.000?					(R2)
13.	Verificar que se haya decretado embargo de dineros en cuenta corriente, de ahorros o de cualquier otro título en bancos, corporaciones de ahorros y vivienda.					
14.	Realizar investigación de bienes.					
15.	Esperar al menos 3 meses por resultados positivos de la investigación de bienes.					
16.	Después de los 3 meses se encontraron bienes?					
17.	No se puede declarar remiso, ver proceso de Cobro coactivo y medidas cautelares.					
18.	Proferir auto de remisión de obligaciones fiscales de menor cuantía.					
19.	Archivar el expediente					



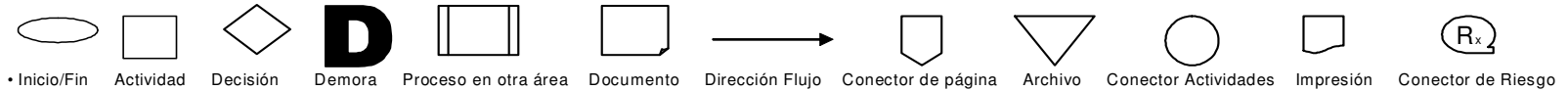
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: DEPURACIÓN DE CARTERA DE DIFÍCIL COBRO	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 1 De 2		
	PROCESO: REMISIÓN DE OBLIGACIONES POR MUERTE DEL DEUDOR	Responsables		RIESGO	FORMATO	NORMA
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COACTIVA - DEPURACIÓN				
1. Realizar la correspondiente revisión de las obligaciones						
2. Las obligaciones corresponden a personas fallecidas?						Art. 880 E.T. O.A. 004 Mayo 22 2001
3. Proceder con el cobro persuasivo, coactivo o la investigación de bienes o con las otras remisiones de obligaciones según corresponda ya que La obligación aun no se puede declarar remisa aún.						
4. Comprobar que en el expediente figure la partida de defunción.						
5. Oficiar a los juzgados y notarías para verificar que no se haya iniciado proceso de sucesión.						
6. Existe proceso de sucesión?						
7. La obligación no se puede declarar remisa aún por haber bienes sujetos a sucesión, de esta manera los herederos de la sucesión, no solo heredarán los bienes sino también la deuda. Ver el proceso de sucesiones y posterior a la sucesión se efectuaría el cobro persuasivo o coactivo según corresponda a los herederos.						
8. Verificar que obre en el expediente la constancia de no haberse efectuado apertura del proceso de sucesión.						



NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: DEPURACIÓN DE CARTERA DE DIFÍCIL COBRO	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 2 De 2			
	PROCESO: REMISIÓN DE OBLIGACIONES POR MUERTE DEL DEUDOR	Responsables		FECHA:	Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COACTIVA - DEPURACIÓN					
9. Realizar investigación de bienes cuya fecha sea posterior al fallecimiento del contribuyente. (tal y como se explica en el proceso de investigación de bienes)							
10. La investigación de bienes arroja resultados positivos?							
11. Proceder con el embargo de los bienes encontrados ya que aún no hay proceso de sucesión por parte de los posibles herederos (si los hay) (ver medidas cautelares)							
12. Proferir auto de remisión de obligaciones fiscales para la persona fallecida en cualquier tiempo.							
13. Archivar expediente.							
		<pre> graph TD I([I]) --> A1[] A1 --> D{ } D -- SI --> A2[] D -- NO --> A2 A2 --> A3[] A3 --> A4[] A4 --> F([FIN]) </pre>			R3	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/1002	

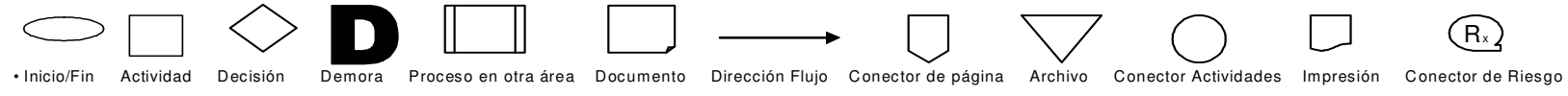


NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: DEPURAR CARTERA DE DIFICIL COBRO	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 1 De 2		
	PROCESO: REMISIÓN DE OBLIGACIONES SIN RESPALDO ECONÓMICO	Responsables			RIESGO	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COACTIVA - DEPURACIÓN					
1. Verificar que el proceso de cobro coactivo se haya iniciado 2. Realizar investigación de bienes (ver dicho proceso) 3. La deuda supera los 120 SMMLV? 4. Hacer investigación de bienes Nacional. 5. Hacer investigación de bienes local. 6. La investigación de bienes arroja resultados positivos para el deudor principal o para los terceros solidarios cuando hay lugar a la vinculación de los mismos? 7. Existe embargo a bancos, embargo a bienes o garantías que respalden la deuda? 8. No se puede declarar remisible. Ver proceso de Medidas cautelares. 9. Enviar oficios y/o comisionar a un funcionario para localizar al deudor en las direcciones informadas o a cualquiera que logre ubicarlo.				(R1)		Art. 820 E.T. O.A. 004 mayo 22 2001	



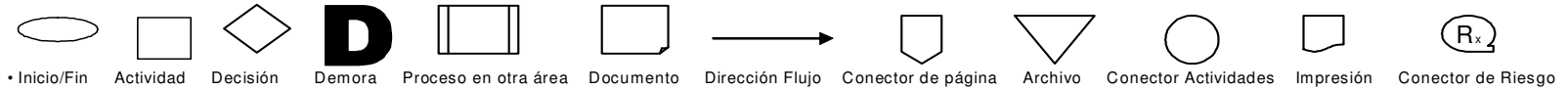
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: DEPURAR CARTERA DE DIFICIL COBRO	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 2 De 2		
	PROCESO: REMISIÓN DE OBLIGACIONES SIN RESPALDO ECONÓMICO	Responsables		FECHA:	Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COACTIVA - DEPURACIÓN				
10. Se logra ubicar al deudor principal y/o a los deudores solidarios?						
11. El deudor o terceros solidarios pueden cancelar la deuda?						
12. Continuar con el cobro persuasivo o coactivo.						
13. Comprobar que exista la constancia de no haberse renovado la matrícula mercantil en los últimos tres años cuando se trate de personas jurídicas ni presentado ninguna declaración tributaria o de su liquidación.			(R3)			
14. Verificar que exista constancia de no estar registrado en las oficinas de industria y comercio.						
15. Comprobar que la deuda tenga una anterioridad de más de cinco años de exigibilidad sin estar prescrita.						
16. Realizar una segunda investigación de bienes.						
17. La segunda investigación de bienes arroja resultados positivos?						
18. Proferir resolución por medio de la cual se declara la remisión de obligaciones fiscales por falta de respaldo económico habiendo efectuado por lo menos dos investigaciones de bienes con resultados negativos.						
19. Archivar expediente.						

DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/1003

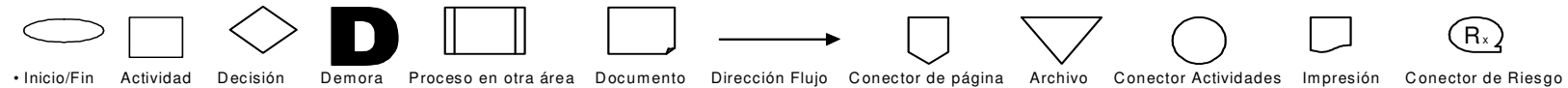


NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: DEPURAR CARTERA	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 1 De 5		
	PROCESO: SALDOS DE CARTERA A DEPURAR	Responsables			Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		NIVEL CENTRAL BOGOTÁ	FUNCIONARIO ENCARGADO	DEPURACIÓN	ADMINISTRADOR DEL SISCOBRA		
1.	Generar estadísticas y listados por administración.	INICIO					
2.	Generar extractos a nivel nacional según parámetros.						
3.	Colocar la información en la carpeta pública designada para ellos.						
4.	Actualizar toda la información en el DEPURA.					R1	
5.	Realizar el reparto por parte del funcionario con expediente.						
6.	Recibir y revisar el reparto.						
7.	hay saldos de obligaciones prescritas en relación a los bienes a depurar?						R2
8.	Decretar la adjudicación del bien según el E.T.y enviar al funcionario que tiene el expediente.						
9.	Revisar para la aprobación y firma del administrador.						
10.	Firmar la adjudicación y devolver al funcionario con expediente.						

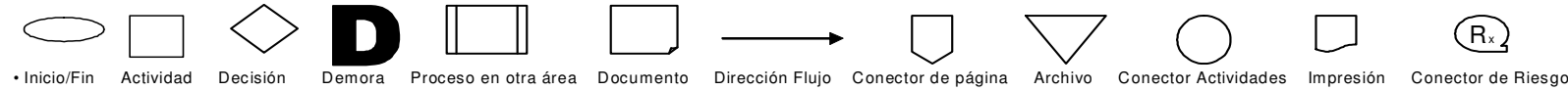
Todas las actividades de este proceso se rigen por la ley 716 del 2001

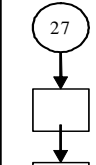

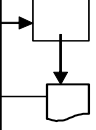



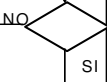

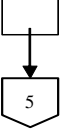



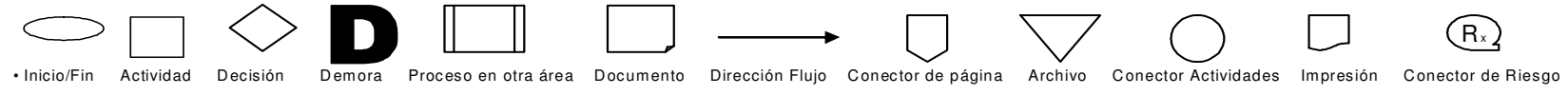
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: DEPURAR CARTERA	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 2 De 5		
	PROCESO: SALDOS DE CARTERA A DEPURAR	Responsables		FECHA:	Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD						
11. Notificar la adjudicación según lo articulado en el E.T. Una vez sea devuelto al depurador.						
12. Al final de la adjudicación se generan saldos para depurar?					(R3)	
13. Hay obligaciones clasificadas como de difícil cobro, cualquiera sea su cuantía?					(R4)	
14. Existen Bienes raíces relacionados?						
15. Hay saldos de obligaciones cobrables objeto de depuración?						
16. Conciliar la información registrada en los diferentes aplicativos frente al expediente físico.						
17. Solicitar las correcciones a las que haya lugar en casos particulares.						
18. Dejar constancia escrita del ajuste en el expediente físico.						
19. Incluir en el DEPURA los códigos de la solución de la inconsistencia detectada.						



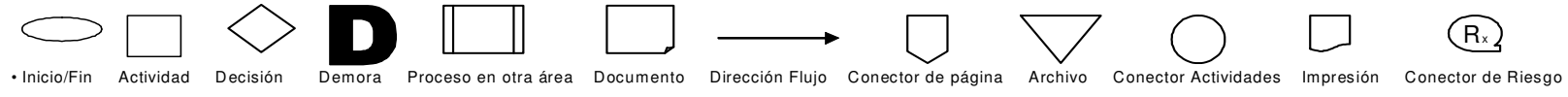
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: DEPURAR CARTERA	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 3 De 5			
	PROCESO: SALDOS DE CARTERA A DEPURAR	Responsables		FECHA:	Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FUNCIONARIO ENCARGADO	DEPURACIÓN				
20.	Verificar la existencia y proferir la aplicación de títulos judiciales si los hay (sin mediar requisito)						
21.	Efectuar la liquidación objeto de la depuración.						
22.	La obligación se encuentra en el rango de la administración según la orden administrativa?						
23.	La obligación es menor o igual a 5 Salarios mínimos legales vigentes?						
24.	Verificar el ingreso e imputación de actos administrativos anunciados en la orden administrativa y en la CCC						
25.	La obligación es mayor de 5 y menor o igual a 10 Salarios mínimos legales vigentes?						
26.	Repetir la actividad No. 24 Y además verificar y elaborar el envío del requerimiento de cobro.						
27.	La obligación es mayor a 10 y menor o igual a 20 salarios mínimos legales vigentes?						
28.	Repetir actividad No. 26 Y además realizar embargo en entidades financieras.						



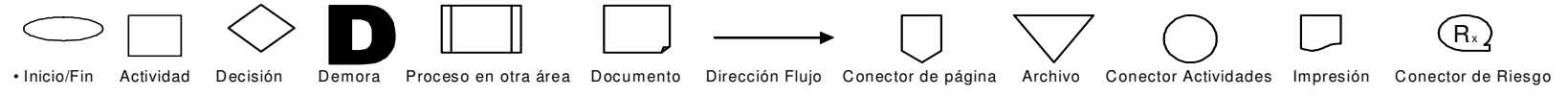
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: DEPURAR CARTERA	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 4 De 5			
	PROCESO: SALDOS DE CARTERA A DEPURAR	Responsables		FECHA:	Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FUNCIONARIO ENCARGADO	DEPURACIÓN				
29. La obligación es mayor a 20 Salarios mínimos legales vigentes, por lo tanto se debe repetir la actividad No. 28 Y realizar investigación de bienes.							
30. Incluir en el DEPURA la clasificación de las obligaciones objeto de depuración.							
31. Enviar listado al funcionario encargado con las deudas penalizables , además de lista de chequeo y hoja de trabajo.							
32. Consolidar los estados de las obligaciones penalizables que se van a depurar y remitirlos a la unidad penal.							
33. Generar listados de todas las obligaciones que cumplen requisitos para ser depuradas y enviar proyecto de acta al comité local o especial de depuración.							
34. El comité de depuración contable aprueba la lista mediante acta suscrita a todos sus miembros?							
35. Incluir el número y fecha de la copia del acta enviada por el comité en el aplicativo DEPURA.							
36. Colocar en la carpeta pública la copia de seguridad del aplicativo DEPURA.							



NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: DEPURAR CARTERA	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 5 De 5		
		PROCESO: SALDOS DE CARTERA A DEPURAR	Responsables		FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			FUNCIONARIO ENCARGADO	DEPURACIÓN	Riesgo	Formato	Norma
37.	Generar migración a la base de datos para la actualización y depuración de las obligaciones en los aplicativos de Cobranzas y recaudos.		4				
38.	Devolver el expediente a los depuradores.						
39.	El expediente queda totalmente cancelado?						
40.	Desglosar el expediente.						
41.	Existen obligaciones objeto de cobro?						
42.	Enviar el expediente a coactiva para iniciar el proceso de medidas cautelares (ver dicho proceso)						
43.	Archivar expediente.						



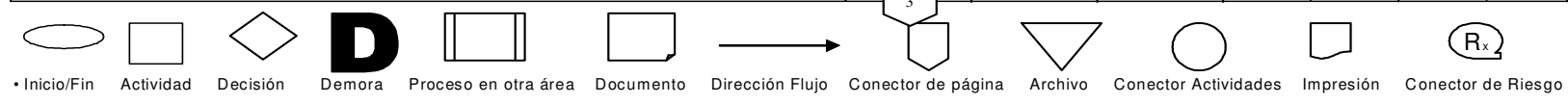
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: TÍTULOS DE DEPÓSITO JUDICIAL	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 1 De3 FECHA: DIC / 2005		
PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS DE DEPÓSITO JUDICIAL		Responsables			Riesgo	Formato	Norma	
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FUNCIONARIO TÍTULOS JUDICIALES			BANCO			
1.	Recibir respuesta positiva del embargo a bancos por parte del grupo de persuasiva o coactiva.							
2.	Retener los fondos de la cuenta corriente del contribuyente y remitirlos al Banco agrario.							
3.	Emitir título judicial y hacer llegar el mismo a la división de cobranzas de la DIAN.							
4.	Recepcionar el título de depósito judicial con la copia respectiva, junto con la planilla remisoria después de haber ingresado al SIPAC y habiendo verificado que los títulos tengan los datos de identificación.							
5.	Aceptar la recepción del título por SIPAC y se radica por parte del funcionario encargado de títulos judiciales en el libro de ingreso y egreso de títulos.							
6.	Ubicar al funcionario que tiene el expediente a cargo y entregarle fotocopia del título judicial para que efectúe la aplicación.							
7.	Custodiar en la cajilla de seguridad el título judicial							
8.	Esperar la decisión del funcionario que conoce del expediente, sobre fraccionamiento, aplicación, devolución y conversión del título judicial.							



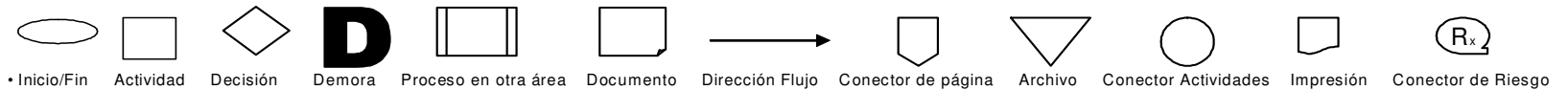
• Inicio/Fin Actividad Decisión Demora Proceso en otra área Documento Dirección Flujo Conector de página Archivo Conector Actividades Impresión Conector de Riesgo

NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS DE DEPÓSITO JUDICIAL	CLIENTES: DEUDORES				HOJA N° 2 De 3		
	PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS DE DEPÓSITO JUDICIAL	Responsables				Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FUNCIONARIO TÍTULOS JUDICIALES	GESTOR O EJECUTOR	DOCUMENTACIÓN	BANCO				
9. El contribuyente ha pagado?								
10. Entregar al funcionario encargado de títulos judiciales la comunicación de aplicación de títulos.							(R9)	
11. Elaborar el correspondiente recibo endosando y aplicando el título a favor de la DIAN con firma del funcionario encargado y pasa para firma del jefe de División.							(R9)	
12. Mandar el documento al banco para que se haga la aplicación de las obligaciones que tiene el contribuyente con la DIAN.								
13. Ordenar devolver el título con auto de endoso							(R9)	
14. notificar al banco y al contribuyente con el fin de que este lo reclame en un período no mayor a un año, lapso máximo que tiene antes de que el título sea consignado al fondo de gestión (fondo nacional) si es que no tiene nuevas deudas.								
15. El banco entrega copia de recibidos.								
16. Entregar fotocopia del título al gestor o ejecutor para que se sepa que el título se aplicará.							(R7)	
17. Efectuar los respectivos controles de egreso y se aplican los títulos.								

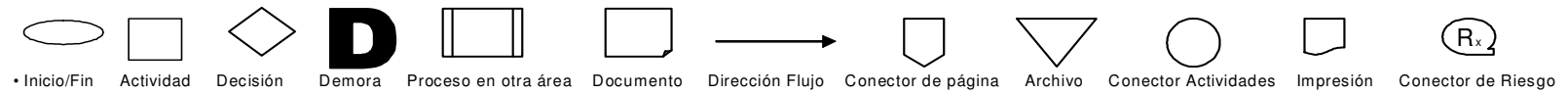
DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0704



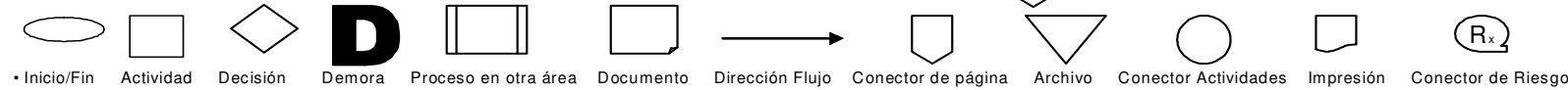
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS DE DEPÓSITO JUDICIAL	CLIENTES: DEUDORES				HOJA N° 3 De 3		
PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS DE DEPÓSITO JUDICIAL		Responsables				FECHA:			
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		FUNCIONARIO TÍTULOS JUDICIALES				Riesgo	Formato	Norma	
18.	El título viene por mayor valor que la deuda?	<pre> graph TD Start([2]) --> Dec{ } Dec -- SI --> Act1[] Dec -- NO --> Act2[] Act1 --> Act3[] Act2 --> Act3 Act3 --> Act4[] Act4 --> Act5[] Act5 --> Act6[] Act6 --> End([FIN]) C14((14)) --> Act3 </pre>							
19.	Proferir auto que Fracciona el título. (Para mayor ilustración de este proceso, ver también el proceso de Fraccionamiento, aplicación, conversión y devolución de títulos)							DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0705	
20.	Presentar informe mensual a recaudación sobre la llegada de nuevos títulos y la aplicación de los mismos (Cuántos nuevos? Cuántos aplicados? Cuántos fraccionados? Cuántos se dieron a otra administración o se convirtieron?)								
21.	Efectuar la conciliación mensual bancaria de los títulos recibidos y aplicados, devueltos o fraccionados.						(R8)		Art. 104 Ley 6/92 y ley 66/93. E.T. 843-2
22.	Presentar reporte mensual a recaudación de custodia y control de las garantías.								



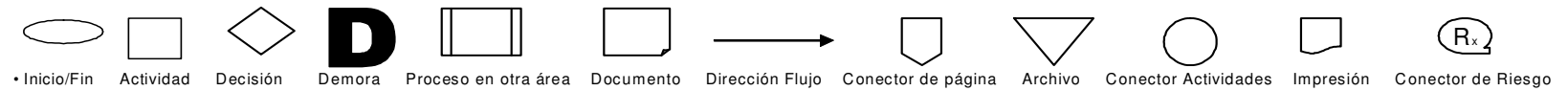
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: CERTIFICAR DEUDAS DE ACUERDO A LAS SOLICITUDES	CLIENTES: DIV DEVOLUCIONES, RECAUDACIÓN, OTRAS ENTIDADES.		HOJA N° 1 De 3 FECHA: DIC / 2005		
	PROCESO: SENTENCIAS Y CONCILIACIONES	Responsables			Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	JEFE DE DIVISION	CERTIFICADOR	SECRETARÍA			
1. Recibir de documentación los documentos sobre las deudas a certificar previamente recibidos de la subdirección de recaudación. 2. Entregar oficio al jefe de División. 3. Entregar Oficio al Certificador para que se certifique la deuda del contribuyente o contribuyentes mencionados en determinado oficio. El deudor debe residir y/o tener su actividad productiva en Bucaramanga. Se tienen 10 días para responder (realizar todo el proceso) contados a partir del momento en que se reciben. 4. Recibir oficio sobre deudas a certificar. 5. Enviar correo a otras administraciones buscando procesos y obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias y recordando el período de tres (3) días para contestar. 6. Esperar tres (3) días la respuesta de las otras administraciones y realizar actividades de la 7 a la 12 mientras se espera la respuesta. 7. Consultar en SISCOBRA Candado y aduanero, en el SIPAC, en cuenta corriente y en el archivo si existen deudas en Bucaramanga. También es necesario consultar con el funcionario que tenga el expediente para averiguar monto exacto de la deuda y si existe una facilidad de pago, En caso que haya deuda se hará un análisis detallado de cuenta corriente. 8. Se encuentra deuda en Cuenta corriente y/o archivo? (sin facilidad de pago)		R2, R8 R1 R3 R6	Todos los procesos relacionados con la certificación de deudas están regidos por las siguientes normas: Art. 29 Ley 344 del 96 Decreto 2126 del 97. Instrucción 001 del 19 de sept. Del 97 por subdirección de recaudación y cobranzas.			

















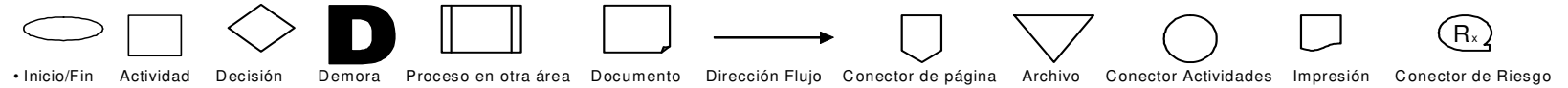
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: CERTIFICAR DEUDAS DE ACUERDO A LAS SOLICITUDES	CLIENTES: DIV DEVOLUCIONES, RECAUDACIÓN, OTRAS ENTIDADES.	HOJA N° 2 De 3		
	PROCESO: SENTENCIAS Y CONCILIACIONES	Responsables		Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD					
9. Sacar estado de cuenta en SISCOBRA candado.					
10. Imprimir estado de cuenta con la deuda correspondiente y adjuntar a la carpeta de soportes.					
11. Se encuentra deuda pero esta está en el tribunal?					
12. Certificar que no hay deuda así la deuda exista ya que esta parte le compete al tribunal. En los archivos de soporte se incluye que si existe la deuda pero no se notifica.					
13. Todas las administraciones respondieron al cabo de tres (3) días?					
14. Bajar del sistema las certificaciones enviadas por las administraciones que si respondieron y revisar si hay deuda.					
15. Elaborar oficio dirigido a la entidad del estado que corresponda la certificación solicitada inicialmente notificando cuales deudas tiene o diciendo que no existe deuda en caso de que no se encuentre deuda alguna, haciendo la aclaración que si se encuentra alguna deuda nueva en las administraciones que faltaron por contestar se notificará en el momento que suceda.					
16. Bajar del sistema las certificaciones enviadas por todas las administraciones					



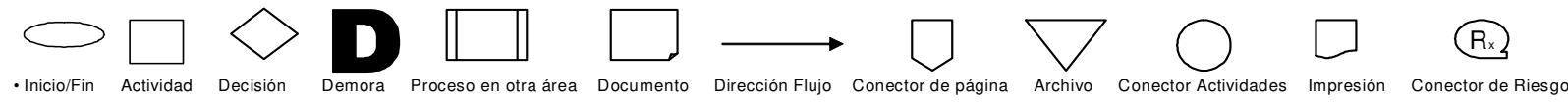
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: CERTIFICAR DEUDAS DE ACUERDO A LAS SOLICITUDES	CLIENTES: DIV DEVOLUCIONES, RECAUDACIÓN, OTRAS ENTIDADES.			HOJA N° 3 De 3		
	PROCESO: SENTENCIAS Y CONCILIACIONES	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		CERTIFICADOR	SECRETARÍA	DOCUMENTACIÓN	Riesgo	Formato	Norma
	17. Elaborar oficio dirigido a la entidad del estado que corresponda la certificación solicitada inicialmente notificando cuales deudas tiene o diciendo que no existe deuda en caso que no se encuentre deuda alguna. 18. Imprimir documento con valor de la deuda, si la hay. 19. Pasar el oficio para firma del jefe de división con todos los soportes enviados y deudas relacionadas. 20. Enviar copia a la subdirección de recaudación, además guardar copia de todos los documentos en carpeta aparte (Soportes, oficio enviado, copias enviadas, copia de devoluciones, impresión del monto de la deuda si la tiene, etc.) 21. Entregar documento original a secretaría para ser enviado. 22. Mandar oficio a documentación. 23. Entregar copia del oficio a la división de Devoluciones una vez se haya radicado en documentación. 24. Enviar oficio a la entidad del estado que corresponda. 25. Dejar una copia física en el archivo y archivar copias con soportes en carpeta del certificador.					DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2006	



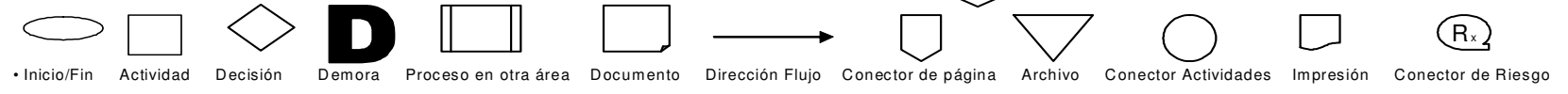
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: CERTIFICAR DEUDAS DE ACUERDO A LAS SOLICITUDES	CLIENTES: OTRAS ADMINISTRACIONES			HOJA N° 1 De 2		
	PROCESO: CERTIFICACIÓN DE DEUDAS ENTRE ADMINISTRACIONES	Responsables			Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		JEFE DE DIVISION	CERTIFICADOR				
1. Recibir de las administraciones del país las deudas, certificaciones aduaneras, cambiarias y obligaciones tributarias.		 					La certificación de las deudas se rige por las siguientes normas: Art. 29 Ley 344 del 96 decreto 2126 del 97. Inst.001 del 19 de sept del 97Por sub dirección de recaudación y cobranzas.
2. Enviar correo al certificador el cual tiene 3 días para responder a partir del momento en que los documentos llegan al jefe de División.							
3. Abrir correo y bajar la información.							
4. Consultar en SISCOBRA Candado y aduanero, en el SIPAC, en cuenta corriente y en el archivo si existen deudas en Bucaramanga. También es necesario consultar con el funcionario que tenga el expediente para averiguar monto exacto de la deuda y si existe una facilidad de pago, En caso que haya deuda se hará un análisis detallado de cuenta corriente.							
5. Se encuentra deuda en Cuenta corriente y/o archivo? (sin facilidad de pago)							
6. Sacar estado de cuenta en SISCOBRA candado.							
7. Imprimir estado de cuenta con la deuda correspondiente y adjuntar a la carpeta de soportes.			 				



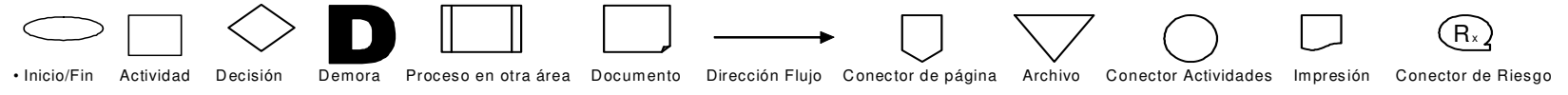
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: CERTIFICAR DEUDAS DE ACUERDO A LAS SOLICITUDES	CLIENTES: OTRAS ADMINISTRACIONES			HOJA N° 2 De 2		
	PROCESO: CERTIFICACIÓN DE DEUDAS ENTRE ADMINISTRACIONES	Responsables			Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		JEFE DE DIVISION	CERTIFICADOR				
8. Se encuentra deuda pero está en el tribunal?						(R3)	
9. Certificar que no hay deuda así la deuda exista ya que esta parte le compete al tribunal. En los archivos de soporte se incluye que si existe la deuda pero no se notifica.							
10. Enviar por correo electrónico a la administración que lo solicitó el monto de la deuda en caso de haber encontrado alguna, o la notificación de que no existe deuda si no se encontraron obligaciones.						(R7)	
11. Marcar orden de seguimiento en el computador para que cuando se abra el correo en la administración que requirió la certificación, quede registro de que la información solicitada fue recibida.						(R6)	
12. Imprimir tres copias del documento donde quedan claro los datos anteriores.							
13. Enviar una copia al jefe de división, otra la guarda el certificador en su carpeta de soportes y la otra va para el archivo.							



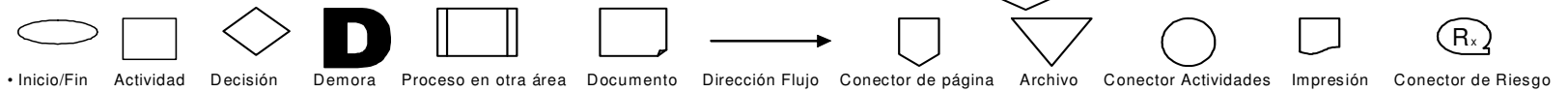
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)		PRODUCTO: CERTIFICAR DEUDAS DE ACUERDO A LAS SOLICITUDES PROCESO: CERTIFICACIÓN DE DEUDAS PARA DEVOLUCIONES	CLIENTES: DIVISI3N DE DEVOLUCIONES Responsables	HOJA N° 1 De 2 FECHA: DIC / 2005		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		CERTIFICADOR		Riesgo	Formato	Norma
1.	Recibir solicitudes de certificaci3n de devoluciones .			(R2)		Los procesos de certificaci3n de deudas est3n regidos por las siguientes normas: Art. 29 Ley 344 del 96. Decreto 2125 del 97. Instrucci3n 001 del 19 de sept del 97 por subdirecci3n de recaudaci3n y cobranzas..
2.	Existe garantía?			(R3)		
3.	Responder en un día h3bil.			(R3)		
4.	Responder como m3ximo en 5 d3as h3biles.					
5.	Consultar en SISCOBRA Candado y aduanero, en el SIPAC, en cuenta corriente y en el archivo si existen deudas en Bucaramanga. Tambi3n es necesario consultar con el funcionario que tenga el expediente para averiguar monto exacto de la deuda y si existe una facilidad de pago, En caso que haya deuda se har3 un an3lisis detallado de cuenta corriente.					
6.	Se encuentra deuda en Cuenta corriente y/o archivo? (sin facilidad de pago)			(R1)		
7.	Sacar estado de cuenta en SISCOBRA candado.					
8.	Imprimir estado de cuenta con la deuda correspondiente y adjuntar a la carpeta de soportes.					
9.	Se encuentra deuda pero esta est3 en el tribunal?			(R4)		



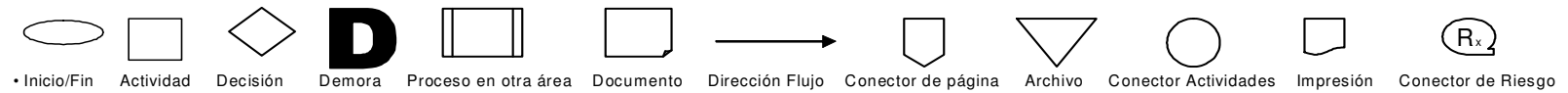
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: CERTIFICAR DEUDAS DE ACUERDO A LAS SOLICITUDES	CLIENTES: DIVISI3N DE DEVOLUCIONES		HOJA N° 2 De 2		
	PROCESO: CERTIFICACI3N DE DEUDAS PARA DEVOLUCIONES	Responsables		FECHA:	Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	CERTIFICADOR	FUNCIONARIO CON EXPEDIENTE	JEFE DIVISION			
10. Certificar que no hay deuda as3 la deuda exista ya que esta parte le compete al tribunal. En los archivos de soporte se incluye que si existe la deuda pero no se notifica.						
11. Entregar oficio al funcionario que tiene el expediente para que de respuesta sobre la existencia de cualquier clase de devoluci3n u obligaci3n.						
12. Devolver al certificador en el tiempo establecido de acuerdo a la garant3a.						
13. Dar el n3mero de certificaci3n y fecha y pasa a la firma del jefe de divisi3n sealando las deudas si las hay o dejando claro que no existe deuda si no se encuentra obligaci3n alguna.						
14. Revisar y firmar el documento por parte del jefe de divisi3n.						
15. Radicar en la planilla.						
16. Sacar copias para entregar a jefe de divisi3n de Devoluciones.						
17. Archivar copia con soportes en carpeta del certificador.						
18. Dejar copia f3sica en archivo.						



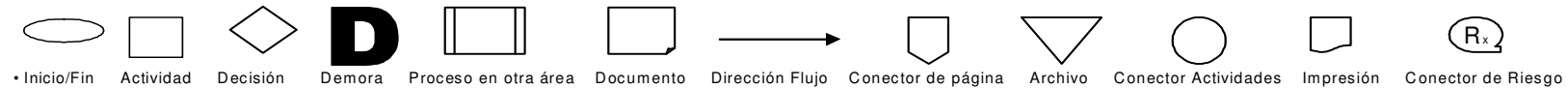
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: CERTIFICAR DEUDAS DE ACUERDO A LAS SOLICITUDES	CLIENTES: DIVISI3N DE RECAUDACI3N			HOJA N° 1 De 2		
	PROCESO: CERTIFICACI3N DE DEUDAS PARA RECAUDACI3N	Responsables			Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		JEFE DE DIVISI3N	CERTIFICADOR				
1. Recibir el listado de deudas a certificar enviado por la divisi3n de recaudaci3n.						(R4)	Los procesos de certificaci3n de deudas est3n regidos por las siguientes normas: Art. 29 ley 344 del 96. Decreto 2125 del 97. Inst. 001 del 19 de sept del 97 por subdirecci3n recaudaci3n y cobranzas.
2. Enviar correo electr3nico al certificador.							
3. Bajar la informaci3n.							
4. Consultar en SISCOBRA Candado y aduanero, en el SIPAC, en cuenta corriente y en el archivo si existen deudas en Bucaramanga. Tambi3n es necesario consultar con el funcionario que tenga el expediente para averiguar monto exacto de la deuda y si existe una facilidad de pago, En caso que haya deuda se har3 un an3lisis detallado de cuenta corriente.						(R5)	
5. Se encuentra deuda en Cuenta corriente y/o archivo? (sin facilidad de pago)							
6. Sacar estado de cuenta en SISCOBRA candado.							
7. Imprimir estado de cuenta con la deuda correspondiente y adjuntar a la carpeta de soportes.							
8. Se encuentra deuda pero esta est3 en el tribunal?						(R1)	
9. Certificar que no hay deuda as3 la deuda exista ya que esta parte le compete al tribunal. En los archivos de soporte se incluye que si existe la deuda pero no se notifica.							

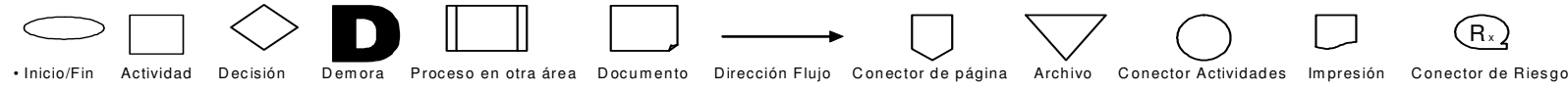
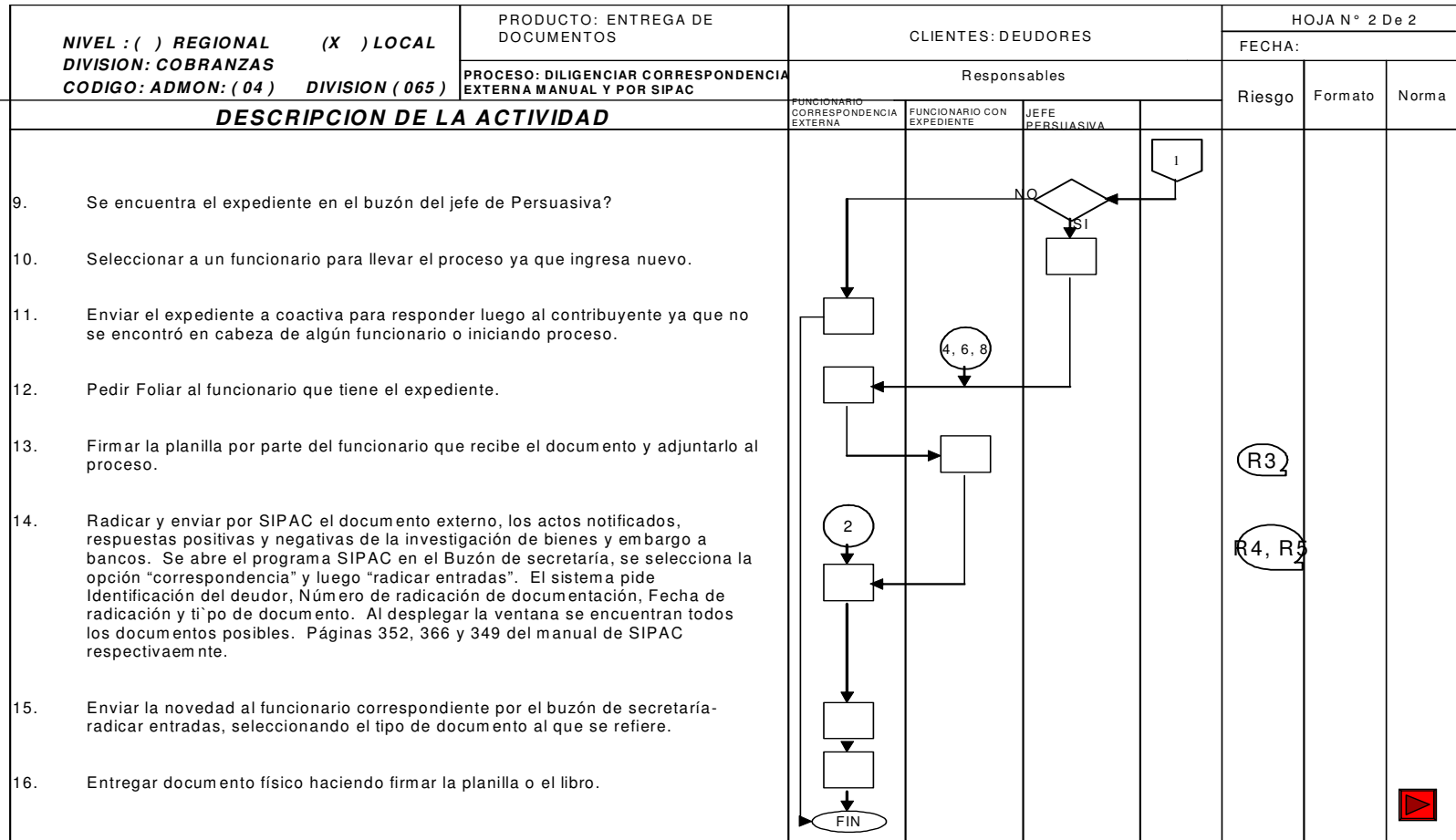


NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: CERTIFICAR DEUDAS DE ACUERDO A LAS SOLICITUDES	CLIENTES: DIVISIÓN DE RECAUDACIÓN			HOJA N° 2 De 2				
	PROCESO: CERTIFICACIÓN DE DEUDAS PARA RECAUDACIÓN	Responsables			FECHA:	Riesgo	Formato	Norma	
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD				JEFE DE DIVISIÓN	CERTIFICADOR	SECRETARÍA			
10. Proyectar oficio certificando si el contribuyente tiene deuda o no para lo cual se tiene un plazo de 15 días contados a partir del momento que la jefe de división recibió el listado de recaudación.									DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2006
11. Firmar y revisar oficio proyectado por parte del jefe de división.									
12. Separar oficios, guardar soportes y pasar a el funcionario de secretaría encargado de radicarlo.									
13. Realizar la radicación.									
14. Llevar a recaudación.									
15. Archivar oficios, soportes y todo lo que se bajó del sistema en la carpeta del certificador.									
16. Imprimir documento si hay deudas, el cual se guarda como constancia.									
17. Dejar copia del documento anterior en archivo.									

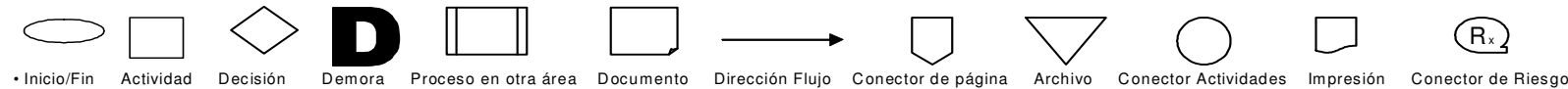


NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: ENTREGA DE DOCUMENTOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 1 De 2		
	PROCESO: DILIGENCIAR CORRESPONDENCIA EXTERNA MANUAL Y POR SIPAC	Responsables			FECHA: DIC / 2005		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FUNCIONARIO CORRESPONDENCIA EXTERNA	ADMINISTRADOR ARCHIVO	Riesgo	Formato	Norma	
1. Recibir planillas y documentos de la división de documentación. 2. El documento corresponde a un expediente que está en SIPAC? 3. Verificar en el SISCOBRA aduanero en cabeza de que funcionario se encuentra el expediente y entregarle a éste el respectivo documento. En la pagina inicial del aplicativo se selecciona "inventario y control" y luego "inventario" y desplegamos el menú "consulta" en donde se puede buscar por No. De expediente, No, de resolución, Nombre o NIT. 4. Usando el SISCOBRA aduanero se encuentra en cabeza de quien está el expediente? 5. Verificar en SISCOBRA Candado. En el Menú principal se selecciona inventario y control, luego se escoge "inventario" y se despliega el menú "consulta" que se puede hacer también por No. De expediente, No. De resolución, Nombre o NIT. 6. Usando SISCOBRA Candado se encuentra en cabeza de quien está el expediente? 7. Verificar en el archivo. 8. Se encuentra el expediente en el archivo?							

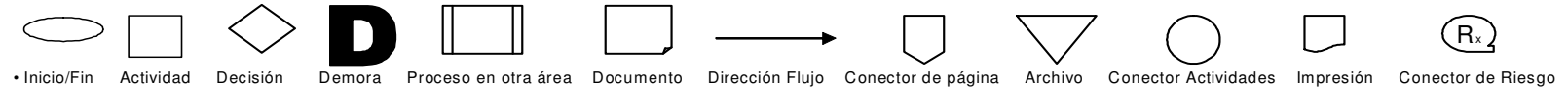




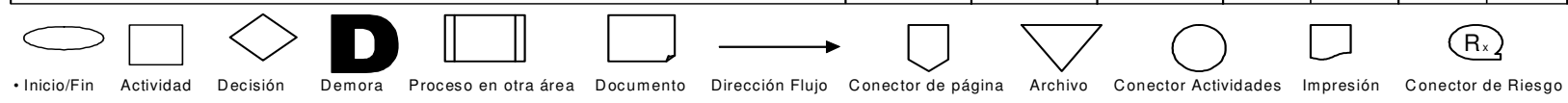
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: ENVÍO DE ACTOS ADMINISTRATIVOS	CLIENTES: DEUDORES		HOJA N° 1 De2 FECHA: DIC / 2005		
	PROCESO: DILIGENCIAR CORRESPONDENCIA INTERNA MANUAL	Responsables		Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FUNCIONARIO CORRESPONDENCIA INTERNA	DOCUMENTACIÓN			
1. Recibir documentos proferidos por los funcionarios de la división de cobranzas (actos administrativos, Resoluciones y oficios)						
2. Entrar al sistema de notificación y buscar opción notificar. Se asigna código y planilla correspondiente a los actos administrativos y oficios. (manual de ayuda del programa Notificar)						
3. Adjuntar a la planilla tres (3) copias del documento.						
4. Enviar dos (2) de las copias para su notificación a la división de documentación.						
5. Enviar una copia al archivo físico.						
6. Notificar al contribuyente mediante el envío del documento una vez se haya aceptado la novedad.						
7. Devolver una copia al grupo de secretaría con la correspondiente constancia, una vez el cliente haya sido notificado.						
8. Foliar documentos. Pedir número de folio donde irá ubicado el acto administrativo al funcionario a cargo del expediente.						
9. Entregar documento al administrador del sistema de información encargado del SISCOBRA						



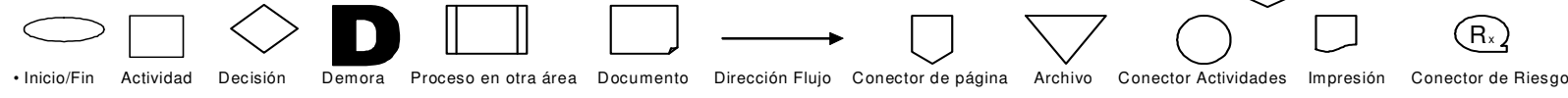
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: ENVÍO DE ACTOS ADMINISTRATIVOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 2 De 2			
	PROCESO: DILIGENCIAR CORRESPONDENCIA INTERNA MANUAL	Responsables			FECHA:	Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FUNCIONARIO CORRESPONDENCIA INTERNA	ADMINISTRADOR SISTEMA DE INFORMACIÓN	[]	[]	[]	[]	[]
10. Pedir Número de folio donde irá ubicado el acto administrativo del folio al funcionario a cargo del expediente.								
11. Incluir en el SISCOBRA la fecha de notificación y el número de folio en el cual queda ubicado el acto administrativo notificado y se devuelve al funcionario de correspondencia interna. (Manual del SISCOBRA)						(R3)		
12. Entregar la copia del acto administrativo al funcionario que tiene a su cargo el expediente, quien firmará la planilla de recibido y lo cruzará en el expediente.								
13. Archivar planilla.								



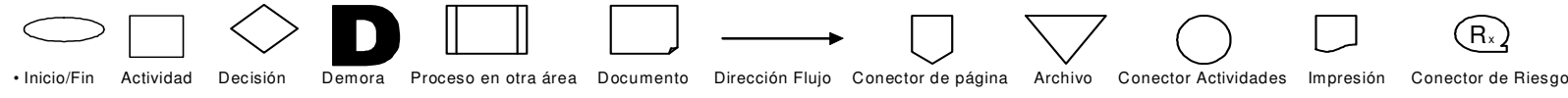
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: ENVÍO DE ACTOS ADMINISTRATIVOS	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 2 De 2		
	PROCESO: DILIGENCIAR CORRESPONDENCIA INTERNA POR SIPAC	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		FUNCIONARIO CORRESPONDENCIA INTERNA			Riesgo	Formato	Norma
9. Recibir copia del acto con la impresión del sello de notificación. 10. Radicar la novedad con forma y fecha según fue notificado el acto (Pág. 352 manual SIPAC) 11. Registrar resultado de investigación de bienes masiva (Pág. 366 manual SIPAC) 12. Enviar la novedad por el buzón de secretaría – Radicar entradas (página 349 del manual SIPAC) 13. Entregar documento físico al funcionario que tiene el expediente para que acepte la novedad, adjunte el proceso y firme la planilla en constancia de recibido.					(R3)		



NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: RECEPCIÓN Y REPARTO DE TÍTULOS EJECUTIVOS DE ADUANAS Y CAMBIOS	CLIENTES: EJECUTORES Y GESTORES		HOJA N° 2 De 3		
	PROCESO: RECEPCIONAR Y REPARTIR LOS TÍTULOS EJECUTIVOS DE ADUANAS Y CAMBIOS	Responsables		Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD						
10. Conformar expedientes (Carátula, Libro radicador, hoja de ruta, estado de cuenta y títulos) para los títulos ejecutivos que son de competencia territorial, debidamente foliados, con su hoja de seguimiento y actuaciones (no foliada)						
11. Elaborar oficio y auto remisorio por SISCOBRA aduanero.						
12. Enviar a documentación para envío a la administración competente						
13. Llevar informe en cuadro mensualmente a recaudación. Pasarlo por correo electrónico al funcionario encargado de informes y se entrega copia física al mismo.						
14. El proceso está repartido o asignado a funcionario?						
15. Crear títulos en cartera. (Programa alterno)						
16. Repartir títulos en cabeza de funcionarios al respectivo gestor o ejecutor dejando constancia en el libro de actos administrativos.						
17. Los títulos ejecutivos se encuentran en archivo satélite?						
18. Recibir los títulos y firmar el respectivo libro de actos administrativos para que sean creados en cartera y adjuntados al proceso.						

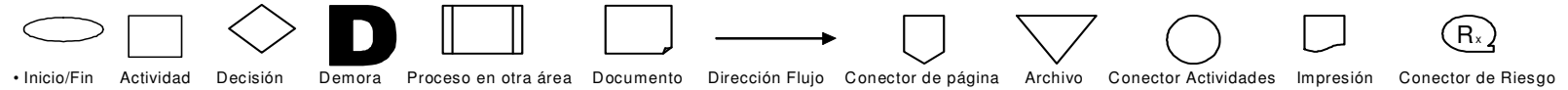


NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: RECEPCIÓN Y REPARTO DE TÍTULOS EJECUTIVOS DE ADUANAS Y CAMBIOS	CLIENTES: EJECUTORES Y GESTORES		HOJA N° 3 De 3		
	PROCESO: RECEPCIONAR Y REPARTIR LOS TÍTULOS EJECUTIVOS DE ADUANAS Y CAMBIOS	Responsables		Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD						
19. Hacer el reparto de expedientes al funcionario correspondiente del grupo coactivo.			AUXILIAR DE REPARTOS	ADMINISTRADOR ARCHIVO		
20. Los títulos son para reparto vía persuasiva, entonces deben ser recibidos debidamente conformados los expedientes con carátula, libro radicador, estado de cuenta y títulos ejecutivos ya foliados con su respectiva hoja de seguimiento de actuaciones (no foliado) para ser creados en cartera.					(R6)	
21. Recibir los expedientes creados en cartera y proceder a entregarlos al gestor o ejecutor haciendo firmar el respectivo control de reparto.						

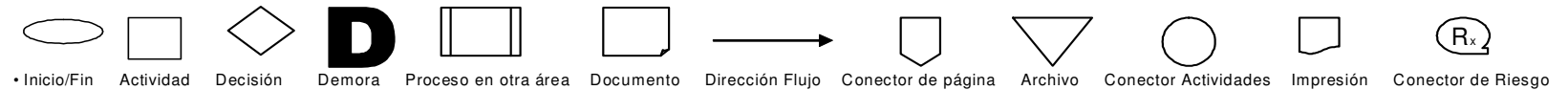


• Inicio/Fin Actividad Decisión Demora Proceso en otra área Documento Dirección Flujo Conector de página Archivo Conector Actividades Impresión Conector de Riesgo

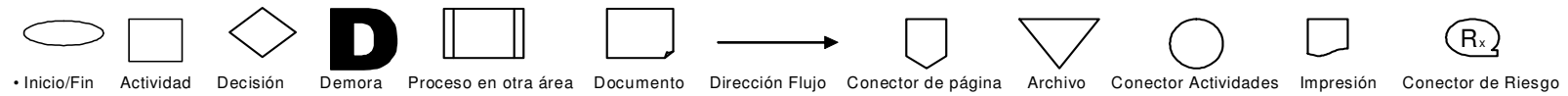
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: RECEPCIÓN Y REPARTO DE TÍTULOS EJECUTIVOS DE IMPUESTOS	CLIENTES: EJECUTORES Y GESTORES			HOJA N° 1 De 2 FECHA: DIC / 2005		
	PROCESO: RECEPCIONAR Y REPARTIR LOS TÍTULOS EJECUTIVOS DE IMPUESTOS	Responsables			Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	<small>RECEPCIONISTA DE CORRESPONDENCIA EXTERNA</small>	<small>ANALISTA DE TÍTULOS EJECUTIVOS</small>	<small>ADMINISTRADOR DEL ARCHIVO</small>				
1. Recibir por parte de las divisiones jurídica y de documentación los títulos ejecutoriados de impuestos, recepcionados mediante el programa de correspondencia. 2. Recibir los títulos ejecutivos para verificar que funcionario tiene el expediente. 3. Los títulos están en cabeza de funcionarios? 4. Incluir la novedad en el SIPAC de los títulos que están en cabeza de funcionarios. 5. Crear títulos en cartera por parte del administrador del archivo. 6. Proceder a la entrega de los títulos al funcionario correspondiente haciendo firmar el libro de actos administrativos. 7. Los títulos se encuentran en el archivo satélite? 8. Pasar la novedad por el SIPAC mostrando documentos físicos al coordinador de coactiva.	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A1[] A1 --> D1{ } D1 -- SI --> A2[] D1 -- NO --> A3[] A2 --> A4[] A4 --> FIN([FIN]) A3 --> D2{ } D2 -- SI --> A5[] D2 -- NO --> C1((12)) A5 --> A6[] A6 --> A7[] A7 --> C2{{2}} </pre>			R1 R2 R3 R4	Los títulos ejecutivos se rigen con el Art. 828 del E.T.		




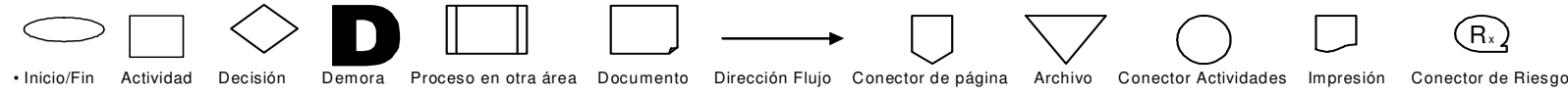
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: RECEPCIÓN Y REPARTO DE TÍTULOS EJECUTIVOS DE IMPUESTOS	CLIENTES: EJECUTORES Y GESTORES			HOJA N° 2 De 2			
	PROCESO: RECEPCIONAR Y REPARTIR LOS TÍTULOS EJECUTIVOS DE IMPUESTOS	Responsables ANALISTA DE TÍTULOS EJECUTIVOS ASMINISTRADOR DEL ARCHIVO JEFE DE COACTIVA			FECHA:	Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD								
9. Aceptar la novedad.				(R2)				
10. Recibir los títulos con firma en el libro de actos administrativos para que sean creados en cartera y se adjunten al expediente físico. (Cruzar documentos)								
11. Entregar los expedientes con reparto a los ejecutores previa coordinación del jefe de coactiva.								
12. Los títulos inician proceso y son repartidos por parte del jefe de persuasiva quien indicará el nombre del gestor a quien se le encargarán.					(R4)			
13. Crear en el programa de inventario de cartera por el administrador del archivo.								
14. Proceder al reparto de los títulos debidamente creados en cartera con firma en el libro de actos administrativos.								



NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: EXPEDIENTES PARA IMPUESTOS TRIBUTARIOS	CLIENTES: DEUDORES, GESTORES, EJECUTORES			HOJA N° 1 De 2 FECHA: DIC / 2005			
	PROCESO: CONFORMACIÓN DE EXPEDIENTES POR SIPAC PARA IMPUESTOS TRIBUTARIOS	Responsables			Riesgo	Formato	Norma	
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD				JEFE DE PERSUASIVA				GESTOR
1. Revisar las obligaciones que migran al SIPAC y repartirlas al respectivo gestor. Las obligaciones pueden ser por Renta, ventas, Retención en la Fuente, Seguridad democrática, patrimonio, Actos Oficiales de impuestos y títulos ejecutivos según Art. 828 E.T. 2. Conformar carátula y libro radicador. 3. Anexar al expediente todos los documentos que el proceso precise, entre los cuales estarán: Aceptación de novedades, aviso de cobro, hoja de seguimiento, aviso de cobro, acta de comparecencia, mandamiento de pago, embargo a bancos, investigación de bienes, embargo a bienes, aplicación de títulos, simulación de facilidad de pago, derecho de petición y contestación, peticiones, revocatorias de actos administrativos y demás documentos que sean menester del cobro persuasiva. 4. El proceso aún se considera cobrable? 5. Anexar el auto de terminación y al auto de archivo. 6. El expediente ha sido correctamente conformado 7. Enviar el expediente al jefe de coactiva para seguir siendo conformado con los nuevos documentos que surjan del cobro coactivo y la aplicación de las medidas cautelares.				<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A1[] A1 --> A2[] A2 --> A3[] A3 --> D1{ } D1 -- SI --> A4[] D1 -- NO --> C1((12)) A4 --> A5[] A5 --> A6[] A6 --> C2{{2}} </pre>			(R1,R3) ₂	Art. 828 E.T.

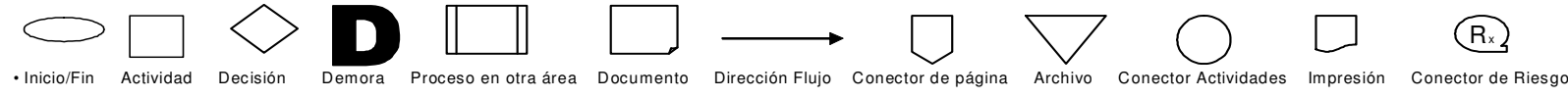


NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: PAGO DE IMPUESTOS	CLIENTES: DEUDORES, GESTORES, EJECUTORES		HOJA N° 2 De 2		
	PROCESO: CONFORMACIÓN DE EXPEDIENTES POR SIPAC PARA IMPUESTOS TRIBUTARIOS	Responsables		FECHA:	Riesgo	Formato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD						
8. Recibir el expediente del gestor.						
9. Entregar el expediente al ejecutor encargado.						
10. Anexar al expediente todos los documentos que surjan del cobro coactivo y medidas cautelares que pueden ser: Mandamiento de pago, Resolución de embargo, resolución de seguir adelante, auto de aprobación, auto que fija fecha y hora para la diligencia de secuestro, auto que ordena avalúo, auto que deja en firme el avalúo, auto que fija fecha y hora para la diligencia de remate, auto que aprueba la diligencia de remate, auto que aprueba crédito y costas, actas del remate, decreto de desembargo, auto de cancelación, autos de fraccionamiento, aplicación, devolución y conversión de títulos judiciales, autos de terminación y de archivo.						
11. El expediente ha sido correctamente conformado.						
12. Enviar el expediente a secretaría para ser archivado.						

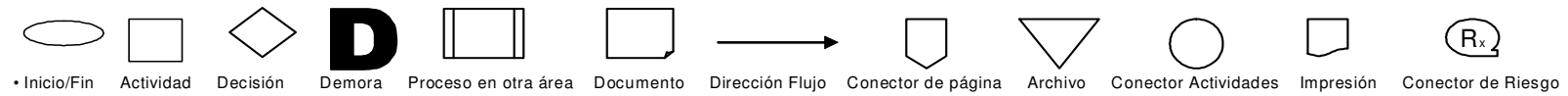


• Inicio/Fin Actividad Decisión Demora Proceso en otra área Documento Dirección Flujo Conector de página Archivo Conector Actividades Impresión Conector de Riesgo

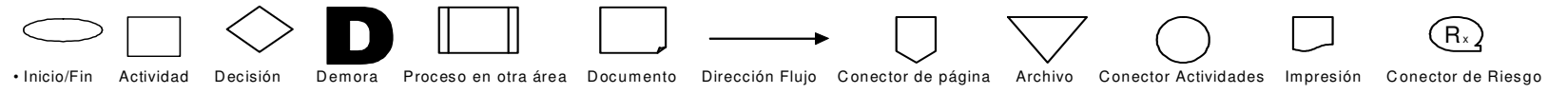
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: ARCHIVO Y CLASIFICACIÓN DEL EXPEDIENTE FÍSICO.	CLIENTES: DEUDORES				HOJA N° 1 De 2		
	ARCHIVAR Y CLASIFICAR LOS EXPEDIENTES FÍSICOS.	Responsables				Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		ADMINISTRADOR DEL ARCHIVO	FUNCIONARIO EJECUTOR	JEFE DE SECRETARÍA	JEFE DE COACTIVA			
1.	Recibir de los funcionarios los expedientes debidamente clasificados			(INICIO)		(R1)		O.A. 06 del 98
2.	Descargar el libro radicador							
3.	Enviar al archivo satélite el expediente para que este sea ubicado en el grupo correspondiente.					(R7)		
4.	El expediente llega clasificado como cobrable?							
5.	Anexar a los expedientes la correspondencia recibida e informar sobre respuesta de investigación de bienes positiva.							
6.	Elaborar el reparto de los expedientes seleccionados tanto por SIPAC como manuales.							
7.	Entregar dichos expedientes al jefe del grupo de coactiva para coordinación de los mismos.							
8.	Verificar expedientes y entregar los mismos al grupo de depuración para que una vez depurados puedan ser entregados al funcionario ejecutor previo visto bueno del jefe de coactiva.							
9.	Entregar los expedientes al funcionario ejecutor.							



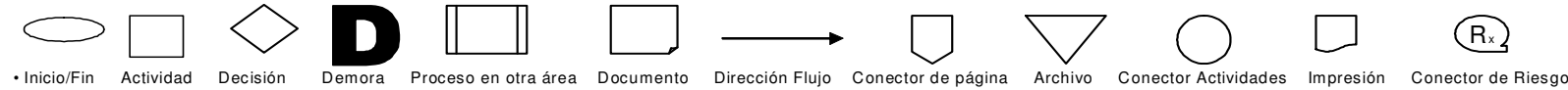
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: ARCHIVO Y CLASIFICACIÓN DEL EXPEDIENTE FÍSICO.	CLIENTES: DEUDORES			HOJA N° 2 De 2		
	ARCHIVAR Y CLASIFICAR LOS EXPEDIENTES FÍSICOS.	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	ADMINISTRADOR DEL ARCHIVO	FUNCIONARIO EJECUTOR			Riesgo	Formato	Norma
11. Devolver al archivo el expediente debidamente clasificado, sin respaldo económico, improductivo o suspendido.							
12. El contribuyente canceló la deuda?							
13. Esperar el pago de la deuda para dictar auto de cancelación.							
14. Dictar auto de cancelación.						DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2004	
15. Relacionar en planilla los expedientes solucionados, alimentar el sistema y enviar a documentación para futura información.							
16. Mantener actualizados las bases de datos manuales y/o sistematizadas del archivo.							
17. Realizar copias de seguridad del sistema de inventario.							
18. Mantener organizado y actualizado el archivo.							
19. Controlar la entrada de expedientes (mediante ficha)							
20. Velar por la seguridad y control de los documentos y expedientes a cargo.							


















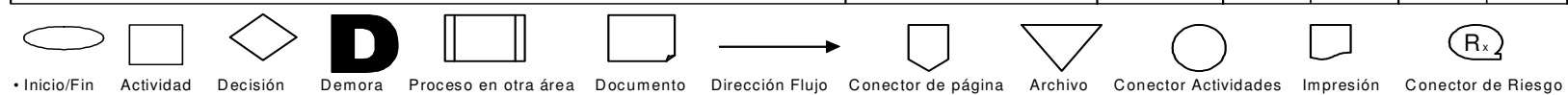
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: CARGAR DEL INVENTARIO LA CARTERA QUE CORRESPONDE A OTRA ADMINISTRACIÓN PROCESO: TRASLADO DE EXPEDIENTES A OTRA ADMINISTRACIÓN	CLIENTES: OTRAS ADMINISTRACIONES				HOJA N° 1 De 1 FECHA: DIC / 2005					
	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD					Responsables					
					RECEPCIONISTA CORRESPONDENCIA EXTERNA	ADMINISTRADOR SISTEMA DE INFORMACION	AUXILIAR DE REPARTO	EJECUTOR O GESTOR	Riesgo	Formato	Norma
1. Recibir por parte de las diferentes divisiones los títulos ejecutoriados para el respectivo cobro. 2. Verificar la dirección que contiene el título ejecutivo, confirmando con RUT nacional, adjuntándolo al proceso y determinando que corresponde a otra administración. 3. Dar número de expediente. 4. Incluir en el SISCOBRA los títulos ejecutivos recibidos. 5. Organizar el expediente (Carátula, libro radicador, estado de cuenta y títulos) debidamente foliados, con su hoja de seguimiento y actuaciones (no foliada) y se le entrega al funcionario encargado de hacer el auto de traslado con el reparto debidamente firmado. Ver Conformación de Expedientes. 6. Elaborar el auto de remisión del expediente por competencia territorial con el SISCOBRA aduanero y el respectivo oficio. 7. Pasar para la firma del Jefe de División. 8. Enviar los expedientes a la división de documentación para la remisión a la administración respectiva.									(R1)		Art. 825 E.T. Resol. 5634 - 99.
									(R2)		O.A. 004 - 94



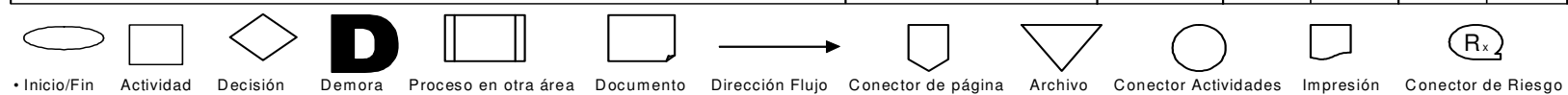
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN EN TRÁMITE ESPECIAL	CLIENTES: PROMOTOR, DIVISIÓN JURÍDICA, LIQUIDACIÓN, FISCALIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y OTRAS ADMINISTRACIONES	HOJA N° 1 De 3 FECHA: DIC / 2005			
	PROCESO: ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN	Responsables COORDINADOR DE REPRESENTACIÓN EXTERNA		Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD						
1. Recepcionar la información de promotor o de la superintendencia de sociedades sobre la admisión del trámite de acuerdo de reestructuración.						Ley 222/95
2. Oficiar a las divisiones de Fiscalización, Liquidación, Jurídica, Documentación y a otras administraciones del país.						O.A. 016/98
3. Esperar cinco (5) días para recibir de las divisiones oficiadas la información sobre la existencia de procesos de determinación o discusión del tributo.						DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2001 y 2002
4. Existe deuda?						Ley 222/95
5. Liquidar las obligaciones.						O.A. 016/98
6. Existe proceso administrativo coactivo?						
7. Suspender el proceso administrativo coactivo.						
8. Existe proceso de determinación o discusión del tributo?						
9. Preparar la certificación de la deuda para la firma del administrador.						


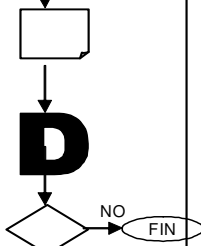
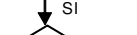



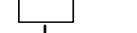







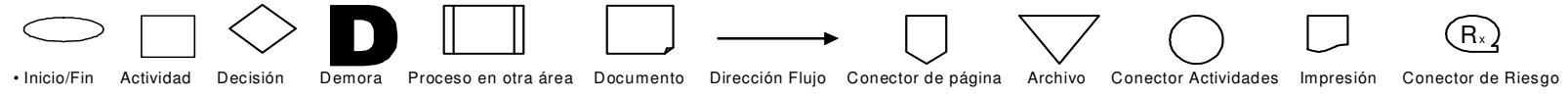
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN EN TRÁMITE ESPECIAL	CLIENTES: PROMOTOR, DIVISIÓN JURÍDICA, LIQUIDACIÓN, FISCALIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y OTRAS ADMINISTRACIONES		HOJA N° 2 De 3			
	PROCESO: ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN	Responsables		FECHA:			
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COORDINADOR DE REPRESENTACIÓN EXTERNA			Riesgo	Formato	Norma
10. Comunicar al promotor.							
11. Hacerse parte en el trámite anexando certificación del administrador y resolución de delegación							
12. Verificar permanentemente el señalamiento de la fecha para la reunión de determinación de los derechos de voto.							
13. Asistir a las reuniones de derecho de voto. Objetar la determinación de la creencia si es necesario.							
14. Presentarse a las reuniones convocadas por el promotor para estudiar el acuerdo de reestructuración.							
15. Verificar permanentemente la fecha de señalamiento para la celebración del acuerdo.							
16. Asistir a la reunión de la celebración del acuerdo, haciendo valer la prelación del crédito y condiciones de pago y si es necesario ejercer el derecho de veto.							
17. Anexar copia del acuerdo de reestructuración al expediente.							
							



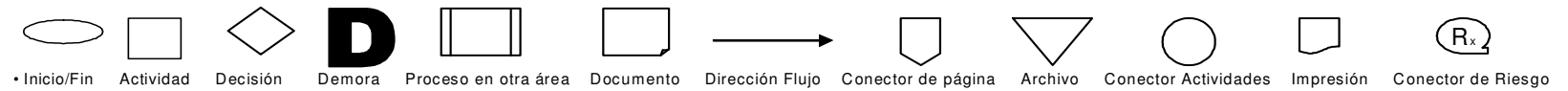
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN EN TRÁMITE ESPECIAL	CLIENTES: PROMOTOR, DIVISIÓN JURÍDICA, LIQUIDACIÓN, FISCALIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y OTRAS ADMINISTRACIONES		HOJA N° 3 De3			
	PROCESO: ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN	Responsables		FECHA:	Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COORDINADOR DE REPRESENTACIÓN EXTERNA					
18.	Verificar el cumplimiento del pago según las condiciones establecidas, lo mismo que el pago de las obligaciones post-acuerdo de reestructuración.						
19.	Se cumplieron las condiciones de pago?						
20.	Cancelar y archivar al expediente.						
21.	Comunicar al promotor y a la entidad competente el incumplimiento.						
22.	Asistir a la reunión convocada para reformar el acuerdo.						
23.	El acuerdo fue modificado?						
24.	Continuar con el trámite de liquidación obligatoria o procedimiento especial de intervención o liquidación que corresponda.						
25.	Verificar el cumplimiento de lo acordado en la reunión donde se modificó el acuerdo.					Art. 68 Ley 550-99 y Ley 922 del 2.004	



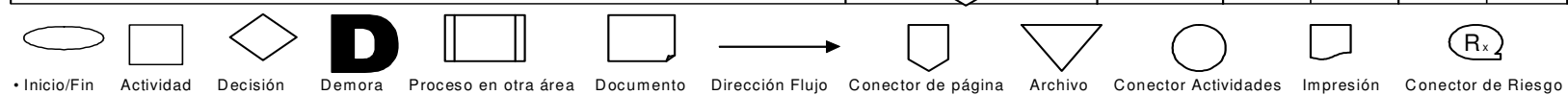
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN PROCESO ESPECIAL	CLIENTES: SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, JUZGADO CIVIL DEL CIRCUITO ESPECIALIZADO, DIV. LIQUIDACIÓN, JURÍDICA, FISCALIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y OTRAS ADMINISTRACIONES	HOJA N° 1 De 4 FECHA: DIC / 2005				
	PROCESO: CONCORDATO	Responsables		Riesgo	Formato	Norma	
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COORDINADOR REPRESENTACIÓN EXTERNA					
1.	Recepcionar la información de la autoridad competente sobre admisión procesal especial.					Ley 222 del 95	
2.	Oficiar a las divisiones de Fiscalización, Liquidación, Jurídica y Documentación y a todas las administraciones a nivel nacional para establecer la existencia de procesos de discusión o determinación de tributo.			(R1)	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2001	O.A. 016 del 98	
3.	Esperar cinco (5) días para recibir de las divisiones oficiadas, la información sobre la existencia de procesos de determinación o discusión del tributo del proceso especial en mención.						
4.	Existe deuda?						
5.	Existe proceso administrativo coactivo?			(R2)		Ley 222/95	
6.	Suspender el proceso administrativo coactivo y se ordena remisión a la autoridad competente.						
7.	Enviar a proceso administrativo coactivo.						
8.	La DIAN fue designada como miembro de la junta de asesores de liquidación?						
9.	Solicitar designación como miembro de la junta de asesores de liquidación.						
10.	Aceptar la designación						
							
							
							



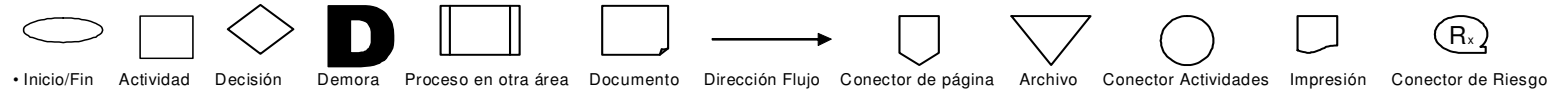
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (2) DIVISION (3)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN PROCESO ESPECIAL	CLIENTES: SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, JUZGADO CIVIL DEL CIRCUITO ESPECIALIZADO, DIV. LIQUIDACIÓN, JURÍDICA, FISCALIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y OTRAS ADMINISTRACIONES			HOJA N° 2 De 4		
	PROCESO: CONCORDATO	Responsables			Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COORDINADOR REPRESENTACIÓN EXTERNA	Liquidador	DOCUM.			
11. Enviar notificación al liquidador para que continúe con el trámite de liquidación.							
12. Liquidar las obligaciones.							
13. Existe proceso de determinación o discusión del tributo?							
14. Comunicar a la entidad competente.							
15. Preparar certificación de la deuda para firma del administrador.							
16. Hacerse parte en el proceso, anexando certificación del administrador y resolución de delegación, auto comisario y documentos de posesión del administrador.							
17. El crédito fiscal fue objetado?							
18. Descorrer traslado del crédito fiscal.							
19. Recibir comunicación sobre la audiencia preliminar.							
20. El contribuyente presentó garantías sobre obligaciones objeto de proceso de determinación de discusión del tributo?							



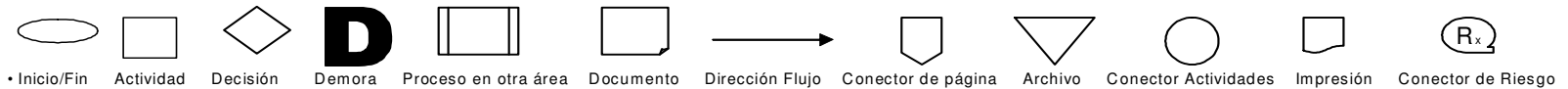
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (2) DIVISION (3)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN PROCESO ESPECIAL	CLIENTES: SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, JUZGADO CIVIL DEL CIRCUITO ESPECIALIZADO, DIV. LIQUIDACIÓN, JURÍDICA, FISCALIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y OTRAS ADMINISTRACIONES			HOJA N° 3 De 4		
	PROCESO: CONCORDATO	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COORDINADOR REPRESENTACIÓN EXTERNA			Riesgo	Formato	Norma
21. Oponerse al acuerdo concordatario. 22. Asistir a la audiencia preliminar, haciendo valer el crédito y las condiciones de pago. 23. Fotocopiar el acta de la audiencia e incluirla en el expediente junto con el memorial de presentación de créditos del concordato. 24. Existe acuerdo concordatario? 25. Recibir comunicación de la calificación de crédito. 26. Asistir a reuniones con junta de acreedores. 27. Fotocopiar acta en incluirla en el expediente. 28. Recibir comunicación de la fecha de audiencia para deliberaciones finales. 29. Asistir a la audiencia de deliberaciones finales, haciendo valer la prelación de crédito y condiciones de pago. 30. Fotocopiar acta de la audiencia e incluirla en el expediente.				(R5)	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/1101		



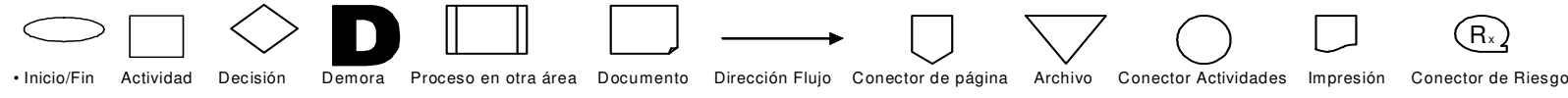
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (2) DIVISION (3)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN PROCESO ESPECIAL	CLIENTES: SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, JUZGADO CIVIL DEL CIRCUITO ESPECIALIZADO, DIV. LIQUIDACIÓN, JURÍDICA, FISCALIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y OTRAS ADMINISTRACIONES			HOJA N° 4 De 4		
	PROCESO: CONCORDATO	Responsables			FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COORDINADOR REPRESENTACIÓN EXTERNA			Riesgo	Formato	Norma
31. Verificar el cumplimiento del pago según las condiciones establecidas, lo mismo que el pago de las obligaciones post concordatorias. 32. Se cumplieron las condiciones de pago? 33. Enviar oficio al juez comunicando cumplimiento. 34. Enviar oficio al juez comunicando incumplimiento.		<pre> graph TD C3{{3}} --> A1[] A1 --> D1{ } D1 -- SI --> A2[] D1 -- NO --> A3[] A2 --> F1((FIN)) A3 --> F1 </pre>			(R7) (R7)		

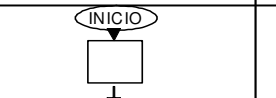
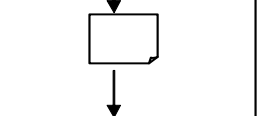

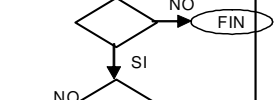
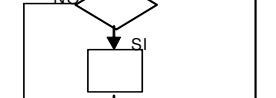
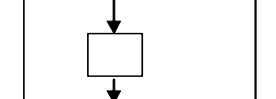
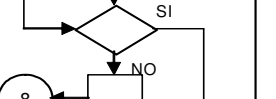
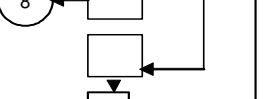
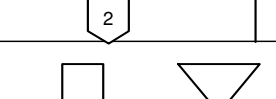
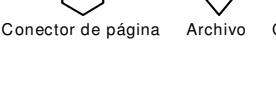


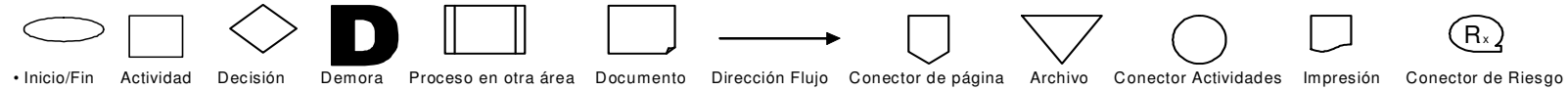
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN EN TRÁMITE DE LIQUIDACIÓN FORZOSA ADMINISTRATIVA	CLIENTES: AGENTE ESPECIAL O LIQUIDADOR, DIVISIÓN DE LIQUIDACIÓN, JURÍDICA, FISCALIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN.	HOJA N° 1 De 2 FECHA: DIC / 2005			
	PROCESO: LIQUIDACIÓN FORZOSA ADMINISTRATIVA	Responsables		Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COORDINADOR DE REPRESENTACIÓN EXTERNA				
1.	Estar atento a la publicación o aviso de intervención y/o recepcionar información del agente especial o liquidador.			(R1)	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2001	Estatuto orgánico del sistema financiero . Art. 663 del 93. Art. 84 del E.T. parte 11
2.	Oficiar a las divisiones de liquidación, fiscalización, jurídica y documentación para establecer la existencia de procesos de determinación o discusión del tributo.					
3.	Esperar cinco (5) días para recibir de las divisiones oficiadas la información sobre la existencia de procesos de determinación o discusión del tributo del proceso especial en mención.					
4.	Existe deuda? (Para ver como se consulta si existe deuda ver el proceso de certificación de deudas para proceso especial)			(R2)		
5.	Liquidar obligaciones.					
6.	Existe proceso administrativo coactivo?					
7.	Suspender el proceso administrativo coactivo.					
8.	Existe proceso de determinación o discusión del tributo?					
9.	Preparar la certificación de la deuda para firma del administrador.					



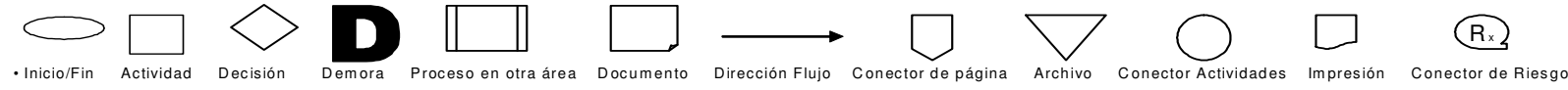
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN EN TRÁMITE DE LIQUIDACIÓN FORZOSA ADMINISTRATIVA	CLIENTES: AGENTE ESPECIAL O LIQUIDADOR, DIVISIÓN DE LIQUIDACIÓN, JURÍDICA, FISCALIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN.	HOJA N° 2 De 2			
	PROCESO: LIQUIDACIÓN FORZOSA ADMINISTRATIVA	Responsables		FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COORDINADOR DE REPRESENTACIÓN EXTERNA		Riesgo	Formato	Norma
10. Comunicar al agente especial o liquidador, anexando certificación del administrador y resolución de delegación dentro del mes siguiente contado a partir de la fecha de la publicación del último aviso.						
11. Verificar permanentemente la resolución que decide sobre las acreencias, fotocopiarla e incluirla e el expediente.						
12. Existe prelación de créditos?						
13. Interponer recurso.						
14. Verificar permanentemente la resolución sobre la valoración de los bienes incluidos en el inventario.						
15. Objetar la resolución sobre la valoración de los bienes, si es el caso y proferir el memorial de presentación de créditos para Liquidación.						
16. Estar pendiente del pago de los acreedores con la prelación legal.						

















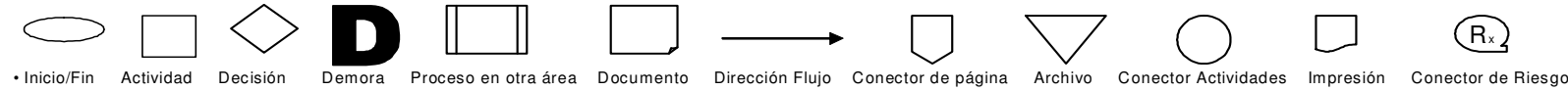
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN PROCESO ESPECIAL	CLIENTES: SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, JUZGADO CIVIL DEL CIRCUITO ESPECIALIZADO, DIV. LIQUIDACIÓN, JURÍDICA, FISCALIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y OTRAS ADMINISTRACIONES	HOJA N° 1 De 3 FECHA: DIC / 2005			
	PROCESO: LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA DE SOCIEDADES	Responsables		Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COORDINADOR REPRESENTACIÓN EXTERNA				
1.	Recepcionar la información de la autoridad competente sobre admisión procesal especial.					Ley 222 del 95
2.	Oficiar a las divisiones de Fiscalización, Liquidación, Jurídica y Documentación y a todas las administraciones a nivel nacional para establecer la existencia de procesos de discusión o determinación de tributo.					
3.	Esperar cinco (5) días para recibir de las divisiones oficiadas, la información sobre la existencia de procesos de determinación o discusión del tributo del proceso especial en mención.					
4.	Existe deuda?					
5.	Existe proceso administrativo coactivo?					
6.	Suspender el proceso administrativo coactivo y se ordena remisión a la autoridad competente.					
7.	Enviar a proceso administrativo coactivo.					
8.	La DIAN fue designada como miembro de la junta de asesores de liquidación?					
9.	Solicitar designación como miembro de la junta de asesores de liquidación.					
10.	Aceptar la designación					

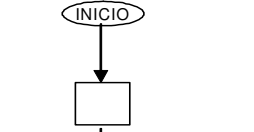

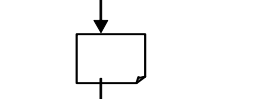
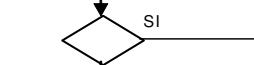


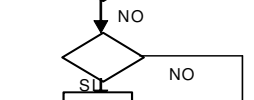
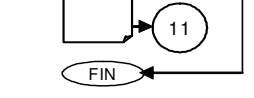



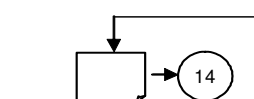


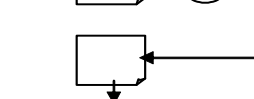
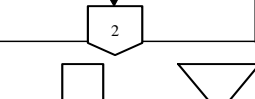


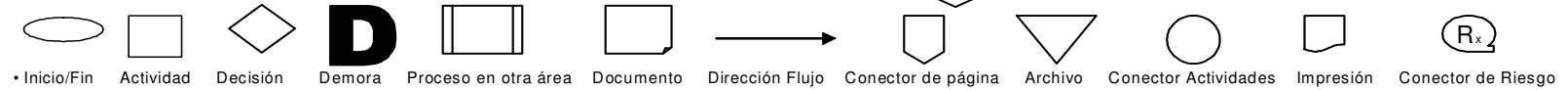
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (2) DIVISION (3)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN PROCESO ESPECIAL	CLIENTES: SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, JUZGADO CIVIL DEL CIRCUITO ESPECIALIZADO, DIV. LIQUIDACIÓN, JURÍDICA, FISCALIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y OTRAS ADMINISTRACIONES			HOJA N° 2 De 3 FECHA:		
	PROCESO: LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA DE SOCIEDADES	Responsables COORDINADOR REPRESENTACIÓN EXTERNA Liquidador DOCUM.			Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD							
11. Enviar Notificación al liquidador para que continúe con el tramite de liquidación.							
12. Liquidar las obligaciones.							
13. Existe proceso de determinación o discusión del tributo?							(R5)
14. Comunicar a la entidad competente.							
15. Preparar certificación de la deuda para firma del administrador.							
16. El contribuyente presentó garantías sobre obligaciones objeto de proceso de determinación o discusión del tributo?							(R3)
17. Verificar permanentemente el traslado de las cuentas rendidas por el liquidador.							(R4)
18. Las cuentas rendidas por el liquidador son claras?							(21)
19. Presentar la objeción respectiva.							
20. Hacer las correcciones correspondientes.							



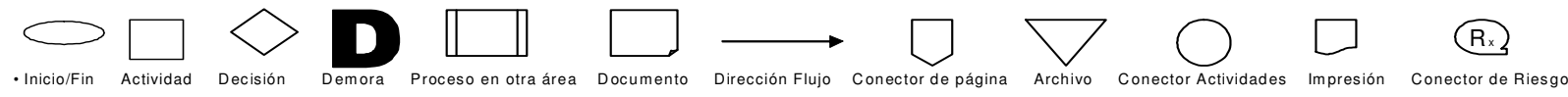
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (2) DIVISION (3)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN PROCESO ESPECIAL	CLIENTES: SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, JUZGADO CIVIL DEL CIRCUITO ESPECIALIZADO, DIV. LIQUIDACIÓN, JURIDICA, FISCALIZACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y OTRAS ADMINISTRACIONES	HOJA N° 3 De 3			
	PROCESO: LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA DE SOCIEDADES	Responsables		FECHA:		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		COORDINADOR REPRESENTACIÓN EXTERNA		Riesgo	Formato	Norma
21. Hacerse parte en el proceso anexando certificación del administrador y resolución de delegación, auto comisorio y documentos de posesión del administrador.						
22. Asistir a las reuniones de la junta para intervenir en la toma de decisiones requeridas dentro del trámite.						
23. Fotocopiar acta e incluirla en el expediente.						
24. El crédito fiscal fue objetado?						
25. Descorrer el traslado del crédito fiscal.						
26. Verificar permanentemente la expedición del auto de calificación y graduación de créditos, interponiendo recurso si es el caso.						
27. Velar por la prelación del crédito en el pago de las acreencias y proferir memorial de presentación de créditos para liquidación.						
28. Intervenir en el trámite previsto el Art. 68 de la Ley 550 del 99 si es el caso.						
29. Trasladar el expediente para que se inicie o continúe el proceso administrativo coactivo si no se cubren la totalidad de las obligaciones.						



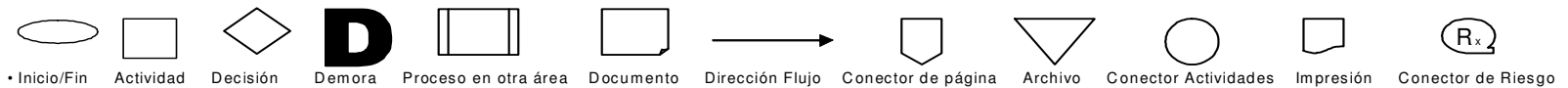
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN EN TRÁMITE DE LIQUIDACIÓN VOLUNTARIA	CLIENTES: REPRESENTANTE LEGAL, LIQUIDADOR, DIV. LIQUIDACIÓN, JURÍDICA Y FISCALIZACIÓN.		HOJA N° 1 De 2 FECHA: DIC / 2005		
	PROCESO: LIQUIDACIÓN VOLUNTARIA DE SOCIEDADES	Responsables SECRETARIA REPRESENTACIÓN EXTERNA DEUDOR. DOCUM.		Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD						
1.	Recepcionar documentos.				DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2001	Art. 847 E.T. y O.A. 016 / 98
2.	Enviar los oficios a las divisiones de fiscalización, documentación, Liquidación y a todas las administraciones a nivel nacional para establecer la existencia de procesos de determinación o discusión del tributo.					
3.	Existe deuda?				DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/1103	
4.	Existe proceso de determinación o discusión del tributo?					
5.	Enviar comunicación de deudas pendientes y se solicita la constitución de garantía, remitiendo los documentos al funcionario encargado del cobro y archivando los mismos y proferir el memorial de presentación de créditos para liquidación.				DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2004	
6.	Enviar comunicación de deudas pendientes al liquidador, representante legal dentro del término.					
7.	La deuda es cancelada?				DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/0302	
8.	Proferir auto de cancelación.					
9.	Proferir mandamiento de pago y continuar con el cobro coactivo (ver dicho proceso)					



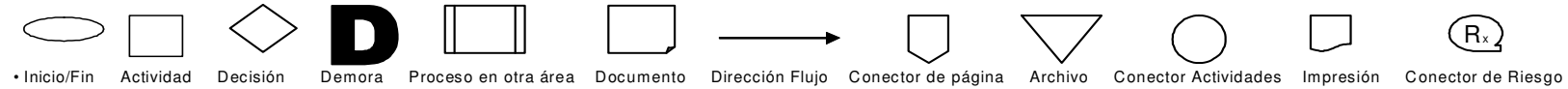
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN EN TRÁMITE DE LIQUIDACIÓN VOLUNTARIA	CLIENTES: REPRESENTANTE LEGAL, LIQUIDADOR, DIV. LIQUIDACIÓN, JURÍDICA Y FISCALIZACIÓN.	HOJA N° 2 De 2					
	PROCESO: LIQUIDACIÓN VOLUNTARIA DE SOCIEDADES	Responsables		FECHA:	Riesgo	Formato	Norma	
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD								
10. Clasificar el expediente como corresponda según el resultado del proceso coactivo.	11. Se constituyó garantía?		12. Comunicar al liquidador la responsabilidad por falta de constitución de garantía		13. Enviar los documentos a Secretaría para la custodia de la garantía.		14. Enviar el expediente a secretaría para ser archivado..	
SECRETARIA REPRESENTACIÓN EXTERNA					R3		R3	



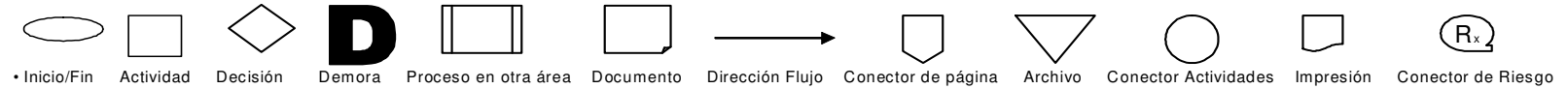
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN EN EL TRÁMITE SUCESORAL	CLIENTES: NOTARÍAS, JUZGADOS, DIVISIONES DE FISCALIZACIÓN, LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA.	HOJA N° 1 De 3		
	PROCESO: SUCESIONES	Responsables		FECHA: DIC / 2005	Riesgo
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		SECRETARIA REPRESENTACIÓN EXTERNA			Norma
1. Recepcionar documentos. 2. Consultar y se estudia la cuenta corriente, sistemas alternos. 3. Enviar oficios a las Divisiones para establecer la existencia de procesos de determinación o discusión del tributo. 4. ¿Hay deuda?. 5. ¿Existe proceso administrativo coactivo?. 6. Hacerse parte ante autoridad competente informando deudas y existencia de proceso administrativo de cobro, advirtiendo que hasta tanto estos no se cancelen, no se podrá continuar con el trámite sucesoral. 7. ¿El contribuyente canceló deuda pendiente?. 8. Oficiar a la autoridad competente sobre cancelación de deuda para que continúe el trámite sucesoral. 9. Enviar a Coactiva para que inicie o continúe proceso coactivo contra herederos como representantes del causante, previa notificación del título a los mismos.		<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A1[] A1 --> A2[] A2 --> D1{ } D1 -- SI --> A3[] D1 -- NO --> C1((10)) A3 --> D2{ } D2 -- SI --> A4[] D2 -- NO --> C1 A4 --> D3{ } D3 -- SI --> A5[] D3 -- NO --> C2((14)) A5 --> A6[] A6 --> FIN([FIN]) C1 --> A1 C2 --> A5 </pre>			O.A. 016/98 Art. 844 E.T. R1 DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2001 R3 DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2003



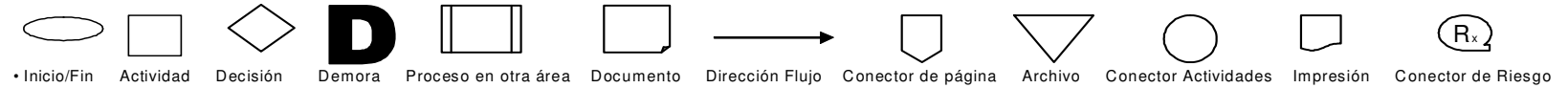
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN EN EL TRÁMITE SUCESORAL	CLIENTES: NOTARÍAS, JUZGADOS, DIVISIONES DE FISCALIZACIÓN, LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA.	HOJA N° 2 De 3		
	PROCESO: SUCESIONES	Responsables		FECHA:	
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		SECRETARIA REPRESENTACIÓN EXTERNA			
10. ¿Hay proceso de determinación o discusión del tributo? 11. Hacerse parte en el proceso especial informando carencia de deudas. 12. Hacerse parte ante la autoridad competente informando obligaciones fiscales pendientes y la necesidad de constituir garantía, por lo que no podrá continuar con el trámite sucesoral. 13. ¿Constituyó garantía? 14. ¿Cancelo obligaciones pendientes? 15. Esperar solución proceso pendiente, no autorizar trámite sucesoral. 16. ¿Fallo adverso? 17. Oficiar a la autoridad competente para que continúe el trámite sucesoral y se profiere el memorial de créditos para la sucesión.	<pre> graph TD Start((4,5)) --> D1{ } D1 -- SI --> A1[] D1 -- NO --> A2[] A1 --> D2{ } A2 --> D2 D2 -- SI --> C1((19)) D2 -- NO --> D3{ } D3 -- SI --> D4[D] D3 -- NO --> C2((9)) D4 --> D5{ } D5 -- SI --> C3((18)) D5 -- NO --> A3[] A3 --> End((FIN)) </pre>				
				(R3) (R3) (R2)	Art. 849-2 E.T.
				(R4)	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/1102 y 2003



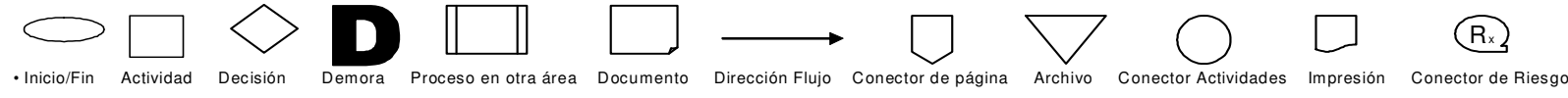
NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: INTERVENCIÓN EN EL TRÁMITE SUCESORAL	CLIENTES: NOTARÍAS, JUZGADOS, DIVISIONES DE FISCALIZACIÓN, LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA.	HOJA N° 3 De 3		
	PROCESO: SUCESIONES	Responsables		FECHA:	
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		SECRETARIA REPRESENTACIÓN EXTERNA			
18. Enviar a Coactiva para que inicie proceso coactivo contra los herederos como representantes del causante, previa notificación del título a los mismos. 19. Autorizar continuación del trámite sucesoral. 20. Enviar documentos a Secretaría para custodiar garantía.					
				R2	



NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: CERTIFICAR DEUDAS DE ACUERDO A LAS SOLICITUDES	CLIENTES: NOTARÍAS, JUZGADOS, DIVISIONES DE FISCALIZACIÓN, LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA.		HOJA N° 1 De 2		
	PROCESO: CERTIFICACIÓN DE DEUDAS PARA PROCESO ESPECIAL	Responsables		Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			JEFE DE DIVISION			
1. Recibir solicitudes de deudas a certificar por parte de notarías, juzgados, Divisiones de fiscalización, liquidación o jurídica o cualquier otra entidad que involucre proceso especial. 2. Enviar correo electrónico a Representación externa. 3. Bajar información. 4. Consultar en SISCOBRA Candado y aduanero, en el SIPAC, en cuenta corriente y en el archivo si existen deudas en Bucaramanga relacionadas a procesos especiales. En caso que haya deuda se hará un análisis detallado de cuenta corriente. 5. Se encuentra deuda en Cuenta corriente y/o archivo? (sin facilidad de pago) 6. Sacar estado de cuenta en SISCOBRA candado. 7. Imprimir estado de cuenta con la deuda correspondiente y adjuntar a la carpeta de soportes. 8. Se encuentra deuda pero esta está en el tribunal?			(R1)		Los procesos de certificación de deudas están regidos por las siguientes normas: Art. 29 Ley 344 del 96. Decreto 2125 del 97. Inst. 001 del 19 de sept del 97 por subdirección e recaudación y cobranzas Adicional la O.A.. 016 del 98.	



NIVEL : () REGIONAL (X) LOCAL DIVISION: COBRANZAS CODIGO: ADMON: (04) DIVISION (065)	PRODUCTO: CERTIFICAR DEUDAS DE ACUERDO A LAS SOLICITUDES	CLIENTES: NOTARÍAS, JUZGADOS, DIVISIONES DE FISCALIZACIÓN, LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA.	HOJA N° 2 De 2		
	PROCESO: CERTIFICACIÓN DE DEUDAS PARA PROCESO ESPECIAL	Responsables		FECHA:	
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		JEFE DE DIVISION	COORDINADOR REPRESENTACIÓN EXTERNA	Riesgo	Formato
<p>9. Certificar que no hay deuda así la deuda exista ya que esta parte le compete al tribunal. En los archivos de soporte se incluye que si existe la deuda pero no se notifica.</p> <p>10. Proyectar oficio certificando si el contribuyente tiene deuda en proceso especial o no.</p> <p>11. Firmar y revisar oficio proyectado por parte del jefe de división.</p> <p>12. Radicar en la planilla.</p> <p>13. Archivar copia con soportes en carpeta aparte.</p> <p>14. Dejar copia física en archivo.</p>				R3, R4	DIAN/COBRANZAS/06/05/2005/2006



ANEXO B

MATRICES DE RIESGO

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: COBRO PERSUASIVO

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Seleccionar deudas según cuantía.	Es posible que prescriban deudas menores. La deuda puede no ser real lo que implicaría desgaste administrativo para corregir el error.	Medio	Revisar el buzón de pendientes SIPAC, libro de control de actos administrativos. Confrontar con cuenta corriente y siscobra	Organizar las deudas primero por fecha de prescripción y luego por cuantía para evitar que deudas menores no se notifiquen.	Funcionario de persuasiva. Jefe persuasiva. Jefe Cobranzas	Aleatoria trimestral	Deudas prescritas por trimestre. Deudas no reales por trimestre.
2	Generar extractos de cuenta corriente.	El contribuyente paga pero la información no entra al sistema. Problema con la cuenta corriente. Manipulación en presentación o liquidación de las deudas.	Medio	Revisión continua al sistema para asegurarse de que no se cometerán errores al enviar penalizales a contribuyentes que ya pagaron.	No apresurarse a enviar el penalizable hasta estar completamente seguros que el contribuyente no ha pagado	Funcionario de persuasiva.	Permanente	Numero de veces que la cuenta corriente presenta problemas. Número de cuentas que no coincidan con los expedientes por trimestre.
3	Hacer el respectivo proceso de facilidad de pago	Omitir recursos legales para el otorgamiento de la facilidad y no se incluyan todas las obligaciones.	Alto	Verificación de requisitos y análisis de la cuenta corriente.	Proyección de la facilidad al termino solicitado.	Funcionario de persuasiva. Jefe persuasiva. Jefe Cobranzas. Funcionario de facilidades de pago.	Permanente	Número de facilidades exitosamente elaboradas dentro del marco legal.
4	Solicitar fotocopia de los títulos ejecutivos a documentación	Desgaste procesal y de tiempo a casa de títulos ilegibles	Bajo	Revisar siempre la legibilidad de los títulos antes de continuar con el proceso.	Devolver siempre los títulos ilegibles. Mejorar sistema de copiado	Funcionario de Documentación y Funcionario de Persuasiva	Permanente	Número de documentos ilegibles por mes
5	Esperar respuesta de documentación sobre los títulos y la de recaudos sobre ajustes y reprocesos.	Desgaste de tiempo por la espera de documentos	Bajo	El funcionario de persuasiva debe apersonarse de preguntar por el estado de los trámites anteriores.	Agilizar lo máximo posible la entrega de documentos	Funcionario de Persuasiva, Documentación y Recaudos.	Permanente	Días en promedio que se tarda en entregar un documento cada división

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
6	Realizar investigación de bienes	No se encuentra el deudor o teniendo bienes el deudor, no se decreten las medidas cautelares.	Alto	Revisión de actos administrativos	Entrenamiento de todos los funcionarios en el uso de los programas.	Funcionario de Persuasiva. Jefe de Persuasiva.	Cada seis meses	Número de deudores clasificados como renuentes sobre el total de deudores.
7	Informar a la división jurídica sobre las obligaciones penales adeudadas.	Se informa a jurídica pero el contribuyente ya ha pagado. Existiendo deudas por IVA y retención no se instauran los denuncios. Insolvencia y desaparición de responsables.	Medio	Revisar cuenta corriente, Sipac y Siscobra. Confrontación con el expediente.	Entrenamiento en los programas	Funcionario de Persuasiva. Jefe de Persuasiva.	Trimestral	Número de informaciones erróneas enviadas a jurídica.
8	Aplicar títulos judiciales y elaborar recibos de pago	Error al liquidar los intereses.	Medio	Revisión clara, constante y permanente del trabajo que en ese momento se está haciendo para evitar ese tipo de errores	se deberán hacer reuniones periódicas clarificando la forma correcta de liquidación con el jefe de Persuasiva y Jefe de Cobranzas.	Funcionario de Persuasiva, Jefe de Persuasiva, Jefe de Cobranzas.	Trimestral	Número de errores en la liquidación de intereses por trimestre
9	Elaborar y enviar avisos de cobro y citación al contribuyente	Avisos de cobro y citación al contribuyente con errores en la dirección del mismo	Medio	Revisión de la dirección procesal antes de enviar cualquier información	Revisión continua de direcciones.	Funcionario de persuasiva.	Permanente	Número de errores en la dirección al citar a contribuyentes por mes o trimestre
10	Proferir resolución de embargo a saldos bancarios	No se identifica al deudor y se embarga a la persona incorrecta	Alto	Verificación cuidadosa del registro de embargo.	Es posible que el error sea por la introducción incorrecta de algún dígito en el sistema. Por eso se debe siempre comprobar lo escrito con lo que dicta el documento (auto, resolución, acto administrativo)	Funcionario de persuasiva, Jefe de Persuasiva.	Permanente	Número de errores por mes

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
11	Devolver el expediente a secretaría clasificado como solucionado, cobrable o renuente.	Entregar el expediente como solucionado cuando es cobrable o renuente o viceversa.	Alto	Secretaría debe revisar el expediente devuelto por el gestor, igual que el jefe de persuasiva.	instrucción en los software que se utilizan para el caso de que se clasifique algo como renuente o no ubicado por no haber encontrado bienes que si existian en el sistema.	Funcionario de Persuasiva, Jefe de persuasiva y Funcionario de Secretaría	A la devolución del expediente	Número de errores.
12	Atender al contribuyente y explicarle la razón de cobro y el monto de la deuda	La información podría ser dada a personas no autorizadas y utilizada en perjuicio de los contribuyentes	Alto	Exigir la información completa de identificación y el poder de quien solicita la información	No dar información a personas no autorizadas.	Funcionario de persuasiva, Jefe de persuasiva.	Permanente	Número de personas no autorizadas a quienes se les dio información (indicador muy difícil de medir)
13	Todo el proceso	Los expedientes pueden demorarse más de lo necesario en ser conformados. Las actividades del proceso pueden realizarse con una velocidad no adecuada lo cual conyeva a la demora en la recaudación del dinero proveniente de impuestos. Este es un riesgo que	Alto	Se sugiere una hoja de seguimiento anexa al expediente en la cual cada funcionario responsable de una parte del proceso firmaría con fecha y hora tanto de recepción como de entrega del expediente. Esto permitirá evaluar si existe algún cuello de botella,	Cada vez que se presente este problema, se verifica la hoja de seguimiento sugerida y adjunta al expediente (es importante que la hoja sea el primer documento del expediente y explicar a los funcionarios la importancia de la misma) y es bueno tomar muest	Jefe de Grupo y Jefe de División.	Aleatoria Trimestral.	Número de expedientes que presentan errores por trimestre. Expedientes prescritos.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: BONOS DE INVERSIÓN

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Recibir planilla y soporte de resoluciones por liquidación que dueron notificadas a los contribuyentes.	Extraviar documentos. Los documentos pueden ser no entregados a tiempo por diferentes razones lo cual haría lento el proceso. Entregar al funcionario equivocado.	Alto	Los oficios recibidos deben ser despachados en el menor tiempo posible al funcionario siguiente en el proceso.	Los documentos recibidos deben ser despachados en el menor tiempo posible al funcionario siguiente en el proceso.	Jefe de división, Funcionarios de secretaría, Funcionarios de Bonos.	permanente a la recepción de planillas y soportes.	Tiempo promedio que el proceso toma en realizarse.
2	Notificar oficio y devolver copia al funcionario encargado de Bonos.	Notificar un acto administrativo antes de que este se vaya o no notificar el acto administrativo ya habiendo sido enviado. Hay riesgo de silencio administrativo positivo.	Alto	Revisión continua del estado actual de los actos administrativos antes de proceder con la notificación de los mismos.	El proceso debe retrotraerse hasta donde se cometa el error y proceder a notificar el mismo.	Funcionario de correspondencia interna.	Permanente a la llegada de actos administrativos a notificar.	Número de actos administrativos que no fueron notificados a tiempo. Número de actos administrativos notificados antes de tiempo. Por semestre.
3	Guardar todos los soportes en una carpeta.	Realizar esta actividad previene el riesgo de que por no llevar dichos soportes, se presenten problemas por que se diga que no se envió alguna certificación.	Medio	El Funcionario encargado de los Bonos debe hacer firmar todas las copias de soporte y documentos de recibido, para de esta manera no tener problemas futuros en caso de que se pierda algún documento y se de responsabilidad a la DIAN por no entregarlo a tie	Los documentos de Soporte con firma y fecha son los documentos irrefutables en caso de que se presenten estos inconvenientes, por lo tanto la acción correcta en este caso es siempre tenerlos.	Funcionario encargado de los Bonos	Permanente	Número de problemas de este estilo que no pudieron resolverse por ausencia de documentos fechados y firmados en la carpeta de soportes del Funcionario encargado de los Bonos

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
4	Proyectar oficio de cobro una vez recibidos los documentos.	Por descuido, introducir datos incorrectos del contribuyente. La dirección incorrecta por supuesto hará que nunca le llegue al contribuyente el aviso y se pierda tiempo, o el contribuyente apele si recibe un mandamiento de pago ya que antes no fue avisad	Alto	Revisión de las direcciones procesales de los contribuyentes,.	Verificar en los sistemas SIPAC, SISCOBRA y en el archivo si es correcta la dirección, tomando el tiempo necesario para la elaboración del documento.	Funcionario encargado de los bonos	Semestral	Número de oficios de cobro con equivocaciones.
5	Proferir mandamiento de pago.	Introducir por descuido los datos incorrectos, por ejemplo la dirección del contribuyente. En este caso, al mandar equivocadamente el mandamiento, el contribuyente jamás se dará por enterado que debe cancelar antes de la aplicación de medidas cautelares,	Alto	Revisión de las direcciones procesales de los contribuyentes,.	Verificar en los sistemas SIPAC, SISCOBRA y en el archivo si es correcta la dirección, tomando el tiempo necesario para la elaboración del documento.	Funcionario encargado de los Bonos	Semestral	Número de mandamientos de pago con equivocaciones.
6	Consultar en siscobra candado, aduanero, Sipac, etc.	Incluir incorrectamente el NIT o número de Cédula y no verificar nombre del contribuyente, con lo cual se puede acceder a un estado de cuenta incorrecto. Aparece deuda con sanción y no se notifica. El NIT puede estar errado	Alto	Revisar perficatemnete todos los datos del contribuyente al que se le está certificando la deuda a fin de no incurrir en este grave error. Verificar en el RUT	Es grave en tanto que cuando se dan datos incorrectos hay que proceder con las respectivas devoluciones o reclamaciones extra que incomodrán tanto a contribuyente como a las otras divisiones	Funcionario encargado de Bonos	Permanente a la digitación en el sistema	Número de contribuyentes a los cuales se les ha entregado datos incorrectos.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
7	Petición de estado de cuenta de bonos de inversión por parte del contribuyente	La información puede ser suministrada a personas no autorizadas por la ley y utilizada en perjuicio del contribuyente.	Alto	Exigir la identificación de la persona que solicita el estado de cuenta, el cual debe ser el representante legal de la empresa si es persona jurídica o él mismo si es persona natural. En su defecto es posible darle la información a un tercero que traiga	No entregar estados de cuenta si no se cumplen los requisitos anteriores para dar cumplimiento a lo previsto en los artículos 583 y 849-4 del E.T. Sobre reserva de declaraciones y expedientes en la etapa de cobro, de tal forma que solo al interesado, al a	Funcionario encargado de bonos	Permanente a la llegada de contribuyentes que soliciten su estado de cuenta.	Número de quejas a la DIAN efectuadas por informaciones a personas no autorizadas.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: OTORGAMIENTO DE UNA FACILIDAD DE PAGO

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Se determina la deuda real con cuenta corriente y el cotribuyente para verificar pagos.	El contribuyente hace un pago que no está contemplado dentro de la facilidad.	Medio	Verificar que el pago realizado sea bajo las reglas establecidas en la facilidad	Derjarle en claro al contribuyente que debe pagar según las reglas de la facilidad o el total de la deuda.	Funcionario de Facilidades de pago	Cada vez que se haga el pago abonando a una facilidad.	Número de pagos erróneos por parte de los contribuyentes para facilidades de pago.
2	Se solicitan al deudor garantías que respalden la deuda	Es posible que la garantía dejada por el contribuyente no supere la deuda.	Medio	Se debe verificar siempre que la deuda sea cubierta en su totalidad por la garantía	Investigar los bienes del deudor para ver que otras garantías pueden ser tenidas en cuenta	Funcionario de facilidades de pago	Cada vez que se solicite una facilidad de pago	Número de facilidades no respaldadas en su totalidad por semestre
3	El expediente se recepciona por secretaría general donde queda constancia que es para una facilidad	Al no tener el visto bueno del jefe de cobranzas no puede ser tenido en cuenta, el proceso se para y se pierde tiempo.	Bajo	Verificación continua de la autorización escrita del jefe del área para que el proceso pueda continuar.	Llevarle el expediente a el jefe del área apenas se encuentre listo para su visto bueno a fin de no perder tiempo	Funcionario de persuasiva o coactiva. Jefe de cobranzas.	Permanente	Número de veces que el expediente es devuelto.
4	Revisar que el expediente tenga secuestrado el bien, embargado el bien, un análisis financiero y la orden administrativa 005 del 2.001	Si falta cualquiera de estos requisitos se pierde tiempo en la devolución a coactiva o persuasiva.	Bajo	Verificación continua de que esten todos estos requisitos para seguir el proceso	El funcionario encargado debe apersonarse de hacer cumplir todos estos requisitos antes de pasar el expediente a facilidades de pago para evitar desgaste procesal, pérdidas de tiempo, etc.	Funcionario de persuasiva o coactiva	Permanente	Número de mveces que se devuelve el expediente.
5	Se generan extractos de cuenta corriente	Es posible que queden conceptos importantes por fuera del análisis de la cuenta corriente	Medio	Verificación de requisitos y análisis de la cuenta corriente	Proyección de la facilidad al término solicitado.	Funcionario de facilidades de pago	Permanente	Número de facilidades exitosamente logradas dentro del marco legal

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
6	Se notifica al contribuyente mediante la división de documentación	La dirección podría ser incorrecta. Es posible que por falta de cuidado se notifique mal al contribuyente (error en la elaboración de la notificación)	Medio	Realizar la comprobación de dirección en el expediente, cuenta corriente y siscobra. Revisar claramente a quien va dirigida la notificación y realizarla con el cuidado y tiempo que se necesite.	Se deben mantener al día las direcciones procesales de los contribuyentes teniendo en cuenta cambios de domicilio y de locales comerciales.	Funcionario de Facilidades de pago. Funcionario de Persuasiva o coactiva. Funcionario de Documentación	Permanente	Número de veces que la notificación no le llega al contribuyente.
7	Realizar seguimiento al deudor en pro de verificar el correcto cumplimiento de las cuotas	El contribuyente podría no pagar, o pagar la cantidad incorrecta.	Medio	Verificar los pagos del contribuyente para comprobar que efectivamente se ajusten a lo pactado en la facilidad.	Informar claramente desde el principio al contribuyente la cantidad exacta que debe cancelar y cada cuanto debe hacerlo.	Funcionario de facilidades de pago	Revisión bimensual del correcto cumplimiento de las facilidades	Número de pagos incorrectos por parte del contribuyente
8	Se profiere resolución que da por incumplida la facilidad otorgada.	Dejarla incumplida y que no se termine de cobrar lo que el contribuyente quedó debiendo.	Alto	Verificar cuanto es el monto exacto que el contribuyente quedó debiendo.	Iniciar el cobro coactivo inmediatamente	Jefe de coactiva, Funcionario de coactiva.	Cada vez que se incumpla alguna facilidad	Número de deudas por facilidad incumplidas no cobradas por bimestre
9	Cumple el deudor con las cuotas establecidas?	Es un error levantar las medidas cautelares aun si el deudor cumple las cuotas sin haber revisado si hay o no deudas posteriores.	Alto	Revisar si hay deudas posteriores a la facilidad antes de levantar medidas cautelares	Revisar se hay deudas posteriores a la facilidad antes de levantar medidas cautelares.	Funcionario de persuasiva o coactiva.	Trimestral	Número errores al levantar medidas cuando el deudor tenía deuda posterior.
10	Entregar el documento donde se verifique el nombre del representante legal.	Que no aparezca claramente quien es el representante legal de la empresa. Continuar el proceso sin estar claro cual es el representante.	Medio.	Revisar claramente el documento entregado por el contribuyente para no dejarlo proceder en caso de que no esté claro quien es el representante.	En caso de que no se sepa cual es el representante con claridad es necesario devolverle al contribuyente los documentos y no proceder con la facilidad.	Funcionario de Coactiva	Permanente a la solicitud de tercero garante.	Número de veces que el proceso debe retrotraerse por no estar claro quien es el representante legal.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
11	Entregar documento con avaluo	Avalúo incorrecto	Medio	Designar un perito evaluador reconocido por parte de la DIAN	Designar un perito evaluador reconocido por parte de la DIAN	Perito evaluador	Cada vez que se necesite hacer un avalúo	Número de avalúos que tuvieron que repetirse por semestre.
12	El avalúo es igual o superior al valor de la deuda?	Proceder a dar la facilidad de pago siendo el avalúo inferior. Dar la facilidad de pago incumpliendo cualquiera de las condiciones descritas en la actividad.	Alto	Revisar siempre el concepto del perito evaluador y compararlo con la deuda existente en SIPAC, SISCOBRA, cuenta corriente y archivo.	Es un error grave pasar por alto el avalúo, esto significaría que en dado caso que el contribuyente no pague y se tenga que rematar el bien, probablemente habrá una porción que no se recaudará.	Persuasiva o coactiva.	permanente a la llegada de avalúos	Número de veces que se acepta facilidad de pago con garantía insuficiente.
13	Notificar respuestas a los terceros solidarios o representante legal.	por descuido no hacer la notificación. Notificar a la dirección equivocada.	Alto.	Estar al pendiente junto con la división de documentación y generar algún tipo de comunicación preferiblemente mediante red, en donde haya comunicación directa entre documentación y cobranzas, alguna orden de seguimiento donde se sepa el momento en que el	No notificar una va y proceder con medidas cautelares podría generar apelación y demanda por parte del contribuyente, por lo tanto habría que devolverle todo lo que se embargó sin previo aviso.	Funcionario de Coactiva o Facilidades de pago, documentación.	Cada vez que sea necesario realizar cualquier notificación.	Número de veces que la notificación no llega al contribuyente por semestre.
14	Determinar la deuda y hacer la proyección al tiempo solicitado donde se certifique el monto total, el plan de financiación y un 20% mas de intereses al corte de la deuda.	Otorgar la facilidad de pago pasando por alto cualquiera de stos requisitos.	Alto	Verificación continua del estricto cumplimiento de todos y cada uno de los requisitos aqui mencionados para que no existan dudas posteriores.	El proceso tendria que retrotraerse en dadoc aso que el error se presente.	Funcionario de facilidades de pago.	Cada vez que se haga una facilidad de pago con respaldo de póliza bancaria.	Número de veces que se pasa por alto algún requisito y el proceso debe retrotraerse por semestre.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
15	Entregar el original al funcionario encargado de títulos para que lo guarde en la cajilla de seguridad.	Extraviar documento.	Alto	Llevar una planilla de control de entrada y salida de documentos a la cajilla de seguridad.	Llevar una planilla de control de entrada y salida de documentos a la cajilla de seguridad.	Funcionario encargado de títulos.	Cada vez que lleguen documentos que deban ser guardados en la cajilla de seguridad.	Número de documentos extraviados por semestre.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: RELIQUIDAR UNA FACILIDAD DE PAGO

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Se generan extracos de cuenta corriente	Es posible que queden conceptos importantes por fuera del análisis de cuenta corriente	Medio	Verificación de requisitos y análisis de la cuenta corriente	Proyección de la facilidad al término solicitado.	Funcionario de facilidades de pago.	Permanente	Número de facilidades exitosamente elaboradas dentro del marco legal.
2	Se requiere la firma del jefe del área sobre la resolución proferida	Al no tener el visto bueno del jefe del área no puede ser tenido en cuenta y se pierde tiempo.	Bajo	Verificar que la resolución esté firmada por el jefe del área para que pueda continuar el proceso.	El funcionario responsable debe encargarse de llevarle al jefe del área la resolución tan pronto esta esté lista para su visto bueno.	Funcionario de Facilidades de Pago. Jefe de cobranzas.	Permanente	Número de veces que se devuelve el expediente.
3	Se notifica al contribuyente mediante la división de documentación	La dirección podría ser incorrecta. Es posible que por falta de cuidado se notifique mal al contribuyente (error en la elaboración de la notificación)	Medio	Revisar claramente a quien va dirigida la notificación y realizarla con el cuidado y tiempo que se necesite.	Se deben mantener al día las direcciones procesales de los contribuyentes teniendo en cuenta cambios de domicilio y de locales comerciales.	Funcionario de Facilidades de pago, Funcionario de Persuasiva o coactiva. Funcionario de Documentación	Permanente	Número de veces que la notificación no le llega al contribuyente.
4	Se acepta la reliquidación de la facilidad de pago?	Aceptar la reliquidación cuando hay baja probabilidad de que el contribuyente pague	Medio	Analizar si el contribuyente puede cumplirla.	Revisión de las condiciones de la facilidad	Funcionario de Facilidades de Pago.	Permanente	Número de facilidades reliquidadadas que han terminado en coactiva.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: CAMBIO DE GARANTÍAS

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Se acepta el cambio de garantía?	Aceptar cambio de garantías cuando las nuevas no cubren totalmente la deuda y no aceptarlas cuando si la cubren.	Alto	Revisión completa y correcta de los bienes que se darán en garantía	Revisión Completa y correcta de los bienes que se darán en garantía.	Funcionario de facilidades de pago.	Permanente	Número de errores al aceptar o rechazar cambios de garantía.
2	Se requiere firma del jefe del área sobre la resolución proferida.	Al no tener el visto bueno del jefe del área, no puede ser tenido en cuenta y se pierde tiempo.	Bajo	Verificar que esté autorizado por el jefe del área para que pueda seguir el proceso.	Apersonarse de llevar el expediente al jefe del área una vez esté listo para su visto bueno.	Funcionario de facilidades de pago. Jefe de cobranzas	Permanente	Número de veces que se devuelve el expediente
3	Se notifica al contribuyente mediante la división de documentación.	Es posible que por falta de cuidado se notifique mal al contribuyente (error en la elaboración de la notificación)	Medio	Revisar claramente a quien va dirigida la notificación y realizarla con el cuidado y tiempo que se necesite.	Revisar claramente a quien va dirigida la notificación y realizarla con el cuidado y tiempo que se necesite.	Funcionario de Documentación	permanente	Número de veces que la notificación no llega al contribuyente.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES (EMBARGO, SECUESTRO Y REMATE DE BIENES)

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Analizar la deuda del contribuyente utilizando la cuenta corriente, siscobra y el aplicativo sipac.	Falla del sistema o ingreso de los datos erróneo	Alto	Verificación del expediente. Revisión de la introducción de datos	Capacitación semestral de los funcionarios que lo requieran.	Funcionario de Coactiva.	semestral	Número de veces que la deuda encontrada es la incorrecta.
2	Verificar la dirección correcta del contribuyente	Si la dirección es incorrecta y se notifica mal habrá nulidad.	Alto	Verificar los sistemas y el expediente. Mirar la dirección procesal.	revisar última dirección registrada en declaración de renta. O RUT	Funcionario de Coactiva	Permanente	Número de veces que la notificación no llega al contribuyente .
3	Proferir mandamiento de pago	Es posible que las deudas no sean exigibles, que no se deban realmente o que estén prescritas.	Medio	Verificación en los sistemas el estado de la deuda de manera correcta antes de proferir cualquier mandamiento de pago.	Revisión de la rapidez de actualización de los programas y del modo como se realiza el trabajo.	Funcionario de coactiva. Jefe de Coactiva.	Permanente al mandamiento de pago.	Número de errores al proferir un mandamiento de pago
4	Notificar al contribuyente por medio de documentación.	Pueden haber errores en la notificación a causa de un cambio de dirección o de inconsistencias al llenar los documentos.	Alto	Verificar los sistemas y el expediente. Mirar la dirección procesal.	revisar última dirección registrada en declaración de renta. O RUT. Tomar el tiempo necesario para revisar y enviar las notificaciones de manera correcta.	Funcionario de Documentación.	Permanente a la notificación.	Número de veces que la notificación no llega al contribuyente .
5	Se realiza investigación de bienes	Teniendo bienes el deudor, no se decreten las medidas cautelares tendientes a lograr el pago.	Alto	Revisión de los oficios que envían las entidades externas. Verificar la cuantía de la deuda para determinar la cobertura de la investigación.	Revisión de toda la información disponible de manera que si el contribuyente tiene algún bien para responder, este sea descubierto.	Funcionario con expedientes a cargo	Permanente a la generación de los oficios.	Número de veces que teniendo bienes un deudor, no se le embarga por desconocerlos.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
6	Se procede a la liquidación provisional y definitiva del crédito y costas.	Es posible que la liquidación de crédito y costas se encuentre mal realizada o se liquide a la persona equivocada.	Medio	Revisión detallada de todo lo que se está realizando en la liquidación	Comparar la dirección y los datos del contribuyente con los que se encuentran en el auto liquidatorio de crédito y costas.	Funcionario de coactiva	Permanente a la liquidación del crédito y costas.	Número de veces que se liquida exitosamente crédito y costas.
7	Se profiere auto que ordena el avalúo	Equivocarse en el avalúo juzgando por debajo del valor real.	Medio	Ser lo mas objetivo posible en el avalúo, sin embargo si existe objeción, el avalúo posterior del Perito no tendrá discusión.	Capacitación en las normas para avaluar un bien.	Funcionario de Coactiva. Jefe de coactiva. Perito avaluador.	Cada seis meses	Número de avalúos que son objetados.
8	Se dicta auto que fije la fecha de remate.	Habría nulidad si el bien no está embargado, secuestrado y avaluado.	Alto	Verificar si efectivamente el bien está embargado, secuestrado y avaluado antes de realizar el remate.	Realizar el proceso de medidas cautelares paso a paso cuidando de evitar pasar por alto alguna de las actividades predecesoras.	Funcionario de Coactiva	Permanente para todos los procesos que necesiten la aplicación de medidas cautelares.	Número de veces que se fija auto de fecha de remate habiendo obviado el embargo, secuestro y avaluo del bien.
9	Se realiza la diligencia de remate?	Habría nulidad en caso de no cumplirse los requisitos establecidos en el artículo 525 del C.P.C.	Alto	Verificar si la diligencia de remate cumple con todos y cada uno de los requisitos mencionados en el artículo 525 del C.P.C.	Reuniones del grupo de coactiva en las cuales se recuerden todas las reglas aplicables a la diligencia de remate contenidas en el artículo 525 del C.P.C. Es preciso verificar el cumplimiento de todos estos requisitos para que el error no se produzca y no	Funcionarios de coactiva. Jefe de coactiva. Jefe de Cobranzas.	Cada seis meses	Número de nulidades causadas por diligencia de remate realizada sin alguno de los requisitos del art. 525 del C.P.C.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
10	Se hace auto aprobatorio del remate y procede el recurso de apelación.	Hay nulidad si este auto aprobatorio no se elabora de conformidad con la escritura del bien, el folio y la matrícula inmobiliaria, además de tener en cuenta lo dicho en el artículo 530 del C.P.C.	Alto	Verificar si la diligencia de remate cumple con todos y cada uno de los requisitos mencionados en el artículo 530 del C.P.C.	Reuniones del grupo de coactiva en las cuales se recuerden todas las reglas aplicables a la diligencia de remate contenidas en el artículo 530 del C.P.C.	Funcionarios de coactiva. Jefe de coactiva. Jefe de Cobranzas.	Cada seis meses	Número de nulidades causadas por auto aprobatorio del remate incorrectamente realizado y/o sin alguno de los requisitos del art. 530 del C.P.C.
11	Se espera un mes a que la apelación se resuelva.	Existe riesgo de pasarse del mes que se tiene para fallar la apelación, en ese caso habría nulidad.	Alto	Verificación constante de los expedientes que tengan apelaciones y el tiempo que se tiene para fallar las mismas.	Organizar las obligaciones a dar trámite según fecha de prescripción	Funcionario de Coactiva, Jefe de Coactiva.	Permanente.	Número de nulidades causadas por no fallar apelaciones a tiempo.
12	Se ordena aplicar los títulos judiciales producto del remate.	La aplicación de los títulos puede ser incorrecta. Los títulos pueden ser devueltos.	Medio	Revisión de todas las actividades de coactiva y secretaría (ver los procesos que atañen a títulos judiciales)	Coordinación de las actividades de manera correcta que se realizan coactiva junto con la persona encargada de aplicar los títulos judiciales en secretaría.	Funcionario de Coactiva. Funcionario de secretaría encargado de aplicar los títulos.	Permanente a la aplicación de los títulos	Número de veces que los títulos judiciales son devueltos.
13	El expediente se clasifica y va para archivo	Clasificar el expediente como cobrable cuando es sin respaldo económico o solucionado y viceversa.	Alto	Revisar en sipac, siscobra, cuenta corriente y expediente agotando todas las posibilidades de encontrar bienes a fin de que el juicio de cobrable o sin respaldo económico sean correctas. Verificación por parte del jefe de grupo de expedientes aleatorios.	capacitación en el uso de los programas para este fin.	Grupo de coactiva.	Cada seis meses	Número de errores respecto a la clasificación del expediente.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
14	Notificar al contribuyente por medio de documentación.	Pueden haber errores en la notificación a causa de un cambio de dirección o de inconsistencias al llenar los documentos.	Alto	Verificar los sistemas y el expediente. Mirar la dirección procesal.	revisar última dirección registrada en declaración de renta. O RUT. Tomar el tiempo necesario para revisar y enviar las notificaciones de manera correcta.	Funcionario de Documentación.	Permanente a la notificación.	Número de veces que la notificación no llega al contribuyente .
15	Se oficia registro de embargo	Decreto de medidas cautelares con datos errados propiciando embargos a personas diferentes al deudor.	Alto.	Revisión de los actos administrativos. Comprobar siempre que el embargo ordenado sea registrado por la entidad correspondiente.	Comparación de todos los datos encontrados en sipac y sicobra con el expediente.	Funcionario de Coactiva.	Permanente a la firma del acto administrativo.	Número de veces que se embarga a la persona incorrecta.
16	Levantamiento del embargo y/o secuestro.	Levantamiento de las medidas cautelares sin que las obligaciones estén totalmente canceladas o debidamente garantizadas.	Alto	Verificación continua de la cancelación total de la obligación. Verificar el perfeccionamiento de la nueva garantía en caso de tercero garante	Verificación continua de la cancelación total de la obligación. Verificar el perfeccionamiento de la nueva garantía en caso de tercero garante	Funcionario de Coactiva.	Permanente a la firma de la resolución que levanta la medida.	Número de veces que se han levantado las medidas cautelares sin que las obligaciones estén del todo canceladas.
17	Se resuelve dentro de los cinco días siguientes a la terminación de la diligencia (oposición a la diligencia de secuestro)	Se decreta nulidad si la oposición no es resuelta en los cinco días que se tiene para hacerlo.	Alto	Resolver la oposición una vez se haya hecho para evitar este tipo de inconvenientes.	Resolver la oposición una vez se haya hecho para evitar este tipo de inconvenientes y así evitar el desgaste procesal y la pérdida de tiempo que implicaría incurrir en este error. El tiempo no aprovechado se traduce en menor cumplimiento de las metas.	Funcionario de Coactiva.	Permanente a la oposición.	Número de nulidades causadas por no fallar oposiciones a tiempo.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
18	El remate se declara desierto y el expediente del mismo va a secretaría para que sea archivado como cobrable.	Puede pasar mucho tiempo antes de que ese activo que se estaba rematando sea convertido a efectivo.	Medio	Por norma, después de la quinta licitación desierto, el proceso se debe archivar, pero sería conveniente hacer otro reavalúo para buscar la manera de volver más atractivo el bien a los potenciales rematantes.	Por norma, después de la quinta licitación desierto, el proceso se debe archivar, pero sería conveniente hacer otro reavalúo para buscar la manera de volver más atractivo el bien a los potenciales rematantes, Es posible que si esto sucede haya tras de esto	Grupo de Coactiva.	En el momento en el cual se pueda replantear la ley a nivel nacional.	Número de remates que han terminado archivados como cobrables después de una quinta licitación.
19	Esperar respuesta de documentación sobre los títulos y la de recaudos sobre ajustes y reprocesos.	Desgaste de tiempo por la espera de documentos	Bajo	El funcionario de persuasiva debe apersonarse de preguntar por el estado de los trámites anteriores. Una hoja de seguimiento por expediente podría ser una solución viable que ayudaría a cada funcionario a estar más alerta del estado en que está el expediente	Agilizar lo máximo posible la entrega de documentos	Funcionario de Persuasiva, Documentación y Recaudos.	Permanente	Días en promedio que se tarda en entregar un documento cada división
20	Informar a la división jurídica sobre las obligaciones penales adeudadas.	Se informa a jurídica pero el contribuyente ya ha pagado. Existiendo deudas por IVA y retención no se instauran los denuncios. Insolvencia y desaparición de responsables.	Medio	Revisar cuenta corriente, Sipac y Siscobra. Confrontación con el expediente.	Entrenamiento en los programas	Funcionario de Persuasiva. Jefe de Persuasiva.	Trimestral	Número de informaciones erróneas enviadas a jurídica.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
21	Todo el proceso	Los expedientes pueden demorarse más de lo necesario en ser conformados. Las actividades del proceso pueden realizarse con una velocidad no adecuada lo cual conyeva a la demora en la recaudación del dinero proveniente de impuestos. Este es un riesgo que	Alto	Se sugiere una hoja de seguimiento anexa al expediente en la cual cada funcionario responsable de una parte del proceso firmaría con fecha y hora tanto de recepción como de entrega del expediente. Esto permitirá evaluar si existe algún cuello de botella,	Cada vez que se presente este problema, se verifica la hoja de seguimiento sugerida y adjunta al expediente (es importante que la hoja sea el primer documento del expediente y explicar a los funcionarios la importancia de la misma) y es bueno tomar muest	Jefe de Grupo y Jefe de División.	Aleatoria Trimestral.	Número de expedientes que presentan errores por trimestre. Expedientes prescritos.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: INVESTIGACIÓN DE BIENES

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	La deuda es superior a 120 SMMLV?	Siendo la deuda superior, por descuido se haga la investigación a nivel nacional sino solo local.	Medio	Es importante verificar el monto de la deuda con SIPAC, SISCOBRA y cuenta corriente y con base en eso tomar la decisión adecuada.	No hacer primeramente la búsqueda a nivel nacional cuando la deuda es mayor de 120 SMMLV acarrearía la gran mayoría de las veces desgaste administrativo debido a que el proceso tendría que retrotraerse.	Gestor o Ejecutor.	Permanente a las investigaciones de bienes.	Número de veces que el proceso debe retrotraerse a nivel nacional por no haber tenido la precaución de hacerlo al detectar una deuda mayor a 120 SMMLV.
2	Las respuestas fueron positivas?	Ante respuestas positivas, cruzar y no embargar por descuido, lo cual es gravísimo ya que habrá patrimonio de un contribuyente moroso que no será embargado y por lo tanto no se recaudará el impuesto que se esperaba.	Alto	Cuando se realiza la investigación de bienes es preciso catalogar correctamente las respuestas, ya que un fallo en esto acarrea consecuencias graves que se ven en la recaudación final.	En caso de que este riesgo se materialice y sea detectado a posteriori, habría que retrotraer el proceso a una nueva investigación de bienes. De hecho si el contribuyente no cancela sus obligaciones, con el tiempo se haría una nueva investigación de bienes.	Gestor o Ejecutor.	Permanente a la llegada de respuestas de investigación de bienes.	Número de veces que el proceso ha tenido que retrotraerse a una nueva investigación de bienes por haber cometido errores en la primera por semestre. (lo grave de este riesgo es que el error solo se detectaría muy tarde)

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: EMBARGO Y DESEMBARGO A BANCOS

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Elaborar resolución de embargo y desembargo.	El NIT puede no ser correcto y se embarga o desembarga a la persona equivocada. El valor embargado también puede ser incorrecto.	Alto	Comparar el NIT con cuenta corriente y el expediente, junto con todos los demás datos cada vez que se realice un embargo o desembargo.	Comparar el NIT con cuenta corriente y el expediente, junto con todos los demás datos cada vez que se realice un embargo o desembargo.	Funcionario Gestor Oejecutor y Sustanciador.	Permanente al embargo o desembargo.	Número de resoluciones de embargo y desembargo que hayan presentado errores por semestre.
2	Recibir las resoluciones de los ejecutores y los gestores sobre embargo a bancos a contribuyentes morosos.	Las resoluciones pueden no ser enviadas a tiempo, lo que haría el proceso mas lento. Las resoluciones podrían extraviarse.	Medio	Revisar de manera continua todas las resoluciones pendientes para enviarlas lo mas pronto posible.	Entregar la resolucioin inmediatamente se profiera al funcionario gestor o ejecutor.	Coactiva	cada vez que se profiera una resolución.	Tiempo promedio que una resolución demora en llegar al ejecutor o gestor.
3	Las respuestas fueron positivas?	No pasar inmediatamente a reparto al funcionario encargado una vez se ha recibido la respuesta positiva.	Medio	Revisarr las respuestas externas.	Entregar inmediatamente el expediente al funcionario apenas la respuesta sea positiva.	Secretaría	Semanalmente.	Tiempo que se toma en promedio el envio de la respuesta positiva al funcionario encargado.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: FRACCIONAMIENTO, APLICACIÓN, DEVOLUCIÓN Y CONVERSIÓN DE TÍTULOS.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Notificar al contribuyente por medio de documentación.	Pueden haber errores en la notificación a causa de un cambio de dirección o de inconsistencias al llenar los documentos.	Alto	Verificar los sistemas y el expediente. Mirar la dirección procesal.	revisar última dirección registrada en declaración de renta. O RUT. Tomar el tiempo necesario para revisar y enviar las notificaciones de manera correcta.	Funcionario de Documentación.	Permanente a la notificación.	Número de veces que la notificación no llega al contribuyente .
2	Existe prelación de créditos?	No se detecta correctamente que existe prelación de créditos y el proceso sigue como si no la hubiera y viceversa.	Medio	Controlar por Sipac y con el archivo si existe la prelación	Controlar por Sipac y con el archivo si existe la prelación	Funcionario de Coactiva.	Permanente	Número de veces que habiendo prelación de crédito, esta no se tiene en cuenta.
3	Queda la deuda cancelada totalmente?	Es posible que no se hayan cancelado totalmente las obligaciones y por error se profiera el auto de cancelación.	Alto	Revisar en el Sipac, Siscobra y cuenta corriente todas las obligaciones del Deudor	Revisar en el Sipac, Siscobra y cuenta corriente todas las obligaciones del Deudor	Funcionario de Coactiva.	Permanente	Número de autos de cancelación proferidos cuando no se han cancelado las deudas totalmente.
4	Se entregan fotocopias de los recibos de pago al funcionario ejecutor o se ingresa al sipac y en el ícono de recibos de pago se digita la información que se exija.	Las fotocopias pueden resultar ilegibles lo que implicaría desgaste procesal y pérdida de tiempo si se necesitara un dato de las mismas en un futuro. Por sipac existe el riesgo de incluir mal la información.	Medio	Revisar continuamente la calidad de las fotocopias. Confrontar los datos que se ingresan a los programas con el expediente.	Solicitar nuevo equipo de fotocopiado. Realizar cuidadosamente el ingreso de datos para evitarse errores que retrotraerían el proceso.	Funcionario de coactiva.	Cada vez que se necesite entregar copias e ingresar los datos al sipac.	Número de copias con puntos ilegibles por semestre. Número de veces que se introducen datos erróneos al sipac.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
5	Proferir auto o comunicado ya sea de endoso, fraccionamiento, devolución o aplicación.	Proferir dichos autos y no entregar la copia o no entregarla a tiempo a el funcionario encargado de títulos judiciales.	Alto	Revisión continua de los procesos coactivos que requieran aplicación de títulos y si existen autorizaciones para continuar el proceso de títulos judiciales	Inmediatamente se profiera el auto, se debe informar al funcionario encargado de títulos judiciales para que este tenga el panorama de lo que debe hacer a tiempo y el proceso no se retrase.	Funcionario de coactiva, Jefe de coactiva.	Permanente a la elaboración de los autos.	Número de días en promedio que cada auto se demora en ser notificado al funcionario encargado de títulos judiciales.
6	Aplicar títulos Judiciales.	Aplicación incorrecta de los títulos y errores en la elaboración de los recibos.	Alto	Confrontar con el expediente, cuenta corriente y sipac.	Dedicar el tiempo necesario a la aplicación del título. Este es un proceso delicado y necesita ser hecho con cuidado, por lo tanto no se debe pasar por alto ningún dato.	Funcionario encargado de títulos judiciales.	Permanente a la aplicación de los títulos.	Número de títulos que han tenido errores de aplicación por semestre.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: REMISIÓN DE OBLIGACIONES POR MENOR CUANTÍA

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	La cuantía de la deuda excede el valor base (en cuanto a impuestos, intereses y sanciones)?	Clasificar como remisa una obligación mayor a este valor base, con lo que se disminuye la recaudación por error del funcionario encargado.	Alto	Confrontación con SIPAC, SISCOBRA, cuenta corriente y archivo todas las deudas posibles del contribuyente, ya que una sola fuente puede arrojar menos deuda de la que realmente tiene.	Se debe volver a revisar todos los sistemas en caso de que se presuma una mala consulta de la cuantía de la deuda.	coactiva-Depuración	Permanente a la llegada de obligaciones que se presuman remisas.	Número de obligaciones declaradas remisas cuyo monto era superior al valor base.
2	La cuantía de las obligaciones remisibles a declarar supera el valor de 1'036.000?	Clasificar como remisa una obligación mayor a este valor base, con lo que se disminuye la recaudación por error del funcionario encargado.	Alto	Confrontación con SIPAC, SISCOBRA, cuenta corriente y archivo todas las deudas posibles del contribuyente, ya que una sola fuente puede arrojar menos deuda de la que realmente tiene.	Se debe volver a revisar todos los sistemas en caso de que se presuma una mala consulta de la cuantía de la deuda.	coactiva-Depuración	Permanente a la llegada de obligaciones que se presuman remisas.	Número de obligaciones declaradas remisas cuyo monto era superior al valor base.
3	Realizar cruce de cuenta corriente, SIPAC y SISCOBRA para ver si existen pagos, aplicación de títulos judiciales, compensaciones, etc.	No realizar el cruce con lo que se podría declarar no remisa una obligación que si lo es ya que probablemente se hayan realizado pagos que disminuyan la deuda.	Medio	Realizar el proceso tal cual ha sido establecido. El cruce de cuenta corriente y demás programas es necesario toda vez que es la manera más precisa de detectar pagos.	Hay varios problemas que pueden solucionarse retrotrayendo el proceso, ya que al no ser declarada como remisa una deuda que debe serlo, se enviara mandamiento de pago y se procederá con el cobro coactivo, a lo cual el contribuyente alegará que la deuda que	Coactiva-depuración.	Permanente a la llegada de obligaciones que se presuman remisas.	Número de obligaciones declaradas no remisas sin haber cruzado Cuenta corriente y por ende pasado por alto posibles pagos.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: REMISIÓN DE OBLIGACIONES POR MUERTE DEL DEUDOR.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Verificar que las obligaciones sean de personas fallecidas.	Si la persona no ha fallecido y no se realiza correctamente esta actividad, se realizarán actividades innecesarias que conllevarán a desgaste procesal.	Bajo	Realizar el proceso con la verificación correcta del fallecimiento del deudor.	En cualquier caso se tiene que revisar si la persona, fallecida o no tenia bienes para pagar la deuda, actividad que debe hacerse después, pero hay una serie de actividades previas que deben realizarse enc caso de que el deudor haya fallecido para evitar	Funcionario de coactiva - depuración.	Permanente.	número de procesos de que deben retrotraerse por equivocación en si el deudor habia fallecido o no.
2	Existe proceso de sucesión?	Declarar remisa la obligación sin investigar si hay sucesión y por ende si hay bienes embargables.	Alto.	Investigar siempre si existen sucesiones en trámite ya que sobre esos bienes se puede deducir lo que la persona fallecida debía.	Realizar proceso de medidas cautelares en caso de que haya sucesión.	Funcionario de coactiva - depuración.	Permanente.	Número de procesos declarados remisos cuando existía sucesión.
3	Realizar investigación de bienes.	No realizar la investigación de bienes de manera correcta y se queden bienes por fuera de la misma. Pensar incorrectamente que la deuda puede declararse remisa al fallecer el deudor. Los herederos de los bienes del deudor también heradarán las deudas y	Alto	Dedicarle el tiempo suficiente a la investigación de bienes y estar bien informado de como se realiza el proceso. El entrenamiento se puede hacer de manera semestral a manera de charla.	En caso de que no se realice la investigación, o se haga mal, las deudas seras consideradas remisas y la DIAN dejará de recaudar, por lo tanto es necesario volver atrás en los procesos que s epresuma que se ha cometido el error.	Funcionario de coactiva - depuración. Jefe de coactiva	Semestral (charla sobre realizacion de las remisiones a cargo de jefe de coactiva)	Número de investigaciones de bienes incorrectas o pasadas por alto al semestre.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: REMISIÓN DE OBLIGACIONES SIN RESPALDO ECONÓMICO

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	La deuda es superior a 120 SMMLV?	Siendo la deuda superior, por descuido no se haga la investigación a nivel nacional sino solo local.	Medio	Es importante verificar el monto de la deuda con SIPAC, SISCOBRA y cuenta corriente y con base en eso tomar la decisión adecuada.	Ante una investigación de bienes que Localmente no arroje propiedades a manos del deudor suficientes para cubrir la deuda, se procederá a buscarlos a nivel nacional, sin embargo no hacer primeramente la búsqueda a nivel nacional cuando la deuda es mayor de	Funcionario de coactiva - Depuración	Permanente a las investigaciones de bienes.	Número de veces que el proceso debe retrotraerse a buscar bienes a nivel nacional por no haber tenido la precaución de hacerlo al detectar una deuda mayor a 120 SMMLV.
2	Existe embargo a bancos, bienes embargados o garantías que respalden la deuda?	Pasar en alto esta actividad sin darle la atención suficiente es grave toda vez que sería posible declarar una deuda remisa cuando hay bienes embargados, y de esta manera lo correcto sería comenzar el proceso de medidas cautelares.	Alto	realizar la actividad tal y como ha sido planificada. Es necesario revisar siempre si existe un embargo. El proceso de medidas cautelares debe realizarse sin demora si hay embargo.	En algún momento se identificaría el error, por lo tanto se debería retrotraer el proceso para mandar a realizar las medidas cautelares del caso.	Funcionario de coactiva - Depuración	Permanente a todas las obligaciones que se presuma son remisibles.	Número de veces que el proceso ha tenido que retrotraerse a caso de obligaciones declaradas remisas cuando hay embargos a bancos pendientes.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
3	Se comprueba que existe constancia de no haberse renovado la matrícula mercantil en los últimos 3 años cuando se trata de personas jurídicas ni presentado ninguna declaración trIBUTARIA y demás certificaciones que corroboren que no existe actividad económic	Si no se hace la correcta revisión, podría declararse como remisa una obligación que aún pueda ser cobrable.	Alto.	Revisión continua del proceso, no seguir adelante si no se tienen estas constancias.	En caso de que el error suceda lo que se debe hacer es retrotraer el proceso hasta el punto donde se cometió con el respectivo desgaste administrativo.	Funcionario de coactiva - Depuración	Permanente	Número de veces que el proceso se retrotrae a causa de este error.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: SALDOS DE CARTERA A DEPURAR

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	El administrador del SISCOBRA actualiza la información en el depura.	Ya sea por descuido o por la no entrega a tiempo de la información por parte del nivel central, los datos sobre saldos de cartera a depurar puede no actualizarse correctamente y generar incoherencias.	Medio	Contacto permanente via correo electrónico con el nivel central de cobranzas Para asegurar que toda la información que se haya mandado sea la correcta.	Pedir por ese mismo medio la información faltante a fin de no tener que retrotraer el proceso por errores en los datos enviados o por falta de los mismos.	Administrador del SISCOBRA	Permanente a la llegada de saldos de cartera a depurar.	Número de veces que el proceso se retrotrae por errores en los datos enviados de nivel central o por falta de los mismos.
2	Hay saldos de obligaciones prescritas con relación de bienes para depurar?	No realizar correctamente este paso puede conducir en el error de dejar de realizar las actividades siguientes que deben hacerse en caso de que si haya prescripción.	Medio	Revisión de prescripción de todas las deudas antes de continuar el proceso.	En caso de que suceda este error es necesario retrotraer el proceso hasta el punto en que el error se dio y de esta manera corregirlo, lo cual implicará desgaste procesal.	Funcionario de Depuración.	Permanente a la llegada de saldos de cartera a depurar.	Número de veces que el proceso se retrotrae a causa de errores en la clasificación de prescripción.
3	Al final de la adjudicación se generan saldos para depurar?	Al haber saldos a depurar el proceso se hace mas extenso, en caso contrario terminaria, por lo tanto, la omisión de este proceso es riesgosa toda vez que se omitirán los pasos siguientes y el proceso tendria que corregirse luego con el respectivo desgast	Medio	Revisar permanente a la llegada de saldos de cartera a depurar si despues de la adjudicación existen más saldos de cartera a depurar.	Si se comete el error se debe retrotraer el proceso hasta el punto donde sucedió y luego se procede a corregirlo siguiendo el proceso para los saldos de cartera que aún faltan por depurar después de la adjudicación.	Funcionario de Depuración.	Permanente a la llegada de saldos de cartera a depurar.	Número de veces que el proceso se retrotrae a causa de saldos de cartera aún pendientes a depurar que no se tomaron en cuenta después de la adjudicación.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
4	hay obligaciones clasificadas como cobrables o de difícil cobro?	Errar en la clasificación	Alto	Consultar con el sistema central y el SISCOBRA. Verificar con el jefe del grupo coactivo en caso de haber dudas.	Se debe devolver el expediente al funcionario encargado para que se corrija el error.	Funcionario de Depuración. Jefe de Coactiva. Administrador del SISCOBRA.	Revisión mensual.	Número de veces que las obligaciones se clasifican de manera incorrecta mensualmente y que se debe regresar el expediente al funcionario que cometió el error.
5	Efectuar la liquidación objeto de la depuración.	Liquidación incorrecta.	Alto.	Debe existir periódicamente una reunión con las personas encargadas de hacer la depuración de manera que todos manejen los mismos términos a la hora de realizar la liquidación.	Una liquidación incorrecta arrojaría datos erróneos que implicarían desgaste procesal ya que la acción a tomar sería repetir el proceso que sine rrores no hubiera tenido que devolverse.	Funcionarios de depuración y Jefe de Coactiva.	Reunións semestral.	Número de veces que se liquida de manera incorrecta..

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS DE DEPÓSITO JUDICIAL

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Recepcionar el título de depósito Judicial con la copia respectiva y la planilla remitosa después de haber ingresado a SIPAC.	Recepcionar el título sin incluirlo en el sistema, podría no estar radicado, el título podría perderse lo cual produciría desgaste laboral y abrir proceso disciplinario. Es posible que el NIT del contribuyente sea cambiado por descuido ya sea por parte d	Alto	Permanete a la recepción del título se debe incluir en el sistema y radicarlo. Permanentemente se debe revisar que el NIT del contribuyente sea el correcto para cada título.	El título debe ser guardado en la cajilla de seguridad y hacer verificación de la radicación del mismo. En caso de que el riesgo se materialice sucederían graves inconvenientes que retrotraerían el procesos hasta donde se cometió el error.	Funcionario de títulos judiciales. Funcionario con expediente.	permanente a la recepción del título.	Número de títulos sin radicar o títulos extraviados por semestre. Número de títulos con NIT erróneo por semestre.
2	Emitir título judicial y hacer llegar el mismo a la división de cobranzas de la DIAN.	El banco podría no mandar correctamente el título, entregando a la DIAN una consignación incorrecta del dinero embargado.	Medio	Confrontar con el expediente el valor exacto de los títulos y si es el que el banco está enviando.	Las que el Banco considere pertinentes puesto que esta actividad es responsabilidad de ellos.	Funcionario del banco.	Permanente a la llegada de títulos del banco.	Número de veces que el banco se equivoque en mandar la cantidad correcta a la DIAN.
3	Aceptar la recepción del título por SIPAC y se radica por parte del gestor encargado de títulos judiciales en el libro de ingreso y egreso de títulos.	El título podría quedarse sin radicar. Podría no coincidir el valor del título con el de la consignación. La información puede perderse sin el control adecuado y crear desgaste procesal y consecuencias mayores.	Alto	Permanete a la recepción del título se debe incluir en el sistema y radicarlo.	El título debe ser guardado en la cajilla de seguridad y hacer verificación de la radicación del mismo.	Funcionario de títulos judiciales.	permanente a la recepción del título.	Número de títulos sin radicar o títulos extraviados por semestre.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
4	Ubicar al funcionario que tiene el expediente a cargo y entregarle fotocopia del título judicial para que efectúe la aplicación	Por exceso de trabajo, el funcionario encargado podría demorar mucho la aplicación del título.	Medio	Revisión continua de los títulos que merezcan pronta aplicación.	Organizar por prescripción todas las obligaciones que se vayan teniendo para ir despachando las más urgentes.	Funcionario de títulos judiciales.	Diariamente	Tiempo en promedio que el funcionario se demora en aplicar un título.
5	Custodiar en la cajilla de seguridad el título judicial y mantener control del movimiento del mismo.	Perder un título puede acarrearle problemas judiciales al funcionario encargado.	Alto	Verificar continuamente que todos los títulos estén en orden y correctamente custodiados.	Asegurarse de ser el único que tiene acceso a la cajilla de seguridad, asegurarla correctamente.	Funcionario de títulos judiciales.	Cada vez que se abra la cajilla de seguridad.	Número de títulos extraviados por año.
6	Esperar la decisión del funcionario que conoce del expediente, sobre fraccionamiento, aplicación, devolución y conversión del título judicial.	El funcionario encargado puede demorar más de lo debido la decisión. Esto puede traer problemas de tiempo de prescripción.	Medio	Revisión continua de los títulos que merezcan pronta aplicación, devolución o que merezcan un concepto o decisión por parte del encargado.	Organizar por prescripción todas las obligaciones que se vayan teniendo para ir despachando las más urgentes.	Funcionario de coactiva.	Permanente a la llegada de un título	Tiempo en promedio que el funcionario se demora en proferir la decisión.
7	Fotocopiar y entregar el título al gestor para que se sepa que el título se aplicará.	Aplicación incorrecta de los títulos y errores en la elaboración de los recibos.	Alto	Confrontar con el expediente, cuenta corriente y sipac.	Dedicar el tiempo necesario a la aplicación del título. Este es un proceso delicado y necesita ser hecho con cuidado, por lo tanto no se debe pasar por alto ningún dato.	Funcionario encargado de títulos judiciales.	Permanente a la aplicación de los títulos.	Número de títulos que han tenido errores de aplicación por semestre.
8	Efectuar la conciliación mensual bancaria de los títulos recibidos y aplicados, devueltos o fraccionados.	No efectuar esta conciliación puede dejar errores en los saldos bancarios, igual que en el informe de títulos existente. También pueden surgir problemas a la hora de encontrar los títulos judiciales con prontitud en caso de ser necesario.	Medio	Asegurarse de efectuar siempre esta conciliación	Asegurarse de efectuar siempre esta conciliación	Funcionario de títulos judiciales.	Cada vez que la conciliación tenga lugar.	Número de veces que no se realiza la conciliación. Número de errores producido por esto mismo.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
9	Proferir auto o comunicado ya sea de endoso, fraccionamiento, devolución o aplicación.	Proferir dichos autos y no entregar la copia o no entregarla a tiempo a el funcionario encargado de títulos judiciales.	Alto	Revisión continua de los procesos coactivos que requieran aplicación de títulos y si existen autorizaciones para continuar el proceso de títulos judiciales	Inmediatamente se profiera el auto, se debe informar al funcionario encargado de títulos judiciales para que este tenga el panorama de lo que debe hacer a tiempo y el proceso no se retrase.	Funcionario de coactiva, Jefe de coactiva.	Permanente a la elaboración de los autos.	Número de días en promedio que cada auto se demora en ser notificado al funcionario encargado de títulos judiciales.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: SENTENCIAS Y CONCILIACIONES

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Entregar oficio al certificador para que éste certifique la deuda del contribuyente o contribuyentes mencionados en determinado oficio.	Extraviar documentos. Los documentos pueden ser no entregados a tiempo por diferentes razones lo cual haría lento el proceso. Entregar al funcionario equivocado.	Alto	Los oficios recibidos deben ser despachados en el menor tiempo posible al funcionario siguiente en el proceso ya que los 10 días comienzan a correr a partir del momento en que el oficio llega a la división de cobranzas.	Los oficios recibidos deben ser despachados en el menor tiempo posible al funcionario siguiente en el proceso ya que los 10 días comienzan a correr a partir del momento en que el oficio llega a la división de cobranzas.	Jefe de división, certificador, Funcionarios de secretaría.	Permanente a la recepción de oficios	Número de veces que el plazo de 10 días es incumplido por semestre.
2	Recibir de documentación los documentos sobre deudas a certificar previamente recibidos de la sub dirección de recaudación.	Extraviar documentos. Los documentos pueden ser no entregados a tiempo por diferentes razones lo cual haría lento el proceso. Entregar al funcionario equivocado.	Alto	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida. Despachar documentos que más rápido lo requieran.	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida. Llevar copia con tachado de recibido.	Funcionarios de secretaría, Certificador.	Permanente a la llegada de documentos a la división.	Número de documentos extraviados por semestre.
3	Enviar oficio a la entidad del estado que corresponda.	Enviar mal el oficio por errores en la dirección	Alto	Atención precisa en la introducción de los	retrotraer el proceso hasta donde se haya cometido el error	Jefe de Secretaría. Funcionarios de Secretaría. Certificador.	Permanente al envío de oficios	Número de veces que el proceso debe retrotraerse por errores en dirección.
4	Se encuentra deuda pero está en el tribunal?	Cometer el error de certificar que si hay deuda habiendo encontrado ésta en el tribunal. Esto no se debe hacer ya que esto le compete solo al tribunal.	Medio	El certificador debe conocer muy bien esta parte del procedimiento ya que el desconocimiento de la misma es el que puede producir el error.	Esto generaría apelaciones y pérdidas de tiempo y por lo tanto debería corregirse el error retrotrayendo el proceso para certificar que no hay deuda.	Certificador.	Permanente a la búsqueda de deudas en el tribunal.	Número de deudas encontradas en el tribunal y certificadas por la DIAN por semestre (proceso incorrecto)

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
5	Elaborar oficio dirigido a la entidad donde se certifica la deuda si existe o se comunica que no hay si no se encuentra alguna.	Por descuido hacer la certificación equivocada del monto de la deuda o certificar que existe deuda si no la hay y viceversa.	Alto	La certificación debe ser siempre cuidadosa y verificar en todos los sistemas (Sipac, Siscobra Candado y aduanero) y en el archivo para entregar el dato real y no uno equivocado que puede conducir a graves problemas.	En caso de suceder, el proceso debe retrotraerse hasta el punto donde el error se halla cometido con el desgaste administrativos y posibles problemas legales que pueda incurrir.	Certificador.	verificación diaria de todas las certificaciones a entregar.	Número de certificaciones con datos equivocados las cuales retrotrajeron el proceso.
6	Consultar en siscobra candado, aduanero, Sipac, etc.	Incluir incorrectamente el NIT o número de Cédula y no verificar nombre del contribuyente, con lo cual se puede acceder a un estado de cuenta incorrecto. Aparece deuda con sanción y no se notifica. El NIT puede estar errado	Alto	Revisar perficatemnete todos los datos del contribuyente al que se le está certificando la deuda a fin de no incurrir en este grave error. Verificar en el RUT	Es grave en tanto que cuando se dan datos incorrectos hay que proceder con las respectivas devoluciones o reclamaciones extra que incomodrán tanto a contribuyente como a las otras divisiones	Certificador	Permanente a la digitación en el sistema	Número de contribuyentes a los cuales se les ha entregado datos incorrectos.
7	Archivar copias con soportes en carpeta del certificador	Realizar esta actividad previene el riesgo de que por no llevar dichos soportes, se presenten problemas por que se diga que no se envió alguna certificación.	Medio	El certificador debe hacer firmar todas las copias de soporte y documentos de recibido, para de esta manera no tener problemas futuros en caso de que se pierda algún documento y se de responsabilidad a la DIAN por no entregarlo a tiempo. Además todos esto	Los documentos de Soporte con firma y fecha son los documentos irrefutables en caso de que se presenten estos inconvenientes, por lo tanto la acción correcta en este caso es siempre tenerlos.	Certificador.	Permanente	Número de problemas de este estilo que no pudieron resolverse por ausencia de documentos fechados y firmados en la carpeta de soportes del certificador.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
8	Petición de estados de cuenta.	La información puede ser suministrada a personas no autorizadas por la ley y utilizada en perjuicio del contribuyente.	Alto	Exigir la identificación de la persona que solicita el estado de cuenta, el cual debe ser el representante legal de la empresa si es persona jurídica o él mismo si es persona natural. En su defecto es posible darle la información a un tercero que traiga	No entregar estados de cuenta si no se cumplen los requisitos anteriores para dar cumplimiento a lo previsto en los artículos 583 y 849-4 del E.T. Sobre reserva de declaraciones y expedientes en la etapa de cobro, de tal forma que solo al interesado, al a	Certificador.	Permanente a la llegada de contribuyentes que soliciten su estado de cuenta.	Número de quejas a la DIAN efectuadas por informaciones a personas no autorizadas.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: CERTIFICACIÓN DE DEUDAS ENTRE ADMINISTRACIONES

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Recibir de las administraciones del país las deudas, certificaciones aduaneras, cambiarias y obligaciones tributarias.	El correo llega tarde al certificador, lo cual es responsabilidad de la administración que requiere la certificación.	Bajo	Se deja constancia de la fecha y hora que se recibió el correo	El riesgo es bajo ya que la responsabilidad en caso de no entregar a tiempo recaería en la administración que pidió la certificación y no en la que debe expedir la certificación.	Certificador.	Cada vez que llegue correo de otra administración pidiendo certificar una deuda.	Número de veces que se toma mas tiempo del estipulado la certificación de una deuda a otra administración a causa de haber sido enviado tarde por la administración que lo, pide.
2	Consultar en siscobra candado, aduanero, Sipac, etc.	Incluir incorrectamente el NIT o número de Cédula y no verificar nombre del contribuyente, con lo cual se puede acceder a un estado de cuenta incorrecto. Aparece deuda con sanción y no se notifica. El NIT puede estar errado	Alto	Revisar perficatemnete todos los datos del contribuyente al que se le está certificando la deuda a fin de no incurrir en este grave error. Verificar en el RUT	Es grave en tanto que cuando se dan datos incorrectos hay que proceder con las respectivas devoluciones o reclamaciones extra que incomodrán tanto a contribuyente como a las otras divisiones	Certificador	Permanente a la digitación en el sistema	Número de contribuyentes a los cuales se les ha entregado datos incorrectos.
3	Se encuentra deuda pero está en el tribunal?	Cometer el error de cerificar que si hay deuda habiendo encontrado ésta en el tribunal. Esto no se debe hacer ya que esto le compete solo al tribunal.	Medio	El certificador debe conocer muy bien esta parte del procedimiento ya que el desconocimiento de lamisma es el que puede producir el error.	Esto generaría apelaciones y pérdidas de tiempo y por lo tanto debería corregirse el error retrotrayendo el proceso para certificar que no hay deuda.	Certificador.	Permanente a la búsqueda de deudas en el tribunal.	Número de deudas encontradas en el tribunal y certificadas por la DIAN por semestre (proceso incorrecto)

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
4	Enviar correo al cerificador el cual tiene 3 días para responder a partir del momento en que lleguen los documentos al jefe de división.	Incumplir el tiempo estipulado para dar la respuesta.	Alto	Despachar inmediatamente las deudas a certificar, una vez sean recibidas.	Despachar inmediatamente las deudas a certificar, una vez sean recibidas.	Cerificador	Permanente a la llegada de solicitudes de certificación.	número de veces que el tiempo para responder es incumplido.
5	Imprimir estado de cuenta con la deuda correspondiente y adjuntar a la carpeta de soportes.	Realizar esta actividad previene el riesgo de que por no llevar dichos soportes, se presenten problemas por que se diga que no se envió alguna certificación.	Medio	El cerificador debe hacer firmar todas las copias de soporte y documentos de recibido, para de esta manera no tener problemas futuros en caso de que se pierda algún documento y se de responsabilidad a la DIAN por no entregarlo a tiempo.	Los documentos de Soporte con firma y fecha son los documentos irrefutables en caso de que se presenten estos inconvenientes, por lo tanto la acción correcta en este caso es siempre tenerlos.	Cerificador.	Permanente	Número de problemas de este estilo que no pudieron resolverse por ausencia de documentos fechados y firmados en la carpeta de soportes del cerificador.
6	Marcar orden de seguimiento en el computador para conocer el momento en que fue abierto el correo en la administración que solicitó la información.	Esta actividad previene el riesgo de que la responsabilidad en caso de que un proceso se demore en otra administración no recaiga en el cerificador de esta administración.	Bajo.	Marcar siempre la orden de seguimiento, de esta manera es una prueba irrefutable del momento en que fue mandado el correo y también de cuando éste fué recibido en la otra administración.	Marcar siempre la orden de seguimiento, de esta manera es una prueba irrefutable del momento en que fue mandado el correo y también de cuando éste fué recibido en la otra administración.	Cerificador.	Cada vez que se mande un correo a otra administración certificando deudas.	Número de veces que no se marque la orden de seguimiento y por eso el cerificador se vea involucrado en responsabilidades por incumplimiento del término.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
7	Elaborar oficio dirigido a la administración donde se certifica la deuda si existe o se comunica que no hay si no se encuentra deuda alguna.	Por descuido hacer la certificación equivocada del monto de la deuda o certificar que existe deuda si no la hay y viceversa.	Alto	La certificación debe ser siempre cuidadosa y verificar en todos los sistemas (Sipac, Siscobra Candado y aduanero) y en el archivo para entregar el dato real y no uno equivocado que puede conducir a graves problemas.	En caso de suceder, el proceso debe retrotraerse hasta el punto donde el error se halla cometido con el desgaste administrativos y posibles problemas legales que pueda incurrir.	Certificador.	verificación diaria de todas las certificaciones a entregar.	Número de certificaciones con datos equivocados las cuales retrotrajeron el proceso.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: CERTIFICACIÓN DE DEUDAS PARA DEVOLUCIONES

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Scar estado de cuenta en SISCOBRA candado	Incluir incorrectamente el NIT o número de Cédula y no verificar nombre del contribuyente, con lo cual se puede acceder a un estado de cuenta incorrecto. Aparece deuda con sanción y no se notifica. El NIT puede estar errado.	Alto	Revisar perficatemnete todos los datos del contribuyente al que se le está certificando la deuda a fin de no incurrir en este grave error. Verificar en el RUT	Es grave en tanto que cuando se dan datos incorrectos hay que proceder con las respectivas devoluciones o reclamaciones extra que incomodrán tanto a contribuyente como a las otras divisiones	Certificador	Permanente a la digitación en el sistema	Número de contribuyentes a los cuales se les ha entregado datos incorrectos.
2	Recibir solicitudes de certificación de devoluciones.	Si las solicitudes vienen sin fechas de entreg, puede correrse el riesgo de que caduque el plazo para entregarlas. El que tiene el expediente puede que no lo entregue a tiempo o que venga sin la firma del jefe de cobranzas. Los datos de las solicitudes	Alto	Todas las solicitudes debven revisarse, es necesario pedir que se coloque la fecha y la firma del jefe de cobranzas.	Todas las solicitudes debven revisarse, es necesario pedir que se coloque la fecha y la firma del jefe de cobranzas.	Certificador.	Permanente a la llegada de deudas a certificar.	Número de soliciudes que presentan errores por semestre.
3	Responder en uno o en cinco días hábiles.	Pasarse del tiempo destinado para responder.	Alto.	Despachar inmediatamente los documentos. Entre menor sea el tiempo mejor ya que se asegurará que si luego llegasen mas solicitudes, habrá el tiempo suficiente para despacharlas.	Exigir fecha y hora para asegurarse de cuanto tiempo s etiene para contestar.	Certificador	Permanente a la entrega de solicitudes.	Número de veces que se entregan las certificaciones extemporáneamente.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
4	Se encuentra deuda pero está en el tribunal?	Cometer el error de certificar que si hay deuda habiendo encontrado ésta en el tribunal. Esto no se debe hacer ya que esto le compete solo al tribunal.	Medio	El certificador debe conocer muy bien esta parte del procedimiento ya que el desconocimiento de lamisma es el que puede producir el error.	Esto generaría apelaciones y pérdidas de tiempo y por lo tanto debería corregirse el error retrotrayendo el proceso para certificar que no hay deuda.	Certificador.	Permanente a la búsqueda de deudas en el tribunal.	Número de deudas encontradas en el tribunal y certificadas por la DIAN por semestre (proceso incorrecto)
5	Se da el número de certificación y fecha y pasa para la firma del jefe de división señalando las deudas, si las hay o dejando claro que no existe deuda si no se encuentra obligación alguna.	Por descuido hacer la certificación equivocada del monto de la deuda o certificar que existe deuda si no la hay y viceversa.	Alto	La certificación debe ser siempre cuidadosa y verificar en todos los sistemas (Sipac, Siscobra Candado y aduanero) y en el archivo para entregar el dato real y no uno equivocado que puede conducir a graves problemas.	En caso de suceder, el proceso debe retrotraerse hasta el punto donde el error se halla cometido con el desgaste administrativos y posibles problemas legales que pueda incurrir.	Certificador.	verificación diaria de todas las certificaciones a entregar.	Número de certificaciones con datos equivocados las cuales retrotrajeron el proceso.
6	Archivar copias con soportes en carpeta del certificador	Realizar esta actividad previene el riesgo de que por no llevar dichos soportes, s epresenten problemas por que se diga que no se envió alguna certificación.	Medio	El certificador debe hacer firmar todas las copias de soporte y documentos de recibido, para de esta manera no tener problemas futuros en caso de que se pierda algún documento y se de responsabilidad a la DIAN por no entregarlo a tiempo.	Los documentos de Soporte con firma y fecha son los documentos irrefutables en caso de que se presenten estos inconvenientes, por lo tanto la acción correcta en este caso es siempre tenerlos.	Certificador.	Permanente	Número de problemas de este estilo que no pudieron resolverse por ausencia de documentos fechados y firmados en la carpeta de soportes del certificador.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
7	Elaborar oficio dirigido a devoluciones donde se certifica la deuda si existe o se comunica que no hay si no se encuentra deuda alguna.	Por descuido hacer la certificación equivocada del monto de la deuda o certificar que existe deuda si no la hay y viceversa.	Alto	La certificación debe ser siempre cuidadosa y verificar en todos los sistemas (Sipac, Siscobra Candado y aduanero) y en el archivo para entregar el dato real y no uno equivocado que puede conducir a graves problemas.	En caso de suceder, el proceso debe retrotraerse hasta el punto donde el error se halla cometido con el desgaste administrativos y posibles problemas legales que pueda incurrir.	Certificador.	verificación diaria de todas las certificaciones a entregar.	Número de certificaciones con datos equivocados las cuales retrotrajeron el proceso.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: CERTIFICACIÓN DE DEUDAS PARA RECAUDACIÓN

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Se encuentra deuda pero está en el tribunal?	Cometer el error de certificar que si hay deuda habiendo encontrado ésta en el tribunal. Esto no se debe hacer ya que esto le compete solo al tribunal.	Medio	El certificador debe conocer muy bien esta parte del procedimiento ya que el desconocimiento de lamisma es el que puede producir el error.	Esto generaría apelaciones y pérdidas de tiempo y por lo tanto debería corregirse el error retrotrayendo el proceso para certificar que no hay deuda.	Certificador.	Permanente a la búsqueda de deudas en el tribunal.	Número de deudas encontradas en el tribunal y certificadas por la DIAN por semestre (proceso incorrecto)
2	Proyectar oficio certificano si el contribuyente tiene deuda o no, para lo cual se tienen 15 días a partir del momento en que el jefe de división recibió el listado de recaudación.	Por descuido hacer la certificación equivocada del monto de la deuda o certificar que existe deuda si no la hay y viceversa. No entregar en el tiempo estipulado.	Alto	La certificación debe ser siempre cuidadosa y verificar en todos los sistemas (Sipac, Siscobra Candado y aduanero) y en el archivo para entregar el dato real y no uno equivocado que puede conducir a graves problemas. También debe tenerse cuenta el tiempo	En caso de suceder, el proceso debe retrotraerse hasta el punto donde el error se halla cometido con el desgaste administrativos y posibles problemas legales que pueda incurrir.	Certificador.	verificación diaria de todas las certificaciones a entregar.	Número de certificaciones con datos equivocados las cuales retrotrajeron el proceso.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
3	Archivar copias con soportes en carpeta del certificador	Realizar esta actividad previene el riesgo de que por no llevar dichos soportes, se presenten problemas por que se diga que no se envió alguna certificación.	Medio	El certificador debe hacer firmar todas las copias de soporte y documentos de recibido, para de esta manera no tener problemas futuros en caso de que se pierda algún documento y se de responsabilidad a la DIAN por no entregarlo a tiempo.	Los documentos de Soporte con firma y fecha son los documentos irrefutables en caso de que se presenten estos inconvenientes, por lo tanto la acción correcta en este caso es siempre tenerlos.	Certificador.	Permanente	Número de problemas de este estilo que no pudieron resolverse por ausencia de documentos fechados y firmados en la carpeta de soportes del certificador.
4	Recibir el listado de deudas a certificar enviado por la división de recaudación	Extraviar documentos. Los documentos pueden ser no entregados a tiempo por diferentes razones lo cual haría lento el proceso. Entregar al funcionario equivocado.	Alto	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida. Despachar documentos que más rápido lo requieran.	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida. Llevar copia con tachado de recibido.	Funcionarios de secretaría, Certificador.	Permanente a la llegada de documentos a la división.	Número de documentos extraviados por semestre.
5	Consultar en siscobra candado, aduanero, Sipac, etc.	Incluir incorrectamente el NIT o número de Cédula y no verificar nombre del contribuyente, con lo cual se puede acceder a un estado de cuenta incorrecto. Aparece deuda con sanción y no se notifica. El nit puede estar equivocado.	Alto	Revisar perficatemnete todos los datos del contribuyente al que se le está certificando la deuda a fin de no incurrir en este grave error. Verificar en el RUT	Es grave en tanto que cuando se dan datos incorrectos hay que proceder con las respectivas devoluciones o reclamaciones extra que incomodrán tanto a contribuyente como a las otras divisiones	Certificador	Permanente a la digitación en el sistema	Número de contribuyentes a los cuales se les ha entregado datos incorrectos.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: DILIGENCIAR CORRESPONDENCIA EXTERNA MANUAL Y POR SIPAC

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Recibir documentos y planillas de la división de documentación.	Extraviar documentos. Los documentos pueden ser no entregados a tiempo por diferentes razones lo cual haría lento el proceso.	Alto	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida. Despachar documentos que más rápido lo requieran.	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida	Funcionario de correspondencia externa. Funcionarios de secretaría. Funcionarios con documentos.	Permanente a la llegada de correspondencia.	Número de documentos extraviados por semestre.
2	Verificar en el SISCOBRA aduanero, SIPAC, SISCOBRA candado etc. en cabeza de quien se encuentra el expediente y entregarle respectivo documento o para incluir fechas de notificaciones, etc.	Incluir incorrectamente el NIT o número de Cédula y no verificar nombre del contribuyente, con lo cual se puede acceder a un estado de cuenta incorrecto. Aparece deuda con sanción y no se notifica. El NIT puede estar errado	Alto	Revisar perfiletemnete todos los datos del contribuyente al que se le está certificando la deuda a fin de no incurrir en este grave error. Verificar en el RUT	Es grave en tanto que cuando se dan datos incorrectos hay que proceder con las respectivas devoluciones o reclamaciones extra que incomodrán tanto a contribuyente como a las otras divisiones	Funcionario de correspondencia externa	Permanente a la digitación en el sistema	Número de contribuyentes a los cuales se les ha entregado datos incorrectos.
3	Firmar planilla por parte del funcionario que recibe el documento y adjuntarlo al proceso.	La firma es un control muy efectivo, no hacerlo implicaría riesgos en cuanto a responsabilidades por pérdida de documentos se refiere.	Medio	Firmar la planilla siempre dejará evidencia de cual es el funcionario que ha recibido el expediente.	Mediante la firma de la planilla de agilizará el proceso y la responsabilidad en caso de pérdida de documentos la tendrá la persona correcta.	Funcionario de correspondencia externa. Funcionario con expediente.	Permanente despues de foliar un expediente.	Número de veces que se registran problemas por no haber firmado planilla.
4	Recibir, radicar, y generar planillas de los actos administrativos con el aplicativo SIPAC.	En cuanto a la correspondencia externa, uno de los pocos riesgos encontrados es el que se produce por errores de digitación, el cual tiene solución, pero se produce desgaste administrativo.	Bajo	Atención precisa en la introducción de los datos en el programa	retrotraer el proceso hasta donde se haya cometido el error	Funcionario de correspondencia externa.	Permanente a la introducción de datos en los sistemas.	Número de veces que el proceso debe retrotraerse por errores de digitación

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
5	Radical y enviar por SIPAC el documento	Existen el el SIPAC varios códigos para radical la clase de documento y cuando el documento que se pretende radical no aparece se utiliza el codigo 041 como otro documento. El riesgo es que no se busque correctamente y la clase de documento si exista y s	Bajo	Capacitación anual para el personal encargado de realizar este proceso	En caso de producirse el error, el proceso debe retrotraerse hasta el punto en que este se produce y se coloca el código que si le corresponde.	Funcionario encargado de la notificación	Anual	Número de veces que el proceso debe retrotraerse a causa de errores en la radicación.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: CORRESPONDENCIA INTERNA MANUAL

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Recibir documentos proferidos por los funcionarios de la división de cobranzas (actos administrativos, oficios y resoluciones).	Extraviar documentos. Los documentos pueden ser no entregados a tiempo por diferentes razones lo cual haría lento el proceso.	Alto	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida. Despachar documentos que más rápido lo requieran.	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida	Funcionario de correspondencia interna. Funcionarios de secretaría. Funcionarios con documentos.	Permanente a la llegada de correspondencia.	Número de documentos extraviados por semestre.
2	Entrar al sistema de notificación y buscar la opción Notificar.	Notificar un acto administrativo antes de que este se vaya o no notificar el acto administrativo ya habiendo sido enviado. Hay riesgo de silencio administrativo positivo.	Alto	Revisión continua del estado actual de los actos administrativos antes de proceder con la notificación de los mismos.	El proceso debe retrotraerse hasta donde se cometa el error y proceder a notificar el mismo.	Funcionario de correspondencia interna.	Permanente a la llegada de actos administrativos a notificar.	Número de actos administrativos que no fueron notificados a tiempo. Número de actos administrativos notificados antes de tiempo. Por semestre.
3	Incluir en el siscobra la fecha de notificación y el número de folio en el cual queda ubicado el acto administrativo notificado y se devuelve al funcionario de correspondencia interna.	En cuanto a la correspondencia interna, uno de los pocos riesgos encontrados es el que se produce por errores de digitación, el cual tiene solución, pero se produce desgaste administrativo.	Bajo	Atención precisa en la introducción de los datos en el programa	retrotraer el proceso hasta donde se haya cometido el error	Administrador del sistema de información.	Permanente a la intriducción de datos en los sistemas.	Número de veces que el proceso debe retrotraerse por errores de digitación

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: DILIGENCIAR CORRESPONDENCIA INTERNA POR SIPAC

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Recibir los oficios y actos administrativos por SIPAC proferidos por los funcionarios del área de cobranzas.	Extraviar documentos. Los documentos pueden ser no entregados a tiempo por diferentes razones lo cual haría lento el proceso.	Alto	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida. Despachar documentos que más rápido lo requieran.	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida	Funcionario de correspondencia interna. Funcionarios de secretaría. Funcionarios con documentos.	Permanente a la llegada de correspondencia.	Número de documentos extraviados por semestre.
2	Recibir, radicar, y generar planillas de los actos administrativos con el aplicativo SIPAC.	En cuanto a la correspondencia interna, uno de los pocos riesgos encontrados es el que se produce por errores de digitación, el cual tiene solución, pero se produce desgaste administrativo.	Bajo	Atención precisa en la introducción de los datos en el programa	retrotraer el proceso hasta donde se haya cometido el error	Funcionario de correspondencia interna.	Permanente a la introducción de datos en los sistemas.	Número de veces que el proceso debe retrotraerse por errores de digitación
3	Registrar resultado de investigación de bienes masiva.	En cuanto a la correspondencia interna, uno de los pocos riesgos encontrados es el que se produce por errores de digitación, el cual tiene solución, pero se produce desgaste administrativo.	Bajo	Atención precisa en la introducción de los datos en el programa	retrotraer el proceso hasta donde se haya cometido el error	Funcionario de correspondencia interna.	Permanente a la introducción de datos en los sistemas.	Número de veces que el proceso debe retrotraerse por errores de digitación
4	Entrar al sistema notificar correspondencia utilizando la opción de captura y asignando códigos.	Notificar un acto administrativo antes de que este se vaya o no notificar el acto administrativo ya habiendo sido enviado. Hay riesgo de silencio administrativo positivo.	Alto	Revisión continua del estado actual de los actos administrativos antes de proceder con la notificación de los mismos.	El proceso debe retrotraerse hasta donde se cometa el error y proceder a notificar el mismo.	Funcionario de correspondencia interna.	Permanente a la llegada de actos administrativos a notificar.	Número de actos administrativos que no fueron notificados a tiempo o que lo fueron antes de tiempo.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIONAR Y REPARTIR LOS TÍTULOS EJECUTIVOS DE ADUANAS Y CAMBIOS

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Recibir por parte de las divisiones jurídica y de documentación los títulos ejecutivos ejecutoriados.	Perder un acto administrativo o el expediente.	Alto	Verificación continua de que los actos administrativos sean entregados a la persona que corresponde.	A diferencia del proceso de recepción y reparto de títulos ejecutivos de impuestos, aquí los documentos migran manualmente y no por SIPAC, por lo tanto la probabilidad de pérdida de los mismos es mayor. En este proceso un documento extraviado no es recuperado.	Recepcionista de correspondencia externa.	Control semestral de títulos extraviados, y verificación permanente.	Número de títulos extraviados por semestre.
2	Incluir en el SISCOBRA los títulos ejecutivos recepcionados.	No incluir correctamente en el SISCOBRA, lo cual puede causar, eventualmente, el no pago.	Alto	Una vez se recepcionen los títulos se deben incluir en el SISCOBRA dedicando el tiempo y atención necesaria para la importancia que tiene este paso del proceso.	En caso de que esto suceda, la división de documentación corregirá ya que la no inclusión de los títulos generaría una inconsistencia en la contabilidad, lo cual alertaría a la división de documentación y ésta reportaría a cobranzas la inconsistencia por	Administrador del sistema de información. División de documentación.	Permanente a la llegada de títulos.	Número de títulos no incluidos en el SISCOBRA y corregidos por documentación.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
3	Incluir los títulos en el programa correspondencia.	Errores de digitación que retrasan el proceso por datos mal introducidos.	Bajo	Realización cuidadosa de la tarea confrontando los datos con el expediente.	En caso de que este error se produzca, se puede luego corregir fácilmente si más consecuencia que el desgaste administrativo que produzca.	Recepcionista de correspondencia externa.	Permanente a la inclusión de títulos.	Número de veces que el proceso debe retrotraerse por errores en digitación
4	Conformar expedientes.	Realizar una incorrecta conformación del expediente puede retrotraer el proceso con el correspondiente desgaste administrativo.	Bajo	La conformación de expedientes merece toda la atención necesaria, es preciso conformar Carátula, Libro Radicador, Estado de cuenta y Títulos.	Si existe algún error en la conformación del expediente, sencillamente se retrotrae el proceso hasta la actividad donde se generó el error	Auxiliar de repartos	Permanente a la llegada de títulos de competencia territorial.	Tiempo promedio en conformar expedientes.
5	Repartir los títulos ejecutivos en cabeza de funcionarios al respectivo gestor o ejecutor, dejando constancia en el libro radicador de actos administrativos.	Entregar los títulos sin firmar generaría riesgo para el auxiliar de reparto ya que en él recaería la responsabilidad de pérdida, si esta ocurriese al no existir una prueba de que efectivamente los entregó al funcionario correspondiente.	Medio	Realizar siempre esta actividad e manera completa y así se elimina el riesgo de raíz.	Realizar siempre esta actividad e manera completa y así se elimina el riesgo de raíz.	Auxiliar de repartos	Permanente	Número de veces que la responsabilidad por pérdida de documentos recaerá sobre el auxiliar de repartos por no haber hecho firmar el libro.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
6	Los títulos se encuentran en cabeza de funcionarios, en el archivo satélite o en el buzón del jefe de Persuasiva.	Los títulos deben encontrarse en cualquiera de estos lugares, si esto no sucede es porque el título se encuentra extraviado. Otro riesgo es equivocarse al buscar el funcionario encargado, entregarlo a quien no se debe, o ir a buscar en el archivo cuando	Medio	Este riesgo se elimina siguiendo al pie de la letra la dirección de flujo del proceso. Antes que nada es fundamental mirar si el proceso se encuentra en cabeza de algún funcionario.	En caso de que este riesgo se dé, debemos devolvemos a revisar con los funcionarios, lo cual acarreará desgaste administrativo y posible apilamiento de otros trabajos pendientes, con la no entrega a tiempo de los títulos.	Analista de los títulos ejecutivos.	Cada vez que se trabaje con títulos ejecutivos se deben hacer estas verificaciones.	Número de veces que el proceso se retrotrae a revisar con los funcionarios por no haber realizado la verificación previa.
7	Todo el proceso	Los expedientes pueden demorarse más de lo necesario en ser conformados. Las actividades del proceso pueden realizarse con una velocidad no adecuada lo cual conyeva a la demora en la recaudación del dinero proveniente de impuestos. Este es un riesgo que	Alto	Se sugiere una hoja de seguimiento anexa al expediente en la cual cada funcionario responsable de una parte del proceso firmaría con fecha y hora tanto de recepción como de entrega del expediente. Esto permitirá evaluar si existe algún cuello de botella,	Cada vez que se presente este problema, se verifica la hoja de seguimiento sugerida y adjunta al expediente (es importante que la hoja sea el primer documento del expediente y explicar a los funcionarios la importancia de la misma) y es bueno tomar muest	Jefe de Grupo y Jefe de División.	Aleatoria Trimestral.	Número de expedientes que presentan errores por trimestre. Expedientes prescritos.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIONAR Y REPARTIR LOS TÍTULOS EJECUTIVOS DE IMPUESTOS

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Recibir por parte de las divisiones jurídica y documentación los títulos ejecutoriados de impuestos mediante el programa correspondencia.	Perder los actos administrativos, entregar a la persona que no corresponde.	Bajo	verificación continu de que los actos una vez lleguen sean entregados a la persona que le corresponden.	En este caso el riesgo es bajo ya que la acción a realizar sería recuperar los títulos extraviados mediante SIPAC:	Recepcionista de correspondencia externa.	Permanente a la recepción de títulos.	Número de actos perdidos o no entregados a la persona indicada por trimestre.
2	Recibir los títulos con firma en el libro de actos administrativos para que sean creados en cartera y se adjunten al expediente físico. (cruzar documentos)	Por descuido, podrían no cruzarse los documentos.	Medio	Verificación del cumplimiento estricto del proceso.	Realizar el proceso según ha sido establecido sin olvidar el cruce de documentos.	Adminstrador de archivo.	Permanente a la consecución de títulos encontrados en el archivo satélite.	Número de actos no entregados y que entorpecen el proceso por semestre.
3	proceder a la entrega de los títulos al funcionario correspondiente haciendo firmar el libro de actos administrativos.	Entregar los títulos sin hacer firmar el libro de actos administrativos genera riesgo para el analista de los títulos ejecutivos ya que en caso de pérdida de los mismos la responsabilidad recaerá sobre éste ya que no existirá prueba de que fueron entregad	Medio	Realizar la actividad completa haciendo firmar el libro. De esta manera el problema se elimina de raíz.	Realizar la actividad completa haciendo firmar el libro. De esta manera el problema se elimina de raíz.	Analista de los títulos ejecutivos.	Permanente	Número de veces que la pérdida de documentos recae sobre el analista por no haber hecho firmar el libro/semestre.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
4	Los títulos se encuentran en cabeza de funcionario, en el archivo satélite o en el buzón de persuasiva	Los títulos deben encontrarse en cualquiera de estos tres lugares, por lo que si al buscar en los mismos no se encuentra el título requerido, sería señal de que se encuentra extraviado. Otro riesgo Es buscar en el buzón de persuasiva o en el archivo cuando	Medio	Antes de realizar cualquier otra verificación sobre el lugar donde se encuentran los títulos es absolutamente necesario mirar en el sistema si está en cabeza de un funcionario en pro de evitar el desgaste procesal en que se incurriría de producirse este e	En caso de que el título no se encuentre se debe volver a averiguar con los funcionarios. Esto produciría desgaste procesal y de tiempo, además que los títulos no serían entregados en el tiempo requerido. Provocaría también apilamiento de trabajo pendiente	Analista de los títulos ejecutivos.	Cada vez que se trabaje con títulos deben realizarse estas verificaciones.	Número de veces que el proceso debe retrotraerse a buscar con los funcionarios por no haber hecho la revisión correcta.
5	Todo el proceso	Los expedientes pueden demorarse más de lo necesario en ser conformados. Las actividades del proceso pueden realizarse con una velocidad no adecuada lo cual conyeva a la demora en la recaudación del dinero proveniente de impuestos. Este es un riesgo que	Alto	Se sugiere una hoja de seguimiento anexa al expediente en la cual cada funcionario responsable de una parte del proceso firmaría con fecha y hora tanto de recepción como de entrega del expediente. Esto permitirá evaluar si existe algún cuello de botella,	Cada vez que se presente este problema, se verifica la hoja de seguimiento sugerida y adjunta al expediente (es importante que la hoja sea el primer documento del expediente y explicar a los funcionarios la importancia de la misma) y es bueno tomar muestr	Jefe de Grupo y Jefe de División.	Aleatoria Trimestral.	Número de expedientes que presentan errores por trimestre. Expedientes prescritos.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: CONFORMACIÓN DE EXPEDIENTES POR SIPAC PARA IMPUESTOS TRIBUTARIOS.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Adjuntar documentos al expediente en persuasiva.	No adjuntar los actos administrativos al proceso ya sea por descuido o por pérdida de los mismos. Incluir un documento que no corresponde al expediente.	Bajo	Verificación tanto en secretaría como en persuasiva. Perder los actos incluso podría tener consecuencias legales.	El proceso debe devolverse hasta donde se produce el error. Se pierde tiempo y hay desgaste procesal.	Jefe de secretaría, Gestor.	Permanente a la llegada de documentos para anexar al expediente.	Número de veces que el proceso debe retrotraerse a causa de problemas con los actos administrativos.
2	Adjuntar documentos al expediente en coactiva.	no notificar correctamente el mandamiento de pago o cualquier acto administrativo que lo amerite .	Alto	inmediatamente identificar el documento de precisa notificación se debe dejar en el escritorio del funcionario encargado de hacer la misma.	Se debe realizar la notificación de los documentos que lo ameriten, por lo tanto es conveniente tener un orden de prioridad en los mismos de acuerdo a monto y prescripción.	Funcionario encargado de la notificación, Jefe de secretaría, gestores y ejecutores.	Permanente a la llegada de documentos que precisen notificación.	Número de veces que se descubre que no se ha notificado cuando se debió hacerlo por semestre.
3	Todo el proceso	Extraviar el expediente.	Alto	Llevar una planilla con el movimiento del expediente, es decir, si el expediente pasa de persuasiva a coactiva se debe dejar constancia en dicha planilla con nombre y firma del funcionario.	Extraviar el expediente sería gravísimo, podría traer problemas legales de no ser encontrado, es necesario saber exactamente el paradero del mismo con esa planilla u hoja de registro sugerida. Ver riesgo 21 y proceder con hoja de seguimiento.	Todos los funcionarios de la división que tengan acceso al expediente.	Permanente	Número de expedientes perdidos por año.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
4	Todo el proceso	Los expedientes pueden demorarse más de lo necesario en ser conformados. Las actividades del proceso pueden realizarse con una velocidad no adecuada lo cual conyeva a la demora en la recaudación del dinero proveniente de impuestos. Este es un riesgo que	Alto	Se sugiere una hoja de seguimiento anexa al expediente en la cual cada funcionario responsable de una parte del proceso firmaría con fecha y hora tanto de recepción como de entrega del expediente. Esto permitirá evaluar si existe algún cuello de botella,	Cada vez que se presente este problema, se verifica la hoja de seguimiento sugerida y adjunta al expediente (es importante que la hoja sea el primer documento del expediente y explicar a los funcionarios la importancia de la misma) y es bueno tomar muest	Jefe de Grupo y Jefe de División.	Aleatoria Trimestral.	Número de expedientes que presentan errores por trimestre. Expedientes prescritos.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: ARCHIVAR Y CLASIFICAR LOS EXPEDIENTES FÍSICOS.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Recibir de los funcionarios los expedientes debidamente clasificados.	Los Expedientes podrían ser archivados de manera incorrecta (cobrables como renuentes, etc) o podría no encontrarse el expedientes.	Alto	Revisión del expediente por parte del jefe de secretaría y por el administrador del archivo para que sea clasificado de manera correcta.	Corrección inmediata de los expedientes mal clasificados y/o devolución de los mismos al funcionario que los envió.	Jefe de secretaría. Administrador de archivo.	Permanente a la recepción de expedientes a ser enviandos.	Número de expedientes que han llegado mal clasificados por semestre.
2	Dictar auto de cancelación.	Dictar auto de cancelación sin que el contribuyente haya cancelado la totalidad de la deuda.	Alto	Es muy grave dictar auto de cancelación si el contribuyente aún tiene deudas pendientes, por lo tanto se debe confrontar siuempre el expediente con cuenta corriente, SISCOBRA, SIPAC y el archivo. Tambien es necesario revisar si debe bonos.	Siempre se hace necesario revisar el SIPAC, SISCOBRE, el expediente, el archivo, los bonos y todos los lugares donde se presume que se pueda hallar deuda. Presentar autode cancelación con deudas pendientes implica la no entrada de dineros que debieron en	Administrador del archivo	Permanente a la llegada de expedientes a archivar.	Número de autos de cancelación sobre deudas no canceladas por semestre.
3	Realizar copias de seguridad del sistema de inventarios	En caso de no hacerse la copia de seguridad se corre el riesgo de perder la información.	Alto	Verificar si existe copia de seguridad.	En caso de no existir copia de seguridad, realizarla sin demora.	Administrador del archivo	Biemnsualmente pero entre más frecuente mucho mejor.	La verificación de copias de seguridad debe ser al menos mensual, ya que perder la información es gravísimo.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
4	Mantener organizado y actualizado el archivo.	En caso de estar indebidamente organizado el archivo se hace en excoo difícil la búsqueda de un documento y la clasificación futura de alguno nuevo.	Medio	Revisión y actualización diaria.	No permitir la acumulación de expedientes vía cobro sin archivar.	Administrador del archivo	Diaria.	Rapidez o eficiencia promedio en encontrar en el archivo los expedientes.
5	Controlar la entrada de expedientes (mediante ficha)	Es posible que los expedientes se extravíen en caso de no ser controlada su entrada mediante ficha.	Medio	El desgaste procesal que produciría buscar un documento extraviado se podría evitar haciendo el control correcto mediante ficha.	Control constante mediante ficha.	Administrador del archivo	Permanente a la llegada de expedientes.	Número de expedientes extraviados que tuvieron que haber ido a archivo por semestre.
6	Velar por la seguridad y control de los documentos y expedientes a cargo	Descuidar los documentos puede causar pérdidas de los mismos, lo cual acarrearía las mismas consecuencias del riesgo anterior.	Medio	Realizar el control necesario de todo lo referente al archivo	Realizar el control necesario de todo lo referente al archivo	Administrador del archivo	Diariamente.	Número de expedientes perdidos que deberían estar en el archivo por semestre.
7	Enviar al archivo satélite el expediente para que sea llevado al grupo correspondiente.	Si el expediente apenas se recibe no se envía se corren los mismos riesgos anteriores de pérdida.	Medio	El desgaste procesal que produciría buscar un documento extraviado se podría evitar haciendo el control correcto mediante ficha.	Control constante mediante ficha.	Administrador del archivo	Permanente a la llegada de expedientes.	Número de expedientes extraviados que debieron ir al archivo por semestre.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: TRASLADO DE EXPEDIENTES A OTRA ADMINISTRACIÓN

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Recibir por parte de las diferentes divisiones los títulos ejecutoriados para el respectivo cobro.	Extraviar documentos	Alto	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida	Funcionario de correspondencia externa. Funcionarios de secretaría	Permanente a la llegada de correspondencia.	Número de documentos extraviados por semestre.
2	Incluir en el SISCOBRA los títulos ejecutivos recibidos	Un riesgo que se produce es el causado por errores de digitación, el cual tiene solución, pero se produce desgaste administrativo.	Bajo	Atención precisa en la introducción de los datos en el programa	retrotraer el proceso hasta donde se haya cometido el error	Jefe de Secretaría. Funcionarios de Secretaría. Administrador de archivo.	Permanente a la intriducción de datos en los sistemas.	Número de veces que el proceso debe retrotraerse por errores de digitación

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Existe deuda?	No relacionar las deudas exigibles.	Alto	Realizar paso a paso todas las actividades del proceso de certificación de deudas para proceso especial	El proceso se retrotraería hasta el punto donde el error haya sido cometido.	Coordinador de representación externa.	permanente cada vez que se necesite verificar si existe deuda.	Número de veces que el proceso debe retro traerse por cuestiones de errores en la deuda.
2	Hacerse parte en el trámite anexando certificación del administrador y resolución de delegación. (las actividades 12 a 16, 22 y 25 del proceso también generan este riesgo por todas estar relacionadas con la responsabilidad que tiene el coordinador de rep	No hacerse parte del proceso faltando a las reuniones y desatendiendo los puntos del proceso de reestructuración.	Alto	Revisión mensual de los tramites de reestructuración pendientes.	Estar pendiente de la reunión de determinación de acreencias y derechos de voto, 4 meses después del inicio del proceso de reestructuración a mas tardar.	Coordinador de representación externa.	Mensual.	Tiempo promedio que se necesita para completar un acuerdo de reestructuración.
3	Verificar el cumplimiento de las condiciones de pago según las condiciones establecidas, lo mismo que el pago de las obligaciones post-acuerdo.	No realizar esta actividad genera el riesgo de que se estén haciendo los pagos de manera incorrecta.	Alto	Revisión continua mensual de todas las deudas referentes a proceso de reestructuración y el ingreso de los pagos.	Ante un pago incorrecto, se debe notificar a la persona que lo realizó para que se hagan los ajustes correspondientes.	Coordinador de representación externa.	Mensual.	Número de pagos incorrectos por mes.
4	Asistencia a reuniones.	Pago sin prelación fiscal por inasistencia a audiencias	Alto	Cronograma de audiencias y reuniones dentro de procesos especiales según ley 550 del 99.	Confrontación aleatoria de actuaciones, informes y liquidaciones presentadas.	Funcionario Representación externa.	Permanente.	Pagos sin prelaciones fiscales.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: CONCORDATO

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Oficiar a las divisiones de Fiscalización, Liquidación, Jurídica y documentación para establecer la existencia de procesos de discusión o determinación de tributo.	Si se pasa por alto el oficio a las divisiones respectivas no se puede saber si existe proceso pendiente.	Alto	Verificar diariamente si existen procesos especiales que merezcan oficiar.	cada vez que se recepcione la información sobre proceso especial, oficiarla a las divisiones correspondientes.	Funcionario Representación externa.	Permanente	Procesos especiales no oficiados a las divisiones respectivas en un tiempo dado.
2	Se suspende el proceso administrativo coactivo y se ordena remisión a la autoridad competente.	No enviar a tiempo la liquidación de deuda pendiente al liquidador.	Alto.	Verificación continua de la existencia de liquidaciones pendientes por mandar al liquidador antes de suspender el proceso administrativo coactivo.	Verificación continua de la existencia de liquidaciones pendientes por mandar al liquidador antes de suspender el proceso administrativo coactivo.	Funcionario Representación externa.	Permanente	Número de veces que se suspende el proceso administrativo coactivo sin haber mandado las liquidaciones pendientes al liquidador.
3	Se liquidan las obligaciones.	Riesgo de que se formule una mala liquidación y sea preciso objetar.	Medio	Revisar claramente el trabajo de liquidación y confrontarlo con los datos del expediente.	Revisar claramente el trabajo de liquidación y confrontarlo con los datos del expediente.	Liquidador.	Permanente	Número de liquidaciones erróneas.
4	hacerse parte en el proceso anexando certificación del administrador y resolución de delegación, auto comisorio y documentos de posesión del administrador.	Extemporaneidad de la presentación del crédito fiscal. Dejar por fuera de la relación de créditos obligaciones exigibles. No cobro de obligaciones posteriores. Pago sin prelación legal por inasistencia a audiencias o reuniones	Alto	Cronograma de audiencias y reuniones dentro de procesos especiales según ley 550 del 99	Confrontación aleatoria de actuaciones, informes y liquidaciones presentadas.	Funcionario Representación externa.	A la recepción de la novedad dentro del término indicado.	Número de obligaciones exigibles que quedan por fuera. Número de pagos sin prelación legal.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
5	Asistencia a reuniones.	Pago sin prelación fiscal por inasistencia a audiencias	Alto	Cronograma de audiencias y reuniones dentro de procesos especiales según ley 500.	Confrontación aleatoria de actuaciones, informes y liquidaciones presentadas.	Coordinador Representación externa.	Permanente.	Pagos sin prelación fiscales.
6	El contribuyente presentó garantías sobre obligaciones objeto de procesos de determinación o discusión del tributo?	No constituir una garantía, o que no cubra por completo la deuda. Que la garantía se pierda.	Alto	Verificar exhaustivamente si existen garantías reales que respalden la deuda. Verificación y custodia de las garantías y del responsable de las mismas.	de no haber garantías reales se debe continuar con el proceso coactivo.	Funcionario Representación externa.	Permanente	Número de veces que hay errores a causa de aceptar garantías que no cubren deuda o no haya la garantía. Número de veces que la garantía se pierda.
7	Enviar al juez comunicando cumplimiento o incumplimiento	Enviar comunicación equivocada. Notificar al juez que se ha cumplido la obligación cuando realmente no se ha cumplido y viceversa.	Alto.	Verificar claramente el estado del expediente.	Revisión del expediente y de la notificación al juez.	Funcionario Representación externa.	Permanente.	Número de veces que se notifica al juez de manera equivocada.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: LIQUIDACIÓN FORZOSA ADMINISTRATIVA

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Estar atento a la publicación a aviso de intervención y/o recepción de información del agente especial o liquidador	No estar atento a las informaciones que tenga que dar el liquidador puede generar demoras por procesos especiales que se deban realizar.	medio	Cumplir el proceso como está establecido. Estar siempre al tanto de las informaciones que el liquidador tenga para dar.	Cumplir el proceso como está establecido. Estar siempre al tanto de las informaciones que el liquidador tenga para dar.	Coordinador de representación externa.	Control semanal de todas las informaciones provenientes del agente especial.	Número de veces que se han recibido con retraso la información del liquidador.
2	Existe deuda?	No relacionar las deudas exigibles.	Alto	Realizar paso a paso todas las actividades del proceso de certificación de deudas para proceso especial	El proceso se retrotraería hasta el punto donde el error haya sido cometido.	Coordinador de representación externa.	permanente cada vez que se necesite verificar si existe deuda.	Número de veces que el proceso debe retro traerse por cuestiones de errores en la deuda.
3	Comunicar al agente especial o liquidador anexando certificación del administrador y resolución de la delegación dentro del mes siguiente contado a partir de la fecha de publicación del último aviso.	No cumplir el término establecido y hacer la notificación a destiempo. Esto indicaría también que el funcionario no se ha hecho parte en el proceso.	Medio	Cumplir lo establecido en el proceso, se debe comunicar al agente especial de la resolución en el momento en que esta se da y no dejarla para el final del vencimiento del plazo.	Si se presenta el error, el proceso seguiría normal, pero más tarde de lo debido. Se deben seguir los controles anteriores para evitar que suceda.	Coordinador de representación externa.	Permanente a la llegada de la resolución. Revisión quincenal de resoluciones por mandar al liquidador.	Número de veces que se le notifica la resolución al liquidador fuera del tiempo establecido.
4	Existe prelación de créditos?	No interponer recurso cuando no se observa prelación de créditos	Alto	Verificar constantemente la prelación de créditos para evitar que por descuido, el recurso no sea interpuesto si esta se presentara. El coordinador de Representación externa es el encargado.	Retrotraer el proceso e interponer el recurso correctamente como se debió haber hecho.	Coordinador de representación externa.	Permanente cada vez que se necesite realizar una liquidación forzosa administrativa.	Número de veces que no se interpone recurso no habiendo prelación de créditos.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
5	Verificar permanentemente la resolución sobre la valoración de los bienes incluidos en el inventario	No realizar esta actividad como esta descrita puede causar que se pase por alto una incorrecta valoración. No se objeta cuando es preciso hacerlo.	Alto	Realizar la actividad tal como está estipulada para evitar la aparición de este error.	Regresar el proceso hasta el punto donde se hizo la valoración incorrecta.	Coordinador de representación externa.	Quincenalmente	Número de veces que se hace una valoración incorrecta.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA DE SOCIEDADES

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Oficiar a las divisiones de Fiscalización, Liquidación, Jurídica y documentación para establecer la existencia de procesos de discusión o determinación de tributo.	Si se pasa por alto el oficio a las divisiones respectivas no se puede saber si existe proceso pendiente.	Alto	Verificar diariamente si existen procesos especiales que merezcan oficiar.	cada vez que se recepcione la información sobre proceso especial, oficiarla a las divisiones correspondientes.	Funcionario Representación externa.	Permanente	Procesos especiales no oficiados a las divisiones respectivas en un tiempo dado.
2	Se suspende el proceso administrativo coactivo y se ordena remisión a la autoridad competente.	No enviar a tiempo la liquidación de deuda pendiente al liquidador.	Alto.	Verificación continua de la existencia de liquidaciones pendientes por mandar al liquidador antes de suspender el proceso administrativo coactivo.	Verificación continua de la existencia de liquidaciones pendientes por mandar al liquidador antes de suspender el proceso administrativo coactivo.	Funcionario Representación externa.	Permanente	Número de veces que se suspende el proceso administrativo coactivo sin haber mandado las liquidaciones pendientes al liquidador.
3	El contribuyente presentó garantías sobre obligaciones objeto de procesos de determinación o discusión del tributo?	No constituir una garantía, o que no cubra por completo la deuda. Que la garantía se pierda.	Alto	Verificar exhaustivamente si existen garantías reales que respalden la deuda. Verificación y custodia de las garantías y del responsable de las mismas.	de no haber garantías reales se debe continuar con el proceso coactivo.	Funcionario Representación externa.	Permanente	Número de veces que hay errores a causa de aceptar garantías que no cubren deuda o no haya la garantía. Número de veces que la garantía se pierda.
4	Se debe verificar permanentemente el traslado de cuentas rendidas por el liquidador.	Es posible que las cuentas no sean claras y no se haya la objeción respectiva.	Alto.	Revisar claramente las cuentas del liquidador.	Revisar claramente las cuentas del liquidador.	Funcionario Representación externa.	Permanente	Número de veces que haya liquidaciones erróneas no objetadas.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
5	Se liquidan las obligaciones.	Riesgo de que se formule una mala liquidación y sea preciso objetar.	Medio	Revisar claramente el trabajo de liquidación y confrontarlo con los datos del expediente.	Revisar claramente el trabajo de liquidación y confrontarlo con los datos del expediente.	Liquidador.	Permanente	Número de liquidaciones erróneas.
6	Si no se cubre la totalidad de las obligaciones se traslada el expediente para que se inicie o continúe el proceso administrativo coactivo.	Dar por finalizado el proceso sin mandar a coactiva en el caso que no se cumplan la totalidad de las obligaciones.	Alto	Analizar claramente el expediente para detectar si es correcta la cancelación de obligaciones y puede terminarse el proceso y por el contrario, debe ir a coactiva.	Analizar claramente el expediente para detectar si es correcta la cancelación de obligaciones y puede terminarse el proceso y por el contrario, debe ir a coactiva.	Funcionario Representación externa.	Permanente	Número de veces que se da por finalizado el proceso, existiendo obligaciones de por medio.
7	hacerse parte en el proceso anexando certificación del administrador y resolución de delegación, auto comisorio y documentos de posesión del administrador.	Extemporaneidad de la presentación del crédito fiscal. Dejar por fuera de la relación de créditos obligaciones exigibles. No cobro de obligaciones posteriores. Pago sin prelación legal por inasistencia a audiencias o reuniones	Alto	Cronograma de audiencias y reuniones dentro de procesos especiales según ley 550 del 99	Confrontación aleatoria de actuaciones, informes y liquidaciones presentadas.	Funcionario Representación externa.	A la recepción de la novedad dentro del término indicado.	Número de obligaciones exigibles que quedan por fuera. Número de pagos sin prelación legal.
8	Asistencia a reuniones.	Pago sin prelación fiscal por inasistencia a audiencias	Alto	Cronograma de audiencias y reuniones dentro de procesos especiales según ley 500.	Confrontación aleatoria de actuaciones, informes y liquidaciones presentadas.	Funcionario Representación externa.	Permanente.	Pagos sin prelación fiscales.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: LIQUIDACIÓN VOLUNTARIA DE SOCIEDADES

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Oficiar a las divisiones de Fiscalización, Liquidación, Jurídica y documentación para establecer la existencia de procesos de discusión o determinación de tributo.	Si se pasa por alto el oficio a las divisiones respectivas no se puede saber si existe proceso pendiente.	Alto	Verificar diariamente si existen procesos especiales que merezcan oficiar.	cada vez que se recepcione la información sobre proceso especial, oficiarla a las divisiones correspondientes.	Funcionario Representación externa.	Permanente	Procesos especiales no oficiados a las divisiones respectivas en un tiempo dado.
2	Enviar comunicación de deudas pendientes al liquidador, representante legal dentro del término.	Pasarse del término estipulado para enviar las comunicaciones.	Alto	revisión continua de comunicaciones que estén pendientes	Jerarquizar de acuerdo a prescripción de término dichas comunicaciones.	Funcionario de Representación Externa.	Permanente	Número de veces que el término estipulado para enviar comunicaciones al liquidador y rep. Legal prescriben.
3	Se constituyó garantía? Los documentos se pasan a secretaría para la custodia de la garantía.	No constituir una garantía, o que no cubra por completo la deuda. Que la garantía se pierda.	Alto	Verificar exhaustivamente si existen garantías reales que respalden la deuda. Verificación y custodia de las garantías y del responsable de las mismas.	de no haber garantías reales se debe continuar con el proceso coactivo.	Funcionario Representación externa.	Permanente	Número de veces que hay errores a causa de aceptar garantías que no cubren deuda o no haya la garantía. Número de veces que la garantía se pierda.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: SUCESIONES

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Oficiar a las divisiones de Fiscalización, Liquidación, Jurídica y documentación para establecer la existencia de procesos de discusión o determinación de tributo.	Si se pasa por alto el oficio a las divisiones respectivas no se puede saber si existe proceso pendiente.	Alto	Verificar diariamente si existen procesos especiales que merezcan oficiar.	cada vez que se recepcione la información sobre proceso especial, oficiarla a las divisiones correspondientes.	Funcionario Representación externa.	Permanente	Procesos especiales no oficiados a las divisiones respectivas en un tiempo dado.
2	El contribuyente presentó garantías sobre obligación objeto de procesos de determinación o discusión del tributo?	No constituir una garantía, o que no cubra por completo la deuda. Que la garantía se pierda.	Alto	Verificar exhaustivamente si existen garantías reales que respalden la deuda. Verificación y custodia de las garantías y del responsable de las mismas.	de no haber garantías reales se debe continuar con el proceso coactivo.	Funcionario Representación externa.	Permanente	Veces que se acepta garantía insuficiente o que se pierda la misma.
3	hacerse parte en el proceso	Extemporaneidad de la presentación del crédito fiscal. Dejar por fuera de la relación de créditos obligaciones exigibles. No cobro de obligaciones posteriores. Pago sin prelación legal por inasistencia a audiencias o reuniones	Alto	Cronograma de audiencias y reuniones dentro de procesos especiales según ley 550 del 99	Confrontación aleatoria de actuaciones, informes y liquidaciones presentadas.	Funcionario Representación externa.	A la recepción de la novedad dentro del término indicado.	Número de obligaciones exigibles que quedan por fuera. Número de pagos sin prelación legal.
4	Oficiar a la autoridad competente para que se continúe con el trámite sucesoral.	Pasarse del término estipulado para enviar las comunicaciones (20 días)	Alto	revisión continua de comunicaciones que estén pendientes	Jerarquizar de acuerdo a prescripción de término dichas comunicaciones.	Funcionario de Representación Externa.	Permanente	Número de veces que el término estipulado para enviar comunicaciones a la autoridad competente prescriben.

ADMINISTRACIÓN: BUCARAMANGA

DIVISIÓN: COBRANZAS

NOMBRE DEL PROCESO: CERTIFICACIÓN DE DEUDAS PARA PROCESO ESPECIAL

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: DICIEMBRE DE 2005

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
1	Recibir solicitudes de deudas a certificar por parte de notarías juzgados. Etc.	Extraviar documentos. Los documentos pueden ser no entregados a tiempo por diferentes razones lo cual haría lento el proceso. Entregar al funcionario equivocado.	Alto	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida. Despachar documentos que más rápido lo requieran.	Firmar planilla y archivar documentos correctamente minimizando la probabilidad de pérdida. Llevar copia con tachado de recibido.	Coordinador de representación externa. Jefe de división. Secretaria de rep. Externa	Permanente a la llegada de documentos a la división.	Número de documentos extraviados por semestre.
2	Se encuentra deuda pero está en el tribunal?	Cometer el error de certificar que si hay deuda habiendo encontrado ésta en el tribunal. Esto no se debe hacer ya que esto le compete solo al tribunal.	Medio	El certificador debe conocer muy bien esta parte del procedimiento ya que el desconocimiento de lamisma es el que puede producir el error.	Esto generaría apelaciones y pérdidas de tiempo y por lo tanto debería corregirse el error retrotrayendo el proceso para certificar que no hay deuda. Las deudas competencias del tribunal no deben certificarse como tales al contribuyente o a la entidad qu	Coordinador de representación externa. Jefe de división. Secretaria de rep. Externa.	Permanente a la búsqueda de deudas en el tribunal.	Número de deudas encontradas en el tribunal y certificadas por la DIAN por semestre (proceso incorrecto)

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
3	Proyectar oficio certificando si el contribuyente tiene deuda en proceso especial o no	Por descuido hacer la certificación equivocada del monto de la deuda o certificar que existe deuda si no la hay y viceversa. No entregar en el tiempo estipulado.	Alto	La certificación debe ser siempre cuidadosa y verificar en todos los sistemas (Sipac, Siscobra Candado y aduanero) y en el archivo para entregar el dato real y no uno equivocado que puede conducir a graves problemas. También debe tenerse en cuenta el tiempo	En caso de suceder, el proceso debe retrotraerse hasta el punto donde el error se halla cometido con el desgaste administrativos y posibles problemas legales que pueda incurrir.	Coordinador de representación externa. Jefe de división. Secretaria de rep. Externa	verificación diaria de todas las certificaciones a entregar.	Número de certificaciones con datos equivocados las cuales retrotrajeron el proceso.
4	Arcivar copia con soportes en carpeta aparte	Realizar esta actividad previene el riesgo de que por no llevar dichos soportes, se presenten problemas por que se diga que no se envió alguna certificación.	Medio	El certificador debe hacer firmar todas las copias de soporte y documentos de recibido, para de esta manera no tener problemas futuros en caso de que se pierda algún documento y se de responsabilidad a la DIAN por no entregarlo a tiempo. De esta manera el	Los documentos de Soporte con firma y fecha son los documentos irrefutables en caso de que se presenten estos inconvenientes, por lo tanto la acción correcta en este caso es siempre tenerlos.	Coordinador de representación externa. Jefe de división. Secretaria de rep. Externa	Permanente	Número de problemas de este estilo que no pudieron resolverse por ausencia de documentos fechados y firmados en la carpeta de soportes del certificador.

COD.	ACTIVIDAD	RIESGO DETECTADO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLES	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL	INDICADORES
5	Consultar en siscobra candado, aduanero, Sipac, etc.	Incluir incorrectamente el NIT o número de Cédula y no verificar nombre del contribuyente, con lo cual se puede acceder a un estado de cuenta incorrecto. Aparece deuda con sanción y no se notifica. El NIT puede estar equivocado.	Alto	Revisar percatemnete todos los datos del contribuyente al que se le está certificando la deuda a fin de no incurrir en este grave error. Verificar en el RUT	Es grave en tanto que cuando se dan datos incorrectos hay que proceder con las respectivas devoluciones o reclamaciones extra que incomodrán tanto a contribuyente como a las otras divisiones	Coordinador de representación externa	Permanente a la digitación en el sistema	Número de contribuyentes a los cuales se les ha entregado datos incorrectos.
6	Elaborar oficio dirigido a la entidad donde se certifica la deuda si existe o se comunica que no hay si no se encuentra deuda alguna.	Por descuido hacer la certificación equivocada del monto de la deuda o certificar que existe deuda si no la hay y viceversa.	Alto	La certificación debe ser siempre cuidadosa y verificar en todos los sistemas (Sipac, Siscobra Candado y aduanero) y en el archivo para entregar el dato real y no uno equivocado que puede conducir a graves problemas.	En caso de suceder, el proceso debe retrotraerse hasta el punto donde el error se halla cometido con el desgaste administrativos y posibles problemas legales que pueda incurrir.	Coordinador de representación externa	verificación diaria de todas las certificaciones a entregar.	Número de certificaciones con datos equivocados las cuales retrotrajeron el proceso.

ANEXO C

TABLAS DE ANÁLISIS DEL VALOR

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Cobro Persuasivo
Grupo: Persuasiva

Nota: Todos los tiempos están en Días

Numero de actividades que no agregan valor:	10
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	50,00972222
% total de actividades que no agregan valor:	0,151515152

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido:	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	0	0	0	0	0
Esperas	4	48	0,4	0,06060606	0,95981337
Inspecciones	4	0,00972222	0,4	0,06060606	0,00019441
Imprescindibles por ley	2	2	0,2	0,03030303	0,03999222

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 66

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado:
20	NO	INSPECCIÓN	0,001388889
21	NO	INSPECCIÓN	0,001388889
30	NO	ESPERA	5
34	NO	INSPECCIÓN	0,003472222
35	NO	ESPERA	30
37	NO	ESPERA	3
41	NO	ESPERA	10
42	NO	IMPRESINDIBLE	1
43	NO	INSPECCION	0,003472222
62	NO	IMPRESINDIBLE	1

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

**Proceso: Bonos de inversión
Grupo: Persuasiva**

Nota: Todos los tiempos están en días

Numero de actividades que no agregan valor:	6
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	30,01736111
% total de actividades que no agregan valor:	0,315789474

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	3	0,01041667	0,5	0,15789474	0,00034702
Esperas	1	30	0,16666667	0,05263158	0,99942163
Inspecciones	1	0,00347222	0,16666667	0,05263158	0,00011567
Imprescindibles por ley	1	0,00347222	0,16666667	0,05263158	0,00011567

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 19

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
4	NO	MOVIMIENTO	0,003472222
5	NO	IMPRESINDIBLE	0,003472222
8	NO	MOVIMIENTO	0,003472222
9	NO	ESPERA	30
10	NO	INSPECCION	0,003472222
18	NO	MOVIMIENTO	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Otorgamiento de una facilidad de pago
Grupo: Facilidades de pago

Nota: Todos los tiempos están en días

Numero de actividades que no agregan valor:	10
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	15,01736111
% total de actividades que no agregan valor:	0,147058824

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	1	0	0,1	0,01470588	0
Movimientos	1	0,00347222	0,1	0,01470588	0,00023121
Esperas	2	15	0,2	0,02941176	0,99884393
Inspecciones	4	0,01041667	0,4	0,05882353	0,00069364
Imprescindibles por ley	2	0,00347222	0,2	0,02941176	0,00023121

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 68

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	IMPRESINDIBLE	0,020833333
20	NO	ESPERA	10
22	NO	REPROCESO	indeterminado
24	NO	INSPECCION	0,003472222
26	NO	INSPECCION	0,003472222
28	NO	INSPECCION	0,003472222
34	NO	IMPRESINDIBLE	0,003472222
36	NO	INSPECCIÓN	indeterminado
40	NO	ESPERA	5
67	NO	MOVIMIENTO	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Reliquidar una facilidad de pago
Grupo: Facilidades de Pago

Nota: Todos los tiempos están en días

Numero de actividades que no agregan valor:	2
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	1,003472222
% total de actividades que no agregan valor:	0,2

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	0	0	0	0	0
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones	1	0,003472222	0,5	0,1	0,00346021
Imprescindibles por ley	1	1	0,5	0,1	0,99653979

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 10

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
5	NO	INSPECCION	1
8	NO	IMPRESINDIBLE	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Cambio de Garantías
Grupo: Facilidades de Pago

Nota: Todos los tiempos están en días

Numero de actividades que no agregan valor:	2
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	1,000694444
% total de actividades que no agregan valor:	0,2

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	0	0	0	0	0
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones	1	1	0,5	0,1	0,99930604
Imprescindibles por ley	1	0,00069444	0,5	0,1	0,00069396

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 10

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
2	NO	INSPECCION	1
8	NO	IMPRESINDIBLE	0,000694444

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

**Proceso: Cobro Coactivo y medidas cautelares
Grupo: Coactiva**

Nota: Todos los tiempos están en días

Numero de actividades que no agregan valor:	22
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	168,0215278
% total de actividades que no agregan valor:	0,176

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	1	0	0,04545455	0,008	0
Movimientos	3	1,00694444	0,13636364	0,024	0,00599295
Esperas	9	163	0,40909091	0,072	0,97011378
Inspecciones	7	0,01458333	0,31818182	0,056	8,6794E-05
Imprescindibles por ley	2	4	0,09090909	0,016	0,02380647

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso

125

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
3	NO	INSPECCION	0,000694444
4	NO	INSPECCION	0,000694444
6	NO	ESPERA	15
13	NO	INSPECCION	0,003472222
20	NO	ESPERA	2
24	NO	ESPERA	5
25	NO	IMPRESCINDIBLE	1
27	NO	ESPERA	30
31	NO	INSPECCION	0,003472222
32	NO	ESPERA	90
42	NO	INSPECCION	0,003472222
46	NO	ESPERA	3
53	NO	INSPECCION	indeterminado
62	NO	ESPERA	5
71	NO	MOVIMIENTO	0,003472222
73	NO	ESPERA	10
79	NO	MOVIMIENTO	0,003472222
81	NO	INSPECCION	0,003472222
98	NO	IMPRESCINDIBLE	3
105	NO	REPROCESO	indeterminado
108	NO	ESPERA	3
118	NO	MOVIMIENTO	1

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

**Proceso: Investigación de bienes
Grupo: Coactiva**

Nota: Todos los tiempos están en días

Numero de actividades que no agregan valor:	2
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	0,006944444
% total de actividades que no agregan valor:	0,142857143

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	2	0,00694444	1	0,14285714	1
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones	0	0	0	0	0
Imprescindibles por ley	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 14

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
9	NO	MOVIMIENTO	0,003472222
14	NO	MOVIMIENTO	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Embargo y desembargo a bancos
Grupo: Coactiva

Nota: Todos los tiempos están en días

Numero de actividades que no agregan valor:	1
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	0,003472222
% total de actividades que no agregan valor:	0,071428571

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	1	0,003472222	1	0,07142857	1
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones	0	0	0	0	0
Imprescindibles por ley	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 14

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
14	NO	MOVIMIENTO	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Fraccionamiento, aplicación, devolución y conversión de títulos
Grupo: Coactiva

Nota: Todos los tiempos están en días

Numero de actividades que no agregan valor:	6
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	1,015972222
% total de actividades que no agregan valor:	0,162162162

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	4	1,00902778	0,66666667	0,10810811	0,99316473
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones Imprescindibles por ley	2	0,00694444	0,33333333	0,05405405	0,00683527
	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 37

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
2	NO	INSPECCION	0,003472222
9	NO	INSPECCION	0,003472222
19	NO	MOVIMIENTO	0,002083333
29	NO	MOVIMIENTO	0,003472222
36	NO	MOVIMIENTO	0,003472222
37	NO	MOVIMIENTO	1

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

**Proceso: Remisión de obligaciones por menor cuantía
Grupo: Coactiva**

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	5
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	90,00972222
% total de actividades que no agregan valor:	0,263157895

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	0	0	0	0	0
Esperas	1	90	0,2	0,05263158	0,99989199
Inspecciones Imprescindibles por ley	4	0,00972222	0,8	0,21052632	0,00010801
	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 19

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
4	NO	INSPECCIÓN	0,001388889
9	NO	INSPECCIÓN	0,001388889
11	NO	INSPECCIÓN	0,003472222
12	NO	INSPECCIÓN	0,003472222
15	NO	ESPERA	90

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Remisión de obligaciones por muerte del deudor
Grupo: Coactiva

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	3
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	2,001388889
% total de actividades que no agregan valor:	0,230769231

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	0	0	0	0	0
Esperas	1	2	0,33333333	0,07692308	0,99930604
Inspecciones Imprescindibles por ley	2	0,00138889	0,66666667	0,15384615	0,00069396
	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 13

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
4	NO	INSPECCIÓN	0,001388889
5	NO	INSPECCIÓN-ESPERA	2
8	NO	INSPECCIÓN	0,001388889

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

**Proceso: Remisión de obligaciones sin respaldo económico
Grupo: Coactiva**

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	4
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	4,004861111
% total de actividades que no agregan valor:	0,210526316

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	0	0	0	0	0
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones Imprescindibles por ley	4	4,004861111	1	0,21052632	1
	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 19

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	INSPECCIÓN	0,001388889
13	NO	INSPECCIÓN	2
14	NO	INSPECCIÓN	2
15	NO	INSPECCIÓN	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Saldos de cartera a depurar
Grupo: Coactiva

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	1,025
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	9
% total de actividades que no agregan valor:	0,023837209

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	0,010416667	3	0,0101626	0,00024225	0,33333333
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones	0,011111111	4	0,01084011	0,0002584	0,44444444
Imprescindibles por ley	1,003472222	2	0,97899729	0,02333656	0,22222222

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso

43

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
5	NO	MOVIMIENTO	0,003472222
6	NO	INSPECCIÓN	0,000694444
9	NO	INSPECCIÓN	0,003472222
10	NO	IMPRESINDIBLE	0,003472222
11	NO	IMPRESINDIBLE	1
18	NO	INSPECCIÓN	0,003472222
24	NO	INSPECCIÓN	0,003472222
31	NO	MOVIMIENTO	0,003472222
38	NO	MOVIMIENTO	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Administración de títulos de depósito judicial
Grupo: Coactiva - Secretaría

Nota: Todos los tiempos están en días

Numero de actividades que no agregan valor:	9
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	10,25138889
% total de actividades que no agregan valor:	0,409090909

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	0	0	0	0	0
Esperas	1	5	0,11111111	0,04545455	0,48773879
Inspecciones	2	2	0,22222222	0,09090909	0,19509552
Imprescindibles por ley	6	3,25138889	0,66666667	0,27272727	0,3171657

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 22

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
5	NO	IMPRESINDIBLE	0,001388889
7	NO	IMPRESINDIBLE	indeterminado
8	NO	ESPERA	5
14	NO	IMPRESINDIBLE	3
15	NO	INSPECCIÓN	1
16	NO	INSPECCIÓN	1
20	NO	IMPRESINDIBLE	0,083333333
21	NO	IMPRESINDIBLE	0,083333333
22	NO	IMPRESINDIBLE	0,083333333

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Sentencias y Conciliaciones
Grupo: Coactiva

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	8
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	6,048611111
% total de actividades que no agregan valor:	0,32

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	7	3,04861111	0,875	0,28	0,50401837
Esperas	1	3	0,125	0,04	0,49598163
Inspecciones	0	0	0	0	0
Imprescindibles por ley	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 25

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,006944444
2	NO	MOVIMIENTO	0,013888889
3	NO	MOVIMIENTO	0,013888889
6	NO	ESPERA	3
21	NO	MOVIMIENTO	0,013888889
22	NO	MOVIMIENTO	1
23	NO	MOVIMIENTO	1
24	NO	MOVIMIENTO	1

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Certificación de deudas entre administraciones
Grupo: Coactiva

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	5
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	3,008333333
% total de actividades que no agregan valor:	0,384615385

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	1	0,00347222	0,2	0,07692308	0,0011542
Esperas	1	3	0,2	0,07692308	0,99722992
Inspecciones	3	0,00486111	0,6	0,23076923	0,00161588
Imprescindibles por ley	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 13

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	INSPECCIÓN	0,000694444
2	NO	MOVIMIENTO-ESPERA	3
11	NO	INSPECCIÓN	0,000694444
12	NO	INSPECCIÓN	0,003472222
13	NO	MOVIMIENTO	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Certificación de deudas para devoluciones
Grupo: Coactiva

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	4,007638889
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	6,014583333
% total de actividades que no agregan valor:	0,222646605

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	3	0,00763889	0,00190608	0,00042438	0,00127006
Esperas	2	6	0,49904696	0,11111111	0,99757534
Inspecciones Imprescindibles por ley	2	0,00694444	0,49904696	0,11111111	0,0011546
	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso

18

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444
3	NO	ESPERA	1
4	NO	ESPERA	5
11	NO	MOVIMIENTO	0,003472222
12	NO	MOVIMIENTO	0,003472222
14	NO	INSPECCIÓN	0,003472222
17	NO	INSPECCIÓN	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Certificación de deudas para recaudación
Grupo: Coactiva

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	6
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	1,010416667
% total de actividades que no agregan valor:	0,352941176

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	4	1,00347222	0,66666667	0,23529412	0,99312715
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones Imprescindibles por ley	2	0,00694444	0,33333333	0,11764706	0,00687285
	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso

17

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444
2	NO	MOVIMIENTO	0,001388889
3	NO	MOVIMIENTO	0,001388889
11	NO	INSPECCIÓN	0,003472222
14	NO	MOVIMIENTO	1
15	NO	INSPECCIÓN	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Correspondencia externa manual y por SIPAC
Grupo: Secretaría

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	2
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	0,004166667
% total de actividades que no agregan valor:	0,125

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	2	0,004166667	1	0,125	1
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones	0	0	0	0	0
Imprescindibles por ley	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 16

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444
15	NO	MOVIMIENTO	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Correspondencia interna manual
Grupo: Secretaría

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	3
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	2,000694444
% total de actividades que no agregan valor:	0,230769231

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	2	1,00069444	0,66666667	0,15384615	0,50017355
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones	0	0	0	0	0
Imprescindibles por ley	1	1	0,33333333	0,07692308	0,49982645

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso

13

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444
6	NO	IMPRESINDIBLE	1
7	NO	MOVIMIENTO	1

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Correspondencia interna por SIPAC
Grupo: Secretaría

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	3
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	2,000694444
% total de actividades que no agregan valor:	0,230769231

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	2	1,00069444	0,66666667	0,15384615	0,50017355
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones	0	0	0	0	0
Imprescindibles por ley	1	1	0,33333333	0,07692308	0,49982645

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso

13

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444
7	NO	IMPRESINDIBLE	1
8	NO	MOVIMIENTO	1

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Recepcionar y repartir los títulos ejecutivos de aduanas y cambios
Grupo: Secretaría

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	4
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	1,086111111
% total de actividades que no agregan valor:	0,19047619

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	3	1,00277778	0,75	0,14285714	0,92327366
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones Imprescindibles por ley	1	0,08333333	0,25	0,04761905	0,07672634
	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 21

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444
5	NO	MOVIMIENTO	0,002083333
12	NO	MOVIMIENTO	1
13	NO	INSPECCIÓN	0,083333333

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: recepcionar y repartir los títulos ejecutivos de impuestos
Grupo: Secretaría

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	2
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	0,004166667
% total de actividades que no agregan valor:	0,142857143

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	1	0,00069444	0,5	0,07142857	0,16666667
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones Imprescindibles por ley	1	0,00347222	0,5	0,07142857	0,83333333
	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 14

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444
2	NO	INSPECCIÓN	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Conformación de expedientes para impuestos tributarios
Grupo: Secretaría

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	1
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	0,003472222
% total de actividades que no agregan valor:	0,083333333

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	1	0,003472222	1	0,083333333	1
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones	0	0	0	0	0
Imprescindibles por ley	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 12

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Archivar y clasificar los expedientes físicos
Grupo: Secretaría

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	1
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	0,000694444
% total de actividades que no agregan valor:	0,05

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	1	0,00069444	1	0,05	1
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones	0	0	0	0	0
Imprescindibles por ley	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 20

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

**Proceso: Traslado de expedientes a otra administración
Grupo: Secretaría**

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	3
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	1,004166667
% total de actividades que no agregan valor:	0,375

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	2	1,00069444	0,66666667	0,25	0,99654219
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones	0	0	0	0	0
Imprescindibles por ley	1	0,00347222	0,33333333	0,125	0,00345781

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 8

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444
7	NO	IMPRESINDIBLE	0,003472222
8	NO	MOVIMIENTO	1

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

**Proceso: Acuerdo de Reestructuración
Grupo: Representación Externa**

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	6
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	5,014583333
% total de actividades que no agregan valor:	0,24

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	1	0,00069444	0,16666667	0,04	0,00013848
Esperas	1	5	0,16666667	0,04	0,99709182
Inspecciones Imprescindibles por ley	4	0,01388889	0,66666667	0,16	0,0027697
	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 25

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444
3	NO	ESPERA	5
12	NO	INSPECCIÓN	0,003472222
15	NO	INSPECCIÓN	0,003472222
18	NO	INSPECCIÓN	0,003472222
25	NO	INSPECCIÓN	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Concordato
Grupo: Representación Externa

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	3
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	5,004166667
% total de actividades que no agregan valor:	0,088235294

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	1	0,00069444	0,33333333	0,02941176	0,00013877
Esperas	1	5	0,33333333	0,02941176	0,99916736
Inspecciones Imprescindibles por ley	1	0,00347222	0,33333333	0,02941176	0,00069387
	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 34

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444
3	NO	ESPERA	5
31	NO	INSPECCIÓN	0,003472222

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Liquidación Forsoza Administrativa
Grupo: Representación Externa

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	3
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	5,013888889
% total de actividades que no agregan valor:	0,1875

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	0	0	0	0	0
Esperas	1	5	0,33333333	0,0625	0,99722992
Inspecciones Imprescindibles por ley	2	0,01388889	0,66666667	0,125	0,00277008
	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 16

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
3	NO	ESPERA	5
11	NO	INSPECCIÓN	0,006944444
14	NO	INSPECCIÓN	0,006944444

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Liquidación Obligatoria de Sociedades
Grupo: Representación externa

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	4
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	5,014583333
% total de actividades que no agregan valor:	0,137931034

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	1	0,00069444	0,25	0,03448276	0,00013848
Esperas	1	5	0,25	0,03448276	0,99709182
Inspecciones Imprescindibles por ley	2	0,01388889	0,5	0,06896552	0,0027697
	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 29

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444
3	NO	ESPERA	5
26	NO	INSPECCIÓN	0,006944444
27	NO	INSPECCIÓN	0,006944444

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

**Proceso: Liquidación Voluntaria de Sociedades
Grupo: Representación Externa**

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	1
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	0,000694444
% total de actividades que no agregan valor:	0,071428571

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	1	0,00069444	1	0,07142857	1
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones	0	0	0	0	0
Imprescindibles por ley	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 14

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Sucesiones
Grupo: Representación Externa

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	2
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	0,000694444
% total de actividades que no agregan valor:	0,1

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	1	0,00069444	0,5	0,05	1
Esperas	1	0	0,5	0,05	0
Inspecciones	0	0	0	0	0
Imprescindibles por ley	0	0	0	0	0

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 20

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444
15	NO	ESPERA	indeterminado

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO POR PROCESO. DIVISIÓN COBRANZAS

Proceso: Certificación de deudas para proceso especial
Grupo: Representación Externa

Nota: Todos los tiempos están dados en días

Numero de actividades que no agregan valor:	3
Tiempo invertido en actividades que no agregan valor:	0,007638889
% total de actividades que no agregan valor:	0,214285714

PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Clase:	No. De actividades	Tiempo invertido	% sobre actividades SVA	% sobre total actividades	% sobre tiempo SVA
Reprocesos	0	0	0	0	0
Movimientos	1	0,00069444	0,33333333	0,07142857	0,09090909
Esperas	0	0	0	0	0
Inspecciones Imprescindibles por ley	1	0,00347222	0,33333333	0,07142857	0,45454545

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (SVA)

Total de actividades del proceso 14

Actividad No.	Agrega valor?	Tipo de actividad	Tiempo estimado
1	NO	MOVIMIENTO	0,000694444
11	NO	IMPRESINDIBLE	0,003472222
13	NO	INSPECCIÓN	0,003472222

ANEXO D

TABLAS DEL ESTUDIO DE TIEMPOS⁷⁴

⁷⁴ Los datos subrayados y en cursiva son aquellos que presentaron comportamiento fuera de las tendencias.

DURACIÓN TOTAL DEL PROCESO DE COBRO POR EXPEDIENTE

Exp No.	Inicia	Termina	Días
257	02/03/2004	05/01/2006	<u>674</u>
312	11/10/2004	06/01/2006	452
258	30/10/2003	16/01/2006	<u>809</u>
17	16/07/2003	18/01/2006	<u>917</u>
768	29/03/2004	12/01/2006	<u>654</u>
320	26/04/2004	12/01/2006	<u>626</u>
410	25/11/2003	25/11/2005	<u>731</u>
194	28/02/2000	05/01/2006	<u>2138</u>
184	25/07/2002	18/07/2005	<u>1089</u>
584	28/01/2004	19/01/2006	<u>722</u>
345	14/09/2004	17/02/2006	521
384	29/11/2004	15/02/2006	443
23	03/05/2005	01/02/2006	274
541	05/07/2005	16/11/2005	134
982	07/01/2005	02/09/2005	238
391	10/08/2004	26/01/2006	534
220	02/02/2004	29/07/2004	178
88	02/12/2005	17/02/2006	77
778	07/06/2005	04/01/2006	211
290	09/03/2005	08/02/2006	336
109	01/08/2005	02/11/2005	93
345	30/08/2004	24/06/2005	298
711	24/11/2005	17/02/2006	85
102	07/12/2004	27/04/2005	141
567	30/05/2005	05/01/2006	220
283	10/10/2005	05/01/2006	87
82	24/02/2005	05/01/2006	315
719	18/10/2002	11/01/2006	<u>1181</u>
256	10/09/2002	10/01/2006	<u>1218</u>
830	02/02/2005	16/01/2006	348
764	01/03/2005	16/01/2006	321
823	13/01/2005	15/02/2006	398
59	05/04/2005	14/02/2006	315
45	14/06/2005	09/02/2006	240
571	08/03/2004	04/10/2004	210
721	05/04/2004	22/09/2004	170
922	23/11/2004	06/02/2006	440
82	11/05/2005	14/02/2006	279
121	08/03/2005	29/07/2005	143
234	04/10/2005	10/01/2006	98
272	17/08/2001	06/01/2006	<u>1603</u>
521	07/02/2005	10/01/2006	337
357	05/09/2005	05/01/2006	122
361	07/02/2005	05/01/2006	332
2	24/02/2005	05/01/2006	315
397	07/02/2005	05/01/2006	332
967	24/02/2005	05/01/2006	315
35	17/03/2003	05/01/2006	<u>1025</u>
675	24/04/2000	15/06/2005	<u>1878</u>
923	23/10/2001	04/01/2006	<u>1534</u>

PROCESO: COBRO PERSUASIVO

Exp No.	Inicia	Termina	Días
257	02/03/2004	05/01/2006	<u>674</u>
312	11/10/2004	06/01/2006	<u>452</u>
258	30/10/2003	16/01/2006	<u>809</u>
17	16/07/2003	18/01/2006	<u>917</u>
768	29/03/2004	13/12/2004	259
320	26/04/2004	15/12/2004	233
410	25/11/2003	25/11/2005	<u>731</u>
194	28/02/2000	14/01/2002	<u>686</u>
184	25/07/2002	07/04/2003	256
584	28/01/2004	14/09/2004	230
345	14/09/2004	03/05/2005	231
384	29/11/2004	07/07/2005	220
23	03/05/2005	02/06/2005	30
541	05/07/2005	16/11/2005	134
982	07/01/2005	02/09/2005	238
391	10/08/2004	06/01/2005	149
220	02/02/2004	29/07/2004	178
88	02/12/2005	17/02/2006	77
778	07/06/2005	14/07/2005	37
290	09/03/2005	05/05/2005	57
109	01/08/2005	02/11/2005	93
345	30/08/2004	24/06/2005	298
711	24/11/2005	17/02/2006	85
102	07/12/2004	27/04/2005	141
567	30/05/2005	10/08/2005	72
283	10/10/2005	08/11/2005	29
82	24/02/2005	11/05/2005	76
719	18/10/2002	12/11/2002	25
256	10/09/2002	06/05/2003	238
830	02/02/2005	04/05/2005	91
764	01/03/2005	15/06/2005	106
823	13/01/2005	08/04/2005	85
59	05/04/2005	03/08/2005	120
45	14/06/2005	07/09/2005	85
571	08/03/2004	04/10/2004	210
721	05/04/2004	22/09/2004	170
922	23/11/2004	11/05/2005	169
82	11/05/2005	14/02/2006	279
121	08/03/2005	29/07/2005	143
234	04/10/2005	16/11/2005	43
272	17/08/2001	03/06/2002	290
521	07/02/2005	08/11/2005	274
357	05/09/2005	22/11/2005	78
361	07/02/2005	04/05/2005	86
2	24/02/2005	07/06/2005	103
397	07/02/2005	10/03/2005	31
967	24/02/2005	05/04/2005	40
35	17/03/2003	04/08/2003	140
675	24/04/2000	05/02/2002	<u>652</u>
923	23/10/2001	12/08/2002	293

PROCESO: BONOS DE INVERSIÓN

Exp No.	Inicia	Termina	Días
957	10/05/2005	27/05/2005	17
312	29/04/2005	07/05/2005	8
258	04/03/2004	30/03/2004	26
320	11/05/2004	01/06/2004	21
410	14/01/2004	09/02/2004	26
345	22/09/2004	14/10/2004	22
384	14/12/2004	11/01/2005	28
88	09/12/2005	28/12/2005	19
778	07/06/2005	15/06/2005	8
719	21/10/2002	31/10/2002	10
823	02/02/2005	17/02/2005	15
59	15/04/2005	04/05/2005	19
45	29/06/2005	11/07/2005	12
361	24/02/2005	04/03/2005	8
35	15/04/2003	02/05/2003	17
923	02/01/2002	22/01/2002	20

PROCESO: OTORGAMIENTO DE UNA FACILIDAD DE PAGO

Exp No.	Inicia	Termina	Días
257	02/04/2004	05/01/2006	<u>643</u>
312	15/11/2004	06/01/2006	<u>417</u>
258	29/12/2003	16/01/2006	<u>749</u>
320	14/06/2004	15/12/2004	184
410	30/12/2003	25/11/2005	<u>696</u>
194	03/12/2001	14/01/2002	42
184	19/11/2002	07/04/2003	139
220	09/03/2004	29/07/2004	142
778	10/06/2005	14/07/2005	34
711	30/11/2005	17/02/2006	79
102	27/12/2004	27/04/2005	121
823	02/02/2005	08/04/2005	65
59	12/04/2005	03/08/2005	113
571	17/03/2004	04/10/2004	201
721	12/05/2004	22/09/2004	133
521	22/03/2005	08/11/2005	231
357	20/09/2005	22/11/2005	63
361	01/03/2005	04/05/2005	64
675	07/12/2001	05/02/2002	60
923	26/12/2001	12/08/2002	229

PROCESO: RELIQUIDAR UNA FACILIDAD DE PAGO

Exp No.	Inicia	Termina	Días
361	12/04/2005	19/04/2005	7
361	31/03/2005	12/04/2005	12
521	26/05/2005	16/06/2005	21
721	19/07/2004	10/08/2004	22
721	30/06/2004	19/07/2004	19
823	28/02/2005	29/03/2005	29
711	13/12/2005	02/01/2006	20
220	30/04/2004	24/05/2004	24
220	12/04/2004	30/04/2004	18
410	30/06/2004	26/07/2004	26
410	10/06/2004	30/06/2004	20
410	04/05/2004	10/06/2004	<u>37</u>
320	13/07/2004	24/08/2004	<u>42</u>
258	12/04/2004	07/06/2004	<u>56</u>
258	22/03/2004	12/04/2004	21

PROCESO: CAMBIO DE GARANTÍAS

Exp No.	Inicia	Termina	Días
312	11/05/2005	31/05/2005	20
778	22/06/2005	28/06/2005	6
102	11/01/2005	25/01/2005	14
59	10/05/2005	24/05/2005	14
571	26/04/2004	05/05/2004	9
357	30/09/2005	11/10/2005	11

PROCESO: COBRO COACTIVO Y MEDIDAS CAUTELARES

Exp No.	Inicia	Termina	Días
768	13/12/2004	12/01/2006	395
320	15/12/2004	12/01/2006	393
194	14/01/2002	05/01/2006	<u>1452</u>
184	07/04/2003	18/07/2005	<u>833</u>
584	14/09/2004	19/01/2006	492
345	03/05/2005	17/02/2006	290
384	07/07/2005	15/02/2006	223
23	02/06/2005	01/02/2006	244
391	06/01/2005	26/01/2006	385
778	14/07/2005	04/01/2006	174
290	05/05/2005	08/02/2006	279
567	10/08/2005	05/01/2006	148
283	08/11/2005	05/01/2006	58
82	11/05/2005	05/01/2006	239
719	12/11/2002	11/01/2006	<u>1156</u>
256	06/05/2003	10/01/2006	<u>980</u>
830	04/05/2005	16/01/2006	257
764	15/06/2005	16/01/2006	215
823	08/04/2005	15/02/2006	313
59	03/08/2005	14/02/2006	195
45	07/09/2005	09/02/2006	155
922	11/05/2005	06/02/2006	271
234	16/11/2005	10/01/2006	55
272	03/06/2002	06/01/2006	<u>1313</u>
521	08/11/2005	10/01/2006	63
357	22/11/2005	05/01/2006	44
361	04/05/2005	05/01/2006	246
2	07/06/2005	05/01/2006	212
397	10/03/2005	05/01/2006	301
967	05/04/2005	05/01/2006	275
35	04/08/2003	05/01/2006	<u>885</u>
675	05/02/2002	15/06/2005	<u>1226</u>
923	12/08/2002	04/01/2006	<u>1241</u>

PROCESO: INVESTIGACIÓN DE BIENES

Exp No.	Inicia	Termina	Días
768	13/12/2004	02/05/2005	<u>140</u>
320	15/12/2004	10/05/2005	<u>146</u>
194	14/01/2002	06/08/2002	<u>204</u>
184	07/04/2003	05/01/2004	<u>273</u>
584	14/09/2004	08/02/2005	<u>147</u>
345	03/05/2005	18/05/2005	15
384	07/07/2005	19/07/2005	12
23	02/06/2005	30/06/2005	28
391	06/01/2005	10/02/2005	35
778	14/07/2005	22/07/2005	8
290	05/05/2005	11/05/2005	6
567	10/08/2005	17/08/2005	7
283	08/11/2005	15/11/2005	7
82	11/05/2005	29/06/2005	49
719	12/11/2002	10/11/2003	<u>363</u>
256	06/05/2003	10/03/2004	<u>309</u>
830	04/05/2005	05/07/2005	62
764	15/06/2005	21/07/2005	36
823	08/04/2005	14/06/2005	67
59	03/08/2005	05/09/2005	33
45	07/09/2005	27/09/2005	20
922	11/05/2005	21/06/2005	41
234	16/11/2005	21/11/2005	5
272	03/06/2002	14/05/2003	<u>345</u>
521	08/11/2005	22/11/2005	14
357	22/11/2005	25/11/2005	3
361	04/05/2005	25/07/2005	82
2	07/06/2005	12/07/2005	35
397	10/03/2005	03/05/2005	54
967	05/04/2005	07/06/2005	63
35	04/08/2003	12/04/2004	<u>252</u>
675	05/02/2002	11/10/2002	<u>248</u>
923	12/08/2002	27/08/2002	15

PROCESO: EMBARGO Y DESEMBARGO A BANCOS

Exp No.	Inicia	Termina	Días
768	02/05/2005	11/10/2005	162
320	10/05/2005	20/10/2005	163
194	06/08/2002	24/08/2005	<u>1114</u>
184	05/01/2004	13/12/2004	343
584	08/02/2005	04/10/2005	238
345	18/05/2005	27/09/2005	132
384	19/07/2005	30/08/2005	42
23	30/06/2005	28/10/2005	120
391	10/02/2005	27/09/2005	229
778	22/07/2005	29/09/2005	69
290	11/05/2005	24/11/2005	197
567	17/08/2005	22/11/2005	97
283	15/11/2005	30/11/2005	15
82	29/06/2005	04/11/2005	128
719	10/11/2003	29/07/2005	<u>627</u>
256	10/03/2004	11/10/2005	<u>580</u>
830	05/07/2005	05/10/2005	92
764	21/07/2005	15/11/2005	117
823	14/06/2005	21/11/2005	160
59	05/09/2005	27/12/2005	113
45	27/09/2005	16/11/2005	50
922	21/06/2005	31/10/2005	132
234	21/11/2005	28/11/2005	7
272	14/05/2003	29/08/2005	<u>838</u>
521	22/11/2005	30/11/2005	8
357	25/11/2005	05/12/2005	10
361	25/07/2005	06/09/2005	43
2	12/07/2005	19/10/2005	99
397	03/05/2005	30/09/2005	150
967	07/06/2005	04/10/2005	119
35	12/04/2004	21/09/2005	<u>527</u>
675	11/10/2002	04/04/2005	<u>906</u>
923	27/08/2002	11/08/2005	<u>1080</u>

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS

Exp No.	Inicia	Termina	Días
768	08/11/2005	04/01/2006	<u>57</u>
320	31/10/2005	29/12/2005	<u>59</u>
194	06/09/2005	28/11/2005	<u>83</u>
184	06/01/2005	22/03/2005	<u>75</u>
584	03/11/2005	27/12/2005	<u>54</u>
345	27/10/2005	26/12/2005	<u>60</u>
384	13/09/2005	30/11/2005	<u>78</u>
23	24/11/2005	03/01/2006	40
391	25/10/2005	10/12/2005	46
778	03/10/2005	28/11/2005	<u>56</u>
290	02/12/2005	12/01/2006	41
567	30/11/2005	20/12/2005	20
283	05/12/2005	26/12/2005	21
82	09/11/2005	15/12/2005	36
19	24/08/2005	03/10/2005	40
256	27/10/2005	05/12/2005	39
830	15/11/2005	21/12/2005	36
764	12/12/2005	05/01/2006	24
823	05/12/2005	11/01/2006	37
59	13/01/2006	31/01/2006	18
45	06/12/2005	02/01/2006	27
922	10/11/2005	19/12/2005	39
234	30/11/2005	16/12/2005	16
272	20/09/2005	05/11/2005	46
521	02/12/2005	23/12/2005	21
357	07/12/2005	26/12/2005	19
361	18/10/2005	06/12/2005	49
2	28/11/2005	19/12/2005	21
397	14/11/2005	07/12/2005	23
967	08/11/2005	05/12/2005	27
35	11/10/2005	15/11/2005	35
675	02/05/2005	25/05/2005	23
923	18/11/2005	19/12/2005	31

**PROCESO: FRACCIONAMIENTO, APLICACIÓN,
CONVERSIÓN Y DEVOLUCIÓN DE TÍTULOS**

Exp No.	Inicia	Termina	Días
768	10/11/2005	30/12/2005	<u>50</u>
320	02/11/2005	23/12/2005	<u>51</u>
194	07/09/2005	24/11/2005	<u>78</u>
184	11/01/2005	14/03/2005	<u>62</u>
584	08/11/2005	19/12/2005	<u>41</u>
345	31/10/2005	21/12/2005	<u>51</u>
384	14/09/2005	25/11/2005	<u>72</u>
23	24/11/2005	26/12/2005	32
391	26/10/2005	05/12/2005	40
778	07/10/2005	21/11/2005	<u>45</u>
290	07/12/2005	02/01/2006	26
109	06/09/2005	25/10/2005	<u>49</u>
567	02/12/2005	13/12/2005	11
283	07/12/2005	23/12/2005	16
82	09/11/2005	12/12/2005	33
719	24/08/2005	30/09/2005	37
256	03/11/2005	29/11/2005	26
830	18/11/2005	19/12/2005	31
764	16/12/2005	03/01/2006	18
823	09/12/2005	06/01/2006	28
59	13/01/2006	27/01/2006	14
45	07/12/2005	30/12/2005	23
922	15/11/2005	16/12/2005	31
234	30/11/2005	15/12/2005	15
272	23/09/2005	28/10/2005	35
521	05/12/2005	19/12/2005	14
357	09/12/2005	21/12/2005	12
361	19/10/2005	28/11/2005	40
2	29/11/2005	16/12/2005	17
397	14/11/2005	06/12/2005	22
967	11/11/2005	02/12/2005	21
35	13/10/2005	10/11/2005	28
675	06/05/2005	24/05/2005	18
923	21/11/2005	15/12/2005	24

ANEXO E

TABLAS DE PRODUCTOS

DE CADA PROCESO




Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Cobro persuasivo

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Recaudo de dinero proveniente del pago de impuestos.</p>	<p>* Deudores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Generación de extractos de cuenta corriente. * Revisión en el Sipac. * Revisión en el Siscobra.. * Verificación del pago. * Solicitar certificados de no existencia de solicitud de compensaciones, ni facilidad de pago, ni proceso especial de ser necesarios * Solicitar títulos judiciales de ser necesarios.

	Descripción de Productos que genera el Área	División: COBRANZAS
		Proceso: Bonos de inversión
PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
Recaudo de dinero proveniente del pago de bonos de inversión.	Deudores.	<ul style="list-style-type: none"> * Tener la planilla y soporte de resoluciones notificadas a contribuyentes. * Documento que compruebe el pago de los bonos. * Tener organizados todos los soportes en la carpeta del funcionario encargado.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Suscripción a un acuerdo de pago

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Recaudo de dinero a través del pago de impuestos</p>	<p>* Deudores * Terceros solidarios.</p>	<p>* Deben constituirse garantías reales para respaldar la facilidad de pago. El avalúo de las garantías debe ser igual o superior a la deuda.</p> <p>* La deuda debe ser analizada con Cuenta corriente para saber el monto exacto y si la facilidad es viable de acuerdo a sus niveles de ingresos.</p> <p>* Como requisito de calidad se debe exigir el balance general de los últimos dos años</p> <p>* Otro requisito es que se haya llevado a cabo un correcto análisis financiero del expediente, simulando el plazo solicitado.</p> <p>•En cuanto a la garantía, se debe revisar que dicho bien haya sido embargado, secuestrado y que se haya hecho todo de acuerdo a la orden administrativa 005 del 2001.</p> <p>* El tercero solidario debe poder responder como avalista del deudor principal. Se debe analizar su capacidad económica para otorgar la facilidad de pago.</p> <p>* Se debe investigar la actividad económica del tercero solidario, empresa donde trabaja y cargo que desempeña.</p> <p>* Debe estar anexado el avalúo catastral, recibo predial y avalúo de perito.</p> <p>* Es posible que el respaldo a la facilidad de pago se haga mediante póliza bancaria.</p>



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Reliquidar una facilidad de pago

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Recaudación de dinero mediante el pago de impuestos.</p>	<p>* Deudores.</p>	<p>* La nueva facilidad de pago debe tener las garantías necesarias y ajustarse a un plan financiero correcto de cuotas posibles que beneficie a ambas partes.</p> <p>* La solicitud de reliquidación de facilidad de pago debe hacerse mediante oficio y a causa de baja de intereses o abono y compensación.</p> <p>* El análisis financiero realizado detecta que el contribuyente puede pagar la nueva facilidad.</p>



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS
Proceso: Cambio de garantías

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Cambio de garantías.</p>	<p>* Deudores.</p>	<p>* Garantías nuevas cuyo avalúo sea igual o superior al valor total de la deuda.</p> <p>* Garantías legales y que no se encuentren respaldando otra deuda o en proceso de sucesión.</p>



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Medidas Cautelares: Embargo, Secuestro y Remate de Bienes.

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Recaudación de dinero mediante el pago de impuestos.</p>	<p>* Deudores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * El expediente debe venir de persuasiva con o sin embargo productivo. •Revisión en cuenta corriente, SIPAC y SISCOBRA. * Comprobar NIT, razón social y dirección correcta. *El primero requisito para comenzar medidas cautelares es comprobar que el contribuyente, después de habersele intentado cobrar por la vía persuasiva no se haya presentado a pagar. * La investigación de bienes debe haber dado respuesta positiva para proceder con las medidas. * Los bienes deben estar sujetos a registro. * Revisar que no haya posibilidad de excepción según art. 831 del E.T. * Aplicación correcta de los títulos y liquidación del crédito y costas después del remate. * Solución oportuna a todas las objeciones, apelaciones, excepciones y peticiones de reavalúo.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Investigación de bienes.

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Ubicación de los bienes del contribuyente.</p>	<p>* Deudores.</p>	<p>* Consultar en los aplicativos el monto total de la deuda.</p> <p>* Se espera que el evalúo de los bienes encontrados sea al menos igual que el valor de la deuda. De no ser así, de igual manera se embargarán para cancelar una parte de la misma.</p>



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Embargo y desembargo a bancos.

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Embargo a Bancos * Desembargo a Bancos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Deudores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Comprobación de que el contribuyente se encuentra moroso mediante la respectiva resolución. * Revisar las respuestas externas de los bancos e entidades de acuerdo a los resultados de embargos. * proceder a desembargar únicamente si las obligaciones han sido canceladas en su totalidad. * revisar las respuestas sobre desembargo a cargo de las entidades externas.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Fraccionamiento, Aplicación, devolución y conversión de títulos.

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Títulos Fraccionados. * Títulos Aplicados. * Títulos devueltos. * Títulos sujetos a conversión. 	<ul style="list-style-type: none"> * Deudores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Comprobar existencia de títulos judiciales. * Verificar la existencia del auto de liquidación definitiva de crédito y costas. * Verificar prelación de créditos. * Se deben haber consignado las costas procesales. * La deuda debe estar totalmente cancelada.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS
 Proceso: Administración de títulos de depósito judicial

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
* Títulos de depósito Judicial	* Deudores.	* Respuesta positiva de embargos. * Correcto Fraccionamiento, aplicación, devolución y conversión de los títulos.



Descripción de Productos
que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Remisión de obligaciones por menor cuantía

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Depuración de cartera de difícil cobro 	<ul style="list-style-type: none"> * Deudores. * Gestores. * Ejecutores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Las obligaciones no deben exceder los 850.000 por concepto de intereses e impuestos. * Las obligaciones totales no pueden exceder los 5'000.000 * Es requisito fundamental que la obligación de menor cuantía tenga al menos tres años de exigibilidad. * Debe haberse realizado una investigación de bienes a las obligaciones mayores de 1'036.000 antes de declararse remisas.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Remisión de obligaciones por muerte del deudor

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Depuración de cartera de difícil cobro 	<ul style="list-style-type: none"> * Deudores. * Gestores. * Ejecutores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Revisar que la obligación si pertenezca a una persona fallecida. * Debe tenerse la partida de defunción para comenzar el proceso. * No debe haber proceso de sucesión para poder declarar remisa la deuda. * Debe realizarse investigación de bienes.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Remisión de obligaciones sin respaldo económico

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Depuración de cartera de difícil cobro 	<ul style="list-style-type: none"> * Deudores. * Gestores. * Ejecutores. 	<ul style="list-style-type: none"> * El cobro coactivo debe haberse iniciado. * Debe haberse realizado una correspondiente investigación de bienes local o nacional dependiendo del monto de la deuda como requisito de calidad para que la cartera quede correctamente depurada dependiendo del resultado de dicha investigación. * Se debe constatar si existe embargo a bancos, bienes o hay garantías que respalden la deuda. * La matricula mercantil no debe haber sido renovada en los últimos tres años. * La deuda no debe tener menos de 5 años de exigibilidad sin estar prescrita.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Saldos de cartera a depurar

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Depurar cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> * Deudores. * Gestores. * Ejecutores. 	<ul style="list-style-type: none"> * La cartera debe quedar depurada de la forma más eficiente posible, por lo tanto deben generarse estadísticas a nivel nacional, también listados y colocar en carpeta publica asignada para ello. * Toda la información debe estar actualizada en el programa DEPURA y de esta manera se logrará unos datos más exactos en la cartera y la misma será de mejor calidad en cuanto a información, organización y posible recaudación de lo que aún se pueda cobrar.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Sentencias y Conciliaciones

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Certificar las deudas de acuerdo a las solicitudes 	<ul style="list-style-type: none"> * División de Devoluciones. * División de Recaudación * Otras administraciones. * Otras entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> * Los documentos sobre deudas a certificar deben haber sido previamente recibido por la Sub Dirección de Recaudación. * La Calidad en la entrega de la certificación pedida indica que máximo 10 días desde que comienza el proceso debe darse por terminado el mismo con la certificación pedida. * La deuda debe certificarse de manera clara, sin errores que precisen retrotraer el proceso y eventuales demandas. * Revisión de deudas en SISCOBRA CANDADO Y ADUANERO. * Revisión de deudas en SIPAC. * Revisión de deudas en Cuenta corriente. * Revisión de la deuda en otras administraciones y en el tribunal. Es importante revisar en todos los lugares posibles a fin de que la calidad de la información dada sea la mejor.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Certificación de deudas entre administraciones

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Certificación de deudas entre administraciones.</p>	<p>* Otras administraciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión en siscobra candado * Revisión en Siscobra aduanero * Revisión en Sipac * Revisión de cuenta corriente. * Revisión en el archivo. * Revisión con el funcionario que tiene el expediente. * Buscar si hay deudas en el tribunal.




Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Certificación de deudas para devoluciones

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Certificación de deudas para devoluciones.</p>	<p>* división de devoluciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión en siscobra candado * Revisión en Siscobra aduanero * Revisión en Sipac * Revisión de cuenta corriente. * Revisión en el archivo. * Revisión con el funcionario que tiene el expediente. * Buscar si hay deudas en el tribunal.

 Administración de Bucaramanga	Descripción de Productos que genera el Área	División: COBRANZAS
		Proceso: Certificación de deudas para Recaudación.
PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
* Certificación de deudas para recaudación.	* División de recaudación.	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión en siscobra candado * Revisión en Siscobra aduanero * Revisión en Sipac * Revisión de cuenta corriente. * Revisión en el archivo. * Revisión con el funcionario que tiene el expediente. * Buscar si hay deudas en el tribunal. * Radicación correcta.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS
 Proceso: Correspondencia externa manual y por SIPAC

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Entrega de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Deudores * Funcionarios de Cobranzas. * Funcionarios de otras divisiones. * Otras administraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Recepción correcta y ordenada de todos los documentos por parte de la división de documentación. * Radicación correcta y firma del libro o la planilla. * Verificar Sipac o siscobra candado o siscobra aduanero o archivo o el Buzón de Coordinación de Persuasiva dependiendo de donde se encuentre el expediente.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Correspondencia Interna manual

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Entrega de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Deudores * Funcionarios de Cobranzas. * Funcionarios de otras divisiones. * Otras administraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Recepción correcta y ordenada de todos los documentos por parte de la división de documentación. * Se requiere notificar correctamente los actos administrativos. * Radicación correcta y firma del libro o la planilla.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Correspondencia Interna por SIPAC

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Entrega de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Deudores * Funcionarios de Cobranzas. * Funcionarios de otras divisiones. * Otras administraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Recepción correcta y ordenada de todos los documentos por parte de la división de documentación. * Se requiere notificar correctamente los actos administrativos. * Radicación correcta y firma del libro o la planilla.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Recepcionar y Repartir los Títulos Ejecutivos de Aduanas y Cambios.

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Recepción y reparto de los títulos ejecutivos de aduanas y cambios</p>	<p>* Ejecutores y Gestores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Los títulos ejecutivos ejecutoriados deben recibirse de las divisiones de jurídica y documentación. * los títulos deben ser debidamente creados en el SISCOBRA. * Los títulos para reparto deben tener número de expediente. • Verificar si los títulos tienen competencia territorial, en cabeza de funcionarios, en el archivo satélite o en el buzón de persuasiva. * Anexo de todos los documentos al expediente de manera correcta por todos los funcionarios involucrados en la conformación del mismo. * Conformación de planilla, carátula y libro radicador. * El expediente debe quedar debidamente organizado. Los documentos que este contiene deben estar en respectivo orden cronológico y debe guardarse con el mismo orden para que en el momento que se se necesite de nuevo pueda accederse a él de manera fácil.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: recepcionar y repartir los títulos ejecutivos de impuestos.

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Recepción y reparto de los títulos ejecutivos de impuestos.</p>	<p>* Ejecutores y Gestores</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Los títulos ejecutoriados de impuestos deben ser recibidos de Jurídica y Documentación mediante el programa correspondencia. * Verificar si los títulos se encuentran en archivo satélite, archivo, Buzón de persuasiva o en cabeza de funcionario. * El título debe corresponder al funcionario que tiene el expediente. * Los títulos deben ser correctamente creados en cartera.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Conformación de expedientes por SIPAC para impuestos tributarios

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Expedientes para impuestos tributarios. 	<ul style="list-style-type: none"> * Deudores. * Gestores. * Ejecutores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Anexo de todos los documentos al expediente de manera correcta por todos los funcionarios involucrados en la conformación del mismo. * Conformación de planilla, carátula y libro radicador. * El expediente debe quedar debidamente organizado. Los documentos que este contiene deben estar en respectivo orden cronológico y debe guardarse con el mismo orden para que en el momento que se se necesite de nuevo pueda accederse a él de manera fácil.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Archivar y clasificar los expedientes físicos

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>Expedientes físicos organizados..</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Deudores * Funcionarios de cobranzas con expedientes. * Funcionarios de otras divisiones. * Otras administraciones 	<ul style="list-style-type: none"> * Los expedientes entregados por los funcionarios deben estar debidamente clasificados. * Libro radicador actualizado. * Tener la correspondencia recibida pronta para anexar. * Mantener copias de seguridad para los sistemas de inventario. * Actualizar periódicamente las bases de datos. * Control mediante ficha de la entrada de expedientes.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS
 Proceso: Traslado de expedientes a otra administración

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Cargar del inventario la cartera que corresponde a otra administración.</p>	<p>* Otras administraciones.</p>	<p>* Haber recibido de las diferentes divisiones los títulos ejecutivos ejecutoriados. * El título debe poseer la dirección correcta el RUT y adjuntando la correspondencia a otra administración. * Conformar expedientes.</p>



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Acuerdo de reestructuración

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>Intervención en trámite especial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Promotor. * División jurídica * División liquidaciones * División fiscalización * División documentación * Otras administraciones 	<ul style="list-style-type: none"> * Deudas correctamente certificadas * Obligaciones liquidadas * Tener Certificación del administrador. * Tener resolución de delegación * Documento que certifique el pago de las obligaciones post - acuerdo de reestructuración



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS
Proceso: Concordato

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Intervención en proceso especial. 	<ul style="list-style-type: none"> * Superintendencia de sociedades. * Juzgado civil del circuito especializado. * División de Liquidación. * División Jurídica. * División Fiscalización. * División Documentación. * Otras administraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Obtener la información completa proveniente de autoridad competente sobre admisión procesal especial. * Comprobar la existencia o inexistencia de procesos de determinación o discusión del tributo. * Asistencia por parte del coordinador de representación externa a todas las reuniones que precisen proceso especial. * Verificación de cumplimiento de los pagos.




Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Liquidación Forzosa Administrativa.

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Intervención en proceso especial de liquidación forzosa administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> * División de Liquidación. * División Jurídica. * División Fiscalización. * División Documentación. * Agente especial o liquidador. 	<ul style="list-style-type: none"> * Obtener la información completa proveniente de autoridad competente sobre admisión procesal especial. * Verificar que no hay proceso coactivo ni sucesión. * Comprobar la existencia o inexistencia de procesos de determinación o discusión del tributo. * Asistencia por parte del coordinador de representación externa a todas las reuniones que precisen proceso especial. * Verificación de cumplimiento de los pagos. * verificar resolución sobre acreencias continuamente. * Verificar prelación de créditos.

 Administración de Bucaramanga	Descripción de Productos que genera el Área	División: COBRANZAS
		Proceso: Liquidación Obligatoria de Sociedades
PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> * Intervención en el proceso especial de liquidación obligatoria de Sociedades. 	<ul style="list-style-type: none"> * División de Liquidación. * División Jurídica. * División Fiscalización. * División Documentación. * Superintendencia de sociedades. * Juzgado Civil del Circuito especializado. * Otras Administraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Obtener la información completa proveniente de autoridad competente sobre admisión procesal especial. * Verificar que no hay proceso coactivo ni sucesión. * Comprobar la existencia o inexistencia de procesos de determinación o discusión del tributo. * Asistencia por parte del coordinador de representación externa a todas las reuniones que precisen proceso especial. * Verificación de cumplimiento de los pagos. * Las cuentas rendidas por el liquidador deben ser absolutamente claras.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Liquidación Voluntaria de Sociedades.

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Intervención en el proceso especial de liquidación voluntaria de Sociedades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * División de Liquidación. * División Jurídica. * División Fiscalización. * Representante legal. * Liquidador. 	<ul style="list-style-type: none"> * Obtener la información completa proveniente de autoridad competente sobre admisión procesal especial. * Comprobar la existencia o inexistencia de procesos de determinación o discusión del tributo. * Verificación de cumplimiento de los pagos. * Debe existir constitución de garantía.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Sucesiones

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Intervención en el proceso especial de trámite sucesoral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Juzgados. * División de Liquidación. * División Jurídica. * División Fiscalización. * Notarías 	<ul style="list-style-type: none"> * Comprobar la existencia o inexistencia de procesos de determinación o discusión del tributo. * Los documentos deben ser correctamente recepcionados. * Deben haberse hecho las respectivas consultas en cuenta corriente y demás sistemas alternos. * No debe existir proceso coactivo. * Las garantías deben ser acordes al proceso.



Descripción de Productos que genera el Área

División: COBRANZAS

Proceso: Certificación de deudas para proceso especial

PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
<p>* Certificación de deudas para proceso especial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Notarías. * Juzgados. * División Fiscalización. * División Liquidación. * División Jurídica. * Otras entidades que involucren proceso especial. 	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión en siscobra candado * Revisión en Siscobra aduanero * Revisión en Sipac * Revisión de cuenta corriente. * Revisión en el archivo. * Revisión con el funcionario que tiene el expediente. * Buscar si hay deudas en el tribunal.

ANEXO F

TABLAS DE NORMATIVIDAD DE CADA PROCESO⁷⁵

⁷⁵ Algunos procesos secretariales no están regidos por normas, por lo tanto no aparecen en este anexo.



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas
Proceso: Cobro Persuasivo

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.I	M	O					
							X			955	2003	Todos	Carpeta Persuasiva.
										.	.	564	Código de Procedimiento Civil
	X									174	1994	Todos	Estatuto Tributario
				X						0004	10/2004	Toda la orden	Documento en Persuasiva.
		X								624	1989	820-3, 828	E.T.
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas
Proceso: Bonos de inversión

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.I	M	O					
	X									487	1998	Todos	Estatuto Tributario. Cartilla en secretaria.
									
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas
Proceso: Suscripción a un acuerdo de pago

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.I	M	O					
				X						005	2001	Todos	Carpeta en secretaría y en Facilidades de Pago
		X								686	1989	793	Estatuto Tributario
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas
 Proceso: Reliquidar una facilidad de pago

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.I	M	O					
				X						005	2001	Toda la orden	Carpeta en Secretaría y Facilidades de pago.
									
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Cambio de Garantías

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
				X						005	2001	Todos	Carpeta en secretaría y en Facilidades de Pago
									
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Cobro Coactivo

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
		X								624	1989	562 , 563, 817, 820, 823 al 843-2	Estatuto Tributario
										.	.	521, 523, 565, 681, 686	Código de procedimiento Civil.
	X									788	2002	Todas	Estatuto Tributario
	X									6	1992	825-1, 828-1,	Estatuto tributario
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Investigación de Bienes

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
		X								624	1989	837, 839	Estatuto Tributario
	X									6	1992	Toos	Estatuto Tributario
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Embargo y desembargo a Bancos

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
		X								624	1989	837, 838, 839-1	Estatuto Tributario.
									
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Fraccionamiento, aplicación, Devolución y Conversión de Títulos.

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
				X						05	13/10/1994	Toda la orden	Carpeta Coactiva
							X			02	02/1998	Todos	Carpeta Coactiva
	X									6	1992	104 843-2	Estatuto Tributario.
	X									66	1993		Carpeta Coactiva.
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Administración de Títulos de depósito Judicial.

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
				X						05	13/10/1994	Toda la orden	Carpeta Coactiva
							X			02	02/1998	Todos	Carpeta Coactiva
	X									6	1992	104 843-2	Estatuto Tributario.
	X									66	1993		Carpeta Coactiva.
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Remisión de obligaciones por menor cuantía

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
		X								624	1989	820	Estatuto Tributario
		X								1092	1996	Todo el Decreto	Carpeta coactiva.
		X								328	1995	Todo el Drecreto	Carpeta Coactiva. Estatuto Tributario
				X						04	22/05/2001	Toda la orden	Carpeta Coactiva.
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Remisión de obligaciones por muerte del deudor

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
				X						004	22/05/2001	Toda la orden	Carpeta coactiva.
	X									633	2000	Toda la ley	Estatuto Tributario
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Remisión de obligaciones sin respaldo económico

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
				X						004	22/05/2001	Toda la Orden Administrativa.	Carpeta en Coactiva.
		X								624	1989	820	Estatuto Tributario
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas
Proceso: Saldos de Cartera a depurar

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.I	M	O					
	X									716	2001	Toda la ley	Carpeta en Coactiva-Depuración Estatuto Tributario
									
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Sentencias y Conciliaciones

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
	X									344	1996	29	Estatuto Tributario
		X								2126	29/09/1997	1-5	Estatuto tributario
					X					001	19/09/1997	Todos	Documento en Secretaría y en Subdirección de Recaudación y Cobranzas.
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas
 Proceso: Certificación de deudas para Recaudación

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.I	M	O					
	X									344	1996	29	Estatuto Tributario
		X								2126	29/09/1997	1-5	Estatuto tributario
					X					001	19/09/1997	Todos	Documento en Secretaría y en Subdirección de Recaudación y Cobranzas.
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Certificación de deudas para devoluciones

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
	X									344	1996	29	Estatuto Tributario
		X								2126	29/09/1997	1-5	Estatuto tributario
					X					001	19/09/1997	Todos	Documento en Secretaría y en Subdirección de Recaudación y Cobranzas.
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Certificación de deudas entre administraciones

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
	X									344	1996	29	Estatuto Tributario
		X								2126	29/09/1997	1-5	Estatuto tributario
					X					001	19/09/1997	Todos	Documento en Secretaría y en Subdirección de Recaudación y Cobranzas.
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Recepcionar y repartir los títulos ejecutivos de Aduanas y Cambios

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
		X								624	1989	825, 828	Estatuto tributario
									
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Recepcionar y repartir los títulos ejecutivos de impuestos

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
		X								624	1989	828	Estatuto tributario
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas
 Proceso: Archivar y clasificar los expedientes físicos

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
				X						06	1998		Carpeta Secretaría
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Conformación manual de expedientes para Impuestos Tributarios.

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
		X								624	1989	828	Estatuto tributario
									
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Traslado de expedientes a otra administración

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
		X								624	1989	825	Estatuto Tributario
			X							5634	1999	Todos	
				X						004	1994	Todos	Carpeta Secretaría

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas
 Proceso: Acuerdo de reestructuración

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.I	M	O					
	X									222	1995	71, 77, 81	Carpeta Rep. Externa. Estatuto Tributario
				X						016	1998	Toda la Orden	Carpeta Rep. Externa.
	X									550	1999	68	Carpeta Rep. Externa.
	X									922	2004		Carpeta Rep. Externa.
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Concordato

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
	X									222	1995	99, 135,147	Carpeta Rep. Externa.
				X						016	1998	Toda la Orden	Carpeta Rep. Externa.
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Liquidación Forzosa Administrativa.

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
									X	Estatuto orgánico del sistema Financiero	1993	663	Carpeta Rep. Externa.
	X									49	1990	36-1 (deroga el artículo 84)	Estatuto Tributario.
									
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Liquidación Obligatoria de Sociedades

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
	X									222	1995		Carpeta Rep. Externa.
				X						016	1998	Toda la Orden	Carpeta Rep. Externa.
	X									550	1999	68	Carpeta Rep. Externa.
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas
Proceso: Liquidación voluntaria de Sociedades

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
				X						016	1998		Carpeta Rep. Externa.
		X								624	1989	847	Estatuto Tributario
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: sucesiones

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.i	M	O					
				X						016	1998	Todos	Carpeta Rep. Externa.
		X								624	1989	844,	Estatuto tributario.
	X									6	1992	849-2	Estatuto tributario.
									
									
									
									
									

C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)



Marco Normativo que regula los Procesos del Area

División: Cobranzas

Proceso: Certificación de deudas para proceso especial

Tipo de Norma										Número de la Norma	Fecha de Expedición DD/MM/AA	Artículos Involucrados Del ___ al ___ cuando sean varios	Donde pueden ubicarse o consultarse (Indique si es en Libro, Boletín, Sitio Web, etc.)
C.N.	L	D	R	O.A	I	C.I	M	O					
	X									344	1996	29	Estatuto Tributario
		X								2126	29/09/1997	1-5	Estatuto tributario
					X					001	19/09/1997	Todos	Documento en Secretaría y en Subdirección de Recaudación y Cobranzas.
				X						016	1998	Todos	Documento en Rep. Externa.
									
									
									
									


C.N: Constitución Nacional. L: Ley D: Decreto R: Resolución. O.A: Orden Administrativa. I: Instrucción. C.I: Circular Interna. M: Memorando. O: Otro (Especifique)

ANEXO G

TABLA DE RELACIÓN DE LOS FORMATOS DE LA DIVISIÓN⁷⁶

⁷⁶ Se ha considerado pertinente incluir en este trabajo todas aquellas tablas y gráficas que sean aporte del autor del mismo, por eso se incluye esta tabla que relaciona los principales formatos que tiene la División. Sin embargo no se añadirán los formatos a los que la tabla hace referencia ya que estos no han sido elaborados por el autor del presente texto, siendo además un gran número de documentos que puede ser consultado en cualquier momento en la División Cobranzas y en Intranet – DIAN. En la tabla a continuación se menciona que debe ser anexado un modelo de cada formato, lo cual es requerido por Planeación – DIAN y dichos modelos que representan más de 200 páginas, fueron entregados en dicha área para repartir a Cobranzas.

		Formatos y Formas utilizadas en el Proceso	División: COBRANZAS
No. Del Formato Oficial DIAN	No. De la Forma diseñada por el Área	Nombre del Proceso en que se utiliza	No de la Actividad
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0101	Cobro Persuasivo.	12
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0102	Cobro Persuasivo.	10
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0104	Cobro Persuasivo	18
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0201	Cobro Persuasivo.	50, 61
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0201	Cobro Coactivo	41
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0202	Cobro Persuasivo.	50, 61
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0202	Cobro Coactivo	41
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0205	Cobro Persuasivo.	50, 61
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0205	Cobro Coactivo	41
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0206	Cobro Persuasivo	50, 61
Debe anexarse un Modelo de cada Formato Oficial DIAN o Forma diseñada por el Área descritas en este resumen.			

		Formatos y Formas utilizadas en el Proceso	División: COBRANZAS
No. Del Formato Oficial DIAN	No. De la Forma diseñada por el Área	Nombre del Proceso en que se utiliza	No de la Actividad
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0206	Cobro Coactivo	41
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0225	Embargo y desembargo a bancos	1
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0226	Embargo y Desembargo a bancos	1
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0228	Cobro Coactivo	56
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0231	Embargo y desembargo a bancos	9
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0232	Embargo y desembargo a bancos	9
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0234	Cobro Coactivo	57, 66
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0238	Cobro Coactivo	62
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0302	Bonos de inversión	12
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0302	Cobro coactivo	4
Debe anexarse un Modelo de cada Formato Oficial DIAN o Forma diseñada por el Área descritas en este resumen.			



Formatos y Formas
utilizadas en el Proceso

División: COBRANZAS

No. Del Formato Oficial DIAN	No. De la Forma diseñada por el Área	Nombre del Proceso en que se utiliza	No de la Actividad
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0302	Liquidación Voluntaria de sociedades.	9
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0304	Otorgamiento de una facilidad de pago.	43
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0309	Fraccionamiento, aplicación, devolución y conversión de títulos	7, 25
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0309	Cobro Coactivo	17
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0311	Cobro Coactivo	8
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0311	Cobro Coactivo	11
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0402	Cobro Coactivo	112
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/404	Cobro Coactivo	49
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/502	Cobro Coactivo	69
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/503	Cobro Coactivo	73

Debe anexarse un Modelo de cada Formato Oficial DIAN o Forma diseñada por el Área descritas en este resumen.




Formatos y Formas
utilizadas en el Proceso

División: COBRANZAS

No. Del Formato Oficial DIAN	No. De la Forma diseñada por el Área	Nombre del Proceso en que se utiliza	No de la Actividad
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0504	Cobro Coactivo	76
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0508	Cobro Coactivo	78
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0601	Cobro Coactivo	83, 87
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0602	Cobro Coactivo	89
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0604	Cobro Coactivo	87
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0606	Cobro Coactivo	100
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0607	Cobro Coactivo	99
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0701	Fraccionamiento, aplicación, devolución y conversión de títulos	16
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0704	Administración de Títulos de depósito Judicial	13
	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0704	Fraccionamiento, Aplicación, devolución y conversión de títulos de depósito judicial.	26

Debe anexarse un Modelo de cada Formato Oficial DIAN o Forma diseñada por el Área descritas en este resumen.

		Formatos y Formas utilizadas en el Proceso	División: COBRANZAS
No. Del Formato Oficial DIAN	No. De la Forma diseñada por el Área	Nombre del Proceso en que se utiliza	No de la Actividad
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0705	Administración de títulos de depósito judicial	19
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0705	Fraccionamiento, Aplicación, Devolución y Conversión de Títulos.	11
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0706	Fraccionamiento, Aplicación, Devolución y Conversión de Títulos.	31
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0708	Fraccionamiento, Aplicación, Devolución y Conversión de Títulos.	30
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0802	Otorgamiento de una facilidad de pago	54, 63
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0808	Otorgamiento de una facilidad de pago	33
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0809	Otorgamiento de una facilidad de pago	38
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0810	Otorgamiento de una facilidad de pago	47
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0901	Cobro Persuasivo	48
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/0901	Investigación de Bienes	5
Debe anexarse un Modelo de cada Formato Oficial DIAN o Forma diseñada por el Área descritas en este resumen.			

		Formatos y Formas utilizadas en el Proceso	División: COBRANZAS
No. Del Formato Oficial DIAN	No. De la Forma diseñada por el Área	Nombre del Proceso en que se utiliza	No de la Actividad
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1002	Remisión de obligaciones por Muerte del Deudor	12
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1003	Remisión de obligaciones Sin Respaldo económico	18
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1004	Remisión de obligaciones por menor cuantía	18
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1008	Bonos de Inversión	17
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1008	Cobro persuasivo	24
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1008	Fraccionamiento, Aplicación, devolución y conversión de títulos.	34
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1008	Remisión de obligaciones por menor cuantía.	10
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1009	Suscripción a un acuerdo de pago	47
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1017	Bonos de Inversión	17
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1017	Cobro persuasivo	25
Debe anexarse un Modelo de cada Formato Oficial DIAN o Forma diseñada por el Área descritas en este resumen.			



Formatos y Formas
utilizadas en el Proceso

División: COBRANZAS

No. Del Formato Oficial DIAN	No. De la Forma diseñada por el Área	Nombre del Proceso en que se utiliza	No de la Actividad
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1101	Concordato	23
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1102	Sucesiones	17
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1103	Liquidación Voluntaria de Sociedades	5
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1103	Liquidación Forzosa Administrativa	15
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/1103	Liquidación Obligatoria de sociedades.	27
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2001	Acuerdo de reestructutación	2
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2001	Conocrdato	2
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2001	Liquidación Forzosa Administrativa	2
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2001	Liquidación Obligatoria de sociedades	2
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2001	Liquidación Voluntaria de sociedades	2

Debe anexarse un Modelo de cada Formato Oficial DIAN o Forma diseñada por el Área descritas en este resumen.

		Formatos y Formas utilizadas en el Proceso	División: COBRANZAS
No. Del Formato Oficial DIAN	No. De la Forma diseñada por el Área	Nombre del Proceso en que se utiliza	No de la Actividad
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2001	Sucesiones	3
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2002	Acuerdo de reestructuración	2
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2003	Cobro Coactivo	116
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2003	Sucesiones	8, 17
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2004	Archivar y Clasificar los expedientes físicos	14
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2004	Fraccionamiento, aplicación, devolución y conversión de Títulos.	24
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2004	Liquidación Voluntaria de Sociedades	8
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2004	Cobro Coactivo	115
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2005	Bonos de inversión	3
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2006	Certificación de deudas para proceso especial	10
Debe anexarse un Modelo de cada Formato Oficial DIAN o Forma diseñada por el Área descritas en este resumen.			



Formatos y Formas
utilizadas en el Proceso

División: COBRANZAS

No. Del Formato Oficial DIAN	No. De la Forma diseñada por el Área	Nombre del Proceso en que se utiliza	No de la Actividad
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2006	Certificación de deudas para devoluciones	11
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2006	Certificación de deudas para recaudación	10
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2006	Sentencias y Conciliaciones	15, 17
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2007	Cobro Persuasivo	12
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2008	Cobro Persuasivo	53
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2008	Reliquidar una facilidad de pago	7
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2009	Cobro Coactivo	44
.	DIAN/COBRANZAS/ 05/05/2005/2009	Bonos de inversión	12
.			
.			

Debe anexarse un Modelo de cada Formato Oficial DIAN o Forma diseñada por el Área descritas en este resumen.

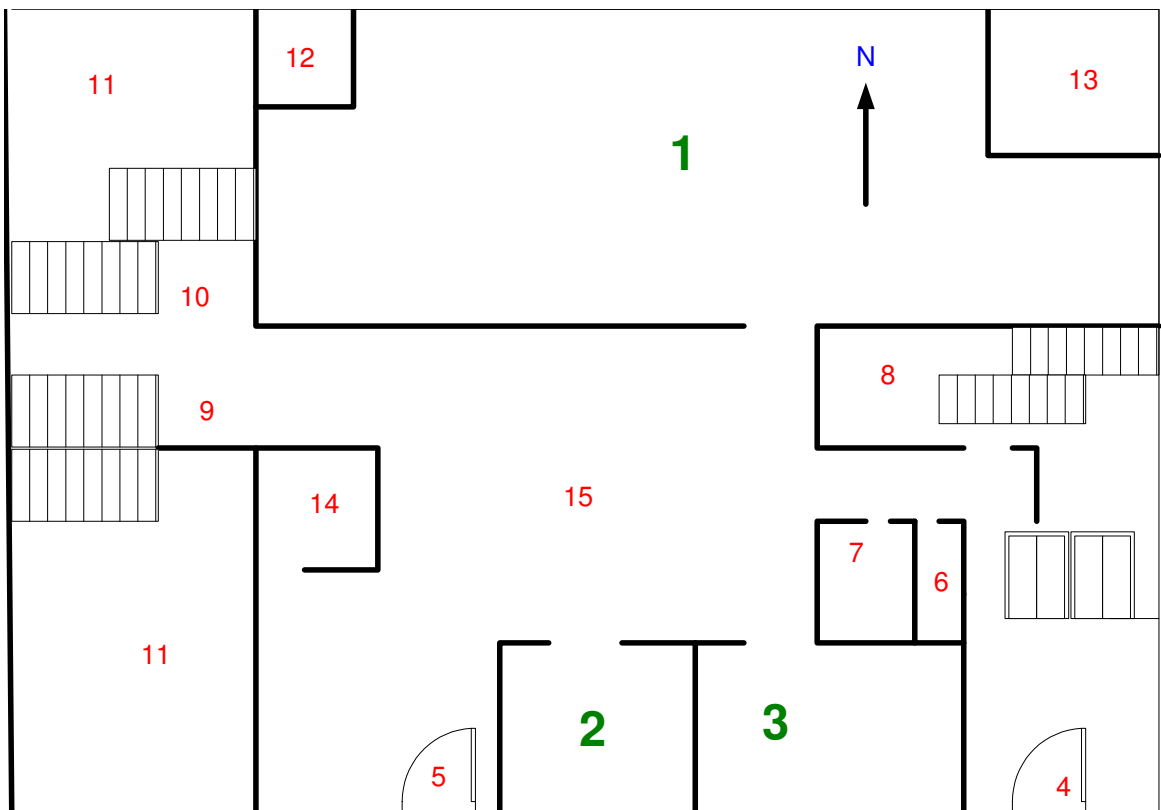
ANEXO H

DIAGRAMAS DE PLANTA DE LA DIVISIÓN

DIAGRAMAS DE PLANTA DE LA DIVISIÓN:

La división cobranzas ocupa gran parte del segundo piso de la DIAN Bucaramanga, por lo tanto se hace necesario hacer un Diagrama de planta de tal piso para ubicar geográficamente la División. A continuación de éste se presentará el diagrama de planta de los grupos coactivo, secretaría y representación externa (Junto con el Archivo, Jefatura de división y depuración) y en un tercer diagrama se mostrarán los grupos Persuasivo y de Facilidades de pago.

UBICACIÓN DE LA DIVISIÓN EN EL PISO No. 2



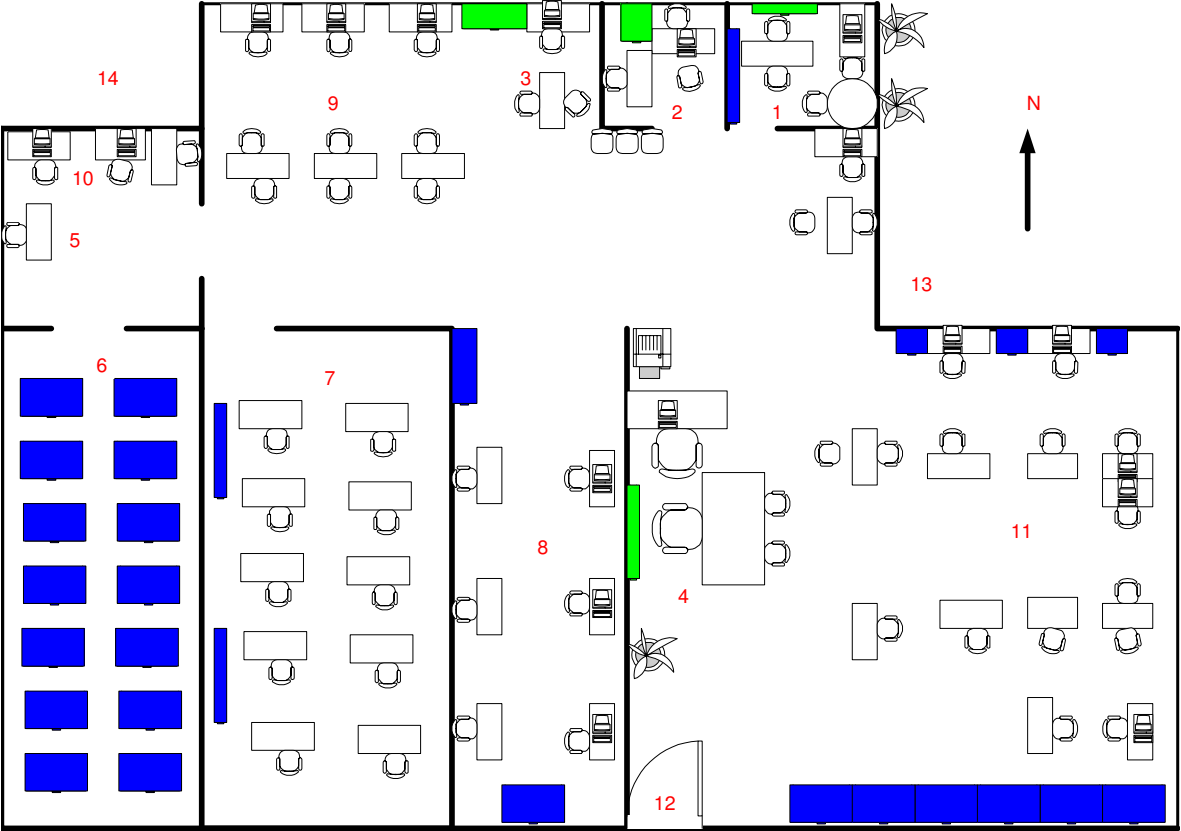
Largo: 29 metros

Ancho: 22 metros

Convenciones numéricas:

1. División Cobranzas: Grupos de Cobro coactivo, Secretaría, Representación externa, Archivo, Jefatura de División y Depuración.
2. División Cobranzas: Grupo Facilidades de Pago.
3. División Cobranzas: Grupo Persuasiva.
4. Puerta de entrada al edificio de la DIAN
5. Puerta de entrada a la DIAN (Solo usada en caso de emergencia)
6. Punto servientrega, venta de formularios
7. Cuarto de cafetería
8. Pasillo y escaleras hacia primero y tercer piso
9. Pasillo y escaleras hacia primer piso
10. Pasillo y escaleras hacia tercer piso
11. Primer piso
12. Columna
13. Túnel de Aire
14. Antiguo puesto de control de entrada de contribuyentes
15. Salón de eventos especiales (novenas, misas, etc)

DIAGRAMA DE PLANTA: GRUPOS COACTIVA, REP. EXTERNA Y SECRETARÍA



Largo: 24 metros

Ancho: 10 metros

Convenciones Numéricas:

1. Jefatura de División Cobranzas
2. Coordinación de Representación Externa
3. Coordinación de Coactiva
4. Coordinación de Secretaría
5. Administrador del archivo
6. Archivo
7. Depuración
8. Funcionarios de Coactiva y Representación externa
9. Funcionarios de Coactiva
10. Funcionarios de Coactiva
11. Funcionarios de Secretaría
12. Puerta de entrada
13. Túnel de aire
14. Columna

Convenciones cromáticas:



Gaveta de archivos

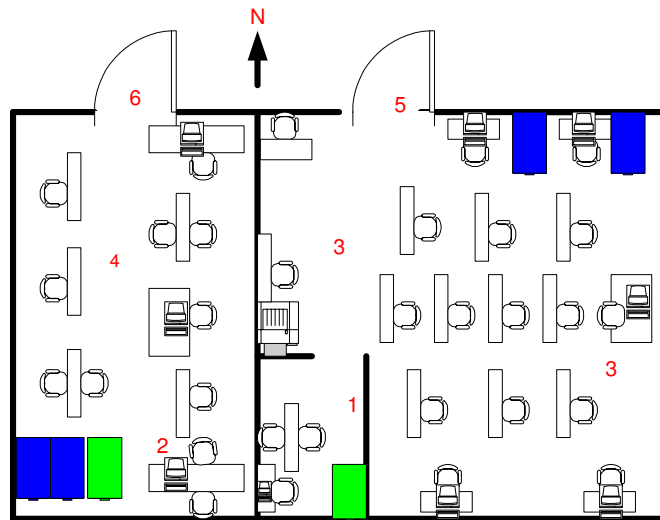


Biblioteca



Escritorio de funcionario

DIAGRAMA DE PLANTA: GRUPOS PERSUASIVA Y FACILIDADES DE PAGO



Largo: 11 metros

Ancho: 5,5 metros

Convenciones numéricas:

1. Coordinación de persuasiva
2. Coordinación de Facilidades de pago
3. Funcionarios de Persuasiva
4. Funcionarios de Facilidades de Pago
5. Puerta de entrada a Persuasiva
6. Puerta de entrada a Facilidades de pago

Convenciones cromáticas:

-  Gaveta de archivos
-  Biblioteca
-  Escritorio de funcionario

ANEXO I

SISTEMA DE INDICADORES

DE CONTROL A LOS

RIESGOS

INDICADORES DE CONTROL A LOS RIESGOS

En la tabla de Excel se pueden observar los 24 principales indicadores de control a los riesgos obtenidos de la matriz del mismo nombre. Existen indicadores que se repiten en varios procesos debido a que éstos pertenecen al mismo grupo, esto se puede evidenciar en las matrices de riesgo.

Junto a los indicadores se encuentra una breve descripción de lo que estos miden junto con el responsable de ejecutar la medición y el Grupo de la División al que pertenecen.

El día 22 de Junio de 2006 se procedió a implementar este sistema de indicadores de control a los riesgos que complementa las matrices de riesgos ya implementadas antes.

Los indicadores han quedado correctamente definidos según la terminología legal utilizada por los funcionarios de la División Cobranzas, tal que dicha definición ha sido correctamente entendida por la Jefe de la División Cobranzas y por los funcionarios encargados, quienes ya estaban familiarizados con la mayoría de ellos desde que las matrices de riesgos fueron implementadas.

Todos los indicadores se unificaron en un período bimensual y se cuantificaron en intervalos donde el resultado del indicador es positivo o negativo.

El sistema de implementación de los indicadores comienza desde la presentación a la Jefe de División, Los Jefes de Grupo y los funcionarios encargados, quienes

tienen claro que realizarán las mediciones estipuladas cada dos meses debido a la unificación de indicadores. Todo esto se hizo el día 22 de Junio de 2.006 y además se pudo constatar que ya se estaban midiendo algunos indicadores, cuyo informe se daría trimestral o semestralmente según las matrices de riesgos, pero según la nueva unificación, todos se darán a dos meses, de esta manera se comprueba que la implementación anterior de los indicadores que están en las matrices de riesgos y controles ya había comenzado y también que esos datos anteriores servirán para dar el primer informe bimensual de los mismos. Este informe lo dará cada funcionario a su jefe de grupo el primer día hábil cada dos meses a partir del primer día hábil de Julio ya que existen indicadores que ya se han ido midiendo desde mayo, como se ha dicho.

**SISTEMA DE INDICADORES DE CONTROL DE RIESGOS
DIVISIÓN COBRANZAS**

Nota: Todos los indicadores se unifican para ser medidos en un período Bimensual.

INDICADOR	MIDE	AREA	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	RESULTADO	RESULTADO
				POSITIVO	NEGATIVO
Deudas prescritas	Ineficiencia en velocidad de cobro	Coactiva	Ejecutor	Menor de 10 prescripciones	Mayor o igual a 10 prescripciones
Liquidaciones erradas	Errores en el proceso de liquidación	Persuasiva	Gestor	Menor de 5 errores	errores Mayor o igual a 30 renuentes
Deudores renuentes	Índice de deudores morosos	Coactiva	Ejecutor	Menor de 30 renuentes	Mayor o igual a 30 renuentes
Notificaciones equivocadas	Errores en la notificación	Secretaría	Funcionario	0	Cualquier valor de notificación errada es negativo
Fecha de entrega de Bonos - fecha de solicitud de bonos	Tiempo del proceso de bonos de inversión	Persuasiva	Gestor	Menor de 18 días	Mayor o igual a 18 días
Veces que se retrotrae el proceso coactivo	Indicador de reprocesos del cobro coactivo	Coactiva	Ejecutor	Menor de 15 veces	Mayor o igual a 15 veces
Expedientes extraviados	Pérdida de expedientes	Secretaría	Funcionario	0	Cualquier valor de expediente extraviado es negativo
Número de reavalúos	Ineficiencia real en avalúo inicial	Coactiva	Secretaría	Menor de 5 reavalúos	Mayor o igual a 5 reavalúos
Avalúos objetados	Ineficiencia percibida por el contribuyente sobre el avalúo inicial	Coactiva	Ejecutor	Menor de 5 reavalúos	Mayor o igual a 5 reavalúos
Número de nulidades en el remate	Errores del cobro coactivo	Coactiva	Ejecutor	Menor de 2 nulidades	Mayor o igual a 2 nulidades
Número de remates archivados	Indicador de pérdida de ingreso por remate improbadado	Coactiva	Ejecutor	0	Cualquier valor de remate archivado es negativo
Número de títulos devueltos/procesos coactivos	Índice de devolución de títulos	Coactiva	Funcionario de Títulos	Entre 0,9 y 1	menor de 0,9
Número de embargos/procesos coactivos	Índice de embargos	Coactiva	Ejecutor	entre 0,9 y 1	Menor de 0,9
Deudas canceladas/autos de cancelación	Eficiencia de la cancelación. Si es menor que 1, se están cancelando obligaciones donde aun hay deuda	Coactiva	Ejecutor	entre 0,9 y 1	Menor de 0,9
Título judicial no aplicado/total de títulos judiciales	Eficiencia de aplicación de títulos judiciales	Coactiva	Funcionario de títulos	entre 0 y 0,1	Mayor de 0,1
Obligaciones remisas/obligaciones totales	Índice de remisión de obligaciones	Coactiva	Ejecutor	Entre 0 y 0,2	mayor de 0,2
Títulos sin radicar/títulos totales	Índice de ineficiencia de la radicación	Coactiva	Ejecutor	Entre 0 y 0,1	Mayor de 0,1
títulos extraviados	Índice de extravío de títulos	Coactiva	Ejecutor	0	Cualquier título extraviado representa error grave
Documento extraviados (autos, etc)	Índice de extravío de documentos	Secretaría	Funcionario de Secretaría	Menor de 10	Mayor o igual a 10
Número de quejas a la DIAN a causa de información suministrada a personas no autorizadas	Flujo de información fuera de la DIAN	Secretaría	Funcionario de Secretaría	Menor de 3 quejas	Mayor o igual a 3 quejas
Número de veces en que se certifica en menos de 3 días/total de certificaciones	Índice de eficiencia en la certificación	Coactiva	Secretaría	Menor de 3 veces	Mayor o igual a 3 veces
Número de expedientes no encontrados en el archivo	Indicador de pérdida de expedientes del archivo	Archivo	Administrador	0	Si no se encuentra cualquier cantidad de expedientes es error grave
Valor base del remate/valor rematado	Índice de aumento en el valor rematado	Coactiva	del archivo	Mayor de 0,5	Menor o igual a 0,5