

**“ANÁLISIS, DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE
LOS PROCESOS DE LA DIVISIÓN DE LIQUIDACIÓN Y LA DIVISIÓN
JURÍDICA DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES
DIAN BUCARAMANGA”**

**LUCY MINELLY RUEDA SARMIENTO
CESAR FELIPE SUÁREZ VILLAMIZAR**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2006

**ANÁLISIS, DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE
LOS PROCESOS DE LA DIVISIÓN DE LIQUIDACIÓN Y DE LA DIVISIÓN
JURÍDICA DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS ACIONALES
DIAN BUCARAMANGA**

**LUCY MINELLY RUEDA SARMIENTO
CESAR FELIPE SUÁREZ VILLAMIZAR**

**Trabajo para optar el título de:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Director:
JAVIER FLOREZ**

**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA
2006**

DEDICATORIA

A todos aquellos que han creído en nosotros desde el inicio

Y por eso han estado y estarán siempre ahí,

Brindándonos su apoyo incondicional.

A quienes han ido apareciendo en el camino

Pero se quedaron

Y de alguna u otra manera nos demostraron

Que contaremos con ellos en cualquier momento.

Finalmente

A los anteriormente mencionados

Y aquellos que olvidamos

Gracias Totales.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Bucaramanga, especialmente a las Doctoras Martha Calderón y Gloria Inés Moreno, jefes de División, a los Funcionarios Néstor Lizarazo, Cecilia Pedraza, Martha Gonzáles, Andrea Buitrago y Jefe de Grupo Interno Maria Eugenia, a cada uno de ellos gracias por el apoyo, la dedicación y contribución brindada para el desarrollo del proyecto.

De la misma manera se agradece a la totalidad de los funcionarios de las Divisiones de Liquidación y Jurídica por su colaboración y esfuerzo que permitieron construir el presente estudio.

Al ingeniero Javier Eduardo Florez por ofrecer su orientación y experiencia durante la realización de este proyecto.

Finalmente se agradece a la Doctora Myriam Castellanos Peñaranda por creer en el proyecto y brindar su apoyo para el desarrollo del mismo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	3
1.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2.1 ORIGEN	5
2.2 NATURALEZA JURÍDICA	5
2.3 NATURALEZA DEL SERVICIO PÚBLICO	5
2.4 FUNCIÓN	6
2.5 COMPETENCIA	6
2.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DIAN 2003 – 2006	7
2.6.1 Misión.	8
2.6.2 Visión.	8
2.6.3 Objetivos.	8
2.6.4 Estrategias.	9
2.7 NIVELES ORGANIZACIONALES	9
2.8 LÍNEAS DE CARRERA	10
2.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIAN	11
2.10 INFORMACIÓN DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA DE LA DIAN	12
2.10.1 Funciones de la división de liquidación.	12

2.10.2 Funciones de la división jurídica.	13
3. METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACION Y JURIDICA DE LA DIAN BUCARAMANGA	16
3.1 APLICABILIDAD DE UNA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO EN LAS DIVISIONES DE LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA	16
3.2 PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DENTRO DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA	17
3.2.1 Etapa de diagnostico y definición de los procesos.	18
3.2.2 Etapa de medición de los procesos.	18
3.2.3 Etapa de análisis de los procesos.	19
3.2.4 Etapa de propuesta de mejoramiento de los procesos.	19
3.2.5 Etapa de propuesta de un sistema de indicadores.	19
4.1 AMBIENTE EXTERNO	20
4.1.1 Segmentos del ambiente externo.	21
4.1.2 Oportunidades y amenazas del ambiente externo divisiones de liquidación y jurídica.	34
4.2 AMBIENTE INTERNO	36
4.2.1 Análisis del ambiente interno.	37
4.2.2 Fortalezas y debilidades	56
4.2.3 Análisis de la cadena de valor.	57
4.2.4 Insumos y acciones estrategicas	67
5. ETAPA DE DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA	72
5.1 PROCESO GENERAL DE LA DIAN	72

5.2 PROCESO GENERAL DE LAS DIVISIONES	75
5.2.1 Proceso general de la división de liquidación.	75
5.2.2 Proceso general de la división jurídica.	80
53. INVENTARIO DE PROCESOS DE LAS DIVISIONES	84
5.3.1 Inventario de procesos de la división de liquidación.	84
5.3.2 Inventario de procesos de la división jurídica.	85
5.4 FLUJO DE LOS PROCESOS DE LAS DIVISIONES	86
5.4.1 Flujo de los procesos de la división de liquidación.	86
5.4.2 Flujo de los procesos de la división jurídica.	87
5.5 DETERMINACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD	88
5.6 MANUAL DE PROCESOS DIVISIONES LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA	90
5.6.1 Diseño y simbología del manual de funciones de las divisiones de liquidación y jurídica.	90
5.6.2 Levantamiento de los procesos de las divisiones de liquidación y jurídica.	92
6. ETAPA DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA	94
6.1 ANÁLISIS DEL VALOR DE LOS PROCESOS	94
6.1.1 Análisis del valor de los procesos de la división de liquidación.	97
6.1.2 Análisis del valor de los procesos de la división jurídica.	109
6.2 ANÁLISIS DE RIESGOS Y CONTROLES DE LOS PROCESOS	119
6.2.1 Matriz de riesgos y controles.	120
7. ETAPA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA	129
7.1 SELECCIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS	129

7.2 ANÁLISIS CAUSA – EFECTO	130
7.2.1 Análisis causa – efecto de la división de liquidación.	132
7.2.2 Análisis causa – efecto de la división jurídica.	139
8. ETAPA DE PLANTEAMIENTO DE PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	149
8.1 PROPUESTAS PARA LA DIVISIÓN DE LIQUIDACIÓN	150
8.2 PROPUESTAS PARA LA DIVISIÓN JURÍDICA	158
9. FASE DE PROPUESTA DE SISTEMAS DE INDICADORES DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACION Y JURIDICA DIAN BUCARAMANGA	166
9.1 SISTEMA DE INDICADORES ACTUAL SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTOS	166
9.1.1 División de Liquidación.	168
9.1.2 División Jurídica.	171
10. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	176
11. CONCLUSIONES	177
12. RECOMENDACIONES	180
BIBLIOGRAFÍA	182
ANEXOS	186

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Variación Del Producto Interno Bruto	25
Tabla 2. Variación del Índice de Precio al Consumidor	26
Tabla 3. Proyecciones Inflación	27
Tabla 4. Oportunidades y Amenazas del Ambiente Externo	34
Tabla 5. Equipos de cómputo de la División de Liquidación	45
Tabla 6. Equipos de Computo de la División Jurídica	45
Tabla 7. Planta de Personal De La División Liquidación.	47
Tabla 8. Planta de Personal De La División Jurídica	50
Tabla 9. Fortalezas y Debilidades del Ambiente Interno de la División de Liquidación.	56
Tabla 10. Fortalezas y Debilidades del Ambiente Interno de la División Jurídica.	57
Tabla 11. Tabla de Resultados Valor Agregado de los Procesos de la División de Liquidación.	101
Tabla 12. Tabla de resultados valor agregado de los procesos de la división jurídica.	112
Tabla 13. Mejora N° 1, División de Liquidación	150
Tabla 14. Mejora N° 2, División de Liquidación	151
Tabla 15. Mejora N° 3, División de Liquidación	152
Tabla 16. Mejora N° 4, División de Liquidación.	153
Tabla 17. Mejora N° 5, División de Liquidación	154

Tabla 18. Mejora N° 6, División de Liquidación.	155
Tabla 19. Mejora N° 7, División de Liquidación.	156
Tabla 20. Mejora N° 8, División de Liquidación.	157
Tabla 21. Mejora N° 1, División de Jurídica.	158
Tabla 22. Mejora N° 2, División de Jurídica.	159
Tabla 23. Mejora N° 3, División de Jurídica.	160
Tabla 24. Mejora N° 4, División de Jurídica.	161
Tabla 25. Mejora N° 5, División de Jurídica.	162
Tabla 26. Mejora N° 6, División de Jurídica.	163
Tabla 27. Mejora N° 7, División de Jurídica.	164
Tabla 28. Mejora N° 8, División de Jurídica.	165

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Niveles Organizacionales	9
Figura 2. Organigrama de La DIAN	11
Figura 3. Metodología de mejoramiento	17
Figura 4. Plano del 5to piso, División Liquidación	40
Figura 5. Oficina Jefe de División de Liquidaciones	41
Figura 6. Oficina Grupo De Secretaria De Liquidación y archivo de la División.	41
Figura 7. Oficina Grupo de Liquidadores de la División de Liquidación.	42
Figura 8. Plano del 3er piso, División Jurídica.	42
Figura 9. Oficina Jurídica, Jefatura de División, Grupo Vía gubernativa y Grupo Secretaria.	43
Figura 10. Oficinas Representación Externa y Orientación al Contribuyente	43
Figura 11. Oficina Grupo Interno De Trabajo Unidad Penal	44
Figura 12. Convenciones utilizadas en los planos.	44
Figura 13. Organigrama De La División Liquidación	48
Figura 14. Organigrama de la División Jurídica	50
Figura 15. Cadena Básica de Valor.	58
Figura 16. Aspectos a mejorar o fortalecer en las actividades de Administración del Talento Humano, Servicio y Operaciones de la Divisiones de Liquidación y Jurídica de la DIAN Bucaramanga.	66
Figura 17. Macro proceso General de la DIAN	74

Figura 18. Macro proceso General de la División de Liquidación	77
Figura 19. Macro proceso General de la División Jurídica.	81
Figura 20. Flujo de los Procesos de la División De Liquidación.	87
Figura 21. Flujo de los Procesos de la División Jurídica.	88
Figura 22. Simbología Manual de Procesos DIAN Bucaramanga	91
Figura 23. Conector de Riesgo	91
Figura 24. Matriz de Clasificación de Actividades.	95
Figura 25. Análisis del valor para proceso liquidación oficial de revisión de valor.	102
Figura 26. Análisis del valor para proceso liquidación oficial de corrección.	102
Figura 27. Análisis del valor incumplimiento de obligaciones y efectividad de garantías.	103
Figura 28. Análisis del valor para proceso infracciones administrativas.	103
Figura 29. Análisis del valor para proceso corrección para efectos de devolución.	104
Figura 30. Análisis del valor para proceso imposición sanción cierre de establecimiento.	104
Figura 31. Análisis del valor para proceso corrección aritmética.	105
Figura 32. Análisis del valor para proceso liquidación a solicitud del contribuyente.	105
Figura 33. Análisis del valor para proceso sanción por no declarar.	106
Figura 34. Análisis del valor para proceso liquidación oficial de revisión.	106
Figura 35. Análisis del valor para proceso liquidación de aforo.	107
Figura 36. Análisis del valor para proceso resolución sanción.	107
Figura 37. Análisis Del Valor Para Proceso Infracción Al Régimen Cambiario.	108

Figura 38. Análisis del valor para proceso sanción por no suministrar información.	108
Figura 39. Análisis del valor para proceso recurso de reconsideración aduanero.	113
Figura 40. Análisis del valor para proceso recurso de reconsideración tributario.	114
Figura 41. Análisis del valor para proceso recurso de reposición en cambios.	114
Figura 42. Análisis del valor para proceso revocatoria directa tributaria.	115
Figura 43. Análisis del valor para proceso revocatoria directa aduanera y cambiaria.	115
Figura 44. Análisis del valor para proceso formulación de denuncias tributarias.	116
Figura 45. Análisis del valor para proceso formulación de denuncias aduaneras.	116
Figura 46. Análisis del valor para proceso representación externa.	117
Figura 47. Análisis del valor para proceso de orientación verbal.	117
Figura 48. Análisis del valor para proceso de orientación escrita.	118
Figura 49. Análisis del valor para proceso peticiones de terceros.	118
Figura 50. Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado	131
Figura 51. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 1, División de Liquidación.	134
Figura 52. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 2, División de Liquidación.	135
Figura 53. Diagrama causa – efecto interrogante 3, división de Liquidación.	136

Figura 54. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 4, División de Liquidación.	137
Figura 55. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 5, División de Liquidación.	138
Figura 56. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 1, División Jurídica.	142
Figura 57. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 2, División Jurídica.	143
Figura 58. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 3, División Jurídica.	144
Figura 59. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 4, División Jurídica.	145
Figura 60. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 5, División Jurídica.	146
Figura 61. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 6, División Jurídica.	147

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Especificaciones de calidad de productos y servicios de las divisiones de liquidación y jurídica.	187
Anexo B. Manual de procesos de las divisiones de liquidación y jurídica DIAN Bucaramanga.	211
Anexo C. Tablas análisis de valor de la división de liquidación.	310
Anexo D. Tablas análisis de valor de la división jurídica.	324
Anexo E. Inventarios de riesgos de las divisiones de liquidación y jurídica	340
Anexo F. Matriz de riesgos de las divisiones de liquidación y jurídica.	342
Anexo G. Formato de encuesta formulado e implementado en la división jurídica (orientación al contribuyente)	385
Anexo H. Formato de control formulado para la división jurídica (orientación al contribuyente)	386
Anexo I. Formato propuesto hoja de ruta interna división jurídica (vía gubernativa).	387

GLOSARIO

ACTO ADMINISTRATIVO: la voluntad de la DIAN se manifiesta a través de ellos, los cuales producen efectos jurídicos conforme a la competencia dispuesta en los Decretos 1071 y 1265 de 1999.

INTERPONER UN RECURSO: derecho de defensa que tienen los directos afectados (beneficiarios de la mercancía) para convertir la decisión ya tomada a cerca de la situación jurídica a favor de la Nación de una mercancía.

OFICIOS: comunicados internos o externos, utilizados para solicitar o transmitir información entre dependencias o entre la DIAN y los usuarios externos.

ORDENES ADMINISTRATIVAS: establecen procedimientos y trámites internos, o modifican los ya existentes para dar cumplimiento a las funciones de cada dependencia, garantizando la correcta aplicación de normas por las divisiones. Las órdenes administrativas son de carácter general e interno.

SILENCIO ADMINISTRATIVO POSITIVO: El silencio administrativo positivo opera: 1. cuando se incumplan los términos para decidir de fondo, o 2. Cuando haya transcurrido el plazo de tres meses, contados a partir de su interposición, para resolver el recurso de reconsideración sin que se haya notificado decisión expresa, o 3. Cuando desde la iniciación del proceso respectivo hayan transcurrido más de 12 meses sin haberse desarrollado el proceso y proferido la decisión de fondo.

SITUACIÓN JURÍDICA: proceso mediante el cual se define la entrega o decomiso de mercancía y declaratoria a favor de la Nación.

RESUMEN

TITULO:

“ANÁLISIS, DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACION Y JURIDICA DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN BUCARAMANGA”^{*}

AUTORAS:

LUCY MINELLY RUEDA SARMIENTO
CESAR FELIPE SUÁREZ VILLAMIZAR^{**}

PALABRAS CLAVES: Mejoramiento de Procesos, Documentación de Procesos, Calidad y Servicio al Cliente.

DESCRIPCIÓN

La DIAN Bucaramanga ante la evidente necesidad de una metodología estructurada para el mejoramiento de sus procesos y servicios, ha iniciado desde hace ya dos años un ciclo de mejoramiento en el que sus divisiones han sido sometidas a un exhaustivo análisis cuyo fin es llegar a la generación de las mejoras mas indicadas para encaminar a la entidad y a sus divisiones hacia un mejor desempeño y servicio y un aumento en la eficiencia de todas sus actividades.

Identificada la necesidad, manifestado el interés por parte de la entidad y de las dos áreas de participar, el primer paso a seguir fue la realización de un diagnostico inicial que permitiera conocer la situación actual de las divisiones objeto de estudio.

Terminada la fase de diagnostico se realizo a través de un seguimiento diario de las actividades la actualización y documentación de un inventario de procesos determinando previamente, conociendo así el flujo y la dinámica entre ellos.

Posteriormente se pasa a la fase de medición, mediante la cual se encontraron las causas raíz de los síntomas encontrados en el diagnostico inicial, las cuales hicieron conformaron los insumos mas importantes para la generación de las propuestas de mejora.

Por último, se presentaron las conclusiones y recomendaciones, las cuales buscaban encerrar una filosofía y una disciplina inagotable en la búsqueda de la calidad, junto al crecimiento y desarrollo de una metodología constante de mejoramiento, la cual se dejo clara y se fortaleció con el progreso de las diferentes fases de este proyecto, para una continua aplicación.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingeniería Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industrial y Empresariales. Director Javier Florez.

SUMMARY

TITLE:

"ANALYSIS, DOCUMENTATION AND IMPROVEMENT PROPOSALS FOR THE PROCESSES BEING HELD IN THE SETTLEMENT AND JURIDICS DIVISIONS OF THE DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN BUCARAMANGA" *

AUTHORS:

LUCY MINELLY RUEDA
CESAR FELIPE SUÁREZ**

KEY WORDS: Process Improvement, Processes Documentation, Quality, And Costumer Service.

DESCRIPTION

Due to the obvious need of an structured methodology for processes improvement, DIAN Bucaramanga has being working for two years on an improvement cycle that after an exhaustive analysis which goal is to generate improvements, leads the organization to a raise its efficiency on its processes and the relationship with its costumers.

After identifying the organizations needs, the first step was making a diagnose that show us the actual state of the divisions studied.

After the diagnose was done the following step was the daily tracking of the activities held in the divisions and the update of these activities that led us to a better understanding of the relation between them.

Afterward, the next step was finding the main problems held in the organization and the causes of these problems, after a thorough analysis of these causes came the proposals of the improvements that could help the organization fight and eliminate it main problems.

The last step was to present conclusions and advices that led the organization to a philosophy of quality and constant improvement that goes hand by hand with a constant grow of the organization and the strengthening of the relationships with its clients.

* Grade Works

** Faculty of Engineering Physical-mechanical. School of Enterprise Studies Industrial and. Director Javier Florez.

INTRODUCCIÓN

Un ambiente externo como el que actualmente viven las empresas, que es cada vez más exigente y más enfocado a la calidad y a la globalización, exige por lo tanto un ambiente interno enfocado en lograr la máxima eficiencia en la realización de las operaciones que lo componen, en maximizar la capacidad y calidad de su equipo de trabajo para que así generen productos y servicios calificados y finalmente en alcanzar un fortalecimiento de sus relaciones con la cadena de suministro y clientes, todo con el único fin de sostenerse en el mercado y mantenerse competitivos.

Las empresas estatales colombianas no se escapan de esta realidad y una latente necesidad de cambio en los antiguos paradigmas frente al servicio al cliente, racionalización y mejoramiento en los procedimientos, los ataca, tratando de eliminar ese carácter impositivo y soberano que las dominaba, provocando que actualmente busquen medios para afrontar las variaciones en el entorno y para tratar de satisfacer a los clientes a través del conocimiento y mejoramiento de sus operaciones, de manera que estas puedan cumplirse de la forma mas optima.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Bucaramanga, ha comprendido la validez de los cambios que el entorno mismo exige y se ha dado a la labor de entregar recursos, tiempo y esfuerzo a la generación de nuevas formas de hacer el día a día buscando la evolución de sus procesos más relevantes. Dentro de este contexto se plantea la necesidad de definir una metodología de mejoramiento para sus dependencias. Este proyecto se inicia a finales del año 2004 con la División de Comercialización, continuando con las demás áreas y es por dicho interés que se decide desarrollar este

proyecto al interior de las Divisiones de Liquidación y Jurídica, contando adicionalmente con el respaldo total de sus respectivos jefes, de todos los funcionarios pertenecientes a estas divisiones y con la participación activa de la División de Planeación y el Administrador Local, los cuales garantizan de ante mano el éxito del primer ciclo de mejoramiento dentro de dichas áreas.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVO GENERAL

“Plantear una metodología de mejoramiento de los procesos de las Divisiones de Liquidación y Jurídica de la DIAN Bucaramanga.”

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un diagnóstico que permita conocer de manera clara la situación actual de los procesos de las divisiones de Liquidación Y Jurídica de la DIAN Bucaramanga.
- Identificar, documentar y valorar los procesos de las Divisiones de Liquidación y Jurídica de la DIAN Bucaramanga.
- Identificar, documentar y valorar los posibles riesgos que se puedan presentar a lo largo de la ejecución de cada uno de los procesos de las divisiones de Liquidación y Jurídica, para así determinar los controles mas adecuados a ejercer.
- Determinar las especificaciones de calidad de los productos/servicios ofrecidos por las Divisiones de Liquidación y Jurídica tanto a los clientes internos como externos a ella, además de aquellas exigidas a proveedores.

- Diseñar y proponer un sistema de indicadores de gestión para las divisiones de Liquidación y Jurídica, que se adapte a las necesidades actuales de la Entidad.

- Generar propuestas de mejoramiento para los procesos desarrollados en las divisiones de Liquidación y Jurídica de la DIAN Bucaramanga.

2. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

2.1 ORIGEN

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992, cuando el 1º de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN). Mediante el Decreto 1071 de 1999 se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

2.2 NATURALEZA JURÍDICA

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

2.3 NATURALEZA DEL SERVICIO PÚBLICO

El servicio público prestado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales se define como un servicio público esencial, denominado Servicio Fiscal, cuyo objetivo es 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. La

naturaleza del Servicio Fiscal conlleva la disponibilidad de los servidores de la contribución.

2.4 FUNCIÓN

La DIAN administra y controla el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras; vigila y controla las operaciones de cambio de competencia de la DIAN y facilita las operaciones de comercio exterior.

2.5 COMPETENCIA

Según el Decreto 1071, Artículo 5º, a la DIAN le competen las siguientes funciones:

- La administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas; los derechos de aduana y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior.
- Dirección y administración de la gestión aduanera, incluyendo la aprehensión, decomiso o declaración en abandono a favor de la Nación de mercancías, así como su administración y disposición.
- Control y vigilancia sobre el cumplimiento del régimen cambiario en materia de importación y exportación de bienes y servicios, gastos asociados a las mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.

- Servicio y apoyo a las operaciones de comercio exterior, la aprehensión, decomiso o declaración en abandono de mercancías a favor de la Nación, su administración, control y disposición.
- Actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, y de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia.

2.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DIAN 2003 – 2006

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, 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 y progresividad de los sistemas tributario, aduanero y cambiario y el adecuado recaudo de los respectivos tributos.

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, el cual contiene:

2.6.1 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

2.6.2 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 integralidad 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.

2.6.3 Objetivos. Los objetivos que la DIAN se propone desarrollar en los próximos cuatro años son:

1. Mejorar la eficiencia fiscal de la DIAN.
2. Fomentar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

2.6.4 Estrategias. Con el fin de lograr el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la DIAN, se plantearon las estrategias que desarrollará la DIAN en los próximos cuatro años.

1. Estrategia Plan de Desarrollo Institucional
2. Estrategia Plan de Producción
3. Estrategia Plan de Supervisión y Control

2.7 NIVELES ORGANIZACIONALES

Con el fin de una mejor cobertura administrativa y operacional, la DIAN divide su estructura organizacional en:

Figura 3. Niveles Organizacionales



2.8 LÍNEAS DE CARRERA¹

El sistema específico de carrera en la DIAN tiene una estructura básica, cuya composición, se da en función de los procesos de la administración tributaria, aduanera y cambiaria.

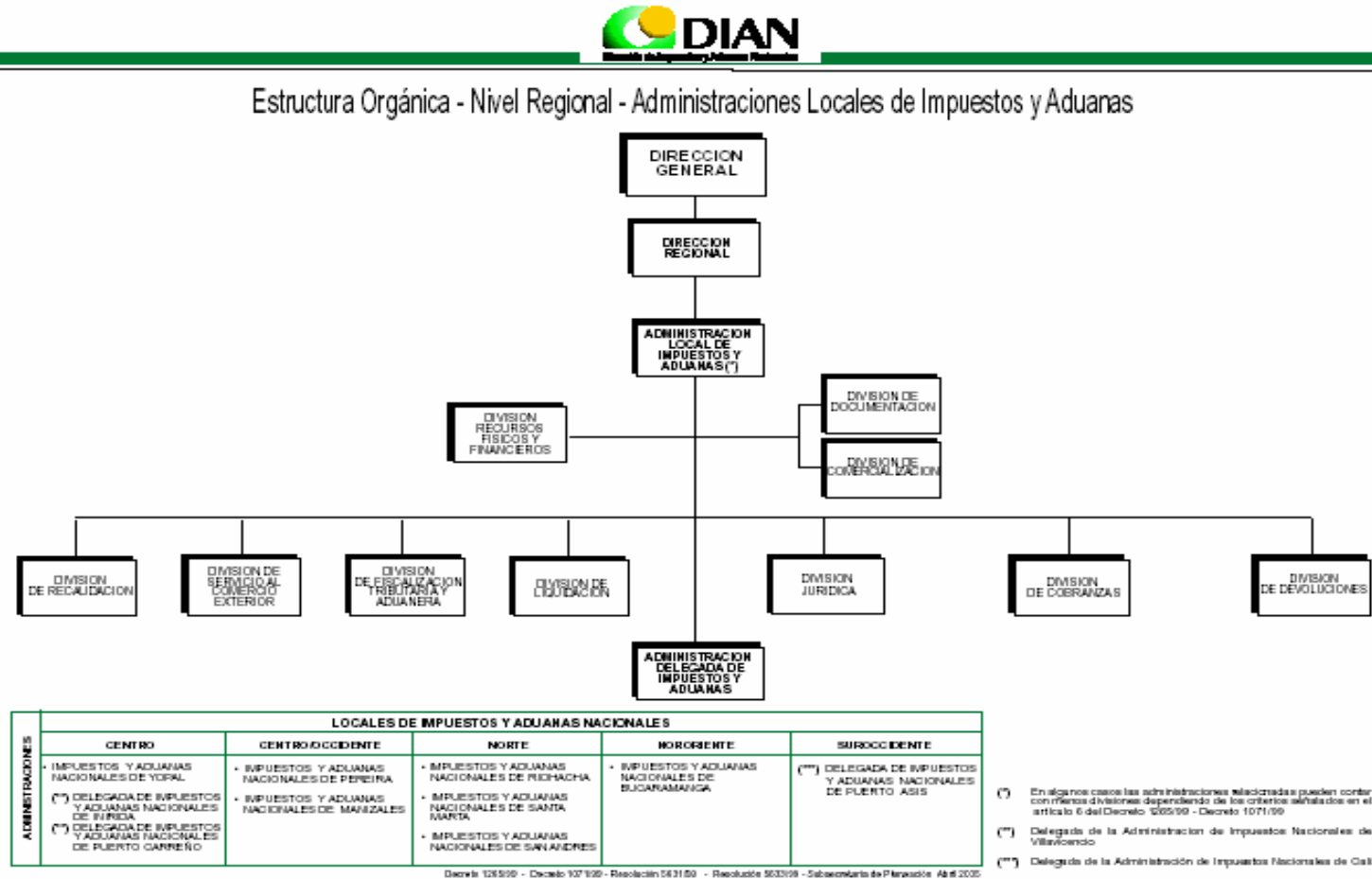
- Líneas de carrera en procesos sustantivos:
 - Línea de Carrera en Recaudación
 - Línea de Carrera en Fiscalización
 - Línea de Carrera en Jurídica
 - Línea de Carrera en Comercio Exterior

- Líneas de carrera en procesos de apoyo:
 - Línea de Carrera en Desarrollo Corporativo
 - Línea de Carrera en Recursos Físicos y Financieros

¹ Disponible <URL <http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/lineas?OpenDocument>
Recuperado el septiembre 30 del 2005

2.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIAN

Figura 4. Organigrama de La DIAN



2.10 INFORMACIÓN DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA DE LA DIAN

2.10.1 Funciones de la división de liquidación. De acuerdo con las políticas e instrucciones señaladas por el administrador local, son funciones de la división de Liquidación:

- a) Proferir las ampliaciones a los requerimientos especiales, las liquidaciones oficiales y demás actos de determinación de las obligaciones tributarias, aduaneras y sanciones cambiarias, así como la aplicación y liquidación de las sanciones cuya competencia no este asignada a otra dependencia, de acuerdo con el procedimiento señalado en las normas vigentes.
- b) Estudiar las respuestas a los pliegos de cargo, requerimientos especiales y demás actos administrativos.
- c) Administrar los sistemas de información desarrollados por el área para atender las labores de investigación y determinación de las obligaciones aduaneras, de acuerdo con los parámetros, estándares y condiciones fijadas por la oficina de servicios Informáticos.
- d) Desarrollar los programas del área de Fiscalización aduanera, así como los diseñados por la regional tendientes a agilizar la definición de la situación jurídica de las mercancías y demás procesos.
- e) Remitir a la división de Cobranzas o de Recaudación, a la División Jurídica y demás dependencias, según el caso; los actos de liquidación oficial, aplicación de sanciones y demás actos proferidos por la división.

- f) Preparar y remitir los informes y/o documentos necesarios para el ejercicio de las funciones asignadas a otras dependencias.
- g) Preparar y remitir a las demás Entidades, cuando sea el caso, los informes y pruebas que den inicio a posibles investigaciones acorde a su competencia.
- h) Poner en conocimiento de la División competente los hechos que puedan dar lugar a investigaciones disciplinarias.
- i) Ejecutar y cumplir los planes y metas de gestión de la División conforme a las instrucciones impartidas por el Subdirector del área y de acuerdo con el sistema de Planeación de la Entidad.
- j) Elaborar y ejecutar los planes de acción de la División, de acuerdo con el sistema de Planeación de la Entidad.
- k) Proponer indicadores de gestión que permitan medir y evaluar la eficiencia y eficacia de la División.
- l) Propugnar por la eficiente y correcta aplicación del sistema de control interno en la División.
- m) Las demás que le asigne el administrador.

2.10.2 Funciones de la división jurídica. De acuerdo con las políticas e instrucciones señaladas por el administrador local, son funciones de la división jurídica:

- a) Difundir las normas tributarias, aduaneras y cambiarias, así como la jurisprudencia y doctrinas en estas materias.
- b) Prestar el servicio de orientación y atención al contribuyente en materia tributaria, aduanera y cambiaria.
- c) Prestar asesoría jurídica tributaria y aduanera a las diferentes áreas de la administración.
- d) Representar a la dirección de impuestos y aduanas nacionales, según las delegaciones que le sean conferidas, en los procesos de nulidad y restablecimiento del derecho que se promueven ante las autoridades competentes de la jurisdicción en materia tributaria, aduanera y cambiaria de la administración y llevar el registro correspondiente.
- e) Intervenir en las acciones de tutela que se promueven por asuntos de competencia de la administración y atender los derechos de petición.
- f) Resolver los recursos interpuestos contra los actos expedidos por las diferentes dependencias de la administración, cuya competencia no se encuentre asignada a otra división.
- g) Proyectar los fallos de revocatoria directa para el administrador local respectivo.
- h) Resolver los recursos contra las liquidaciones de aforo, de revisión, de corrección aritmética y los actos que impongan sanciones, en materia del impuesto al consumo de cerveza, sifones, refajos y mezclas de bebidas fermentadas con bebidas no alcohólicas proferidas por el distrito capital y el departamento que corresponda a su jurisdicción.

- i) Remitir a la división de cobranzas los actos que presten mérito ejecutivo una vez se encuentren en firme y;
- j) Las demás que le asigne la administración local.

3. METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACION Y JURIDICA DE LA DIAN BUCARAMANGA

3.1 APLICABILIDAD DE UNA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO EN LAS DIVISIONES DE LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA

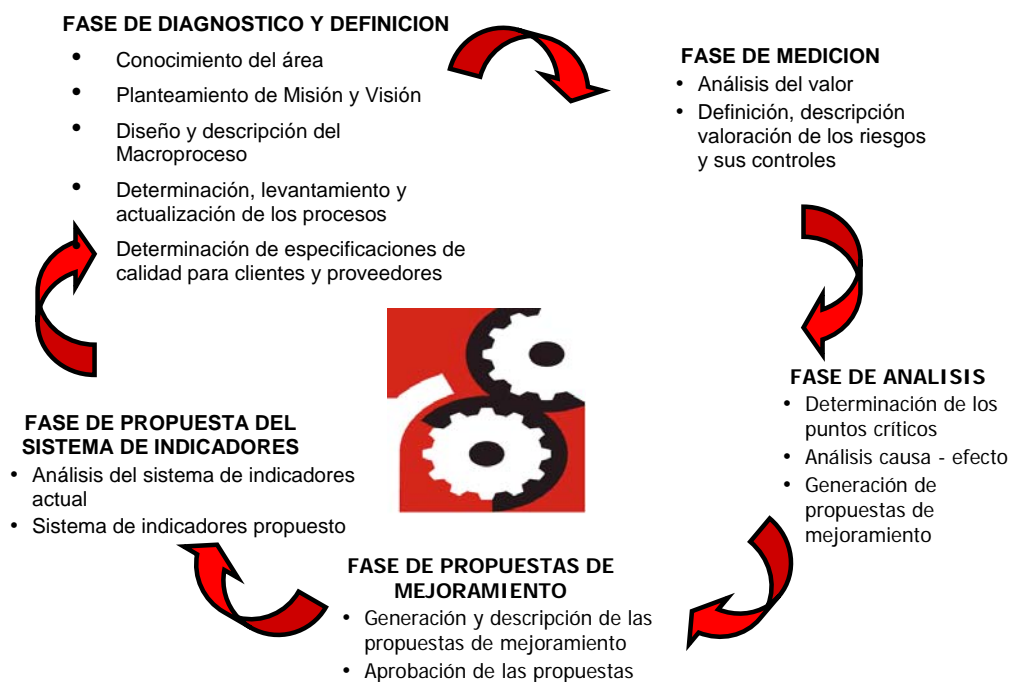
Debido al buen funcionamiento que hasta el momento han presentado las divisiones objeto de estudio, no se haría tan obvia la necesidad de un análisis detallado de cada uno de los procesos que las integran, pero en las actuales condiciones donde los clientes y la calidad a lo largo de un proceso juegan un papel fundamental, se puede concluir que una optimización que cause un mejor impacto sobre su flujo y sus componentes (Proveedores, Clientes, Productos, Insumos, etc.), es mas que una fuerte justificación. En las divisiones de Liquidación y Jurídica los procedimientos están en su gran mayoría dependiendo a lo largo de sus actividades de la normatividad vigente que rija el proceso, lo que conlleva a una alta existencia de riesgos y por tanto de controles que generalmente son ejecutados manualmente, y la interacción de las anteriores características dentro de un mismo ambiente es otro síntoma, que justifica la aplicación de un mejoramiento de procesos. La entidad debe desarrollar gran cantidad de procesos, con operaciones de naturaleza heterogénea, incluso dentro de una misma división, además de esto, cada área se debe asegurar de mantener una relación directa y continua con las demás áreas, ya que en un alto porcentaje son sus clientes principales, por tanto con el planteamiento y desarrollo de una metodología de mejoramiento se buscaría no solo optimizar el servicio a los clientes tanto externos como internos, sino también teniendo en cuenta los límites normativos que gobiernan muchos procedimientos lograr mayores niveles de eficiencia y menores desperdicios de tiempo, permitiendo así que la entidad

cumpla eficazmente con todas las funciones que implica ser dependiente del estado.

3.2 PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DENTRO DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA

Por medio de la metodología de mejoramiento a utilizar en las divisiones de Liquidación y Jurídica, se busca hacer un análisis que integrando las características particulares de las divisiones con las necesidades, permita reducir debilidades y afianzar fortalezas para aprovechar oportunidades, concentrando esfuerzos en optimizar la forma en que se llevan a cabo los procesos, eliminando las actividades que no generan valor. La metodología a utilizar en este caso contempla cinco etapas principales, cada una de ellas tiene un objetivo clave para finalmente llegar al desarrollo de las mejoras mas indicadas.

Figura 3. Metodología de mejoramiento



3.2.1 Etapa de diagnóstico y definición de los procesos. Esta fase centra su importancia en el establecimiento de la situación actual que presentan las divisiones objeto de estudio, seguido de la determinación del direccionamiento estratégico de cada una partiendo del direccionamiento estratégico de la entidad. Posteriormente se plantean la misión y la visión de las divisiones determinando así los valores y principios de las mismas, este último punto será la base para el desarrollo de las etapas posteriores.

Un segundo momento de esta etapa comprende el establecimiento del proceso general de cada división, seguido de la realización del inventario de los procesos principales que la componen, continuando con su levantamiento, actualización, diseño y descripción. Es importante también definir los clientes y proveedores para generar las especificaciones de calidad correspondientes a los insumos, productos o servicios, para lo que se llevarán a cabo entrevistas que permitan que este punto contenga finalmente los requisitos más relevantes para cada división y sus respectivos clientes.

3.2.2 Etapa de medición de los procesos. En esta etapa los procesos son valorados utilizando dos enfoques diferentes: análisis del valor y la administración de riesgos y controles, ajustados a las necesidades y condiciones de cada división.

Con la aplicación del método del análisis del valor se podrá determinar la porción de las actividades pertenecientes a cada uno de los procesos que realmente agregan valor y las que no agregan, buscando conocer la naturaleza de éstas dentro de los procesos.

La administración de los riesgos y controles tiene como propósito determinar los riesgos más relevantes, incluyendo su valoración y por último la definición

de los controles que permitan prevenir y reducir dichos riesgos existentes en cada uno de los procesos de las dos divisiones (Liquidación y Jurídica).

3.2.3 Etapa de análisis de los procesos. En esta etapa se analizan los resultados de las etapas anteriores, ya que estos resultados junto con la experiencia de los funcionarios y jefes de las divisiones, nos permiten detectar los puntos críticos dentro de los procesos.

Cada desempeño bajo que sea encontrado será sometido a un análisis mediante el cual se determinaran las causas raíz, dando paso a la generación de propuestas dirigidas a las debilidades encontradas para cada proceso.

3.2.4 Etapa de propuesta de mejoramiento de los procesos. En esta fase se procede a hacer el planteamiento de las posibles ideas que nos permitan obtener unos resultados más óptimos. Estas propuestas se remiten a aprobación, serán evaluadas por los jefes de cada división y la administradora local, desde el punto de vista de los recursos, el personal y demás, Implementando las mejoras mas adecuadas.

3.2.5 Etapa de propuesta de un sistema de indicadores. Finalmente se propondrá un sistema de indicadores que se ajuste tanto al área de Liquidación como al área de Jurídica. Estos indicadores deben permitir medir la verdadera realidad de las operaciones llevadas a cabo por cada una de las divisiones, de tal forma que se hagan visibles los puntos críticos que beban ir siendo optimizados de manera continua, garantizando que el ciclo de mejoramiento nunca se cierre.

4. ETAPA DE DIAGNOSTICO DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACIÓN Y JURIDICA DE LA DIAN

Partiendo de la determinación de las características específicas de cada división, de su esencia, posición dentro de la entidad, los recursos con que cuentan y su relación con las demás divisiones, se permitirá establecer una comprensión completa y detallada de las Divisiones de Liquidación y Jurídica de la DIAN Bucaramanga.

Al analizar la información mencionada anteriormente, se procede a realizar el planteamiento del enfoque estratégico de las divisiones, para lo cual se recurrirá al estudio de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas cuyo resultado nos permitirá ver como deben ser aprovechados los recursos, capacidades y aptitudes centrales de las áreas.

Al terminar lo referente al análisis del ambiente externo e interno de interés, se estará en capacidad de plantear la misión y visión de cada división, las cuales deberán ir encaminadas hacia el cumplimiento de las estrategias y objetivos propuestos por la organización.

4.1 AMBIENTE EXTERNO

En un análisis del ambiente externo, mediante un proceso de reconocimiento de los factores incontrolables por la entidad y que están presentes en el entorno y a su vez influyen en el funcionamiento de la organización y por tanto de cada división, se podrá establecer el mejor camino a seguir cuando se este frente a alguno de estos.

El ambiente externo de la DIAN y por consiguiente de las divisiones objeto de estudio, esta comprendido por: un ambiente general (global), el ambiente industrial que para este caso es el de la administración pública, y el ambiente competitivo donde la DIAN se encuentra sola cumpliendo las funciones asignadas por el estado.

4.1.1 Segmentos del ambiente externo. Está compuesto por los siguientes segmentos:

- Segmento Demográfico
- Segmento Económico
- Segmento Político - Legal
- Segmento Socio – Cultural
- Segmento Tecnológico
- Y Segmento Global

➤ **Segmento Demográfico**

- **Tamaño de la Población.** Colombia, tierra de 1.141.178 kilómetros cuadrados, tiene aproximadamente 44 millones de habitantes (49.5% hombres y 50.5% mujeres). Alrededor de un 70% reside en zonas urbanas y el 30% restante en sectores rurales.

Desde ese parámetro, el área más densamente poblada es la andina, región que concentra el 75% de la población nacional, seguida por la región caribe con 21%, mientras que en la región pacífica, en las vastas llanuras de la Orinoquía y en la amazonía tan sólo habita el 4% de los colombianos. Los nueve departamentos de los llanos orientales, que ocupan la mitad de la

superficie del país, sufriendo las fatales consecuencias de la masiva migración a las ciudades.²

Se calcula que la densidad media poblacional es de 40,7 habitantes por km² y el crecimiento de la población es del 1.85%. La expectativa de vida promedio de la población colombiana es de 72 años. La distribución de la sociedad en Colombia según la edad es del 33% entre los 0 y 14 años, el 62% entre los 15 y 64 años y el 5% de 65 años en adelante.

La distribución poblacional en función de los sectores de ocupación es más o menos la siguiente: El 47% de los colombianos se dedica al comercio y a los servicios, el 27 % a la agricultura, silvicultura y pesca, el 18 % a la industria, y el 8% a otras ocupaciones.³

- **Combinación Étnica.** La población colombiana es mayoritariamente mestiza, mezcla de españoles y sus descendientes con indígenas y afro descendientes con un 58%, el resto se distribuye de la siguiente manera: 20% Blanco, 14% Mulato (Mezcla de blanco y negro), 4% Negro, 3% Zambo (Mezcla de negro e indio), 1% Indígena.⁴

Según el último ajuste al censo poblacional adelantado por el Departamento Nacional de Estadística (DANE) en el año 1996, la población indígena, conformada por 84 pueblos, asciende a 702 mil habitantes, aunque entre las organizaciones nacionales y regionales indígenas se sostiene que la población sobrepasa el millón de personas; la afro colombiana a 10.5 millones; el pueblo gitano o rom a 8 mil; y el pueblo raizal a 25 mil personas.

² Disponible < URL <http://www.uniandes.edu.co/Colombia/Geografia/geografi.html>> Recuperado el 6 de Diciembre de 2005

³ Disponible < URL http://www.embajada-colombia.de/paginas/c_economia_00.htm#> Recuperado el 6 de Diciembre de 2005

⁴ Disponible < URL <http://www.guiadelmundo.com/paises/colombia/poblacion.html>> Recuperado el 6 de Diciembre de 2005

Es decir, los grupos étnicos representan un poco más del 26% de la población total del país. Esta diversidad étnica contribuye a darle a Colombia una extraordinaria riqueza en manifestaciones folclóricas, culturales y sociales, diversidad étnica y cultural reconocida y protegida por los artículos 7 y 8 de la Constitución Política.

- **Distribución Geográfica.** Colombia se encuentra situado al Noreste de América del Sur sobre la línea equinoccial en plena zona Tórrida y equidistante de los extremos del continente americano. Está bañado por las aguas del Mar Caribe y del Océano Pacífico. El territorio colombiano está atravesado de Norte a Sur por la Cordillera de Los Andes, que se divide en tres cadenas: Occidental, Central y Oriental.⁵

Colombia es el cuarto país de la región por su tamaño. Está constituido por 32 departamentos que alojan a los 567 resguardos indígenas reconocidos y los 80 territorios colectivos afro colombianos reconocidos y adjudicados por el Instituto Colombiano de Reforma Agraria (INCORA) En proceso de trámite están 89 territorios más, incluyendo islas e islotes del mar pacífico y caribe.

➤ **Segmento Económico**

En los últimos años la economía de Colombia ha experimentado de nuevo un crecimiento, logrando hasta un porcentaje cercano al 4%. Este avance en la economía ha sido motivado por el aumento en la inversión privada, acompañado del incremento en el producto doméstico bruto (GDP), contribuyendo de manera significativa en el desarrollo de la economía en el 2004. Adicionalmente las exportaciones han presentado el mayor crecimiento anual de los diez últimos años.

⁵ Disponible < URL <http://www.colombia.com/colombiainfo/geografia/>> Recuperado el 6 de Diciembre de 2005

El crecimiento económico se caracterizó por ser multi-sectorial; característica generada por las variaciones positivas que se presentaron durante el año 2004 en todos los sectores.

Durante el primer semestre del 2005 varios indicadores económicos continuaron reflejando un crecimiento dinámico en la economía de Colombia. La tasa de desempleo durante los tres primeros meses del año estuvo 1.9 puntos por debajo de la tasa presentada durante el mismo periodo del año anterior. El consumo de los hogares continuó recuperándose, y, en términos per cápita, alcanzó los niveles previos a la crisis de 1999. La inflación continuó bajando a partir de Marzo hasta alcanzar su cifra mas baja en los últimos dos años.

Es importante mencionar el aumento de la confianza de los inversionistas en la economía, la cual se debe al mejoramiento de las condiciones de seguridad, de la seguridad democrática y las políticas de defensa del gobierno.⁶

Los indicadores que permiten observar de manera clara el desarrollo, comportamiento y variación de la economía del país son:

- **El Producto Interno Bruto (PIB)**⁷. Es la sumatoria de los valores monetarios de todos los bienes y los servicios producidos por un país en un año, o mejor, el conjunto de todo lo que produce y ofrece un país en un período determinado.

⁶ Disponible < URL http://www.coinvertir.org.co/html/i_portals/index.php#> Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

⁷ Disponible < URL http://www.dane.gov.co//info_est/pib/> Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

El PIB permite hacer un seguimiento del comportamiento de la economía y realizar comparaciones internacionales. De esta forma, se constituye en un referente y un apoyo en la formulación de políticas y toma de decisiones. Respecto a las comparaciones internacionales, se puede establecer del total del valor de la economía, que porcentaje se están destinando del país en uno u otro producto.

En el segundo trimestre del año 2005 la economía colombiana creció en 5,30% con relación al mismo trimestre de 2004. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó en 2,36%.

Tabla 1. Variación Del Producto Interno Bruto ⁸

Cuadro 1
Producto Interno Bruto
2003 / I - 2005 / II

Periodo	Series desestacionalizadas	
	Variación trimestral %	Variación anual %
2003 - I	1,98	4,69
II	0,20	2,60
III	2,12	4,63
IV	0,79	5,17
2004 - I	0,85	4,00
II	0,97	4,80
III	0,20	2,83
IV	2,34	4,42
2005 - I	0,31	3,86
II	2,36	5,30

FUENTE: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

El Índice de Precios al Consumidor (IPC)⁹. Es un indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país. Los resultados son analizados por grupos,

⁸ Disponible < URL http://www.dane.gov.co//info_est/pib/> Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

⁹ Disponible < URL http://www.dane.gov.co//info_est/ipc/> Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

subgrupos y clases de gastos, gastos básicos y niveles de ingreso. La periodicidad de la información es mensual. Su objetivo principal es acumular y presentar, a partir de un mes base, la variación promedio mensual de precios de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo de los hogares del país. También se encarga de suministrar números índices para ejercicios técnicos de deflactación e indexación de valores monetarios, relacionados con el consumo final de los hogares.

Su alcance llega hasta Información sobre artículos y precios enmarcados en el campo del consumo final de los hogares.

Tabla 2. Variación del Índice de Precio al Consumidor¹⁰

A1. IPC. Variación mensual, año corrido y doce meses. Total nacional
1995 - 2005 (noviembre)

Años	Variación %			Años	Variación %		
	Mensual	Año corrido	Doce meses		Mensual	Año corrido	Doce meses
1995	0,79	18,37	20,13	2001	0,12	7,28	7,78
1996	0,80	20,76	21,88	2002	0,78	6,71	7,07
1997	0,81	16,96	17,81	2003	0,35	5,85	6,13
1998	0,17	15,64	16,35	2004	0,28	5,18	5,82
1999	0,48	8,66	9,65	2005	0,11	4,78	5,10
2000	0,33	8,25	8,82				

Fuente: DANE

Inflación. Es el aumento generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o en el poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular. ¹¹

Durante el primer trimestre de 2005 la inflación disminuyó 47 puntos de 5,50% a 5,03%, lo cual permitió mantener una política monetaria holgada. El

¹⁰ Disponible < URL

http://www.corfinsura.com/espanol/invEconomicas/dl/EconomiaColombiana2005_20050419.pdf> Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

¹¹ Disponible < URL <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>> Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

tercer trimestre se caracterizo por un descenso de la inflación total y de todos los indicadores de inflación básica, en especial el de la inflación sin alimentos. La inflación de transables está en mínimos históricos debido a la devaluación del peso.

Los pronósticos prevén que la inflación sin alimentos de no transables estaría cerca del 5,5% en diciembre de 2005 y que podría permanecer alrededor de este nivel durante parte del próximo año. La disminución de la inflación no transables se debe a la reducción de las expectativas de inflación.¹²

Tabla 3. Proyecciones Inflación¹³

Trimestre	BANCO DE LA REPUBLICA			CORFINSURA			Diferencia
	Inflación	DTF E.A.	DTF real	Inflación	DTF E.A.	DTF real	
I-2004	6,21%	7,81%	1,51%	6,21%	7,81%	1,51%	0,00%
II-2004	6,07%	7,81%	1,64%	6,07%	7,81%	1,64%	0,00%
III-2004	5,97%	7,70%	1,63%	5,97%	7,70%	1,63%	0,00%
IV-2004	5,80%	8,10%	2,17%	5,52%	7,71%	2,08%	0,39%
I-2005	5,00%	8,80%	3,62%	5,26%	7,30%	2,03%	1,50%
II-2005	5,00%	8,90%	3,71%	4,94%	7,50%	2,44%	1,40%
III-2005	5,00%	9,10%	3,90%	5,04%	7,80%	2,63%	1,30%
IV-2005	5,00%	9,30%	4,10%	5,19%	8,00%	2,67%	1,30%

Fuente: Banco de la República y Proyecciones CORFINSURA y SUVALOR

Colombia ha firmado acuerdos de libre comercio con México y con algunos de los países de América del Sur. Entre los acuerdos mas importantes que sostiene actualmente Colombia con otros países se encuentran:

- Comunidad Andina de naciones

¹² Disponible < URL <http://www.banrep.gov.co/inflaci/2005/res-marzo-2005.pdf>> Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

¹³ Disponible < URL http://www.corfinsura.com/espanol/invEconomicas/dl/EconomiaColombiana2005_20050419.pdf> Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

- Grupo de los Tres, suscrito entre Colombia, Venezuela y México (conocido como G-3).

Comunidad Andina, es una organización subregional con personería jurídica internacional constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y compuesta por los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI).

Los principales objetivos de la Comunidad Andina (CAN) son: promover el desarrollo equilibrado y armónico de sus países miembros en condiciones de equidad, acelerar el crecimiento por medio de la integración y la cooperación económica y social, impulsar la participación en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano y procurar un mejoramiento persistente en el nivel de vida de sus habitantes. Los beneficios obtenidos involucran: derechos colectivos, propiedad intelectual, biodiversidad, recursos genéticos y conocimientos tradicionales, entre otros.¹⁴

Además de la Comunidad Andina se debe mencionar el G3, acuerdo entre Colombia, Venezuela y México suscrito el 13 de junio de 1994 para el establecimiento de una zona de libre comercio. Este acuerdo busca estimular la expansión y diversificación del comercio entre los países, eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes y de servicios entre los países, promover condiciones de competencia leal en el comercio entre las partes y aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de los países involucrados. ¹⁵

¹⁴ Disponible en < URL <http://www.comunidadandina.org/desarrollo/beneficios.pdf>> Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

¹⁵ Disponible < URL <http://empresario.ccb.org.co/publicaciones.asp?AcuerdosInternacionales>> Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

Para este caso se tratan temas como: el acceso a mercados y políticas de subsidios, agricultura, compras estatales, propiedad intelectual, comunicaciones, inversión extranjera, entre otras. La presencia relativa de México en las exportaciones creció en prácticamente todos los grandes sectores industriales.¹⁶

Segmento Político – Legal¹⁷. La Administración Pública en Colombia se encuentra estrictamente definida, ya que ésta refleja la efectividad operativa del Estado frente a la nación, por esta razón la ejecución de las operaciones gubernamentales, las responsabilidades y la disciplina de los funcionarios estatales se consignan a través de leyes, decretos - ley, decretos, ordenes administrativas, memorando, entre otros. De esta manera cabe resaltar que este segmento presenta constantes variaciones ya que es directamente influenciado por las tres ramas del poder existente y por las diferentes ideologías del gobierno que buscan fomentar la austeridad, lograr la efectividad y eliminar la corrupción.

La tributación es uno de los asuntos más importantes para el gobierno de un país, ya que estos pagos constituyen la mayoría de los ingresos del Estado; los cuales son destinados a inversión social, infraestructura, al pago de gastos administrativos, etc.

En los diferentes países existe una estructura de impuestos, la cual dependiendo de las políticas de los gobiernos y del desempeño de su economía debe ser modificada a través de una reforma tributaria. Esta reforma busca aumentar o disminuir la cantidad de dinero que recibe el Estado por concepto de impuestos.

¹⁶ Disponible en < URL <http://www.businesscol.com/comex/exporconv.htm#g3>> Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

¹⁸ Disponible < URL <http://www.lablaa.org/ayudadetareas/economia/econo108.htm>> Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

En el 2003 el Congreso de la República aprobó la última reforma tributaria, la cual esta contemplada en la Ley 863 del 29 de Diciembre de 2003 (Por la cual se establecen normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas públicas).

Esta ley esta compuesta por el titulo I, disposiciones en materia tributaria y el titulo II, normas antievasión.

De acuerdo con la reforma del 2003 se eleva la tasa general del IVA de 10 por ciento, aplicable a algunos productos, a la tasa general de 16 por ciento; y se expande la base de dicho impuesto. Los artículos adicionados a la base, incluyendo algunos comestibles básicos, son gravados al 5 por ciento.

La reforma tributaria incluye una sobretasa de un año a todos los impuestos a la renta, la disminución a la mitad de la deducción de los impuestos territoriales de la base del impuesto de renta, y un tope a las exenciones generalizadas para los individuos de mayor ingreso.

Finalmente, la reforma tributaria del gobierno busca un avance significativo en el control de la evasión a través de la aplicación de nuevas medidas y penalidades más estrictas, y cierra los canales de evasión en el impuesto a las transacciones financieras.

A nivel territorial, la reforma simplifica el impuesto a las bebidas alcohólicas e incrementa la sobretasa a la gasolina.

Segmento Socio – Cultural. La población colombiana es pluricultural, sus costumbres, interrelaciones y creencias varían de una región a otra. Esta diversidad contribuye a darle a Colombia una extraordinaria riqueza en

manifestaciones folclóricas, culturales y hasta gastronómicas. Este amplio marco cultural que parte de la época precolombina ha sido determinada tanto por factores sociales, ambientales, climáticos, como por la ubicación geográfica.

Actualmente la sociedad colombiana padece una enorme crisis sociocultural fundamentada en la baja calidad y escasa cobertura de la educación ocasionando que una gran proporción de la población no tenga acceso a una educación adecuada.

Esto complementado con las políticas de inversión del actual gobierno que deben dar prioridad a la solución del conflicto armado impide que tanto gobernantes como ciudadanos puedan dar una solución adecuada al problema de educación que atraviesa el país.

Otro aspecto a tener en cuenta en esta crisis es la concentración de la riqueza y del ingreso.

En Colombia se presenta un elevado nivel de desigualdad, el cual se evidencia en la distribución de la riqueza, donde el 60% del ingreso queda en manos del 20% de la población.

A pesar de todas estas limitantes, se encuentran funcionando organizaciones que trabajan en métodos para posicionar dentro de la cultura colombiana una comprensión de la necesidad de que niños y jóvenes desarrollen un pensamiento científico y humanístico que oriente su forma de actuar y los encamine hacia el mejoramiento de su calidad de vida.

Segmento Tecnológico. El desarrollo tecnológico afronta las dificultades de capital para la investigación y desarrollo. Por otro lado, se está efectuando un

mayor movimiento de compra y adaptación de tecnología extranjera a las necesidades de las empresas y organizaciones nacionales.

El segmento tecnológico afronta una amenaza constante por la rapidez en la obsolescencia y generación de productos sustitutos de sus productos y servicios a menores precios en otros países del mundo, los cuales se ponen a disposición por la difusión de las innovaciones perpetuas sin encontrar fronteras que los detengan.

Por esta razón, las innovaciones en productos y procesos son generadas en una baja proporción dentro del país y a través de la disminución de barreras ingresan al país nuevas versiones de estos.

Uno de los temas que ha cobrado mayor importancia en la actualidad son las TIC'S. Estas son un conjunto de instrumentos o herramientas como la telefonía, los computadores, el correo electrónico y la Internet que permiten comunicarse entre si a las personas u organizaciones.¹⁸

En Colombia la capacitación del personal, por cualquier modalidad, formal, no formal o informal, para aprovechamiento de las TIC, aun es muy baja; en el sector productivo el porcentaje más alto corresponde a comercio con el 11,0% y en el sector público 5,6%, lo cual indica que no solo influye la falta de recursos tecnológicos en el país, sino también la baja capacitación que se le esta dando al personal acerca de estos de tal manera que se están desaprovechando estos medios que favorecen el desarrollo tanto de las organizaciones como de las entidades estatales.

¹⁸ Disponible < URL <http://www.presidencia.gov.co/sne/2005/julio/16/13162005.htm>> Recuperado el 14 de Diciembre de 2005

Debido a la situación del desarrollo tecnológico actual de Colombia frente al contexto global, el gobierno detectó la necesidad de apoyar la utilización de las TICS en los diversos sectores y el impacto que tienen estas herramientas en el desarrollo de la educación, comercio, la industria, en los hogares del país, influyendo igualmente en la efectividad de las operaciones de las entidades estatales.

El aprovechamiento de estas tecnologías para acceder al conocimiento, conlleva al bienestar social y económico de las comunidades, al incremento de la productividad, la eficiencia y la transparencia de las instituciones públicas y las organizaciones privadas. ¹⁹

Segmento Global. En el presente año, la economía colombiana continuó creciendo en un contexto externo favorable. De la misma manera la economía mundial y la de los principales socios comerciales presentan un alto dinamismo.

Dentro de este marco, el gobierno colombiano se encuentra en la gestión y mantenimiento de acuerdos que fomenten el crecimiento y la creación de empleos, mejorando la situación económica actual del país e introduzcan los productos que tiene Colombia para ofrecer en el mercado global, bajo condiciones favorables.

Estos acuerdos permiten una mayor integración entre Colombia y países desarrollados, creando un intercambio de conocimiento, adquiriendo técnicas modernas y avances en la tecnología e innovación, generando cambios en todos los sectores y afectando la vida cotidiana de los ciudadanos que se encuentran en contacto con el mundo.

¹⁹ Disponible < URL http://www.dane.gov.co/inf_est/tics.htm > Recuperado el 14 de Diciembre de 2005

4.1.2 Oportunidades y amenazas del ambiente externo divisiones de liquidación y jurídica.

Tabla 4. Oportunidades y Amenazas del Ambiente Externo

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
DEMOGRÁFICO	<p>La cantidad de habitantes colombianos que ahora continúan sus estudios no solo a nivel de secundaria sino a nivel de educación superior ha aumentado, al igual que el interés por la ciencia, la tecnología y la investigación, construyéndose así una sociedad mas responsable, mas preparada, especializada y educada, con lo cual la comunidad se hace mas conciente del compromiso que se debe tener con la nación, disminuyéndose la evasión, contrabando, infracciones, lo que repercutirá directamente en las actividades realizadas por las divisiones objeto de estudio.</p>	<p>El crecimiento demográfico que ha presentado Colombia a lo largo de las ultimas décadas, podría decirse que es equivalente al aumento de clientes, contribuyentes y usuarios que deberán atender las divisiones analizadas, al tiempo que incrementara la necesidad de todos los recursos que impliquen ofrecer un correcto funcionamiento, anexando que la entidad se rige por un presupuesto muy ajustado.</p>
ECONÓMICO	<p>La existencia de los diferentes tratados como el TLC, al igual que otros convenios internacionales, por medio de las normas y procedimientos que manejan permiten garantizar condiciones transparentes, contribuyendo a la disminución de la evasión y el contrabando.</p> <p>La reevaluación del peso Colombiano en el presente año ha significado una disminución en la deuda externa, con lo cual se podría hablar de un aumento en el capital disponible para asignar como presupuesto a las entidades públicas.</p>	<p>A pesar de que el país presenta una economía débil que maneja variables estancadas como el PIB, IPC, tasas de interés, el poder adquisitivo, el promedio anual de ingresos, entre otros, se debe afrontar el tema de la tributación siempre a la alza en la ultima década.</p>

POLITICO – LEGAL	Las regulaciones que maneja el estado en lo que respecta a materia tributaria, aduanera y cambiaria dan total respaldo a la entidad en cuanto al manejo que se le da a dichos temas, permitiendo que se mantengan atados a los contribuyentes con las respectivas obligaciones fiscales.	La poca flexibilidad de las normas que regulan las operaciones de la DIAN impide que al momento de realizar un mejoramiento se desarrollen alternativas mas efectivas y eficaces para la realización de los procesos de las divisiones.
SOCIO – CULTURAL	En estos últimos años el país ha podido observar los resultados positivos que el estado y sus entidades colaboradoras han obtenido en la lucha intensa contra la corrupción, con lo cual se mejora la imagen y aumenta la credibilidad de la población frente a la administración pública da Colombia.	Socialmente la corriente que sobresale en cuanto a la imagen de los funcionarios públicos colombianos, es que son personas que carecen de calidad humana, con lo cual se generan actitudes en contra de las obligaciones fiscales.
TECNOLOGICO	Todo aquello que involucre tecnologías de información, son herramientas que le permiten a las divisiones no solo ser mas modernas, sino lo mas relevante ser mucho mas eficiente mediante la optimización del acceso a la información necesaria.	La implementación de nuevas tecnologías en una entidad, implican capacitaciones para el personal para que se garantice así que se obtenga la productividad deseada.
	El avance que ha tenido el desarrollo tecnológico en Colombia, unido con el aumento en el uso de tecnologías en las entidades del estado ha permitido que actualmente se utilicen sistemas de información que reduzcan la probabilidad de error, la manipulación	El acelerado ritmo con que se producen los cambios tecnológicos, implican constantemente el riesgo de la des actualización, haciéndose mas notoria la necesidad de mantenerse actualizado.

	excesiva de documentos y de finalmente de la misma información.	La adquisición de tecnología tiende a producir inestabilidad entre los trabajadores, porque en la actualidad se ha convertido en sinónimo de reducción de personal.
GLOBAL	La gran cantidad de trabajos, investigaciones, estudios y demás, realizados alrededor de los diferentes modelos de gestión que son utilizados en otros países, permite conocer nuevos enfoques que son provechosos a la hora de optimizar el manejo de una administración.	El cuidado a la hora de la adaptación e implementación es muy importante, porque pueden perderse los beneficios, por ignorar las diferencias y las brechas existentes entre las diferentes sociedades.

4.2 AMBIENTE INTERNO

El ambiente al que pertenece la DIAN es aquel sector que administra los sistemas tributario, aduanero y cambiario, ya que es la encargada de manejar lo referente a las condiciones de competencia legal, los niveles de recaudo y los controles efectivos a la evasión a través de la normatividad vigente relacionada con estas operaciones. Ningún otro ente participa o compite con la DIAN en la generación de equidad, neutralidad y progresividad de los tributos. De esta manera, su ambiente interno está caracterizado por la ausencia de rivalidad y competencia.

Visto desde el Modelo de las cinco fuerzas, en el caso particular de esta entidad están ausentes la rivalidad entre empresas competidoras, la amenaza de competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutos.

Las únicas fuerzas presentes son el poder de negociación de los compradores del servicio que ofrece esta entidad conocidos como los contribuyentes y el poder de negociación de los proveedores, que es el Gobierno mismo.

En el caso del poder de negociación con los contribuyentes podemos decir que son el subconjunto de la población colombiana que genera en gran parte la medida de eficiencia de la entidad. En este tema se contempla por ejemplo al grupo de deudores del fisco que pueden encontrar en la evasión la salida más rápida. De igual manera las relaciones con los clientes y el servicio que se les presta medido en el incremento o disminución de quejas y sugerencias frente a una entidad de cobertura nacional sin intermediarios.

Para el caso de quien entrega los recursos físicos y financieros como proveedor de la Entidad, plantean también otro espacio de negociación relacionado con la asignación de partidas para el funcionamiento y mantenimiento de la organización.

4.2.1 Análisis del ambiente interno. En este ambiente cabe resaltar que el desarrollo de ventajas competitivas que le permitan a una empresa o entidad obtener rendimientos superiores al promedio y generar valor agregado para los clientes, depende principalmente de la aplicación, utilidad y decisiones que se le den o se tomen frente a los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales con que se cuentan.

Los recursos anteriormente mencionados son los insumos necesarios para la realización de cualquier proceso y pueden ser de dos tipos tangibles e intangibles. Los tangibles son aquellos activos que se pueden ver y contar, generalmente su valor se establece por medio de los estados financieros. En

el caso de recursos intangibles hablamos de patentes, marcas registradas, propiedad intelectual, etc.²⁰

➤ **Recursos Tangibles**

- **Recursos Financieros.** Hacen referencia a la capacidad de la empresa para pedir prestado y la capacidad de generar fondos internos.

La capacidad de pedir prestado: La DIAN como entidad pública, no utiliza este medio. EL funcionamiento y sostenimiento depende únicamente de los recursos que recibe de la nación, los cuales son asignados por el Ministerio de Hacienda Pública que a través de Tesoro Nacional los distribuye, ya que este es el encargado de distribuir los fondos de la Nación entre todas las entidades estatales.

El procedimiento consiste en que la DIAN presenta ante el gobierno un presupuesto proyectado para el año siguiente y el gobierno aprueba el presupuesto distribuyendo los fondos periódicamente. Dichos fondos son entregados al nivel central desde donde se reparten entre las diferentes regionales y administraciones, allí son asignados al grupo de presupuesto para su manejo, mensualmente se encarga de solicitar el PAC (programa anual mensualizado de caja) y de presentar los estados financieros de la entidad, con los cuales se verifica y controla la adecuada disposición de los recursos asignados.

Cabe resaltar que a pesar del rendimiento creciente de la recaudación del tributo, la partida que es entregada anualmente a la entidad cada vez es más pequeña, debido a la política de austeridad que asume el gobierno nacional.

²⁰Tomado de HITT / IRELAND / HOSKISSIN. Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos, Thomson Editores, Tercera Edición, 1999, p. 92.

La capacidad para generar fondos internos: Aunque la DIAN es quien produce la mayor parte de los fondos de recaudación de impuestos Tributarios incluyendo el impuesto a la venta, impuesto al timbre, cuatro por mil, tributos aduaneros e impuesto de patrimonio, este recaudo no se contabiliza como fondos internos de la entidad, este recaudo se entrega al Tesoro Nacional y la división de recaudación solo se encarga de la contabilización de dichos ingresos. La DIAN no genera recaudo efectivo para su auto sostenimiento, lo anterior es reafirmado por los convenios interinstitucionales, los convenios bilaterales, los convenios nacionales y los convenios multilaterales.

▪ **Recursos Físicos**

Complejidad y ubicación de la planta: 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. ²¹

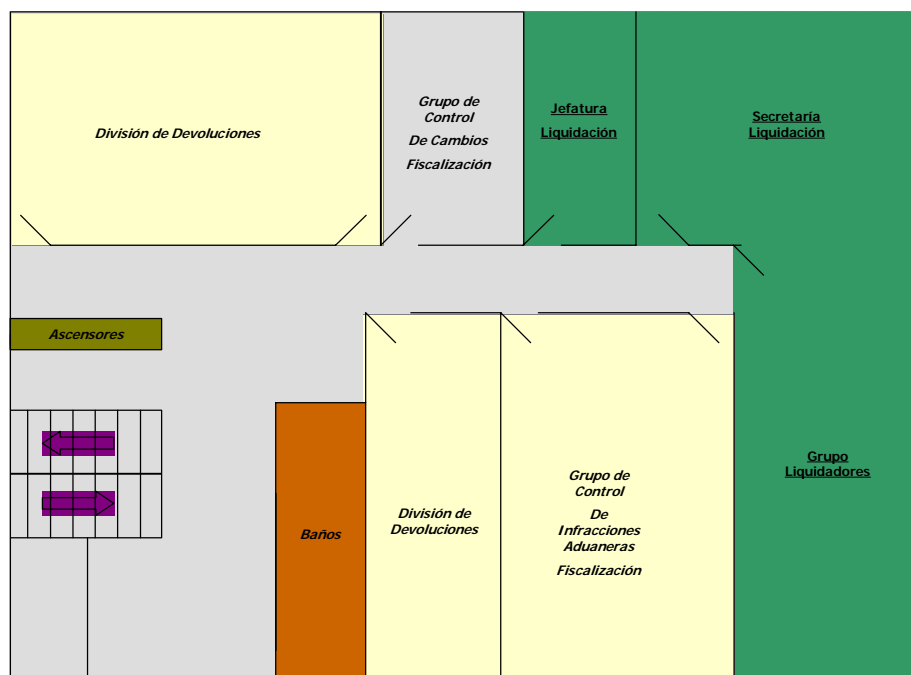
Las sedes de la DIAN en el territorio nacional están clasificadas en 6 zonas principales: Centro, Centroriente, Norte, Nororiente, Noroccidente y Suroccidente. Cada zona regional tiene una ciudad principal que coordina a

²¹ <URL <http://www.dian.gov.co>> Recuperado el 20 de Diciembre de 2005.

las demás administraciones. La DIAN Bucaramanga es la representante de la Región Nororiente del país, la cual esta conformada por los departamentos de Santander, Norte de Santander, Arauca y Cesar. La Dirección Regional y Administración Local de Bucaramanga están ubicadas en la Calle 36 No. 14 – 05, en una edificación de ocho pisos. ²²

La división de Liquidación se encuentra ubicada en el 5to piso, el cual comparte con la división de Devoluciones o compensaciones, el grupo interno de infracciones Aduaneras y el grupo de cambios y omisos pertenecientes a la División de Fiscalización. A continuación se presenta la distribución actual del área de trabajo.

Figura 4. Plano del 5to piso, División Liquidación



²² Disponible < URL <http://www.dian.gov.co/DIAN/12sobred.nsf/organigramas?openview> Recuperado el 26 de Diciembre de 2005

A Continuación se presentarán los planos de las oficinas pertenecientes a la División de liquidación, cada una con su respectiva distribución interna.

Figura 5. Oficina Jefe de División de Liquidaciones

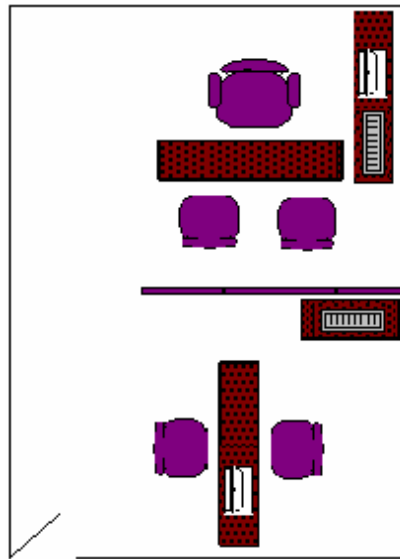


Figura 6. Oficina Grupo De Secretaria De Liquidación y archivo de la División.

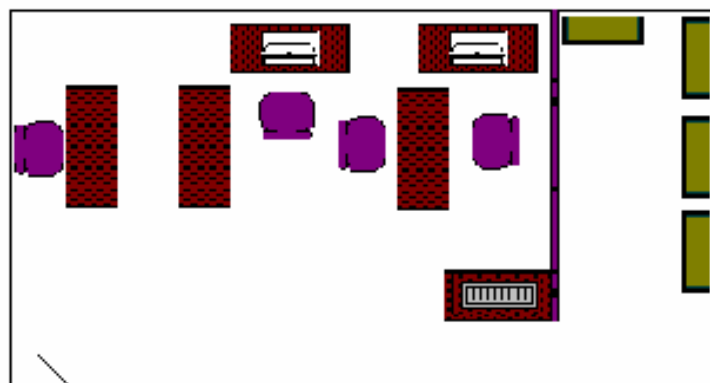
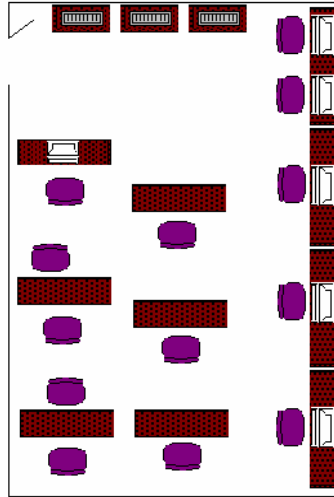
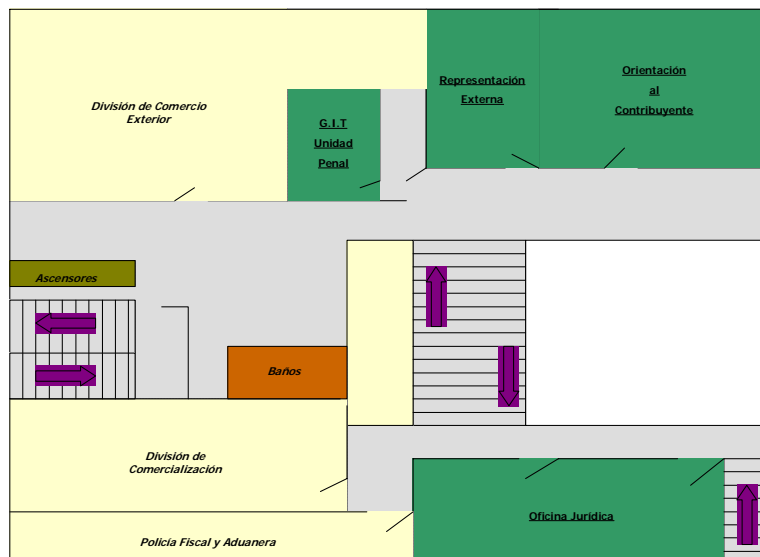


Figura 7. Oficina Grupo de Liquidadores de la División de Liquidación.



La división Jurídica esta localizada en el 3er piso, el cual comparte con las divisiones de comercialización, comercio exterior y el grupo Polfa. El diseño de esta división es en oficina abierta, A continuación se presenta la distribución actual.

Figura 8. Plano del 3er piso, División Jurídica.



Los planos de las oficinas pertenecientes a la División Jurídica, cada una con su respectiva distribución interna, se verán a continuación.

Figura 9. Oficina Jurídica, Jefatura de División, Grupo Vía gubernativa y Grupo Secretaria.

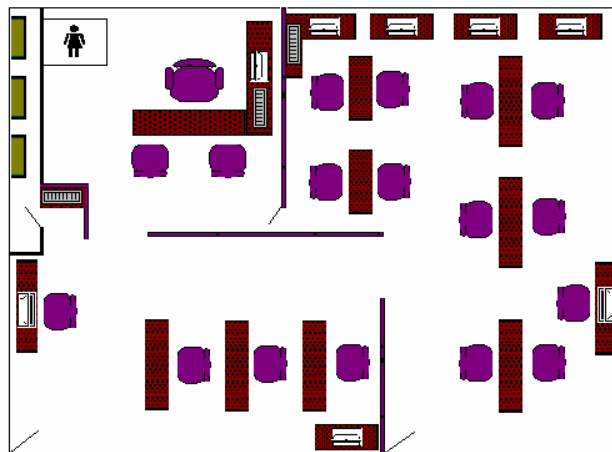


Figura 10. Oficinas Representación Externa y Orientación Al Contribuyente

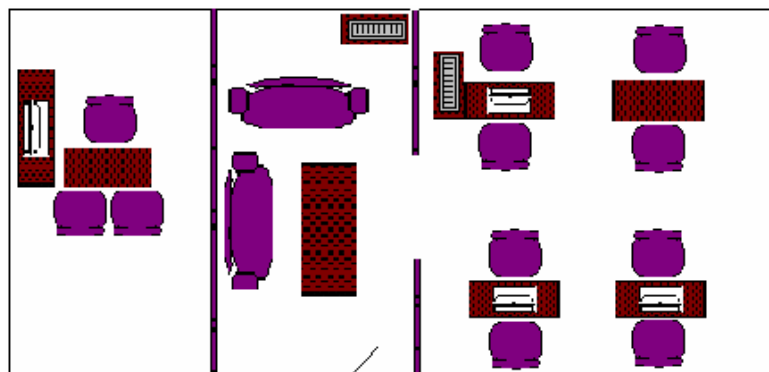


Figura 11. Oficina Grupo Interno De Trabajo Unidad Penal

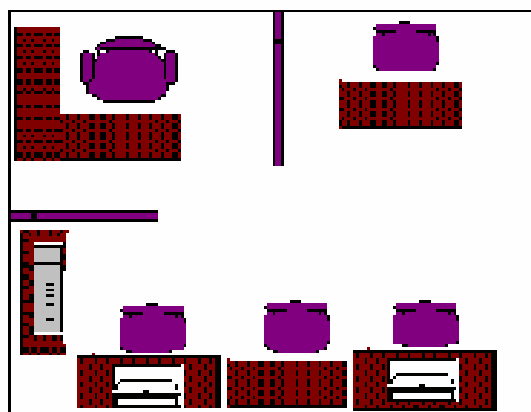
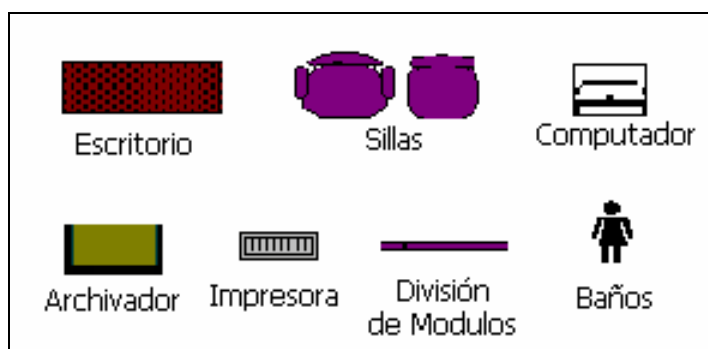


Figura 12. Convenciones utilizadas en los planos.



Equipos de la empresa: Actualmente en Ambas divisiones se cuenta con los implementos básicos y estrictamente necesarios de oficina y de cómputo, los cuales por su baja capacidad y obsolescencia causan un efecto directo sobre la eficiencia de los procesos y la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes.

En las siguientes tablas se mostrará la distribución de los equipos de cómputo con los que cuentan cada una de las divisiones:

Tabla 5. Equipos de cómputo de la División de Liquidación

Equipos De Computo De La División De Liquidación	
	Cantidad De Equipos
Jefe y secretaria de la División	2
Grupo de Liquidadores	6
Grupo de Secretaria	3
TOTAL	11

Adicionalmente se cuenta con 6 impresoras, 12 escritorios, sillas, archivadores útiles de oficina y herramientas de mantenimiento.

Tabla 6. Equipos de Computo de la División Jurídica

Equipos De Computo De La División Jurídica	
	Cantidad De Equipos
Jefe de la División	1
Grupo de Secretaria	2
Orientación Al Contribuyente	3
G.I.T Unidad Penal	3
Abogados	6
TOTAL	15

Adicionalmente se cuenta con 6 impresoras, 17 escritorios, sillas, archivadores útiles de oficina y herramientas de mantenimiento.

Acceso a Materias Primas: Teniendo en cuenta que en este caso se trata de una empresa de servicios, las materias primas hacen referencia a la

información física y sistematizada que se haga necesaria manejar para el desarrollo productivo de cada una de las operaciones asignadas a cada división. En pro del mejoramiento de la calidad de dicha materia prima, la DIAN se encuentra generando bases de datos de los contribuyentes y buscando una integración de los sistemas que soportan la información tributaria, aduanera y cambiaria, que diariamente es la base de una realización eficiente de procesos. Con referencia a lo anterior, MUISCA modelo Único De Ingresos, Servicio y Control Automatizado, es el proyecto de mayor envergadura en el contexto del estado colombiano, teniendo como algunos de sus objetivos la integración de los sistemas de información de la entidad y el intercambio de la información con entidades externas, a través del almacenamiento de información en un modelo de datos únicos, estandarizados y completos para todas las entidades, automatizando la entrada de datos, eliminando duplicidades de información e inconsistencias, generando automáticamente un control estadístico, informes para análisis o tomas de decisiones, entre otras ventajas. Este proyecto se encuentra en su primera fase.

▪ **Recursos Humanos**

Capacitación y Experiencia: La Entidad cuenta con aproximadamente 350 trabajadores públicos que se caracterizan por un alto grado de conocimiento, el cual les da la capacidad de sustentar los procedimientos que llevan a cabo. Lo anterior es consecuencia de que casi en su totalidad el talento humano posee un nivel elevado de dominio producto de la experiencia laboral de varios años. También es de resaltar el profundo manejo de las normas que regulan el ejercicio en su campo de acción.

Adaptabilidad: Dentro de las divisiones se encontró otro aspecto importante y es que la especialización en las tareas no ha sido un impedimento para que

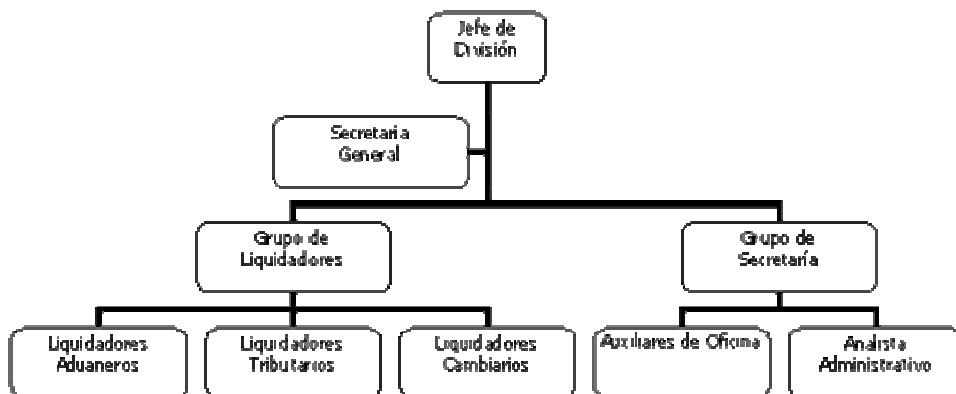
entre las diferentes áreas o simplemente dentro de una de ellas se haya presentado rotación de personal, permitiéndoles a los servidores estar preparados para desempeñar las funciones de varios puestos de trabajo, esto es fundamental teniendo en cuenta las continuas reestructuraciones y cambios a los que esta sometida la entidad.

Compromiso y lealtad: Los años de experiencia traen consigo un sentido de lealtad e identidad con la organización. El compromiso de los funcionarios trasciende hasta los niveles directivos quienes producto de dicho compromiso y preocupación por la entidad tomaron la decisión de encaminar a la entidad en un proceso de mejora continua, actualizando y mejorando todas y cada una de las actividades que se desarrollan, con el principal objetivo de mejorar la calidad y el servicio que se presta al tiempo que se optimizan al máximo los recursos para ello. Actualmente la División de liquidaciones cuenta con 15 trabajadores y está conformada por 7 cargos. La tabla complementaria se presenta a continuación.

Tabla 7. Planta de Personal De La División Liquidación.

Planta de Personal De La División De Liquidación	
CARGO	N° DE FUNCIONARIOS
Jefe de División	1
Secretaria	1
Analista Administrativo	1
Liquidador Aduanero	3
Liquidador Tributario	2
Liquidador Cambiario	5
Auxiliar de Oficina	2

Figura 13. Organigrama De La División Liquidación



Jefe De División De Liquidación: Realizar labores de manejo del recurso humano y físico del área, elaborar, ejecutar y seguir los planes de acción de la división, realizar la valoración de los funcionarios a cargo, resolver recursos, proyectar actos administrativos, llevar controles *estadísticos* y demás funciones que le sean asignadas por la administradora local.

Secretaria General: Asiste al jefe de la división, atendiendo llamadas telefónicas, lleva la programación de la agenda de actividades del jefe, encargada de la correspondencia y el archivo de la división, controla y vela por el cuidado y mantenimiento del inventario asignado a la dependencia.

Analista Administrativo: Encargada de controlar la radicación, verificación, conformación y reparto de expedientes y actuaciones administrativas; al igual que la elaboración de autos de apertura, hojas de ruta y actualización de los sistemas de control.

Liquidador Aduanero: Encargado de proyectar actos administrativos declarando incumplimiento de obligaciones aduaneras, liquidaciones oficiales de corrección y revisión de valor, resolución de recursos y autos de archivo; al igual que orientar a los contribuyentes, resolver derechos de petición y garantizar el debido manejo y custodia de los expedientes a su cargo.

Liquidador Tributario: Encargado de proyectar autos de archivo, actos administrativos, efectuar sanciones de cierre u otras sanciones declarando incumplimiento de obligaciones tributarias (impuestos de venta, renta, facturación, contabilidad, etc.); al igual que orientar a los contribuyentes y garantizar el debido manejo y custodia de los expedientes a su cargo.

Liquidador Cambiario: Después del debido proceso el liquidador cambiario es el encargado de proyectar sanción por no suministrar información o imponer sanción cuando se detecta una infracción al régimen cambiario; al igual que orientar a los contribuyentes y garantizar el debido manejo y custodia de los expedientes a su cargo.

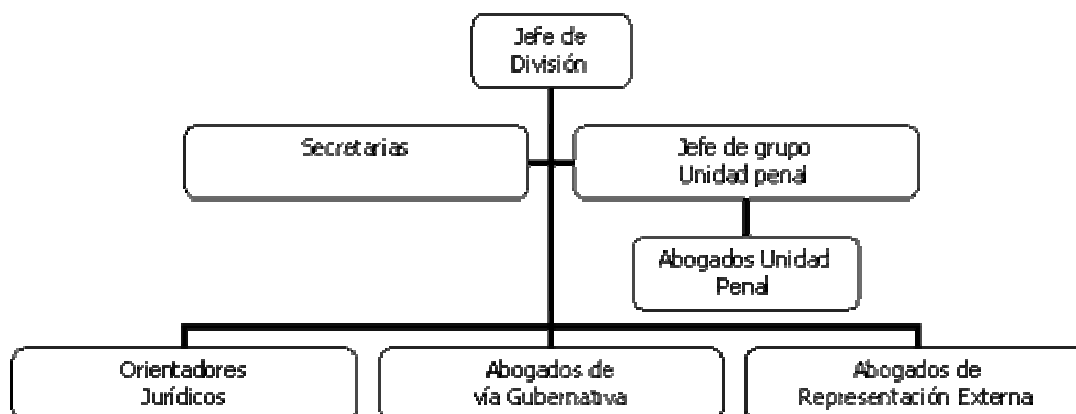
Auxiliar de Oficina: Colaboran a quien desempeña el cargo de secretaria, encargándose de llevar un control estricto de los expedientes, realizar planillas de envío, mantener organizado el archivo del área, actualizar los sistemas informáticos manejados por la división y demás funciones asignadas por su superior inmediato.

Actualmente la División Jurídica cuenta con 17 trabajadores y está conformada por 8 cargos.

Tabla 8. Planta de Personal De La División Jurídica

Planta de Personal De La División Jurídica	
CARGO	N° DE FUNCIONARIOS
Jefe de División	1
Jefe GIT Unidad Penal	1
Secretaria	1
Auxiliar de Oficina	2
Orientador Jurídico	3
Abogado Vía Gubernativa	4
Abogado Representación Externa	1
Abogado Unidad Penal	4

Figura 14. Organigrama de la División Jurídica



Jefe de División Jurídica: Realizar labores de manejo del recurso humano y físico del área, elaborar, ejecutar y seguir los planes de acción de la división, realizar la valoración de los funcionarios a cargo, difundir normas, orientar, asesorar, representar a la DIAN cuando le sea conferido, resolver recursos, proyectar fallos, llevar controles estadísticos y demás funciones que le sean asignadas por la administradora local.

Jefe G.I.T. Unidad Penal: Estudia todo lo referente a las denuncias que surjan por supuestos delitos fiscales, analizando muy bien el comportamiento de los infractores, formular e informar cuando haya lugar a denuncias en materia tributaria y aduanera, recolectar las pruebas necesarias para el buen desarrollo de las denuncias, mantener el contacto preciso con la unidad penal central cuando ella lo requiera, finalmente mantener actualizada la aplicación CARRARA que se maneja a nivel interno de este grupo.

Abogados Unidad Penal: Formular e informar cuando haya lugar a denuncias en materia aduanera y tributaria, recolectar pruebas que sostengan las denuncias, ejercer funciones de policía judicial cuando así se requiera, mantener actualizada la información del sistema CARRARA.

Orientador Jurídico: Atender todas las consultas de los contribuyentes, suministrar y divulgar toda la información que les sea requerida, organizar charlas de actualización en temas tributarios, aduaneros y cambiarios; y las demás requeridas por su jefe inmediato.

Abogados Vía Gubernativa: Atender los recursos de reconsideración, las solicitudes para reducción de sanciones, las revocatorias directas, que sean presentados, participar en comités y demás funciones que le sean asignadas.

Abogados Representación Externa: Representar a la DIAN en los procesos que se adelanten ante la jurisdicción de lo contencioso administrativo y justicia ordinaria, participar en los comités técnicos, compilar y analizar la jurisprudencia del tribunal y del consejo de estado y enviar al relator para su divulgación.

Secretaria: Asiste al jefe de la división, atendiendo llamadas telefónicas, lleva la programación de la agenda de actividades del jefe, encargada de la correspondencia y el archivo de la división, controla y vela por el cuidado y mantenimiento del inventario asignado a la dependencia.

Auxiliar de Oficina: Colaboran a quien desempeña el cargo de secretaria, encargándose de llevar un control estricto de los expedientes, realizar planillas de envío, mantener organizado el archivo del área, actualizar los sistemas informáticos manejados por la división y demás funciones asignadas por su superior inmediato.

- **Recursos de la Organización.** La DIAN y sus seccionales cuentan con un Sistema de Planeación, mediante el cual se mide efectividad del cumplimiento de los objetivos y las metas de las diferentes áreas de apoyo de la Entidad. Adicional a lo anterior se tiene al SEGG (Sistema Estadístico de Gestión Global) que evalúa el cumplimiento de los mismos aspectos pero en las áreas técnicas (generan ingresos a la Nación) de la entidad.

Estos sistemas son administrados por el Área de Planeación y el Grupo de Coordinación Regional donde se tiene contacto con la totalidad de las dependencias de la DIAN Bucaramanga.

- **Recursos Intangibles.** Son los recursos más complejos de imitar, porque pueden depender de los conocimientos prácticos de las personas, de la interacción entre clientes, proveedores y empleados, o simplemente ser aquellos como marcas, patentes o la misma cultura organizacional de la entidad.

- **Recursos Tecnológicos.** En este grupo se habla de programas, software y sistemas de información, ya sean desarrollados o solo utilizados por la DIAN, con el fin de manejar datos en el menor tiempo posible, de disminuir errores y papelería.

En general la entidad y sus divisiones cuentan con algunos aplicativos, los cuales en muchos casos se convierten en las fuentes de información más certeras y actualizadas para el desarrollo efectivo de los procesos. En este grupo encontramos los siguientes aplicativos institucionales: Cuenta Corriente (C.C), SIFARO (parte Aduanera). Como plataformas adicionales se cuenta con INTRANET, que presenta todo lo respectivo a la entidad, normas, estrategias, organización, manuales, procesos, etc. aunque actualmente su aplicabilidad es baja por la poca actualización de la información que presenta; también se manejan las Carpetas Públicas, el cual es un sistema de información rápido y muy actualizado.

Cada división de la entidad aplica sistemas que se ajustan a lograr con eficacia los objetivos de cada una de ellas. Sin embargo se hace notoria la falta de estandarización y unificación por ejemplo, en el tipo de datos utilizados por los diferentes sistemas, la falta de integración entre los diferentes programas manejados por una misma división y lo más preocupante la baja coordinación entre los sistemas de información manejados por las diferentes áreas.

La división de Liquidación basa sus actividades en los siguientes sistemas:

Parte Tributaria: Sistema GESTOR

Parte Aduanas y Cambios: Sistema CORAN

Secretaria: Sistema Radicador

La División jurídica, por su parte cuenta con:

GIT Unidad Penal: CARRARA

Orientación al Contribuyente: Radicador de Consultas

Parte Tributaria: Sistema GESTOR

Parte Aduanas y Cambios: Sistema CORAN

Secretaria: Sistema Radicador

- **Recursos para la Innovación.** El presupuesto asignado a la entidad teniendo en cuenta la política de austeridad del gobierno, ha afectado la inversión en programas en desarrollo institucional, proyectos de investigación, capacitación de empleados técnicos y la disposición para generar condiciones de motivación para innovar al existir una consciencia de inexistencia de fondos para realizar los proyectos planteados, debido a que los rubros prioritarios, son aquellos que se relacionan con el funcionamiento básico de la entidad. Una falta de motivación de estos.

- **Reputación.** La reputación es la medición cualitativa de la imagen que los clientes tienen de la calidad de las operaciones, los productos y los servicios propios prestados por la entidad. Por tanto es uno de los factores más influyentes en la relación DIAN y contribuyentes, ya que a su vez afecta la credibilidad de la Organización. Puede ser analizada desde dos puntos de vista:

1. A nivel nacional la DIAN Bucaramanga es calificada como la administración de mejor desempeño en lo relativo al cumplimiento de funciones y metas.
2. Sin embargo, hace parte de las empresas públicas cuya imagen generalizada es la de poca eficiencia del talento humano, de los procesos y del despilfarro de los recursos que paga el estado, disminuyéndose así la confiabilidad a depositar en la entidad.

Con respecto a lo anterior se resalta que la DIAN se esfuerza por ser estricta y muy rígida en el cumplimiento de la normatividad y sanciones que el estado exige, creando un poco de apatía por parte de los contribuyentes hacia la realización de trámites en la entidad. Dichas medidas tomadas por la DIAN tienen como fin reducir la evasión, contrabando e infracciones de cualquier tipo. Una vez cumplida la etapa de análisis de recursos disponibles en la entidad, se procede a establecer la capacidad de cada área, que a su vez fortalecen y apoyan la generación de aptitudes centrales.

- **Capacidades que apoyan la creación de aptitudes centrales.** Las capacidades representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos, estas surgen con el tiempo a través de interacciones complejas entre los recursos tangibles e intangibles. Estas capacidades adquieren valor y fortaleza a través de la repetición y la practica.²³

Las capacidades identificadas en las Divisiones objeto de estudio son las siguientes:

²³ Tomado de HITT / IRELAND / HOSKISSIN. Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos, Thomson Editores, Tercera Edición, 1999, p. 94.

- Conocimiento del servicio que deben prestar
- Servicio eficaz a clientes
- Ejecución eficiente de las tareas propuestas
- Conocimiento profundo de los tramites a llevar a cabo

4.2.2 Fortalezas y debilidades

- Fortalezas y Debilidades División de Liquidación

Tabla 9. Fortalezas y Debilidades del Ambiente Interno de la División de Liquidación.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Responsabilidad y compromiso de los funcionarios de la división con las tareas y funciones asignadas.	Alto nivel de responsabilidad en las tareas a desarrollar, complementado con alta dependencia de los jefes inmediatos.
Amplios conocimientos y experiencia en el desarrollo de las actividades de la división.	Falta de flexibilidad en los procesos desarrollados por la división debido a la dependencia con la normatividad vigente establecida.
Alto nivel de plurifuncionalidad del talento humano debido a los constantes recortes y reestructuraciones que se presentan.	Ausencia de capacitaciones para el personal enfocadas a técnicas para el mejoramiento de la calidad de productos y servicios.
Alta capacidad de reacción ante los cambios normativos y condiciones de los procesos planteados por el nivel central.	Alto grado de dependencia de las decisiones tomadas por el nivel central y constantes cambios y reformas en las leyes que sustentan los diferentes procedimientos.

▪ **Fortalezas y Debilidades División Jurídica.**

Tabla 10. Fortalezas y Debilidades del Ambiente Interno de la División Jurídica.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Talento humano responsable y comprometido con las tareas y funciones asignadas por la división.	Las tareas a desarrollar tiene alto grado de dependencia y responsabilidad de los funcionarios encargados y de los jefes inmediatos.
Amplios conocimientos y experiencia en el desarrollo de las actividades de la división.	Alto grado de dependencia de las decisiones tomadas por el nivel central y constantes cambios y reformas en las leyes que sustentan los diferentes procedimientos.
Alto nivel de plurifuncionalidad del talento humano debido a los constantes recortes y reestructuraciones que se presentan.	Carencia de sistemas de incentivos por adaptabilidad, productividad y calidad.
Alta capacidad de reacción ante los cambios normativos y condiciones de los procesos planteados por el nivel central.	Alto nivel de actividades carentes de valor agregado y numerosos controles

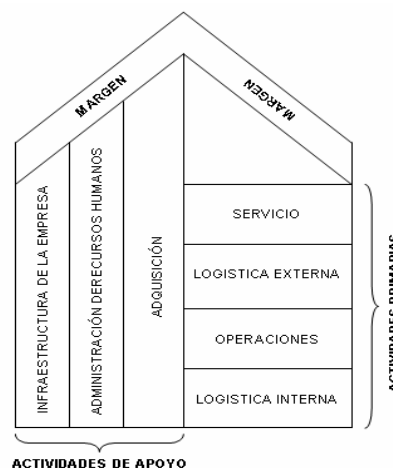
4.2.3 Análisis de la cadena de valor. Ya basados en el conocimiento de los recursos y capacidades, se esta en capacidad de detectar las aptitudes centrales de la organización.

Las aptitudes centrales son la esencia que hacen a una organización única por la habilidad que tiene de ofrecer valor a los clientes durante un largo periodo. Las aptitudes centrales se determinan a través del análisis de la cadena de valor.²⁴

En toda organización es esencial agregar y capturar todo el valor posible en las operaciones que cumple. La cadena de valor es un patrón que aprovechan las organizaciones para identificar los diferentes medios que se pueden emplear para facilitar la puesta en marcha de la estrategia, teniendo en cuenta que el valor estratégico de los recursos se presenta en la medida que estos contribuyan al desarrollo de las capacidades y aptitudes centrales.

La cadena básica de valor permite clasificar las actividades de la División en actividades Primarias y las actividades de Apoyo. El objetivo de estudiar estas actividades es establecer los aspectos en los que se tiene potencial para aumentar y capturar el valor agregado entregado a los clientes.

Figura 15. Cadena Básica de Valor.



²⁴ HITT / IRELAND / HOSKISSIN, Op. Cit, p. 96

Posterior a la determinación de las actividades primarias y de apoyo se procede a comparar cada una de estas, en relación con las habilidades que ofrecen los competidores, calificando los diferentes aspectos en superior, equivalente o inferior. Sin embargo para el enfoque planteado en el presente proyecto no aplica dicha comparación, teniendo en cuenta que en el sector del servicio fiscal no existen competidores por ser función exclusiva del estado, siendo la DIAN única entidad.

▪ **Análisis de la Cadena de Valor de la División de Liquidación**

Actividades Primarias: Son aquellas actividades que se relacionan con la creación de los productos o servicios propios, su venta, distribución a los clientes y los servicios post-venta. Entre ellas encontramos:

Logística Interna: Comprende actividades relacionadas con recepción y archivo de expedientes, clasificación de expedientes, sorteo y asignación de expedientes, análisis de información tributaria, aduanera y cambiaria, búsqueda de normatividad apropiada para cada expediente y envío de documentos a otras divisiones. Las anteriores actividades son ejecutadas con el fin de generar los productos y servicios propios de la división.

Operaciones: Entre las actividades principales realizadas por la división de liquidación para la generación de los productos y servicios propios del área encontramos cuantificar de manera oficial y con base en los actos proferidos en el proceso de Fiscalización, el monto de los impuestos y/o Sanciones a cargo de los contribuyentes o Usuarios aduaneros y cambiarios que han incumplido las obligaciones formales de cada uno de los regímenes existentes (Tributario, Aduanero, Cambiario) , además de atender las peticiones de los contribuyentes y usuarios aduaneros frente a las solicitudes

de liquidaciones oficiales de corrección y liquidaciones para efecto de devolución.

Logística Externa: Hace referencia a las actividades de recopilación, investigación, recepción, archivo, clasificación y entrega de documentos, demandas y expedientes que serán analizados, estudiados y diligenciados por la división de liquidación.

Mercadotecnia y Ventas: La división de Liquidación no genera productos para la venta. Sin embargo dentro de la división se promocionan aspectos como la calidad y efectividad de los servicios prestados. Las actividades de mercadeo de la DIAN, son responsabilidad del nivel central quien se encarga de la realización de campañas a nivel nacional.

Servicio: Actualmente la división enfoca sus esfuerzos al mejoramiento del servicio al cliente. El mantenimiento y reorganización de las instalaciones físicas, la capacitación de los servidores públicos, el mejoramiento de los procesos internos, son algunas de las actividades desarrolladas para aumentar la calidad del servicio prestado por la división.

Actividades de Apoyo: Son aquellas actividades que brindan respaldo al cumplimiento de las actividades primarias de la división. Entre ellas encontramos.

Adquisición: La División no realiza actividades de compra directa de los insumos necesarios para el desarrollo de sus procesos, ya que la compra de estos insumos (equipos de oficina, papelería, etc.), se realiza en la División de Recursos Físicos y Financieros. La responsabilidad de la División se limita a solicitar los insumos requeridos a través de un portal existente en Intranet del grupo de outsourcing FESA, allí se hace y envía el pedido.

Desarrollo Tecnológico: En la División de Liquidación no se desarrollan actividades dirigidas a la investigación o demás relacionadas con desarrollo tecnológico. En la entidad estas actividades se limitan al soporte tecnológico y el mantenimiento de los actuales sistemas, prestado por el Grupo Interno de Servicios Informáticos.

Administración de los Recursos Humanos: El reclutamiento, contratación, capacitación y desarrollo del talento humano, es función del Grupo Interno de Trabajo de Personal perteneciente a la División de Recursos Físicos Y Financieros.

Actualmente los programas de bienestar y capacitación están relacionados con talleres y charlas de salud laboral, cursos virtuales, cursos de manualidades, jornadas de vacunación y valoraciones médicas y psicológicas.

Velar por los derechos y asegurar el cumplimiento de los deberes del talento humano, es función de la División de Investigaciones Disciplinarias.

A nivel interno la División realiza capacitaciones en temas como normatividad y desarrollo de los procesos propios de la división, entre otros. De igual forma participa activamente en el desarrollo de los programas brindados por la entidad.

Infraestructura de la empresa: En esta parte se incluyen actividades de administración general, planeación y contabilidad. La planeación y la administración general se realizan con base a los lineamientos dispuestos por el nivel central. En cuanto a la contabilidad se manejan tres tipos: De Presupuesto, De Comercialización de Mercancías y De Ingresos a la Entidad.

▪ **Análisis de la Cadena de Valor de la División Jurídica**

Actividades Primarias: Son aquellas actividades que se relacionan con la creación de los productos o servicios propios, su venta, distribución a los clientes y los servicios post-venta.

Logística Interna: Comprende actividades relacionadas con recepción y archivo de expedientes, clasificación de expedientes, sorteo y asignación de expedientes, análisis de información tributaria, aduanera, cambiaria y de representación externa, búsqueda de normatividad apropiada para cada proceso, teniendo en cuenta que en el caso particular de atención al contribuyente esta debe ser muy completa; y envío de documentos a otras divisiones. Las anteriores actividades son ejecutadas con el fin de generar los productos y servicios propios de la división.

Operaciones: Entre las actividades principales realizadas por la división Jurídica para la generación de los productos y servicios propios del área encontramos atender la etapa de discusión, en la que los contribuyentes y Usuarios que se encuentren inconformes con los actos administrativos que se profieran en su contra, pueden interponer recursos que proceden tanto en vía gubernativa como en vía Contenciosa, de prestar el servicio de orientación y atención al contribuyente y usuarios internos en materia tributaria, aduanera y cambiaria. Y de atender los procesos penales que se deriven por la comisión de delitos fiscales.

Logística Externa: Hace referencia a las actividades de recopilación, investigación, recepción, archivo, clasificación y entrega de documentos, demandas y expedientes que serán analizados, estudiados y diligenciados por la división Jurídica, manejo de información del tribunal (alegatos, contestaciones, sentencias, demandas).

Mercadotecnia y Ventas: La división Jurídica no genera productos para la venta. Sin embargo dentro de la división se promocionan aspectos como la calidad y efectividad de los servicios prestados.

Las actividades de mercadeo de la DIAN, son responsabilidad del nivel central quien se encarga de la realización de campañas a nivel nacional.

Servicio: Actualmente la división enfoca sus esfuerzos al mejoramiento del servicio al cliente. El mantenimiento y reorganización de las instalaciones físicas, la capacitación de los servidores públicos, el mejoramiento de los procesos internos, son algunas de las actividades desarrolladas para aumentar la calidad del servicio prestado por la división.

Actividades de Apoyo: Son aquellas actividades que brindan respaldo al cumplimiento de las actividades primarias de la división.

Adquisición: La División no realiza actividades de compra directa de los insumos necesarios para el desarrollo de sus procesos, ya que la compra de estos insumos (equipos de oficina, papelería, etc.), se realiza en la División de Recursos Físicos y Financieros.

La responsabilidad de la División se limita a solicitar los insumos requeridos a través de un portal existente en Intranet del grupo de outsourcing FESA, allí se hace y envía el pedido.

Desarrollo Tecnológico: En la División Jurídica no se desarrollan actividades dirigidas a la investigación o demás relacionadas con desarrollo tecnológico. En la entidad estas actividades se limitan al soporte tecnológico y el

mantenimiento de los actuales sistemas, prestado por el Grupo Interno de Servicios Informáticos.

Administración de los Recursos Humanos: El reclutamiento, contratación, capacitación y desarrollo del talento humano, es función del Grupo Interno de Trabajo de Personal perteneciente a la División de Recursos Físicos Y Financieros.

Actualmente los programas de bienestar y capacitación están relacionados con talleres y charlas de salud laboral, cursos virtuales, cursos de manualidades, jornadas de vacunación y valoraciones médicas y psicológicas.

Velar por los derechos y asegurar el cumplimiento de los deberes del talento humano, es función de la División de Investigaciones Disciplinarias.

A nivel interno la División realiza capacitaciones en temas como normatividad y desarrollo de los procesos propios de la división, entre otros. De igual forma participa activamente en el desarrollo de los programas brindados por la entidad.

Infraestructura de la empresa: En esta parte se incluyen actividades de administración general, planeación y contabilidad. La planeación y la administración general se realizan en base a los lineamientos dispuestos por el nivel central. En cuanto a la contabilidad se manejan tres tipos: De Presupuesto, De Comercialización de Mercancías y De Ingresos a la Entidad.

A partir del análisis anterior se puede concluir que aquellas actividades a través de las cuales las Divisiones pueden construir o fortalecer ventajas competitivas son:

Operación: La naturaleza de las operaciones que desarrollan las divisiones, en general requieren de planes de mejoramiento enfocados a fortalecer la calidad de los productos y servicios, reducir riesgos, optimizar controles y mejorar la oportunidad, a través de una organización de tareas. Otro de los aspectos críticos es la calidad de productos y servicios ofrecidos por cada una de las divisiones, ya que por la naturaleza de los procesos esta debe estar presente en el desarrollo de cada una de las actividades operativas, a través de controles implantados en las fuentes o autocontroles, de tal manera que se logre minimizar las revisiones innecesarias y constantes.

Servicio: La calidad de los servicios propios de las divisiones, por la naturaleza de los procesos tiene un alto impacto en la Entidad, debido a que en su gran mayoría los clientes son las demás divisiones y funcionarios de la organización. Por consiguiente es relevante analizar las sugerencias y coordinar los requisitos de los clientes, con el fin de detectar las ineficiencias, logrando así mayor satisfacción en el cliente y por tanto en las divisiones.

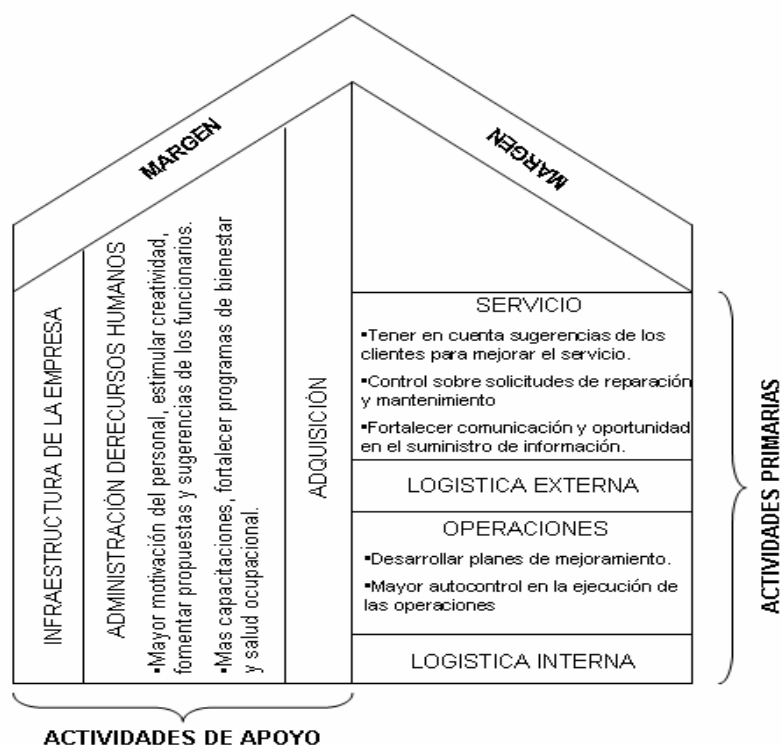
Administración del talento Humano: Este es uno de los aspectos mas importantes debido a que el rendimiento de las divisiones al igual que el de la entidad depende en gran parte del desempeño de los funcionarios, es por esto que se debería mejorar la motivación del personal y el reconocimiento al desempeño y esfuerzo sobresaliente en los funcionarios de manera más dinámica, con el fin de complementar el actual sistema de evaluación y retroalimentación que carece de estos aspectos.

Adicionalmente se debe estimular la creatividad e innovación entre los funcionarios, buscando además fomentar la generación de propuestas de mejoramiento, teniendo en cuenta que estos tienen un alto conocimiento y experiencia sobre los procesos desarrollados.

De esta manera se deben escuchar, analizar y apoyar las ideas nuevas que generen cambios positivos y dar reconocimiento a los funcionarios de tal manera que los demás se motiven a realizar sugerencias o propuestas a favor de la división.

En la siguiente figura se resumen los aspectos a fortalecer o cambiar en las divisiones:

Figura 16. Aspectos a mejorar o fortalecer en las actividades de Administración del Talento Humano, Servicio y Operaciones de la Divisiones de Liquidación y Jurídica de la DIAN Bucaramanga.



4.2.4 Insumos y acciones estratégicas

- **Insumos Estratégicos De La DIAN.** Los insumos y objetivos estratégicos hacen referencia a condiciones que deben ser alcanzadas para lograr el cumplimiento de las acciones o metas propuestas a nivel nacional, a continuación se presentan las metas existentes al finalizar el 2006:

Desarrollar e implantar un nuevo Modelo de Gestión: El desarrollo e implementación del Modelo Único de Ingreso, Servicios y Control Automatizado (MUISCA), el cual resulta ser hoy el proyecto de mayor envergadura en el contexto del Estado Colombiano, contando con una inversión de recursos cualitativa y cuantitativamente considerable, espera beneficiar al Estado con la racionalización y simplificación de los procedimientos, modernización de la administración tributaria, aduanera y cambiaria, ubicación de la información integrada cuando se requiera, automatización de los procesos de gestión masivos y la integración del tratamiento de todos los ingresos.

Reestructurar la Entidad: La organización actual de la DIAN no fomenta la colaboración y coordinación entre áreas y procesos, y no responde a las necesidades operacionales de la entidad. Con la reforma organizacional de la DIAN se busca establecer un modelo en el que el servicio, el aprovechamiento de la información y la fusión estratégicas se hagan realidad.

Promover las reformas legales requeridas: La simplificación del sistema tributario, deberá traducirse en una mejor administración, mejor atención y mejor control, simplificando no sólo los procedimientos, sino también la estructura de costos de operación de ambos: de los agentes económicos y de la DIAN.

Administrar con efectividad la coyuntura: Debido a su responsabilidad frente al recaudo, es necesario que la DIAN continúe operando normalmente, incrementando sus niveles de eficiencia y eficacia con acciones concretas de corto plazo. Ello requiere un gran esfuerzo de la entidad, de forma tal que se continúe fortaleciendo la autoridad fiscal del Estado y se realicen las acciones necesarias para reducir la evasión y el contrabando, aun sin las ventajas que buscan dar las demás estrategias. ²⁵

Los insumos estratégicos de la DIAN como la misión, visión mencionada en la descripción de la empresa y los objetivos estratégicos orientan y facilitan el cumplimiento del Plan Estratégico en un periodo de tres años (2003-2006).

Los insumos estratégicos de la Entidad adicionalmente están relacionados con los siguientes aspectos:

- Recaudación
- Crecimiento y cobertura
- Satisfacción del cliente contribuyente
- Bienestar de los funcionarios

A continuación se presentan Los cuatro objetivos estratégicos propuestos para y por la entidad, los cuales son:

Alcanzar la excelencia en la operación: La entidad busca obtener esta excelencia reflejada en maximizar la recaudación procesando mayor cantidad de información, que le permita identificar a todos los obligados y su estado frente al fisco. Además de generar transacciones fáciles y transparentes que

²⁵ Disponible <URL
<http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/Estrategias?OpenDocument>> Recuperado el 20 de Enero de 2006.

permita a los contribuyentes cumplir con sus obligaciones fortaleciendo el control tributario y aduanero. La entidad busca fortalecer las relaciones con los clientes brindando apoyo y asesoría, mejorando la imagen de la entidad al asignar e invertir más eficiente los recursos obtenidos.

Redirección de la entidad hacia el servicio: Este objetivo busca ofrecer más y mejores productos y servicios “a menor precio”, velando por el estricto cumplimiento de las normas vigentes, garantizando que cada contribuyente pague exactamente lo que le corresponde, y que todos los contribuyentes que están en la obligación de hacerlo, paguen sus impuestos. De igual manera, proveer los servicios que faciliten la excelencia en la operación para quienes cumplen sus obligaciones optimizando, agilizando y haciendo más flexibles los procesos de apoyo que soportan la gestión de la entidad.

Consolidación de la autonomía y legitimidad: La Entidad deberá ser un ejemplo de buena gestión y transparencia ante la ciudadanía, en el manejo de sus recursos, en la administración en general, en los servicios que se presta, en las transacciones que se involucra y la aplicación de la normatividad de manera justa y objetiva. Se busca consolidar su autonomía con una legislación que le de flexibilidad ante su gestión y sus objetivos, contando también con alianzas estratégicas con otros entes del Estado para habilitar mayores posibilidades de gestión, cobertura y productividad.

Contribución a la competitividad del país: La entidad aportará a la competitividad del país a través de la garantía de cumplimiento y consistencia en las reglas de juego asociadas con el sistema tributario, aduanero y cambiario directamente relacionadas con las expectativas de inversión (nacional o extranjera). Se busca incrementar la competitividad en las operaciones de comercio exterior y de reducir el tiempo y costo asociados al cumplimiento de las obligaciones.

Alcanzar los objetivos estratégicos requiere la generación de un adecuado balance entre la facilitación, el control, la seguridad jurídica y unidad de criterio, las cuales combinadas con la simplificación de la legislación y una planeación proactiva de los cambios legislativos, deben coadyuvar al desarrollo competitivo del país. ²⁶

▪ **Insumos Estratégicos de las Divisiones de Liquidación y Jurídica.**

Comprende el planteamiento de la misión y la visión de cada una de las divisiones, las cuales eran inexistentes.

Misión de la División de Liquidación. En la División de Liquidación de la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales de Bucaramanga somos responsables de cuantificar, de manera oficial y con base en los actos proferidos en el proceso de Fiscalización, el monto de los impuestos y/o Sanciones a cargo de los contribuyentes o Usuarios aduaneros y cambiarios que han incumplido las obligaciones formales de cada uno de los regímenes existentes (Tributario, Aduanero, Cambiario) , además de atender las peticiones de los contribuyentes y usuarios aduaneros frente a las solicitudes de liquidaciones oficiales de corrección y liquidaciones para efecto de devolución, todo con el fin de recaudar la cantidad correcta de tributos y contribuir al bienestar social y económico de los colombianos, actuando siempre bajo los principios constitucionales.

Visión de la División de Liquidación. La División de Liquidación será reconocida por el desarrollo efectivo y transparente de sus funciones, por el mejoramiento continuo de los servicios prestados y por su compromiso con la

²⁶Disponible <URL
<http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/Objetivos?OpenDocument>> Recuperado el 20 de Enero del 2006

sociedad colombiana, que le permitirá así, aumentar el grado de satisfacción de sus clientes contribuyendo al mismo tiempo con el cumplimiento de los objetivos de la Entidad.

Misión de la División Jurídica. En la División Jurídica de la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales de Bucaramanga somos responsables de atender la etapa de discusión, en la que los contribuyentes y Usuarios que se encuentren inconformes con los actos administrativos que se profieran en su contra, pueden interponer recursos que proceden tanto en vía gubernativa como en vía Contenciosa, de prestar el servicio de orientación y atención al contribuyente y usuarios internos en materia tributaria, aduanera y cambiaria. Y de atender los procesos penales que se deriven por la comisión de delitos fiscales, actuando siempre bajo los principios constitucionales y legales.

Visión de la División Jurídica. La división Jurídica será reconocida por el cumplimiento justo y efectivo de sus funciones con el cual mostrara su alto compromiso con la misión de la organización, así mismo será promotora dentro y fuera de la entidad de la buena imagen de la misma; y destinara con agilidad todos sus recursos a responder a su compromiso con la sociedad colombiana.

5. ETAPA DE DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA

Desde el 2001 se ha buscado profundizar en el tema de los procesos y durante ese año se realizó un primer intento de sistematización, actualización y documentación en casi todas las dependencias de la organización (18 áreas tanto locales como de staff).

Como resultado se obtuvo un manual físico y otro sistematizado de los procesos de todas las dependencias de la DIAN Bucaramanga. La DIAN de Bucaramanga como entidad del estado es altamente dependiente de las normas establecidas y de las decisiones tomadas por el Nivel Central, generando constantes cambios y reestructuraciones que se modifican según las condiciones del estado y del país, razón por la cual muchos de los procesos habían perdido vigencia, otros han cambiado de responsables y otros han surgido derivados de nuevas necesidades.

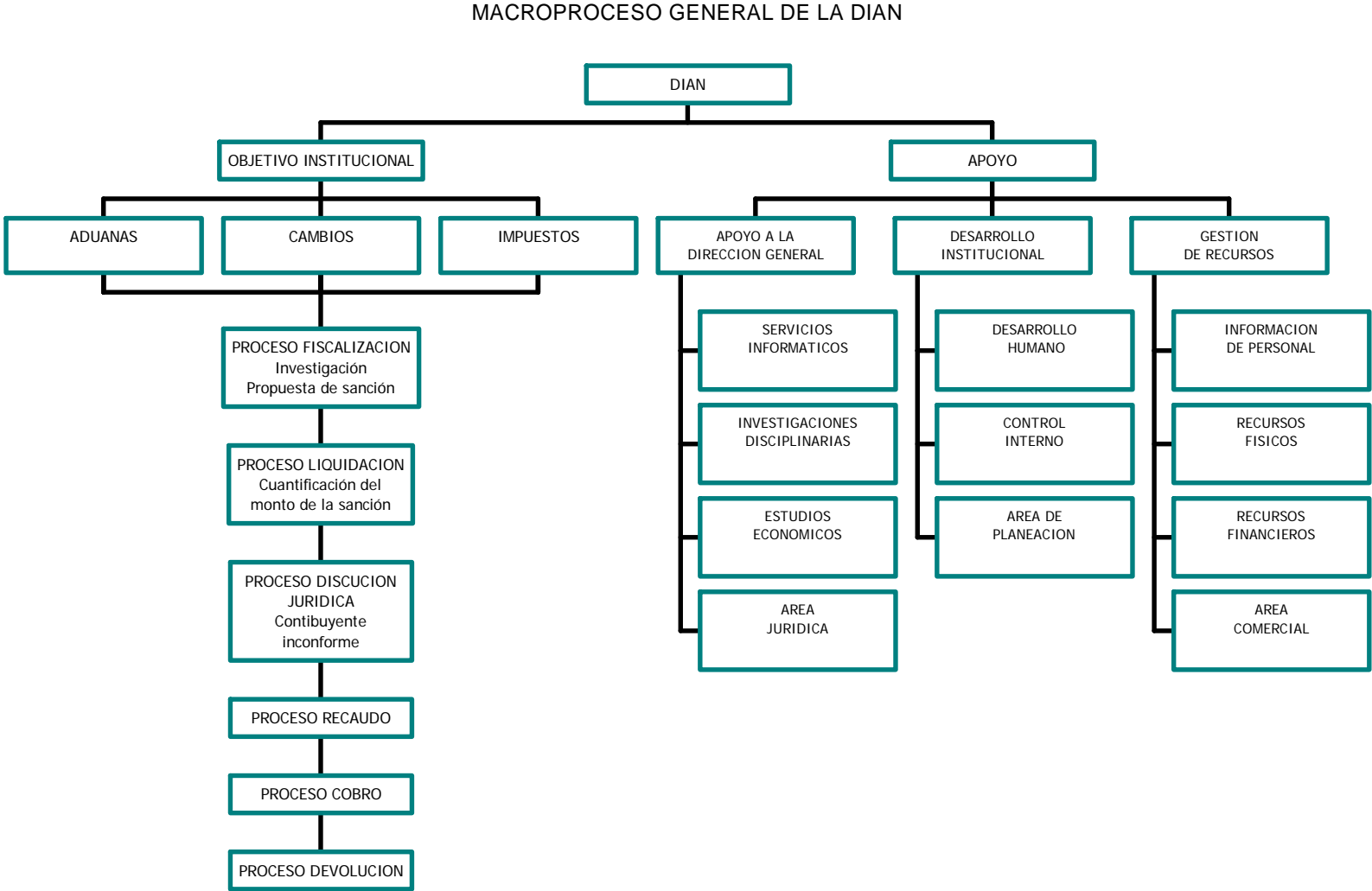
En el año 2004 la entidad inicio el proyecto de análisis, levantamiento y documentación de los procesos de la entidad, la división piloto fue la División de Comercialización donde se evidenciaron excelentes resultados, de igual forma las Divisiones objeto de estudio esperan que la definición de los procesos conlleve al mejoramiento de los mismos.

5.1 PROCESO GENERAL DE LA DIAN

La DIAN cumple su misión a través de tres grandes Macro procesos: de Impuestos, de Aduanas y Cambios, y de Servicios Compartidos. Se entiende por Macro proceso un conjunto de procesos que se desarrollan en las

diferentes áreas y divisiones de la entidad. Los Macro procesos de Impuestos y de Aduanas y Cambios cumplen el objetivo institucional, siendo apoyados administrativa y tecnológicamente por el macro proceso de Servicios Compartidos.

Figura 17. Macro proceso General de la DIAN



5.2 PROCESO GENERAL DE LAS DIVISIONES

La comprensión del funcionamiento y razón de ser de las Divisiones objeto de estudio parte de la descripción de los procesos generales que estas deben cumplir a diario.

La DIAN esta compuesta por una serie de procesos generales que desarrollan sus dependencias como son la determinación y cobro de impuestos, represión de infracciones a los regímenes tributario, aduanero y cambiario, orientación al contribuyente, planeación, seguimiento y control de la gestión general, manejo de mercancías aprehendidas y decomisadas.

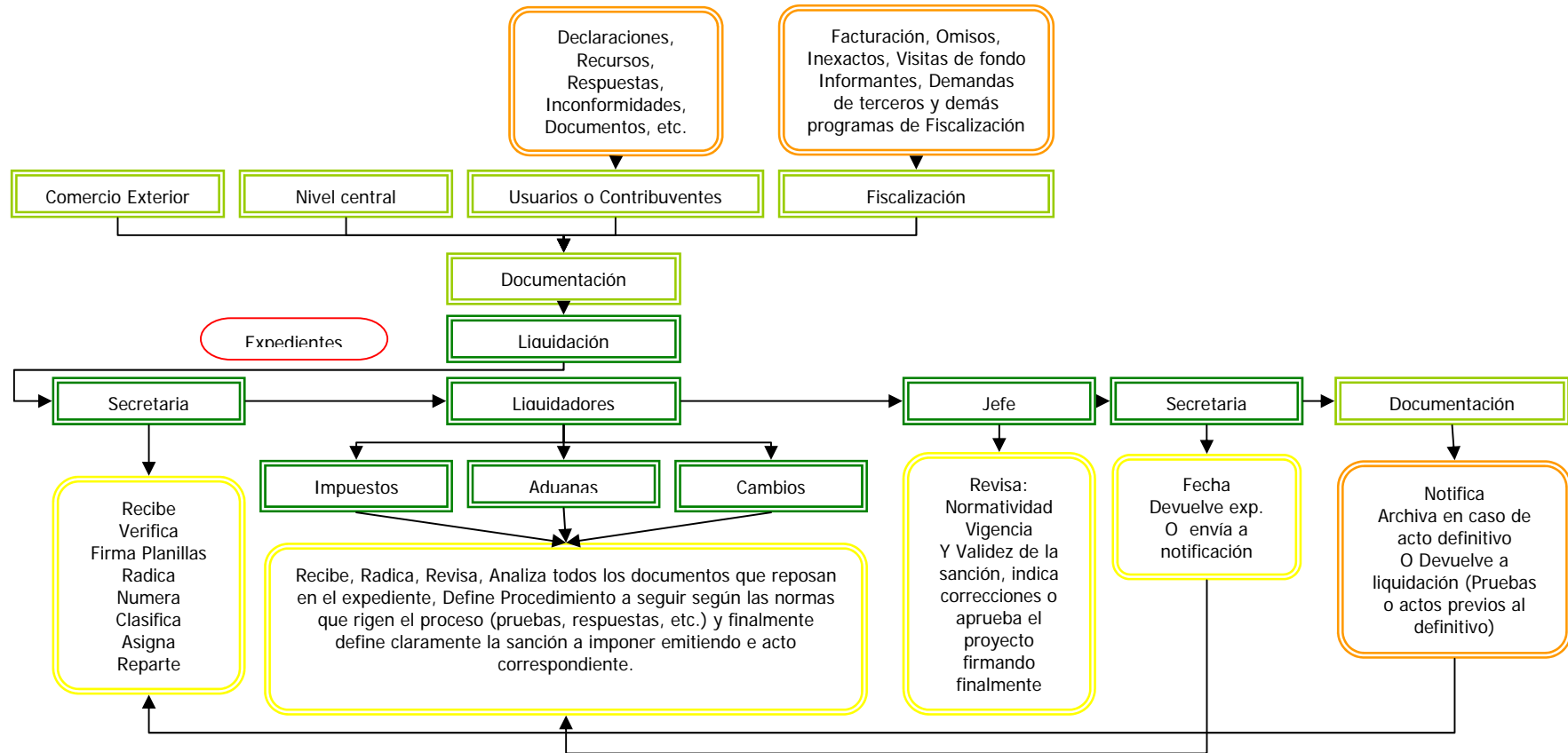
Al establecer el proceso general de la división se obtiene una visión global del funcionamiento de la misma, permitiendo observar y comprender de manera resumida las interacciones entre los procesos y subprocesos de la división, apoyando la toma de decisiones al visualizar los puntos donde es necesario y conveniente aplicar mayores esfuerzos para lograr efectos positivos y un mejor desempeño del área.

La visión del proceso general además permite pensar en las fortalezas y debilidades en puntos específicos, en los efectos de acciones positivas y negativas junto a un sinnúmero de factores que pueden influir en un alto o bajo desempeño del área.

5.2.1 Proceso general de la división de liquidación. Los procesos que desarrolla la División de Liquidación forman parte del macro proceso de la entidad ya que es en esta dependencia donde se liquidan los montos a pagar y se determina si estos han sido aplicados de manera correcta o deben ser revisados por el contribuyente o la entidad.

Desde una perspectiva general la principal labor de la división radica en cuantificar, de manera oficial y con base en los actos proferidos en el proceso de Fiscalización, el monto de los impuestos y/o Sanciones a cargo de los contribuyentes o Usuarios aduaneros y cambiarios que han incumplido las obligaciones formales de cada uno de los regímenes existentes (Tributario, Aduanero, Cambiario).

Figura 18. Macro proceso General de la División de Liquidación



Tal como se puede observar en la figura 18 las entradas principales al proceso general de la división de liquidación son:

- Información suministrada por los contribuyentes tributarios o los usuarios aduaneros o cambiarios. Esta información nace de declaraciones, solicitudes, respuestas etc. cualquier documento presentado ante la división de documentación, la cual posteriormente se encarga de anexarlo a un expediente si ya existe o de conformar un expediente nuevo si es necesario.
- Expedientes que ya han pasado la etapa previa de investigación llevada a cabo por la división de fiscalización, la cual a partir de los programas específicos del área como por ejemplo el programa de facturación, visitas de fondo, registro de vendedores, omisos, inexactos, demandas de terceros, informantes, etc. detectan aquellos contribuyentes o usuarios que ameritan un análisis mas profundo con el fin de confirmar la sanción propuesta o archivar el expediente por falta de pruebas.
- Finalmente la División de Comercio Exterior es la encargada de informar acerca de las inconsistencias que sean detectadas en aquellos usuarios que incumplieron las obligaciones aduaneras respectivas, proyectando un listado base para que la división de liquidación haga el estudio de fondo.

En los casos anteriores los expedientes son manejados posteriormente por la división documentación quien se encarga de dar el debido traslado.

- Listados provenientes del Nivel Central, el cual por medio de programas manejados interiormente detectan a los usuarios o contribuyentes que

presentan inconsistencias , listando a aquellos a los que es necesarios conformarles un expediente y analizarlos mas de fondo para establecer sanción si es necesario o caso contrario archivar. Este listado sí llega directamente a la base de datos de la división de Liquidación.

Cumplida la etapa de conformación de expedientes a procesar por la división, se inicia el proceso de recepción, el cual incluye: Revisión de los expedientes para confirmar que contengan los documentos registrados en las planillas de remisión, si es así se firma y se procede a incluir los expedientes en el registro interno de la división o en caso contrario se devuelven aquellos expedientes incompletos, repitiéndose el proceso de nuevo. Ya radicados los expedientes que la División tiene bajo su responsabilidad, se hace la debida clasificación de los mismos para el posterior sorteo el cual estará dividido en el tipo de expediente (Tributario, Aduanero o Cambiario), finalizando esta etapa con la asignación de los expedientes respectivos a cada uno de los liquidadores.

El liquidador es el encargado de realizar la etapa de análisis y conclusión que termina con un acto administrativo que impone sanción o determina auto de archivo por falta de pruebas que respalden debidamente una sanción. Este proceso incluye estudio de normas que rigen cada uno de los casos a manejar, contabilización de términos legalmente vigentes impuestos por la normatividad para así impedir que un indebido vencimiento produzca la perdida de algún caso, llevar en todo momento el control del expediente y dar traslado al jefe encargado para la revisión y firma que confirmen que el acto es el definitivo.

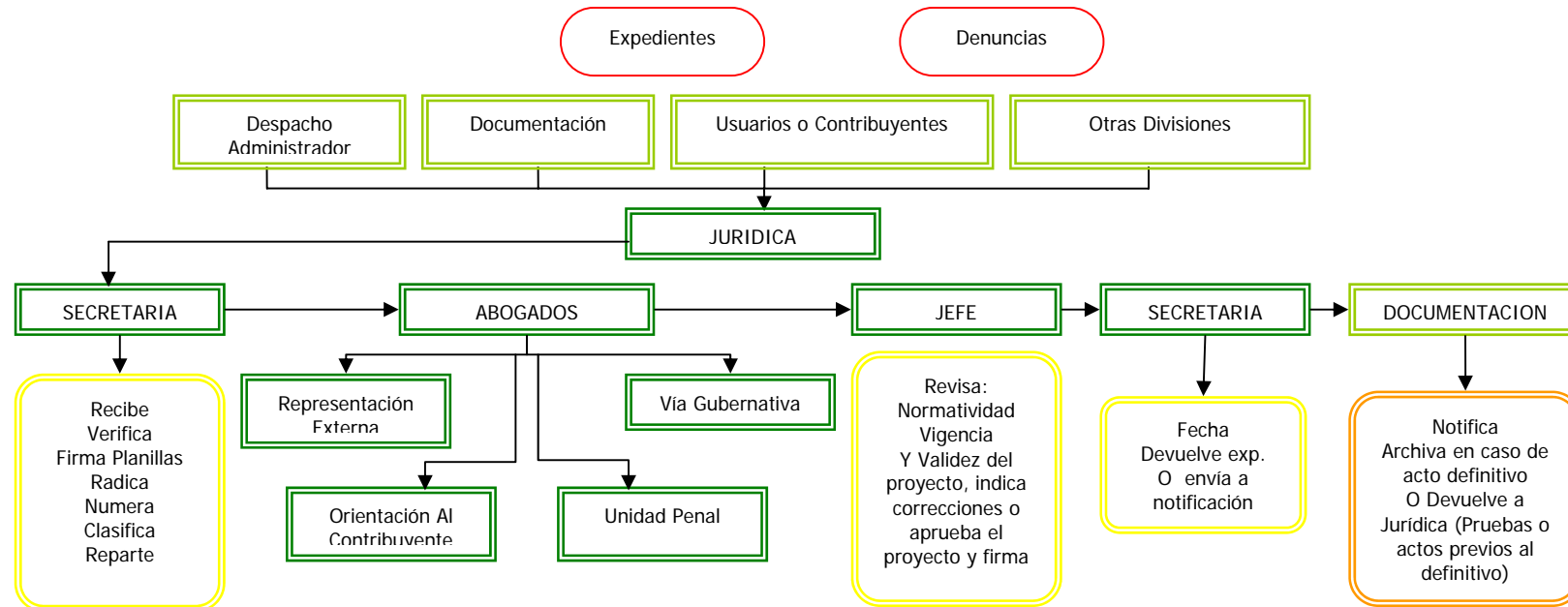
La etapa siguiente implica trabajo mutuo entre secretaria y jefe, la primera se encarga de recibir todo aquello a revisar, registrarlo y llevar a cabo el debido control de términos. La segunda es la encargada de dar visto bueno a lo

determinado por el liquidador o caso contrario indicar las correcciones necesarias para que sea procedente y correcto el acto administrativo proyectado. Finalmente con su firma se asume que el acto es el definitivo.

El proceso termina con el envío de los expedientes y actos administrativos a la División de Documentación para que ellos se encarguen del archivo y notificación a los interesados.

5.2.2 Proceso general de la división jurídica. Los procesos que desarrolla la División Jurídica forman parte del macro proceso de la entidad ya que es en esta dependencia donde se resuelven los recursos que presentan los contribuyentes y usuarios contra las decisiones ya tomadas por la administración, se tramitan las denuncias penales a las que haya lugar por el incumplimiento de las obligaciones, se atienden los recursos que procedan en contra de éstas, representar a la dirección en lo que le sea conferido y prestar servicio de orientación.

Figura 19. Macro proceso General de la División Jurídica.



Representación Externa: Estudia demandas, decreta pruebas, contesta demandas, recibe fallos del tribunal apelándolos en caso que sea necesario.

Orientación: Resuelve inquietudes presentadas por los usuarios o contribuyentes personal o telefónicamente.

Vía Gubernativa: Abogados estudian el caso, decretan pruebas, analizan y resuelven los recursos o las revocatorias.

Unidad Penal: Agotada vía gubernativa, se resuelven los recursos tributarios o aduaneros por medio de la presentación y atención de denuncias ante la fiscalía, apelando y trasladando al juzgado en caso de ser necesario.

Tal como se puede observar en la figura 19 las entradas principales al proceso general de la división de liquidación son:

- Información suministrada por los contribuyentes tributarios o los usuarios aduaneros o cambiarios. Esta información nace de declaraciones, solicitudes, respuestas, demandas, recursos interpuestos, inquietudes escritas o verbales etc. cualquier documento presentado ante la división de documentación, la cual posteriormente se encarga de anexarlo a un expediente si ya existe o de conformar un expediente nuevo si es necesario.
- Expedientes que ya han pasado la etapa previa de investigación y de sanción llevada a cabo por otras divisiones y que ante ellos proceden recursos interpuestos por los contribuyentes insatisfechos.
- Finalmente Todas aquellas demandas presentadas ante el despacho del administrador y que tienen procedencia ante el grupo de representación externa.

Cumplida la etapa de conformación de expedientes o demandas a procesar por la división, se inicia el proceso de recepción, el cual incluye: Revisión de los expedientes o demandas para confirmar que contengan los documentos registrados en las planillas de remisión, si es así se firma y se procede a incluir los expedientes en el registro interno de la división o en caso contrario se devuelven aquellos expedientes incompletos, repitiéndose el proceso de nuevo. Ya radicados los expedientes que la División tiene bajo su responsabilidad, se hace la debida clasificación de los mismos según el grupo interno (Representación Externa, Unidad Penal, Orientación al contribuyente o Vía Gubernativa) y posteriormente se realiza la asignación

de los expedientes a cada uno de los Abogados pertenecientes a los diferentes grupos mediante sorteo.

El Abogado es el encargado de realizar la etapa de análisis, conclusión, representación y apelación, que termina con un fallo impuesto por el tribunal o fiscalía según sea el caso o con acto administrativo que confirma o revoca la sanción anteriormente impuesta al usuario o contribuyente por otra división, o en ultimo caso con un auto de archivo. Para el grupo de orientación el abogado es el encargado de solucionar todas las dudas e inquietudes presentadas. Estos procesos incluyen estudio de normas que rigen cada uno de los casos a manejar, contabilización de términos legalmente vigentes impuestos por la normatividad para así impedir que un indebido vencimiento produzca la perdida de algún caso, llevar en todo momento el control del expediente y dar traslado al jefe encargado para la revisión y firma que confirmen que el acto es el definitivo.

La etapa siguiente implica trabajo mutuo entre secretaria y jefe, la primera se encarga de recibir todo aquello a revisar, registrarlo y llevar a cabo el debido control de términos. La segunda es la encargada de dar visto bueno a lo determinado por los abogados o caso contrario indicar las correcciones necesarias para que sea procedente y correcto el acto administrativo o las demandas y alegatos proyectados. Finalmente con su firma se asume que el acto o los documentos son los definitivos.

El proceso termina con la recepción de fallos en los procesos que así se manejan y con el envío de los expedientes, actos administrativos y fallos definitivos, a la División de Documentación para que ellos se encarguen del archivo y notificación a los interesados, y en caso necesario a otras divisiones involucradas o dependientes de las decisiones finales de los procedimientos manejados por la División Jurídica.

53. INVENTARIO DE PROCESOS DE LAS DIVISIONES

Se inicia con la realización de lista que contiene el inventario de procesos actualizados, lista que se redacta con el Jefe de La División, al tiempo que si indican los responsables.

Por medio de reuniones con cada uno de los funcionarios responsables se hace una revisión detallada de cada uno de los procesos enumerados, verificando su vigencia, las actividades, los responsables, el nombre, los clientes, los proveedores, la normatividad que los rige, los formatos utilizados y finalmente se detectan los posibles riesgos en los puntos críticos.

Este estudio se llevó a cabo durante la práctica empresarial y fue complementado con una revisión final del jefe de la división.

5.3.1 Inventario de procesos de la división de liquidación. El inventario de procesos de la División de Liquidación arrojó un total de 14 procesos distribuidos según su naturaleza.

Procesos Tributarios:

1. Sanción Clausura De Establecimiento
2. Liquidación De Corrección Aritmética
3. Liquidación Oficial A Solicitud Del Contribuyente
4. Resolución Sanción Por No Declarar
5. Liquidación De Revisión
6. Liquidación Aforo
7. Resolución Sanción

Procesos Aduaneros

8. Liquidación Oficial De Revisión De Valor
9. Liquidación Oficial De Corrección
10. Liquidación Oficial De Corrección Para Efectos De Devoluciones
11. Incumplimiento De Obligaciones Y Efectividad De Garantías
12. Sanción Por Infracciones Administrativas

Procesos Cambiarios

13. Sanción Por No Suministrar Información
14. Sanción Por Infracción Al Régimen Cambiario

5.3.2 Inventario de procesos de la división jurídica. El inventario de procesos de la División Jurídica arrojó un total de 11 procesos clasificados según los encargados de llevarlos a cabo, que en este caso son agrupados por la finalidad y el enfoque de sus actividades y procesos, los grupos internos no oficiales son:

Abogados Vía Gubernativa

1. Representación Externa
2. Recurso De Reconsideración Aduanero
3. Solicitud Revocatoria Directa Tributaria
4. Solicitud Revocatoria Directa Aduanera y Cambiaria
5. Recurso de Reposición Cambios
6. Recurso de Reconsideración Tributario

Orientación Al Contribuyente

7. Orientación Al Contribuyente (Solicitud Verbal)
8. Orientación Al Contribuyente (Solicitud Escrita)
9. Peticiones De Terceros

Grupo Interno De Trabajo Unidad Penal

10. Proceso Penal, Formulación De Denuncias Tributarias
11. Proceso Penal, Formulación De Denuncias Aduaneras

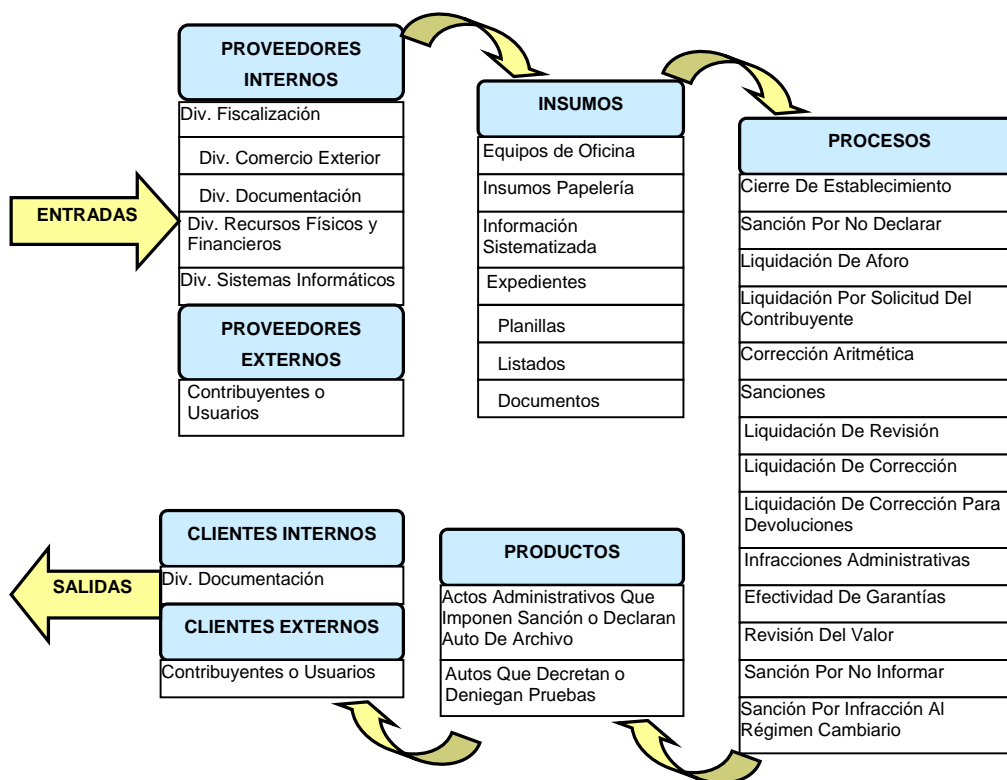
5.4 FLUJO DE LOS PROCESOS DE LAS DIVISIONES

5.4.1 Flujo de los procesos de la división de liquidación. El flujo de los procesos de la División de Liquidación parte de la relación con los proveedores, que en este caso corresponden a diferentes áreas de la entidad y externamente los contribuyentes, los cuales hacen entrega de la información ya sea a través de documentos o sistematizada, lo anterior es procesado por el personal de la división con el uso de insumos de papelería, equipos y elementos de oficina.

De esta manera se ejecutan los procesos generando como resultado final los diversos productos y servicios prestados a los clientes tanto internos como externos del área.

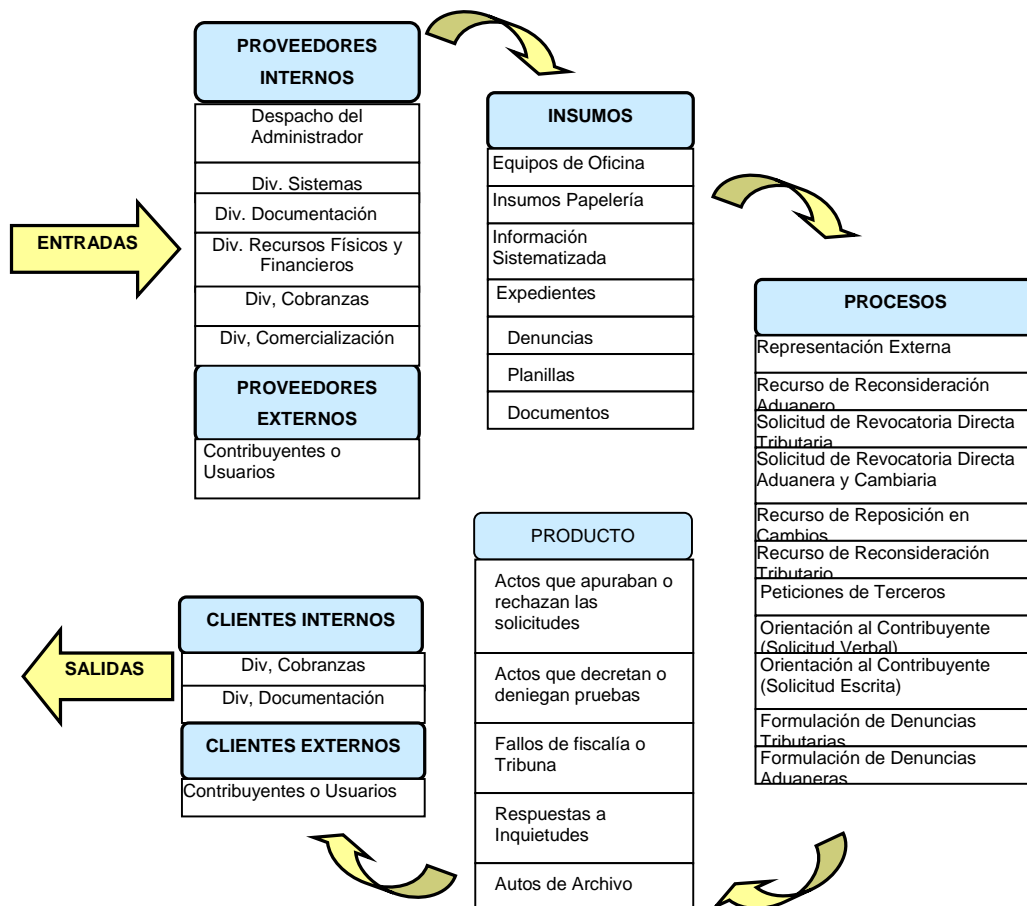
En este último aspecto cabe mencionar que la división tiene mayor contacto con los clientes internos.

Figura 20. Flujo de los Procesos de la División De Liquidación.



5.4.2 Flujo de los procesos de la división jurídica. El flujo de los procesos de la División Jurídica parte de la relación con los proveedores, que en este caso corresponden a diferentes áreas de la entidad, el despacho del administrador y externamente se encuentran la Fiscalía, el Tribunal, los Juzgados y los contribuyentes, los cuales hacen entrega de la información ya sea a través de documentos o sistematizada, lo anterior es procesado por el personal de la división con el uso de insumos de papelería, equipos y elementos de oficina. De esta manera se ejecutan los procesos generando como resultado final los diversos productos y servicios prestados a los clientes tanto internos como externos del área.

Figura 21. Flujo de los Procesos de la División Jurídica.



5.5 DETERMINACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD

La actividad complementaria a la descripción del flujo de los procesos de las Divisiones de Liquidación y Jurídica es la identificación de los clientes de los procesos junto con los requisitos de calidad exigidos por los mismos.

Averiguar los requisitos de los clientes, es una tarea importante que involucra en el ciclo de mejoramiento los intereses y expectativas de quienes reciben al final de las actividades los productos y/o servicios. Su determinación

puede llevarse a cabo a través de diferentes métodos, que involucran el contacto directo con el cliente, observación del mismo y la recopilación de sugerencias y quejas por ineficiencias en los resultados y/o desempeño de los procesos.

Los diferentes métodos presentan tanto ventajas como desventajas, dependiendo de la metodología que promueve, de las características inherentes en la información recolectada y del tipo de contacto establecido entre el interesado y el cliente, por tanto buscando suplir las debilidades de un método particular se aplicaron simultáneamente tres de ellos: las entrevistas, la observación del cliente y la recepción de quejas, donde la calidad de la información era el objetivo más importante.²⁷

Las entrevistas personales incluían la definición, reflexión y comprensión de lo que se podría considerar un requisito y la manifestación de los más relevantes.

La observación del cliente se realizó durante el desarrollo de las actividades de interacción de clientes internos y externos durante la entrega del producto o servicio.

La recepción de quejas fue canalizada a través de los nichos de comunicación, en los cuales se divulgan nuevas políticas, criterios, inconvenientes y finalmente las apreciaciones de los clientes desde el enfoque post – entrega.

Los requisitos de los clientes fueron agrupados por proceso, para determinar las especificaciones de calidad dentro de un grupo de productos y servicios más homogéneos. Dentro de este grupo de afirmaciones se manifiestan las

²⁷ ECKES, George. Seis sigma para todos, Grupo Editorial Norma, 2004, p. 39.

características que el cliente espera de los productos y/o servicios en materia de disponibilidad, condiciones, entrega, atención a reclamos y desempeño general del proceso.

Los productos y/o servicios de los procesos de cada División fueron analizados a través de un formato diseñado especialmente para este fin. El resultado fue un compendio de especificaciones de calidad de productos y servicios. Ver Anexo A: Especificaciones de calidad de productos y servicios de las Divisiones de Liquidación y Jurídica.

5.6 MANUAL DE PROCESOS DIVISIONES LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA

En la actualidad es básico para toda organización sin importar su naturaleza, crear un manual de procesos. Para el caso de las divisiones objeto de estudio, este permite definir claramente los procesos que desarrollan y organizar de manera ordenada las actividades que deben cumplirse, resumiéndose así en el manual la actividad general del área.

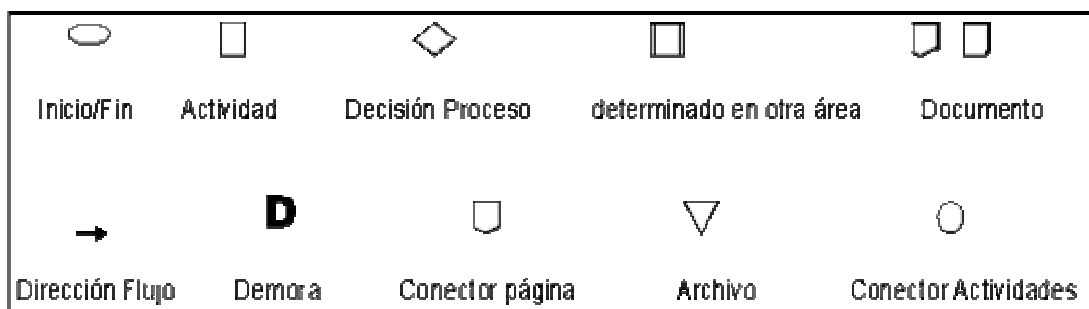
El manual sirve como material de apoyo en los procesos de inducción de personal nuevo o para funcionarios que deben pasar a desempeñar actividades nuevas teniendo en cuenta la frecuencia de estos casos en la entidad. Al establecer de manera formal los procesos de la división se reducen las variaciones o procedimientos incorrectos en su ejecución debido a que los funcionarios cuentan con ese medio de información y consulta.

5.6.1 Diseño y simbología del manual de funciones de las divisiones de liquidación y jurídica. El diseño de los diagramas funcionales incluye: Nombre del proceso, los productos o servicios, los clientes, una descripción corta de cada actividad y tarea, los involucrados en el desarrollo del proceso, los riesgos y formatos asociados, las normas que los regulan y la

actualización de los mismos por la creación de nuevas políticas a través de ordenes administrativas, leyes, decretos, memorandos, resoluciones, las cuales entran en vigencia reemplazando algunas disposiciones. La representación gráfica del proceso mantendrá el uso de la simbología diseñada en años anteriores.

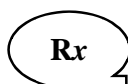
La simbología estándar adoptada por la DIAN Bucaramanga establece el uso de iconos para el inicio y fin del proceso, sus actividades, decisiones, demoras, procesos determinados en otra área, documentos, dirección de flujo, conectores de actividad y de página y archivo.

Figura 22. Simbología Manual de Procesos DIAN Bucaramanga



Actualmente también se incluye representar a través de un icono la presencia de riesgo. Este símbolo implica la posibilidad de presentarse una situación adversa, ejecución contraria y/o incorrecta de la actividad con consecuencias que alejan el proceso de su fin último.

Figura 23. Conector de Riesgo



Buscando realizar un seguimiento a los riesgos y facilitar la tarea de determinar los mejores controles para ellos, los conectores de riesgo estarán numerados consecutivamente.

El esquema del formato funcional utilizado en el Manual de Procesos fue modificado para la adaptación del nuevo icono dentro del mismo.

5.6.2 Levantamiento de los procesos de las divisiones de liquidación y jurídica. La revisión y actualización de la totalidad de los procesos del área incluyendo el levantamiento de los nuevos procesos, se efectuó bajo la modalidad de entrevistas personales con los encargados del proceso.

Al dar inicio a cada una de las entrevistas se les recordaba a los funcionarios el objetivo y funcionalidad de mantener los procesos actualizados y la importancia de la calidad y precisión de la información que suministraban. Con el fin de lograr un orden en las entrevistas y optimizar el tiempo disponible, se organizó la entrevista mediante las siguientes preguntas:

- ¿Donde comienza y donde termina el proceso?
- Describa en orden las actividades que comprenden el proceso, teniendo en cuenta cada uno de los responsables correspondientes a las actividades descritas.
- ¿Cuáles son los clientes internos y externos del proceso?
- ¿Cuáles son los proveedores del proceso?
- ¿Cuáles son las normas que regulan el desarrollo de las actividades del proceso?
- ¿Cuáles son los formatos de la división son utilizados en los procesos y a que actividades corresponden?
- ¿Cuál es la salida (producto o servicio) del proceso?
- ¿Cuáles puntos considera críticos de riesgos?

Cada uno de los anteriores ítems era descrito y comentado con el fin de recrear el entorno de los procesos. Al terminar cada una de las entrevistas con los funcionarios responsables, los procesos eran documentados en los formatos respectivos.

Luego de obtener los procesos actualizados y documentados, se pasaba a una etapa de revisión detallada con cada uno de los Jefes de Grupo y la Jefe de las respectivas Divisiones, realizando las correcciones y ajustes necesarios.

De igual manera, los procesos fueron previamente estudiados y confrontados con la norma que los regula para el conocimiento de su medio jurídico – administrativo, sumado a su conocimiento a través de la vivencia en su desarrollo normal al interior de las Divisiones objeto de estudio.

La totalidad de los procesos que componen a las Divisiones de Liquidación y Jurídica, descritos en el inventario de procesos, fueron documentados el formato descrito anteriormente. Ver Anexo B: Manual de Procesos de las Divisiones de Liquidación y Jurídica DIAN Bucaramanga.

Agotada esta fase de identificación y conocimiento, se busca en la siguiente etapa comprender el desempeño actual a través de mediciones de los aspectos más relevantes para la división y la organización.

6. ETAPA DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA

Siguiendo el procedimiento que se planteo para el desarrollo del presente proyecto, una vez finalizadas las etapas de Diagnostico y de Descripción de los Procesos de las Divisiones objeto de estudio, se inició la etapa de medición y análisis, con la cual se facilitaría la comprensión de como se están desarrollando actualmente los procesos, midiéndolos bajo aspectos relevantes para cada GIT, para la División y la Entidad.

Para lograr lo anterior fueron utilizados dos métodos:

- Análisis del Valor de los Procesos
- Matriz de Riesgos y Controles por Proceso

6.1 ANÁLISIS DEL VALOR DE LOS PROCESOS

En este método es importante resaltar algunos puntos claves:

Se considera que una actividad no agrega valor si no satisface la totalidad de los siguientes enunciados:

- La actividad es importante para el cliente
- La actividad genera un cambio real en el producto y/o servicio que se crea.
- La actividad se identifica y apoya claramente el cumplimiento del objetivo del proceso.

Conociendo el objetivo de cada proceso del área, se debe identificar y clasificar las actividades de la siguiente forma:

- Actividad imprescindible que agrega valor y costo
- Actividad prescindible que agrega valor y costo
- Actividad imprescindible que agrega solo costo
- Actividad prescindible que agrega solo costo

Figura 24. Matriz de Clasificación de Actividades.

	ACTIVIDADES IMPRESCINDIBLES		
A Ñ A D E N V A L O R Y C O S T O	Imprescindibles que agregan valor y costo 1	Imprescindibles que agregan solo costo 3	A Ñ A D E N S O L O C O S T O
	2 Prescindibles que agregan valor y costo	4 Prescindibles que agregan solo costo	
	ACTIVIDADES PRESCINDIBLES		

La identificación de las actividades que no agregan valor debe estar concentrada en las actividades tipo 3 y 4.

Las actividades tipo 3, son aquellas consideradas imprescindibles que solo añaden costo pero que son necesarias para el cumplimiento del objetivo del proceso, están por lo general condicionadas por la normatividad vigente que regula el desarrollo del mismo, razón por la cual se tienen en cuenta dentro del grupo de actividades que agregan valor.

Analizando la matriz de clasificación se establecen las siguientes actividades como tipo 4, prescindibles que añaden solo costo:

Traslados: Hace referencia a los movimientos en que es trasladado el producto u elemento de un lugar a otro.

Controles: Hace referencia a las inspecciones y alistamiento de documentos, rastreos internos y externos, manejo excesivo de formatos que implican de igual manera duplicidad en los datos.

Correcciones: Hace referencia al reprocesamiento y enmendaduras por fallas.

Esperas: Hace referencia a las demoras, tiempos muertos de papelería por trámites que duran unos pocos minutos pero reposan durante horas, días o meses ya sea para una firma y/o aprobación.

La anterior metodología se desarrolló en equipos conformados por cada Jefe de División y Jefes GIT, trabajando sobre el manual de procesos establecido; con el fin de detectar las actividades que no agregan valor a los procesos, basados en los criterios que determinan el valor de una actividad y buscando el incremento de la satisfacción del cliente.

Una vez definidos los criterios y tipo de actividades consideradas que no agregan valor ni al cliente ni a la empresa, se analizó cada paso de los procesos relevantes para así determinar si agregan o no valor.

Para determinar que fracción de actividades no agregan valor se clasificaron las actividades en tres tipos:

- Actividades que Agregan Valor al Cliente
- Actividades que Agregan Valor a la Empresa
- Actividades que no Agregan Valor

6.1.1 Análisis del valor de los procesos de la división de liquidación.

Liquidación Oficial de Revisión de Valor: Proceso en el que se realiza la confrontación de los valores de las mercancías declarados por los usuarios aduaneros contra los valores establecidos por la DIAN para dichos productos para así establecer si se deben realizar cambios en estos valores o si se archiva el expediente ya sea porque la declaración es correcta o por la cancelación del valor adicional por parte del usuario aduanero.

Liquidación Oficial de Corrección: Se realiza una revisión de las declaraciones para establecer si los usuarios aduaneros deben corregirlas y cancelar mayores intereses, tributos o sanciones o si los descargos presentados por estos desvirtúan dicho procedimiento, en tal caso se procede a archivar el expediente.

Incumplimiento de Obligaciones y Efectividad de Garantías: Se analizan los antecedentes y documentos provenientes de la División de Comercio Exterior para determinar si hubo incumplimiento de obligaciones por parte del usuario aduanero analizando también los diferentes recursos impuestos por este contra las sanciones proferidas.

En caso que se determine el incumplimiento de las obligaciones por parte del usuario, se determinará hacer efectivas las garantías, de lo contrario se dictara Auto de Archivo del expediente.

Infracciones Administrativas: Proceso que establece si son procedentes o no las sanciones impuestas por la División de Fiscalización a los usuarios aduaneros.

En caso de determinar su procedencia, se proyecta resolución imponiendo sanción por infracciones al régimen aduanero, de lo contrario se ordena archivar el expediente.

Liquidación Oficial de Corrección para efectos de Devolución: Proceso en el cual se reciben las solicitudes de los usuarios aduaneros para establecer si existen errores en las declaraciones que generen saldos a favor del Usuario o si se niegan dichas solicitudes.

Sanción Clausura O Cierre De Establecimiento: Proceso mediante el cual se analiza y confronta la respuesta frente a pliego de cargos, para finalmente archivar el caso o imponer sanción de clausura efectuando el debido cierre ya sea por incumplimiento de obligaciones, de requisitos de facturación, de contabilidad, de inscripciones en el registro o finalmente de mora.

El proceso incluye también el levantamiento de los sellos para verificar el cumplimiento caso contrario se impondrá nueva sanción.

Liquidación De Corrección Aritmética: Proceso mediante el cual se determina si los errores detectados y seleccionados vía informática en las declaraciones son causados por errores en cuenta corriente caso en el cual se informa y se archiva el expediente o por errores aritméticos caso en el que se permite corrección por parte del inculpado, cumplida y aceptada se archiva el expediente sino finalmente proyecta sanción de Liquidación de corrección aritmética.

Liquidación Oficial A Solicitud Del Contribuyente: Recibir las solicitudes presentadas, analizarlas y aceptarlas en el caso que cumplan los requisitos, se considere valida o que tiene lugar a corrección, Proyectando La Liquidación dentro de los términos legales.

Contrario rechazándola dando plazo para desistir y archivar, corregir o finalmente sin encontrar respuesta imponer sanción por improcedencia de solicitud.

Resolución De Sanción Por No Declarar: Inicialmente se deriva un listado generado por la subdirección, se realiza el proceso de oficiar, de dar plazo de respuesta y finalmente de oficiar emplazamiento para declarar.

Cumplido todos los anteriores pasos, Liquidación es la encargada de recepcionar la respuesta si existe, analizándola y confrontándola al expediente, decretando ya sea archivo o declarando sanción que también aplica en el caso de no existir respuesta alguna.

Liquidación Oficial De Revisión: Proceso que surge para la división al ser emitido un Requerimiento Especial en los procesos llevados a cabo por Fiscalización. Recepcionar la respuesta por parte del contribuyente confrontarla y analizarla frente al expediente, si es el caso solicitar ampliación del requerimiento especial, sino según los resultados del análisis decretar archivo o Proyectar Liquidación de Revisión.

Liquidación de Aforo: Agotado el procedimiento de Sanción por no declarar mencionado anteriormente y generalmente ya vencidos los términos, surge este proceso, el cual analiza todos los antecedentes del expediente y decide o archivar o proyectar la liquidación de aforo (Realizar la Declaración).

Resolución Sanción: Previamente generado y oficiado el pliego de cargos surge este proceso, al final puede proyectar una Liquidación de Revisión u otro acto administrativo motivado por las diferentes sanciones que contempla, el proceso consiste en confrontar la respuesta en caso que exista contra el expediente concretando la sanción propuesta si hay lugar o simplemente decretando auto de archivo.

Sanción por No Suministrar Información: En caso de presentada una respuesta, se analiza y confronta contra los antecedentes del expediente procedente de la División de Fiscalización.

El liquidador determinara en que casos es necesario decretar pruebas y se hará cargo de las mismas, para finalmente resolver si procede la multa propuesta o se determina Resolución de terminación.

Sanción por Infracción al Régimen Cambiario: En caso de presentada una respuesta, se analiza y confronta contra los antecedentes del expediente procedente de la División de Fiscalización.

El liquidador determinara en que casos es necesario decretar pruebas y se hará cargo de las mismas, para finalmente resolver si procede la multa propuesta o se determina Resolución de terminación.

Ver Anexo C: Tablas Análisis de Valor de los Procesos de la División de Liquidación.

Finalizado el análisis de valor la tabla resultante que resume el análisis es:

Tabla 11. Tabla de Resultados Valor Agregado de los Procesos de la División de Liquidación.

DIVISIÓN DE LIQUIDACIÓN	
PROCESO	VALOR AGREGADO (VA %)
ADUANAS	
Liquidación Oficial De Revisión De Valor	77,27%
Liquidación Oficial De Corrección	66,67%
Incumplimiento Y Efectividad De Garantías	70,37%
Infracciones Administrativas	77,27%
Liquidación de Corrección Para Efectos De Devolución	80%
TRIBUTARIOS	
Sanción Clausura De Establecimiento	76,19%
Corrección Aritmética	86,21%
Liquidación A Solicitud De Contribuyente	84,62%
Sanción Por No Declarar	82,61%
Liquidación Oficial De Revisión	83,33%
Liquidación De Aforo	82,61%
Resolución Sanción	82,61%
CAMBIOS	
Sanción Por Infracción Al Régimen Cambiario	69,23%
Sanción Por No Suministrar Información	69,23%

En General en el análisis realizado en la División de Liquidación no se encontraron procesos con un bajo valor agregado.

Los procesos en su mayoría ofrecen un alto valor agregado, por dicha razón el posterior enfoque es detectar que tanto valor es relevante únicamente para la empresa, ya que este no es percibido por el cliente, con el fin de minimizar las actividades que lo generan.

Figura 25. Análisis del valor para proceso liquidación oficial de revisión de valor.

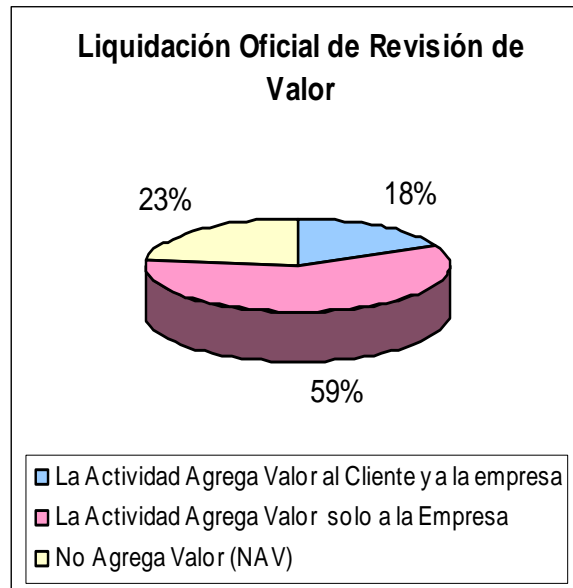


Figura 26. Análisis del valor para proceso liquidación oficial de corrección.

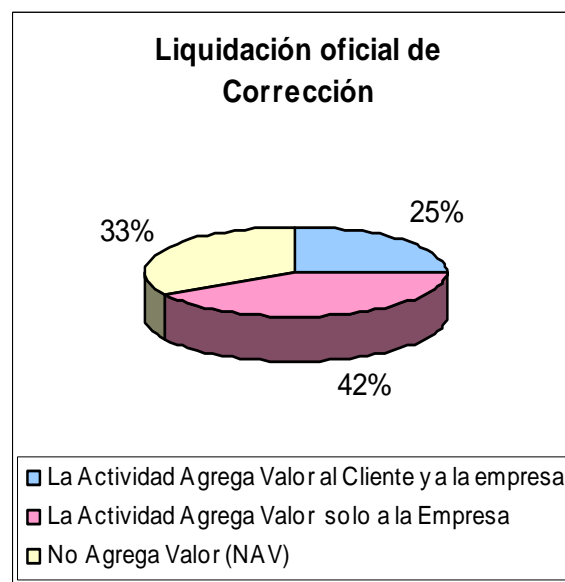


Figura 27. Análisis del valor incumplimiento de obligaciones y efectividad de garantías.

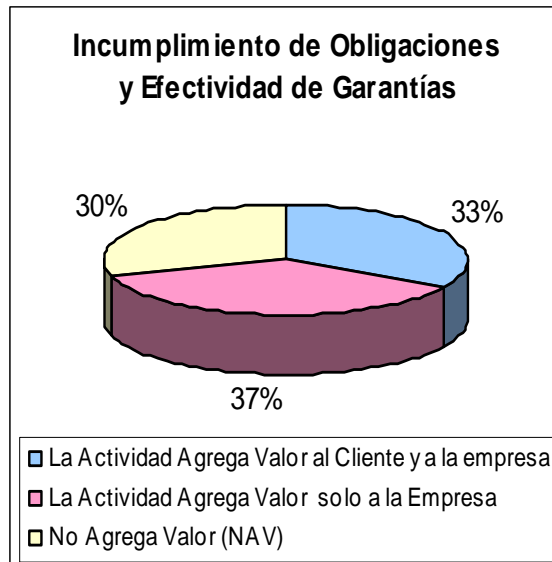


Figura 28. Análisis del valor para proceso infracciones administrativas.

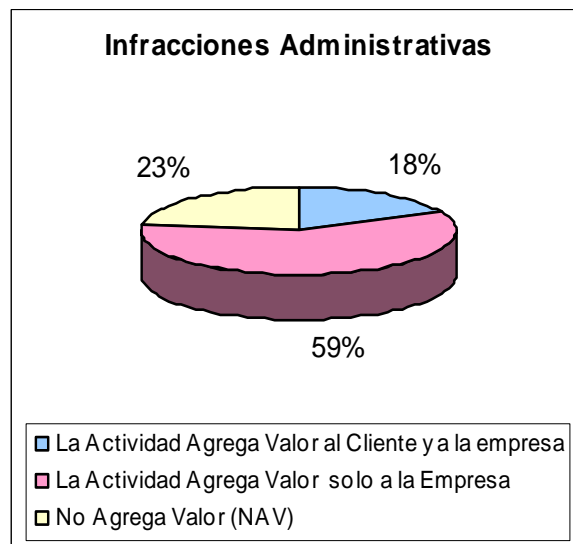


Figura 29. Análisis del valor para proceso corrección para efectos de devolución.

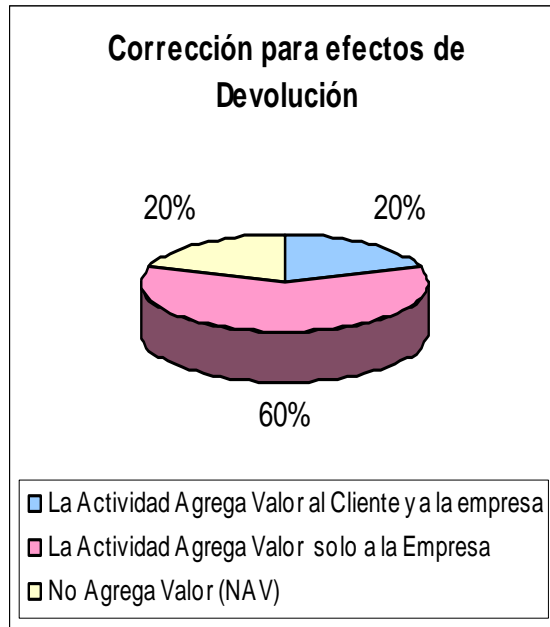


Figura 30. Análisis del valor para proceso imposición sanción cierre de establecimiento.

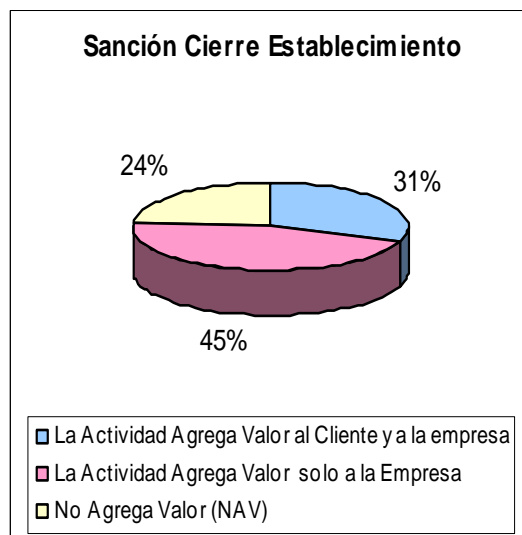


Figura 31. Análisis del valor para proceso corrección aritmética.

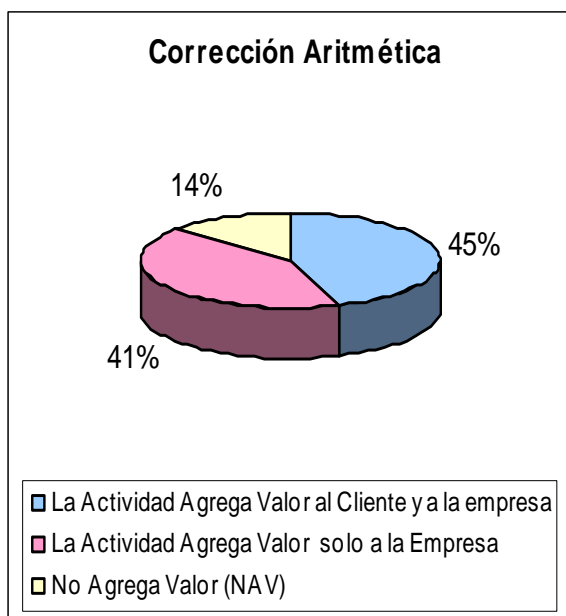


Figura 32. Análisis del valor para proceso liquidación a solicitud del contribuyente.

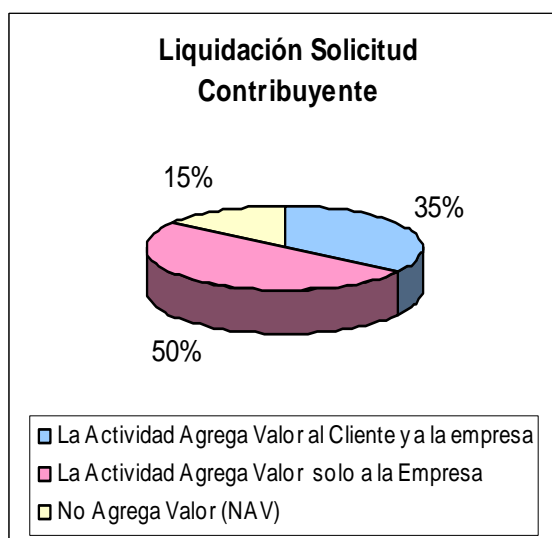


Figura 33. Análisis del valor para proceso sanción por no declarar.

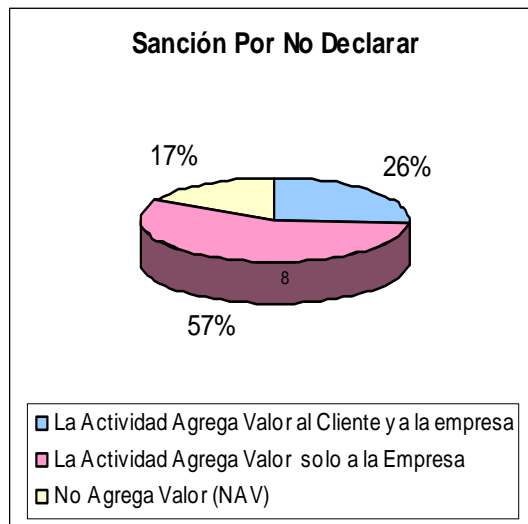


Figura 34. Análisis del valor para proceso liquidación oficial de revisión.

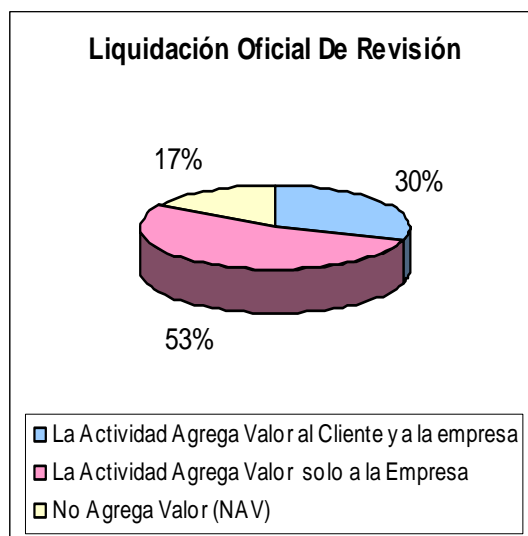


Figura 35. Análisis del valor para proceso liquidación de aforo.

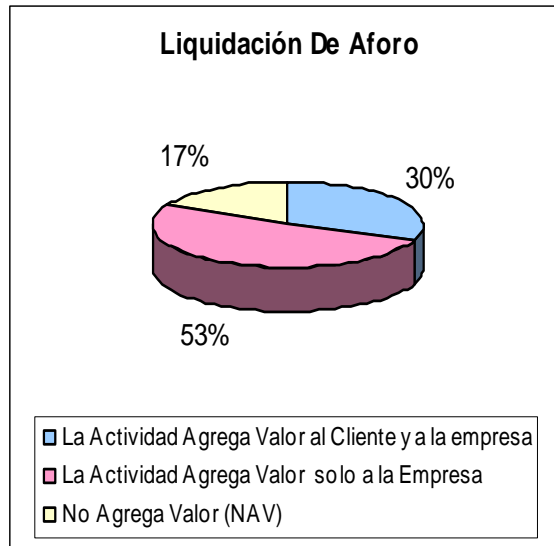


Figura 36. Análisis del valor para proceso resolución sanción.

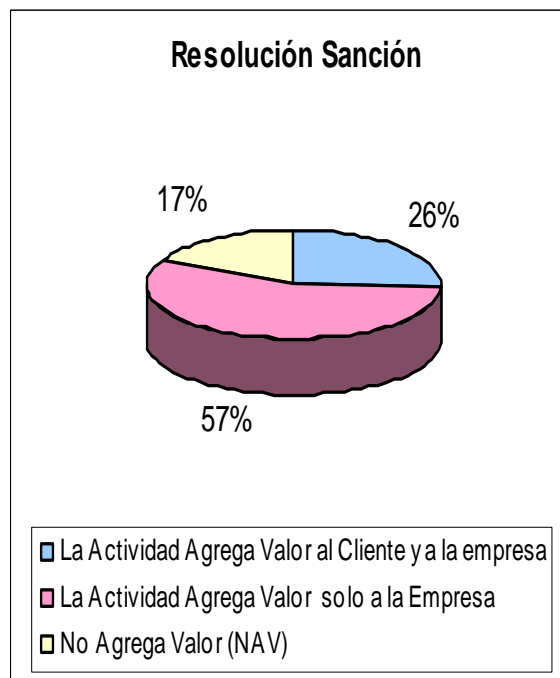


Figura 37. Análisis Del Valor Para Proceso Infracción Al Régimen Cambiario.

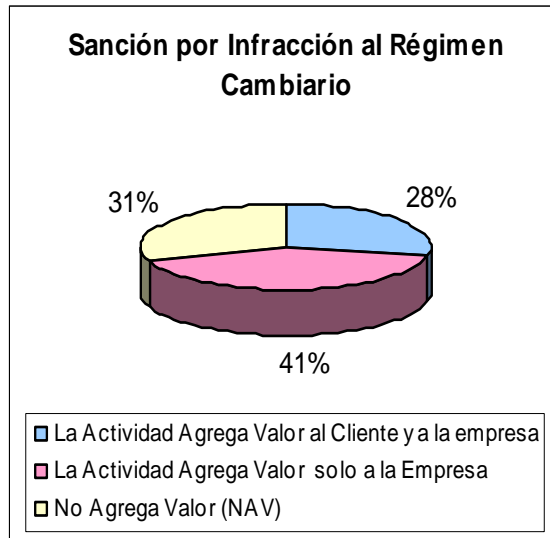
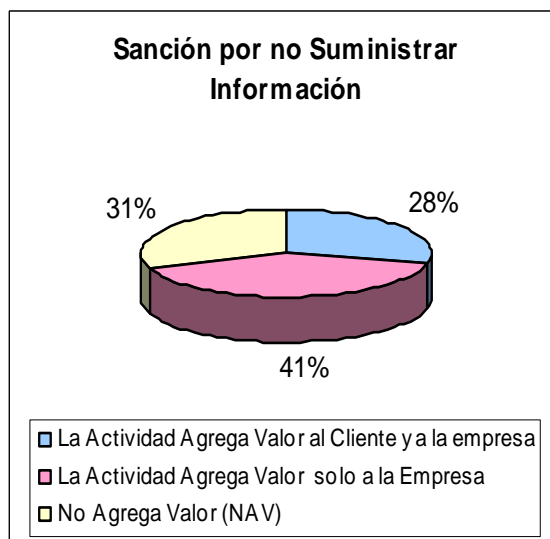


Figura 38. Análisis del valor para proceso sanción por no suministrar información.



Como se puede observar en cada una de las graficas anteriores, las actividades realizadas en la División de liquidación generan en su gran mayoría valor exclusivamente para la empresa, el cual se debe a la gran cantidad de inspecciones, revisiones, firmas y controles que se deben realizar por orden de la administración, la cual impone estrictas normas de revisión, ya que cualquier error de redacción, en las normas, términos, datos del expediente, pueden implicar una perdida del caso que trae consigo sanciones para la división y los funcionarios a cargo de los procesos.

En el caso del porcentaje de actividades que no agregan valor, es generado principalmente por el gran numero de traslados que implican las revisiones anteriormente nombradas y por las esperas generadas ya sea por archivos temporales propios del proceso (por normatividad) o esperas de notificación de cualquier acto a proferir.

6.1.2 Análisis del valor de los procesos de la división jurídica.

Recurso De reconsideración Aduanero: Se abre este proceso cuando el usuario decide interponer el recurso. El abogado se encarga de aceptarlo después de comprobar el cumplimiento de unos requisitos específicos del proceso, posteriormente revisa los antecedentes, analizar el expediente, decretar pruebas, realizarlas, seguirlas y estudiarlas; finalmente basado en todos los documentos y normas proyectar un acto con la decisión de fondo en el que se confirma o revoca el recurso.

Recurso De Reconsideración Tributario: En este caso el abogado debe encargarse de verificar los requisitos de la solicitud y según su cumplimiento proyecta auto admisorio o inadmisorio según corresponda. Si se admite se espera la presentación del recurso, confirma la admisión, estudia la petición, decreta pruebas si hay lugar, practica las pruebas requeridas, analiza y

proyecta el fallo de fondo. A o largo de todo el proceso el abogado y el jefe de la División deben registrar cada movimiento, acto proyectado, corrección, etc. en el programa que maneja la parte tributaria llamada GESTOR.

Recurso de Reposición en Cambios: En este caso el abogado debe encargarse de verificar los requisitos de la solicitud y según su cumplimiento proyecta auto admisorio o inadmisorio según corresponda. Si se admite se espera la presentación del recurso de reposición, confirma la admisión, estudia la petición, decreta pruebas si hay lugar, practica las pruebas requeridas, analiza y proyecta el fallo con la decisión de fondo.

Solicitud Revocatoria Directa Aduanera O Cambiaria: Este proceso inicia con la recepción de la solicitud de revocatoria y solo procede en casos en que el usuario no haya presentado antes un recurso de reconsideración o de reposición por el mismo caso. El abogado se encarga de aceptar la solicitud si hay lugar, revisar los antecedentes y requisitos, analizar el expediente, decretar pruebas, realizarlas, seguirlas y estudiarlas; finalmente basado en todos los documentos y normas proyectar un acto que resuelve la solicitud de revocatoria.

Solicitud Revocatoria Directa Tributaria: Este proceso inicia con la recepción de la solicitud de revocatoria y solo procede en casos en que el contribuyente no haya presentado antes un recurso de reconsideración por el mismo caso. El abogado se encarga de aceptar la solicitud si hay lugar, revisar los antecedentes y requisitos, analizar el expediente, decretar pruebas, realizarlas, seguirlas y estudiarlas; finalmente basado en todos los documentos y normas proyectar un acto que resuelve la solicitud de revocatoria. Con respecto al anterior cambian los términos de vencimiento para todo el proceso y la norma base.

Formulación de Denuncias Tributarias: Mediante este proceso se concluyen aquellos casos tributarios que agotaron vía gubernativa. Se abre proceso con la presentación de la denuncia ante la fiscalía y de la demanda de parte civil, esperando a lo largo del proceso los diferentes fallos emitidos por la fiscalía, realizando las pruebas correspondientes y verificando si el sindicado concluyo el proceso por efectuar los pagos correspondientes; en caso de desacuerdo con los fallos se presentaran las debidas apelaciones y alegatos, se traslada proceso al juzgado se asiste a las audiencias y se espera la notificación de sentencia en a que aun hay cabida a apelar si es recomendable y por ultimo se espera la notificación de la sentencia en 2da estancia en la que se concluye a favor de quien es el pago.

Formulación de Denuncias Aduaneras: Mediante este proceso se concluyen aquellos casos aduaneros que agotaron vía gubernativa. Se abre proceso con la presentación de la denuncia ante la fiscalía y de la demanda de parte civil, esperando a lo largo del proceso los diferentes fallos emitidos por la fiscalía, en caso de desacuerdo con los fallos se presentaran las debidas apelaciones y alegatos, si continua el desacuerdo se traslada proceso al juzgado se asiste a las audiencias y se espera la notificación de sentencia en la que aun hay cabida a apelar si es recomendable y por ultimo se espera la notificación de la sentencia en 2da estancia en la que se define la situación de las mercancías.

Representación Externa: Proceso en el cual se presentan ante el tribunal las contestaciones de las demandas hechas en contra de la entidad para que este tome decisiones de fondo según lo establecido por la ley.

En caso de que las decisiones tomadas por el tribunal no favorezcan a la Administración, el abogado encargado del caso deberá agotar todos los recursos que considere necesarios tales como alegatos, apelaciones y recursos de queja.

Orientación al Contribuyente (Orientación Verbal): Proceso mediante el cual el abogado u orientador se encarga de dar respuestas precisas y oportunas a las inquietudes presentadas por los contribuyentes de manera personal en las oficinas asignadas por la dirección para la solución de inquietudes.

Orientación al Contribuyente (Orientación Escrita): Proceso mediante el cual el abogado u orientador se encarga de dar respuestas precisas y oportunas a las inquietudes presentadas por los contribuyentes mediante solicitud escrita, dichas respuesta son devueltas al contribuyente mediante el correo dentro de unos términos establecidos por la entidad.

Peticiones de Terceros: Proceso mediante el cual se solucionan inquietudes presentadas por contribuyentes y se formulan proyectos de respuestas a las mismas, involucrando en dichas respuestas a terceros en caso de que sea solicitado por parte del peticionario.

Ver Anexo D: Tablas Análisis de Valor de los Procesos de la División Jurídica. Finalizado el análisis de valor la tabla resultante que resume el análisis es:

Tabla 12. Tabla de resultados valor agregado de los procesos de la división jurídica.

DIVISION JURIDICA	
PROCESO	VALOR AGREGADO (VA %)
VIA GUBERNATIVA	
Recurso De Reconsideración Aduanero	66,67%
Recurso De Reconsideración Tributario	59,65%
Recurso De Reposición En Cambios	86,96%
Solicitud De Revocatoria Directa Tributaria	73,68%
Solicitud De Revocatoria Directa Aduanera Y Cambiaria	73,68%

UNIDAD PENAL	
Formulación De Denuncias Tributarias	72,34%
Formulación De Denuncias Aduaneras	68,89%
REPRESENTACION EXTERNA	
Representación Externa	68,57%
ORIENTACION AL CONTRIBUYENTE	
Solicitud Verbal	99%
Solicitud Escrita	80,95%
Peticiones De Terceros	80,95%

En el caso de la División Jurídica tampoco se encuentran procesos que presenten un bajo valor agregado. Los procesos en su mayoría ofrecen un alto valor agregado, por dicha razón el posterior enfoque al igual que en el caso anterior de la división de Liquidación es el de detectar que tanto valor es relevante únicamente para la empresa, ya que este no es percibido por el cliente, con el fin de minimizar las actividades que lo generan, debido a que en ambas divisiones se observa total dominio de actividades que son importantes y relevantes únicamente para mantener el control requerido por la entidad.

Figura 39. Análisis del valor para proceso recurso de reconsideración aduanero.

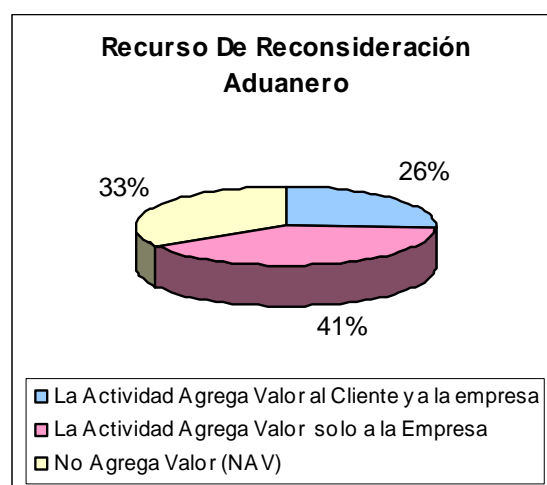


Figura 40. Análisis del valor para proceso recurso de reconsideración tributario.

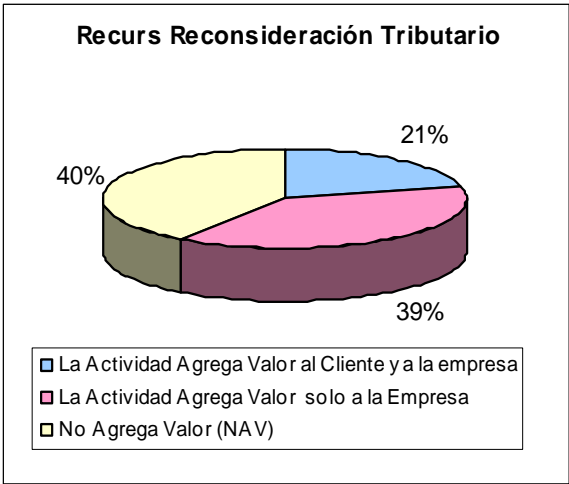


Figura 41. Análisis del valor para proceso recurso de reposición en cambios.

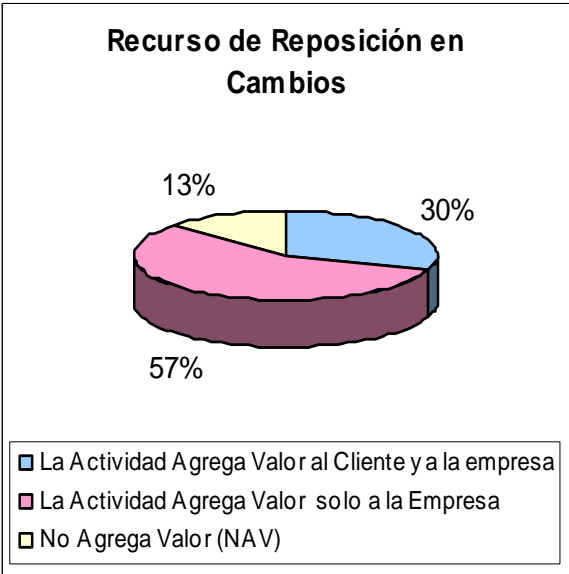


Figura 42. Análisis del valor para proceso revocatoria directa tributaria.

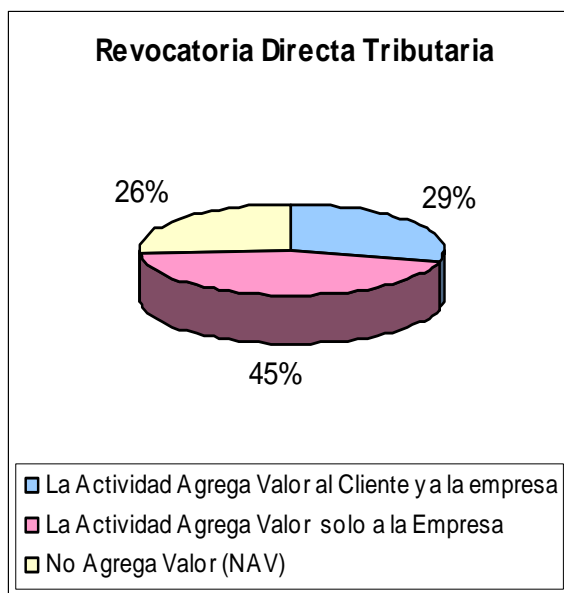


Figura 43. Análisis del valor para proceso revocatoria directa aduanera y cambiaria.

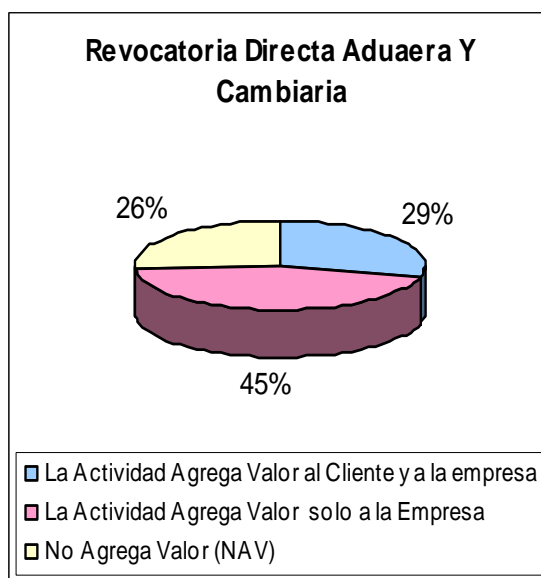


Figura 44. Análisis del valor para proceso formulación de denuncias tributarias.

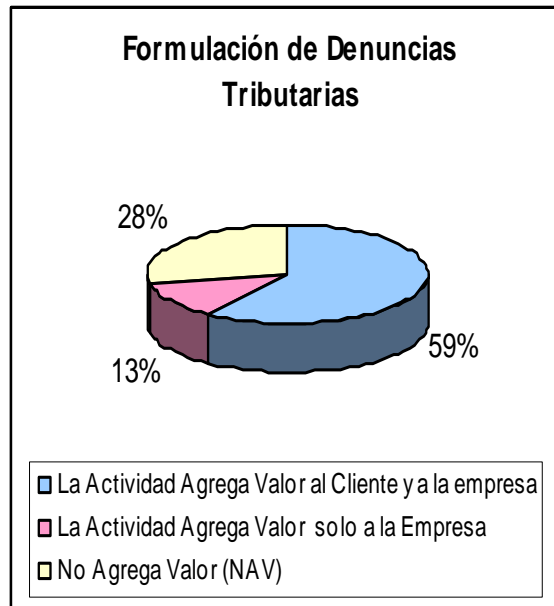


Figura 45. Análisis del valor para proceso formulación de denuncias aduaneras.

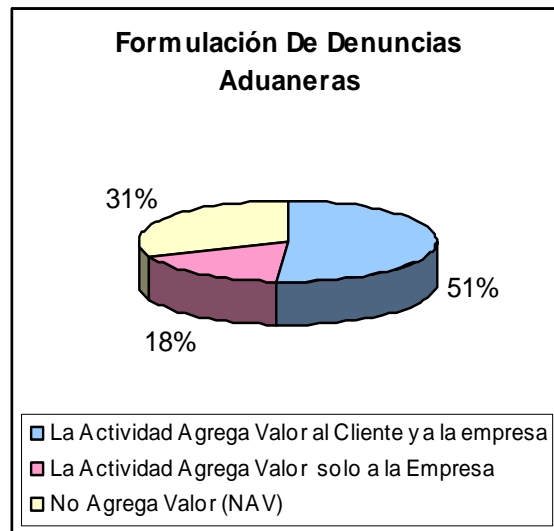


Figura 46. Análisis del valor para proceso representación externa.

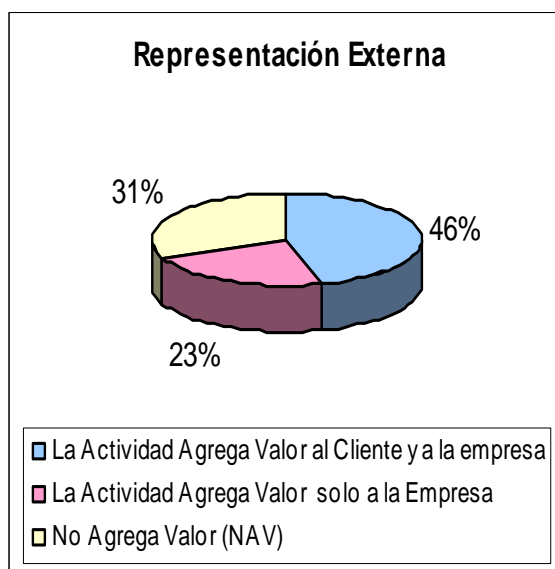


Figura 47. Análisis del valor para proceso de orientación verbal.

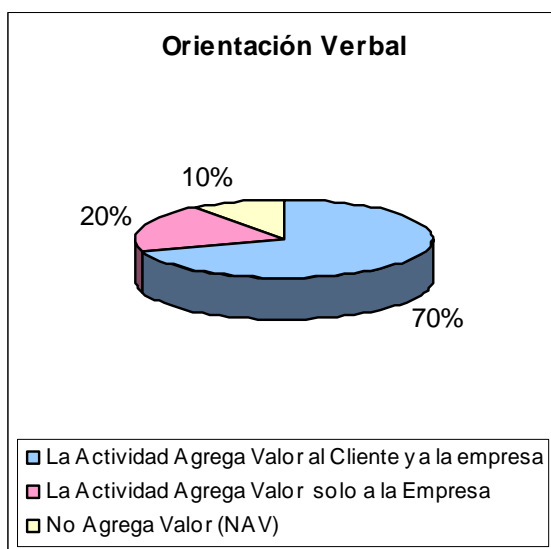


Figura 48. Análisis del valor para proceso de orientación escrita.

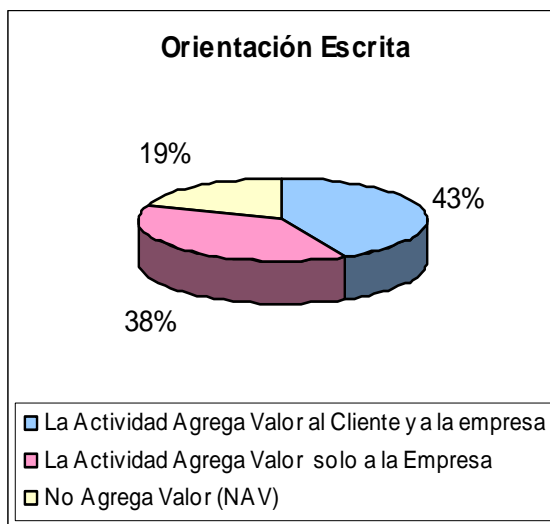
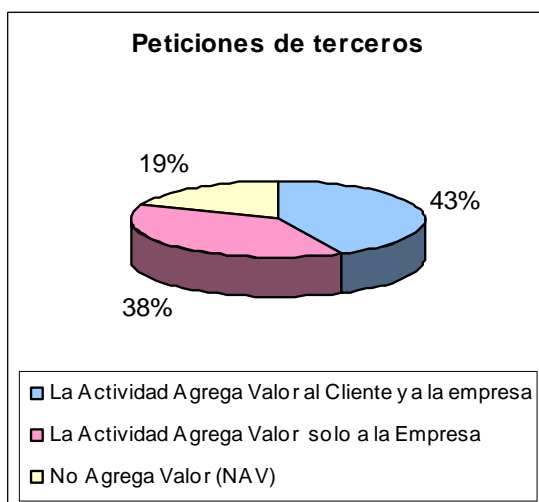


Figura 49. Análisis del valor para proceso peticiones de terceros.



Como se puede observar en cada una de las graficas anteriores, las actividades realizadas en la División jurídica generan en su gran mayoría valor exclusivamente para la empresa, el cual se debe a la gran cantidad de

inspecciones, revisiones, firmas y controles que se deben realizar por orden de la administración, la cual impone estrictas normas de revisión, ya que cualquier error de redacción, en las normas, términos, datos del expediente, pueden implicar una pérdida del caso que trae consigo sanciones para la división y los funcionarios a cargo de los procesos.

Sin embargo cabe resaltar que existen una serie de procesos como lo son los de orientación al contribuyente, representación externa y procesos de unidad penal, donde el valor agregado es tanto para la empresa como para el cliente, esto se debe a que durante el proceso existe una gran interacción entre estos ya sea directamente o por medio de los fallos del tribunal o fiscalía.

En el caso del porcentaje de actividades que no agregan valor, es generado principalmente por el gran número de traslados que implican las revisiones y esperas generadas ya sea por archivos temporales propios del proceso (por normatividad) o esperas de notificación de cualquier acto a proferir, lo cual implica una pérdida de tiempos que no genera ningún valor al producto final pero que en muchas ocasiones no se puede minimizar debido a su naturaleza jurídica y normativa.

6.2 ANÁLISIS DE RIESGOS Y CONTROLES DE LOS PROCESOS

Las actividades que se desarrollan a diario en cada una de las divisiones de la entidad son sujetas a ser ejecutadas incorrectamente, generando resultados indeseados y obstaculizando el flujo continuo y eficiente de los procesos.

En la actualidad la DIAN viene demostrando un creciente interés en el análisis de los riesgos inherentes a los procesos que se desarrollan al interior

de la entidad, con el fin de establecer controles efectivos que logren prevenir, minimizar o disminuir las situaciones de riesgo en las actividades de los procesos al igual que las consecuencias relacionadas con dichos riesgos.

6.2.1 Matriz de riesgos y controles. En las divisiones de Liquidación y Jurídica, al igual que en las demás dependencias de la entidad se observó la necesidad de determinar los riesgos relacionados con la ejecución de los procesos. Estos fueron identificados en las entrevistas personales realizadas a cada uno de los encargados de llevar a cabo los procesos durante la etapa de levantamiento, detectándose exactamente las actividades en donde se presentaban los riesgos críticos.

La información anteriormente obtenida fue complementada con el criterio de los Jefes respectivos, cuya función fue revisarlos, aprobarlos y realizar la valoración de cada uno de riesgos señalados por los responsables de los procesos, dicha valoración se hacia abajo conceptos de probabilidad, exposición y consecuencia.

Al concluir la recopilación de los riesgos de los procesos de las áreas, estos se documentaron en una matriz de riesgos para cada División, la cual incluye aspectos como: el nombre del proceso, la actividad, la descripción del riesgo, el control para prevenir o minimizar los riesgos, el responsable del control y el indicador propuesto para verificar la eficacia del control. Adicionalmente la matriz incluye la calificación definida por los jefes correspondientes, siendo esta alto, medio o bajo.

Los riesgos incluidos en la matriz vienen numerados consecutivamente acorde a la numeración establecida en el diagrama funcional de cada proceso respectivamente, en dicho diagrama se identifica el riesgo a través

de un símbolo que permite ubicarlo con mayor facilidad y rapidez (ver figura N° 23).

El propósito que cumple la elaboración de la matriz de riesgos para las Divisiones de Liquidación y Jurídica, es el de dar a conocer las situaciones adversas a los jefes del área y funcionarios que ejecutan las tareas, con el fin de prevenirlas a través de los controles establecidos.

Cabe resaltar que en todos y cada uno de los procesos de ambas divisiones se incluyeron los riesgos referentes a los procesos de la secretaría de las divisiones, los cuales son valorados como significativos.

De la totalidad de los procesos evaluados en la división de Liquidación se concluyó un inventario de riesgos con 23 riesgos y en la división Jurídica se concluyó un inventario de riesgos con 22 riesgos. Ver Anexo E: Inventario de Riesgos de las divisiones de Liquidación y Jurídica.

Dichos riesgos se encuentran relacionados consecutivamente a las actividades en el Manual de procesos elaborado para cada división y expuestos específicamente en las matrices realizadas para cada proceso. Ver Anexo F: Matriz de Riesgos de las Divisiones de Liquidación y Jurídica.

Los resultados con respecto a la calificación de los riesgos detallada en la matriz indican que:

En la división de Liquidación que de los 23 riesgos de los cuales 15 riesgos son altos y a lo largo de todos los procesos los encontramos 85 veces, 8 son riesgos medios con una frecuencia de 55 veces y 0 riesgos son bajos.

En la división Jurídica de los 22 riesgos 11 riesgos altos con frecuencia de 18 veces, 9 riesgos medios con frecuencia de 21 veces y 2 riesgos bajos con frecuencia de 4 veces.

La frecuencia son las veces que se encontró ese tipo de riesgo a lo largo de todos los procesos de cada una de las divisiones.

Con base en la matriz de riesgos elaborada para cada una de las divisiones continuación se analizan los resultados.

➤ **Análisis para los procesos de la división de liquidación.**

Sanción clausura de establecimiento: Medios (9 riesgos) Altos (15 riesgos). En el caso de este proceso los riesgos que conforman los de tipo medio están dominados por peligros como no efectuar revisiones, actualizaciones y en los de tipo alto encontramos peligros como entregas o repartos no oportunos, mala contabilización de términos y extravió o pérdida de documentos relevantes al proceso.

Liquidación de corrección aritmética: Medios (5) Altos (6). Para este proceso se detecto que aquellos riesgos de calificación media hacen referencia a no hacer las debidas inclusiones en los diferentes sistemas de control, a no llevar a cabo las correcciones indicadas; para los riesgos de alta valoración encontramos indebidas fundamentaciones y mal manejo de términos para evitar vencimientos.

Liquidación oficial a solicitud del contribuyente: Medios (3 riesgos) Altos (1 riesgo). Aunque este es un proceso de pocos riesgos por la sencillez de su naturaleza, los riesgos de media influencia esta dados por revisiones a destiempo y olvido de correcciones indicadas y el único de alta influencia

esta dado por no efectuar los envíos necesarios dentro de los términos legales que tiene impuesto el proceso.

Resolución sanción por no declarar: Medios (5 riesgos) Altos (7 riesgos). En este proceso los riesgos medios se caracterizan por no efectuar revisiones, correcciones, inclusiones y envíos; y en los de alta valoración encontramos riesgos relativos a términos, vencimientos y fundamentos de actos definitivos.

Liquidación oficial de revisión: Medios (4 riesgos) Altos (8 riesgos). Se puede resumir que los riesgos bajo calificación media hacen referencia a revisiones tardes, falta de controles indicados y de correcciones; y entre los riesgos de calificación alta encontramos vencimientos por demoras, malas contabilizaciones de términos, indebidas valoraciones legales o de antecedentes y entregas inoportunas entre otros.

Liquidación de aforo: Medios (4 riesgos) Altos (1 riesgo). Este proceso es uno de los mas sencillos por lo tanto solo encontramos un riesgo de alta valoración que hacer eferencia a no efectuar los envíos dentro de los términos legales y en el caso de los de media valoración al igual que en los anteriores están compuestos por fallos en revisiones correcciones y olvido en envíos.

Resolución sanción: Medios (5 riesgos) Altos (6 riesgos). Para este caso los riesgos medios están caracterizados al igual que en la mayoría de los procesos de esta división por perdida del debido control, descuido en correcciones; en el caso de riesgos valorados como altos indebidos cálculos, contabilizaciones de términos, envíos y registros.

Sanción por no suministrar información e Infracción al régimen cambiario: Medios (5 riesgos) Altos (5 riesgos). Estos dos procesos por la similitud de

sus actividades y flujo presentaron la misma matriz de riesgos, en la cual encontramos que los riesgos de media valoración están dados por revisiones previas mal hechas, controles mal llevados, revisiones tardías, envíos incompletos; los riesgos altos de estos procesos se enfocan hacia olvidos en registros y todo lo referente a términos y vencimientos

Liquidación Oficial de Corrección: Alto (6 riesgos) Medio (5 riesgos). Este proceso presenta en su mayoría riesgos relacionados con los vencimientos de términos para tomar decisiones y con la fundamentación legal para la toma de las mismas ya que cualquier demora o imprecisión en la toma de decisiones por parte del liquidador puede hacer que el caso deba ser archivado.

Liquidación Oficial de Revisión de Valor: Alto (14 riesgos) Medio (3 riesgos). Este proceso al igual que el de corrección presenta un gran número de riesgos relacionados con vencimiento de términos, sin embargo este presenta riesgos adicionales en cuanto a la precisión a la hora de tomar decisiones, ya que en este proceso se deben comparar cuidadosamente los valores declarados con los valores reales de la mercancía y cualquier error en estas comparaciones puede generar pérdidas para el estado.

Infracciones Administrativas: Alto (7 riesgos) Medio (2 riesgos). Este proceso presenta en su mayoría riesgos relacionados con los vencimientos de términos para tomar decisiones y con la fundamentación legal para la toma de las mismas ya que cualquier demora o imprecisión en la toma de decisiones por parte del liquidador puede hacer que el caso deba ser archivado o que no se detecte la infracción cometida haciendo que esta no sea sancionada por la entidad.

Liquidación Oficial de Corrección para Efectos de Devolución: Alto (4 riesgos) Medio (1 riesgo). Este es uno de los procesos con menos riesgos ya que en este proceso la mayoría de los errores que se pueden cometer son simplemente de errores de calculo que en su mayoría son a favor de la entidad, en este proceso no son tan importantes los términos ya que estos nunca generan autos de archivo que afecten a la administración.

Incumplimiento de Obligaciones y Efectividad de Garantías: Alto (5 riesgos) Medio (4 riesgo). Al igual que la mayoría de los procesos de la División, los principales riesgos que se presentan se relacionan con la precisión y fundamentación en la toma de decisiones por parte del liquidador ya que cualquier decisión errónea o fuera de términos genera que el caso sea archivado en contra de la administración.

➤ **Análisis para los procesos de la división jurídica**

Recurso de Reposición en Cambios: Medio (3 riesgos), Bajo (2 riesgos). Los principales riesgos en este proceso están relacionados con los vencimientos de términos para fallar la investigación y del fundamento legal de dichos fallos, sin embargo en este proceso cabe mencionar que existe un riesgo a la hora del reparto de expedientes ya que estos muchas veces pueden no ser distribuidos equitativamente, sin embargo se ha comprobado que dicho riesgo no tiene muchas repercusiones en el producto final por lo cual fue catalogado como bajo.

Revocatoria directa (aduanera o cambiaria, tributaria) y Recurso de reconsideración aduanero: Bajos (1 riesgo) Medios (7 riesgos) Altos (3 riesgos). Para estos tres procesos la matriz de riesgos es la misma, en referencia a el riesgo bajo encontramos demoras en asignaciones, en los medios encontramos revisiones incompletas, asignaciones no equitativas,

malos controles, revisiones y correcciones fuera de términos, para el caso de riesgos altos se pueden nombrar vencimientos por diferentes motivos y indebidas fundamentaciones en análisis y actos proyectados.

Recurso de reconsideración tributario: Bajos (1 riesgo) Medios (5 riesgos). El riesgo de baja calificación en este proceso se refiere a incumplimiento de requisitos y para los de media valoración se habla de fallas en realización y fundamentación de pruebas y al igual que los anteriores a envíos incompletos, revisiones tardías y correcciones no verificadas.

Formulación de denuncias tributarias: Alto (6 riesgos), para el caso de el grupo interno de trabajo unidad pena este es el proceso que continua manejando los casos tributarios, este proceso gira entorno a la presentación de demandas y alegatos ante la fiscalía y el juzgado en la búsqueda de que el contribuyente pague la deuda indicada, por lo tanto los riesgos que se presentan se enfocan en la calidad de las demandas y en la verificación del pago correcto.

Formulación de denuncias aduaneras: Alto (4 riesgos), este proceso tambien pertenece al grupo interno de unidad penal y mediante el se terminan de resolver los casos en materia aduanera que continúan su flujo agotada la vía gubernativa, a lo largo de su desarrollo el abogad debe demandar los delitos a los que hayan lugar y agotar todas las posibilidades hasta que se dicte una sentencia final, por lo tanto sus riesgos hacen referencia a la calidad de las demandas y demás alegatos a presentar.

Representación Externa: Alto (2 riesgos), Medio (3 riesgos). Dado que este proceso se rige principalmente por la interacción entre el abogado y el tribunal, los principales riesgos que se presentan son respecto a términos y fundamentacion de los alegatos presentados ante el tribunal ya que si estos

no son presentados a tiempo y con el soporte legal adecuado el tribunal los descartara inmediatamente haciendo que la administración pierda el caso en curso.

Orientación al contribuyente (solicitud Verbal): Alto (1 riesgo), Medio (1 riesgo). Si bien este es uno de los procesos que menos riesgos presenta para la división, es necesario apreciar que los riesgos que este presenta algunas veces no son fáciles de controlar, ya que el riesgo más alto de dicho proceso es que el cliente no se sienta satisfecho con la respuesta recibida o que esta no le sea útil para solucionar sus inquietudes y a pesar de esto decida irse sin informar al orientador la no satisfacción con la respuesta.

Orientación al contribuyente (solicitud Escrita): Alto (1 riesgo), Medio (1 riesgo). Al igual que en la orientación verbal, la orientación escrita presenta un grave riesgo que es que la respuesta diligenciada por correo al contribuyente no cumpla completamente sus expectativas lo cual hace que el proceso no cumpla su objetivo final, por esto se debe tratar de verificar al máximo que las repuestas dadas estén soportadas en normatividad actualizada y vigente.

Peticiones de Terceros: Alto (1 riesgo), Medio (1 riesgo). Los principales riesgos de este proceso se relacionan con la oportunidad en las respuestas a las peticiones, ya que estas muchas veces no son las adecuadas o no se entregan oportunamente generando problemas tanto para contribuyentes como para los abogados.

A través de los análisis realizados con respecto a los riesgos inherentes a los procesos de las divisiones, se detecta una presencia relevante, con lo cual se concluye la necesidad de ejercer controles de manera que se prevengan o disminuyan dichos riesgos. Cabe mencionar que actualmente se manejan

varios controles obligatorios requeridos por la normatividad, los cuales han contribuido a la disminución de los riesgos. A pesar de esto la mayoría de las actividades críticas en los procesos carecen de controles, razón por la cual al finalizar esta etapa se procede a la realización del análisis de los procesos críticos del área, para finalmente proponer los controles necesarios e indicados para dichos procesos.

7. ETAPA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACIÓN Y JURÍDICA

La presente fase se encuentra enfocada hacia el análisis de las causas de aquellos procesos que son determinados como críticos para las Divisiones de liquidación y Jurídica, debido a que no presentan desempeño acorde con las expectativas de la entidad o simplemente por ser considerados fundamentales para el buen funcionamiento de las divisiones y por su gran impacto sobre los clientes de las mismas.

Este análisis se desarrolla por medio de la elaboración de los diagramas causa – efecto, llevada a cabo con los jefes y funcionarios de la división, las cuales permitirán determinar las causas del inadecuado desempeño de los procesos y las formas de combatir dichas causas.

7.1 SELECCIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

La selección de los procesos críticos en cada División se realizó teniendo en cuenta los resultados obtenidos en todas las fases desarrolladas anteriormente; lo que implicó analizar el diagnóstico de la división, que describe las condiciones actuales de la misma, las acciones estratégicas tanto de la Entidad como de cada área, y los resultados obtenidos del análisis del valor agregado y la matriz de riesgos, los hallazgos de la etapa de medición y aportes tanto de los jefes como de los demás funcionarios de cada división objeto de estudio.

Teniendo en cuenta que la DIAN en la actualidad se encuentra dentro de una etapa de importantes cambios, se analizaron las posibles modificaciones que

deban y puedan realizarse en un futuro a la estructura y composición de los procesos; así mismo se tomó en consideración la normatividad vigente que regula los procesos.

El estudio detallado del conjunto de aspectos anteriormente descritos, permitirá determinar los procesos críticos de la división, es decir aquellos que presentan un desempeño bajo y son de impacto significativo en la división, para los cuales se plantearan las propuestas de mejora principales.

Para el caso de las dos divisiones objeto de estudio no se encontraron procesos críticos, por lo que se decidió enfocar el análisis ha mejorar los niveles de valor agregado de los diferentes procesos de cada división, aprovechando que el diagnostico de ambas divisiones mostró una gran cantidad de actividades que no agregan valor y otras que solo agregan valor para la empresa, adicional a esto, una ventaja es que en términos generales ambas divisiones presentaron una situación muy parecida y su inventario de procesos no es muy grande.

7.2 ANÁLISIS CAUSA – EFECTO

Posterior a seleccionar los procesos críticos de la divisiones, se procede a realizar el análisis de las causas de los planteamientos relacionados con la situación actual y desempeño de los procesos críticos. Este análisis se realiza a través de la elaboración de los diagramas causa – efecto, permitiendo crear una visión clara y objetiva de la situación actual del proceso.

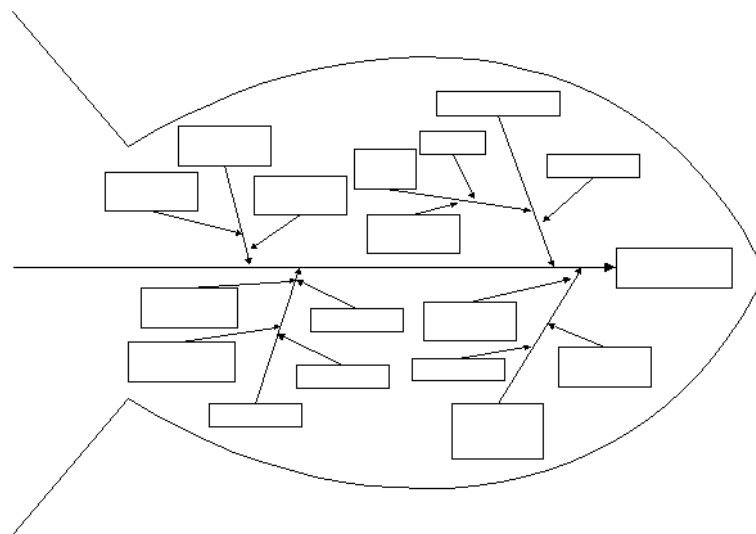
El diagrama causa-Efecto es una forma de organización y representación de las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Éste mismo se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr.

Kaoru Ishikawa, 1943), ó diagrama de espina de pescado, que estas espinas se utiliza para insertar fases de diagnóstico y sus respectivas soluciones de la causa.

El uso de dichos diagramas es de gran utilidad ya que permite ordenar de forma muy concentrada todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto, estas causas deben ser organizadas para detectar las causas raíz, las cuales siempre estarán relacionadas con los siguientes factores:

- Personas (Funcionarios)
- Máquinas (herramientas y equipos)
- Materiales (Insumos)
- Método (Procedimiento Regular)
- Medio Ambiente (Condiciones ambientales)
- Mediciones (Precisión y exactitud de los datos)

Figura 50. Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado



7.2.1 Análisis causa – efecto de la división de liquidación. A pesar de que en la División de Liquidación no se encontraron procesos de bajo rendimiento, la mayoría de los procesos presentan gran cantidad de revisiones, controles y traslados que disminuyen el valor agregado de los mismos, razón por la cual se considero importante analizarlos a fondo para buscar las causas que generan dichos problemas.

Para el análisis de los procesos de la División de liquidación, estos fueron divididos en tres grupos (Tributarios, Aduaneros y Cambiarios) según sus características principales y el tipo de normatividad por la cual se rigen.

A continuación se presentan los interrogantes relacionados con las características actuales y desempeño de cada grupo de procesos, con el fin de determinar las causas que propician su generación.

El planteamiento de estos interrogantes, parte de la observación directa de los procesos, además del estudio de las fases anteriores en las que se estudio las encuestas de calidad dirigidas a los clientes, el análisis del valor de los procesos y las matrices de riesgos de los mismos.

Con base en todo lo anterior se lleva a cabo una sesión de lluvia de ideas con la participación del Jefe de la División y los liquidadores, quienes se encargaron de identificar y exponer las posibles explicaciones a las preguntas planteadas.

1. ¿Por qué aunque los procesos en la División se realizan conforme a la normatividad, los funcionarios muestran desconocimiento a cerca de las normas vigentes que rigen los procesos que desarrollan?

- Demasiada normatividad generalizada y no divulgada

2. ¿Por qué las cargas de trabajo entre liquidadores parecen no ser equitativas?

- Falta de valoración previa de los expedientes a repartir mediante el sorteo.

3. ¿Por qué a pesar que los liquidadores en repetidas ocasiones realizaban funciones ajenas a su trabajo su rendimiento seguía inalterado cumpliendo las expectativas planteadas por la entidad?

- Volúmenes bajos de expedientes a fallar.

4. ¿Por qué a pesar de que existen controles tales como la hoja de ruta, libro personal del liquidador, hoja de seguimiento interno, etc. Se presentaban problemas a la hora de la localización de los expedientes?

- Falta de estandarización en el manejo de los sistemas de control, ya que cada liquidador posee su propio formato de libro personal lo que crea confusiones a la hora de la revisión de estos por parte del Jefe y las Secretarías.

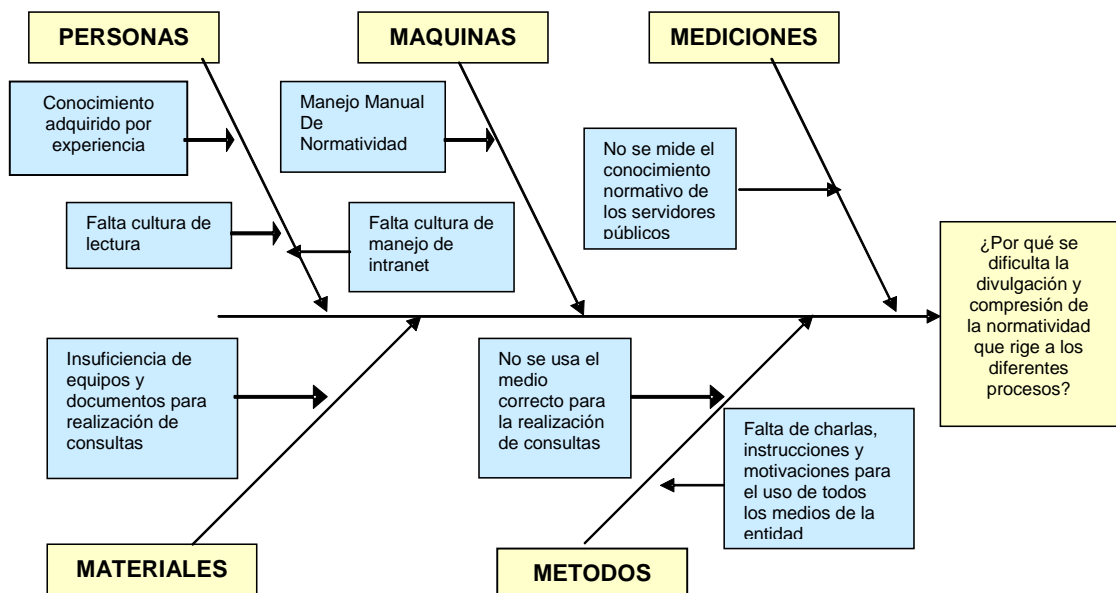
5. ¿Por qué si las actividades realizadas en secretaria son consideradas irrelevantes para el cliente, estas aparecen repetitivamente a lo largo del flujo de los procesos?

- Imposición por parte de la Administración de controles, registros y revisiones normativos que son asignados al grupo de secretaria, provocando que allí se lleven a cabo gran parte de los procesos.

Determinadas las explicaciones a cada interrogante planteado, se realiza el estudio a profundidad de cada una de ellas, esta labor requiere del conocimiento y experiencia del Jefe y de los funcionarios que realizan las actividades, para determinar las causas más relevantes que ejercen influencia sobre el problema. El desarrollo del análisis causa – efecto contiene el diagrama “espina de pescado” y conclusiones relacionadas con el problema planteado; todo esto con el fin de analizar detenidamente las contrariedades presentadas y así lograr dar respuestas que impacten fuertemente el planteamiento y la ejecución de mejoras.

A continuación se presentan cada uno de los diagramas causa – efecto correspondiente a los interrogantes planteados, junto con las observaciones y conclusiones del mismo.

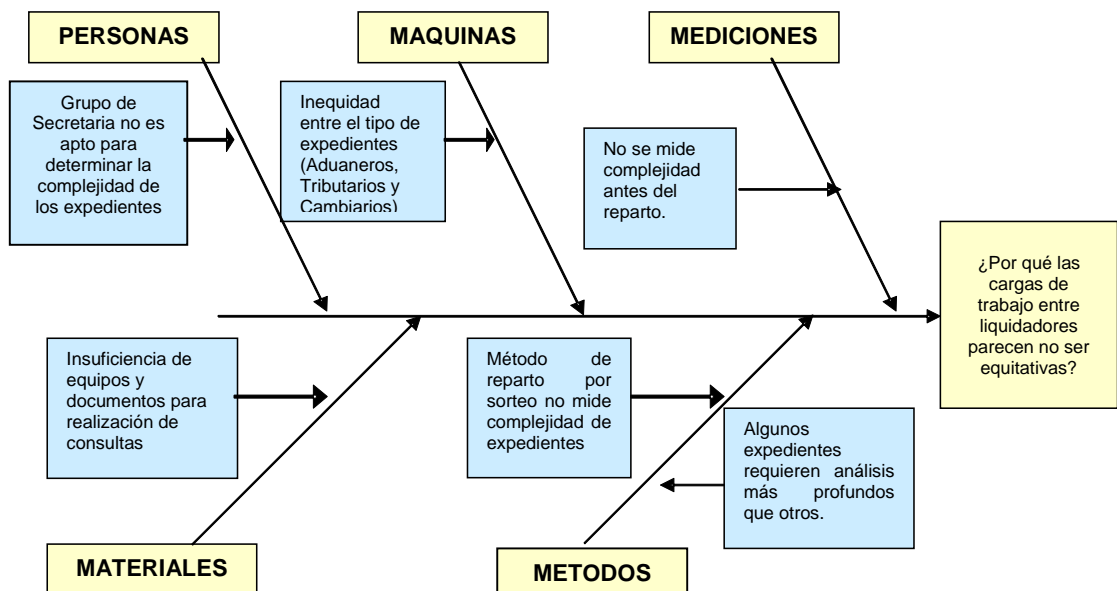
Figura 51. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 1, División de Liquidación.



Conclusiones Interrogante 1:

1. No existe la cultura de recurrir al sistema intranet para actualizaciones normativas.
2. Manejo completamente físico de las bases normativas, a cargo solo de los jefes y con poco material disponible para el resto de los funcionarios.
3. Poca aplicabilidad de métodos que faciliten la aplicación y divulgación de normas que en algunos casos son demasiado elaboradas y generalizadas.
4. Las constantes modificaciones realizadas a la normatividad.
5. La gran cantidad de normas existentes aumenta el nivel de complejidad creando dificultad para manejarlas.

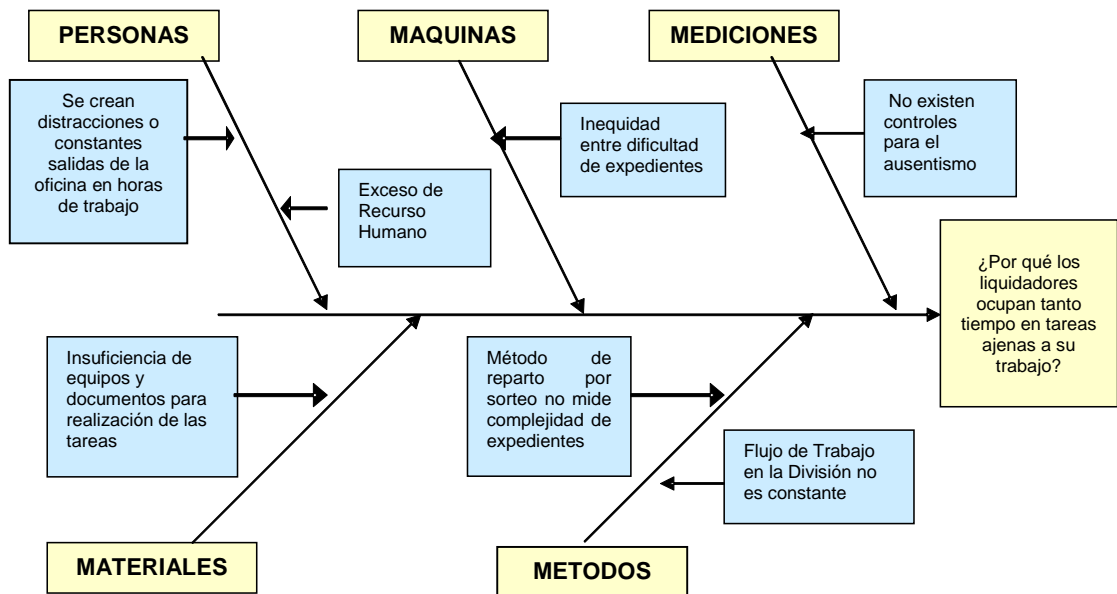
Figura 52. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 2, División de Liquidación.



Conclusiones Interrogante 2:

1. Existe una marcada diferencia entre la complejidad y extensión de los diferentes expedientes a sortear.
2. El fin de realizar reparto mediante sorteo no pretende justificar la diferencia de cargas de trabajo sino la transparencia de los procesos.
3. La clasificación de los repartos es realizada por el grupo de secretaría quienes no son los mas aptos para determinar la complejidad de los expedientes.

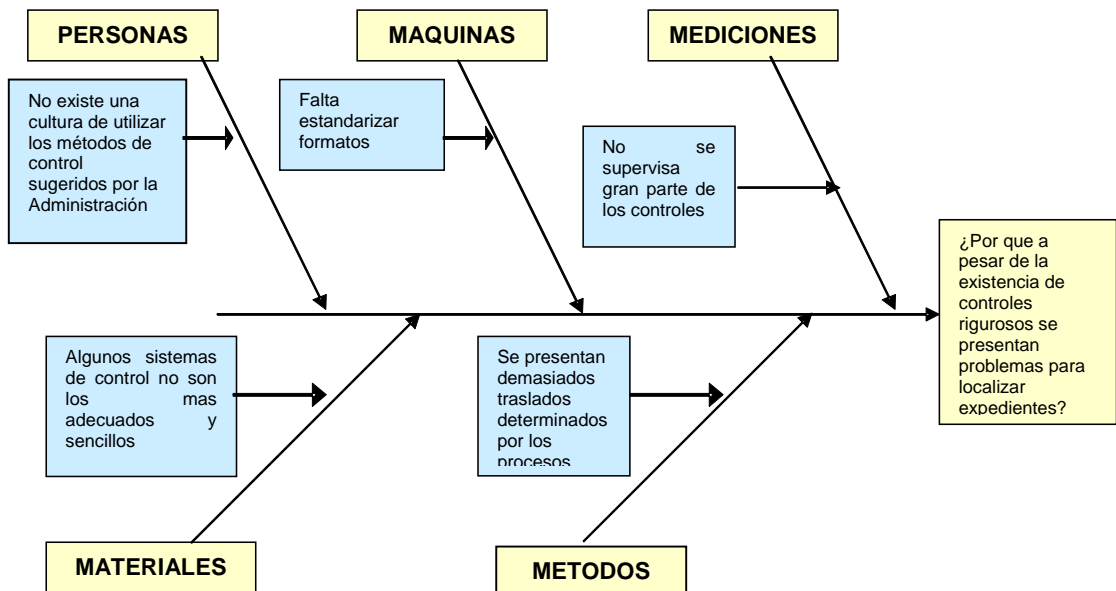
Figura 53. Diagrama causa – efecto interrogante 3, división de liquidación.



Conclusiones Interrogante 3:

1. El flujo de trabajo no es constante en la División.
2. Cierta tipo de expedientes solo requieren un trabajo mecánico, mientras otros requieren mayor análisis y práctica de pruebas.
3. Exceso de recurso humano frente al flujo de trabajo.
4. La disponibilidad de equipos restringe la continuidad en el trabajo generando como consecuencia la realización de otras actividades por parte de los liquidadores.

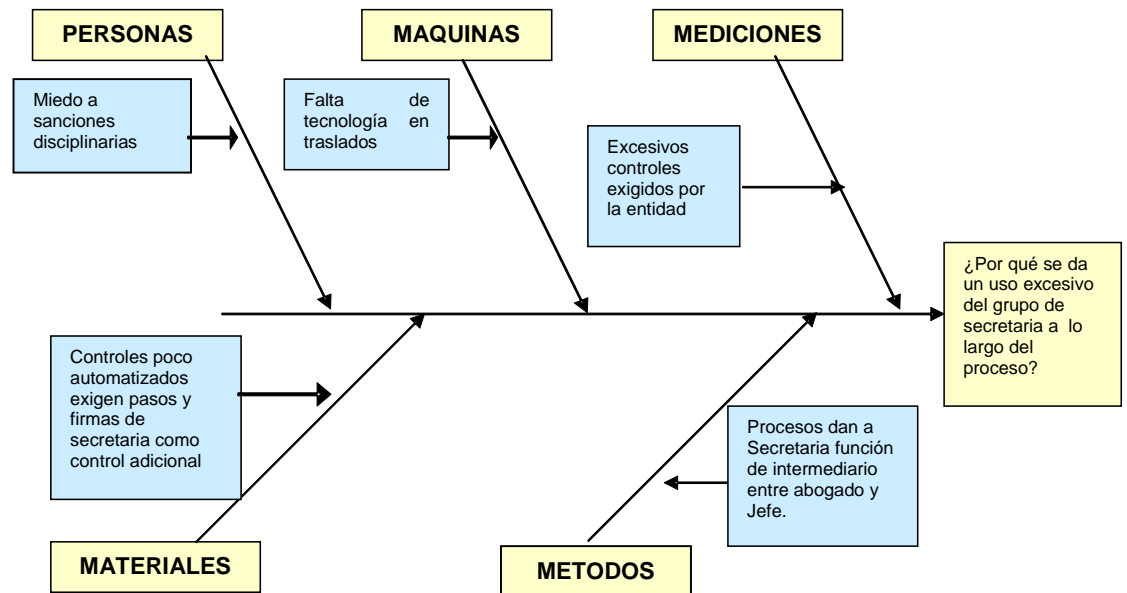
Figura 54. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 4, División de Liquidación.



Conclusiones Interrogante 4:

1. Exceso de traslados de los expedientes de una oficina a otra.
2. Falta de estandarización de los controles personales de los liquidadores.
3. Solo los controles de secretaria y jefatura son llevados con rigor, los demás son sugeridos y no supervisados.
4. Los controles no son ejercidos a tiempo, ya que en su mayoría solo se ejercen a la hora de las revisiones o de próximos vencimientos.

Figura 55. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 5, División de Liquidación.



Conclusiones Interrogante 5:

1. Excesivo requerimiento de controles por parte de la entidad.
2. La existencia e imposición de sanciones disciplinarias motiva al uso excesivo de controles y revisiones.
3. Los procesos implican un intermediario entre jefes y liquidadores.
4. Sus funciones de recepción, radicación, reparto y envío hacen que sobre ella recarga el mayor contacto con los expedientes.

7.2.2 Análisis causa – efecto de la división jurídica. En la división Jurídica, al igual que en la división de Liquidaciones, no se encontraron procesos de bajo rendimiento, lo que se encontró a lo largo de todos los procesos fue una gran cantidad de revisiones, controles y traslados, que como consecuencia disminuyen el valor agregado de los mismos, razón por la cual deben ser analizados a fondo para buscar las causas que generan dichos problemas.

Para el análisis de los procesos de la División Jurídica, estos fueron divididos en tres grupos (Vía Gubernativa y Representación Externa, Unidad Penal y Orientación al contribuyente) según sus funciones, el tipo de proceso y el tipo de normatividad por la cual se rigen.

A continuación se presentan los interrogantes relacionados con las características actuales y desempeño de cada grupo de procesos, con el fin de determinar las causas que propician su generación.

El planteamiento de estos interrogantes, parte de la observación directa de los procesos, además del estudio de las fases anteriores en las que se estudio las encuestas de calidad dirigidas a los clientes, el análisis del valor de los procesos y las matrices de riesgos de los mismos. Con base en todo lo anterior se lleva a cabo una sesión de lluvia de ideas con la participación del Jefe de la División y los liquidadores, quienes se encargaron de identificar y exponer las posibles explicaciones a las preguntas planteadas.

1. ¿Por qué aunque todos los procesos en la División se realizan conforme a la normatividad, los funcionarios muestran desconocimiento a cerca de las normas vigentes que rigen los procesos que desarrollan?

- Excesiva normatividad para cada proceso, constantes cambios en la misma, falta de preparación para los cambios y Poca divulgación de la normatividad cambiante.

2. ¿Por qué a pesar de que en los grupos vía gubernativa y representación externa existen controles tales como la hoja de reparto, libro personal del abogado, etc. Se presentaban problemas a la hora de la localización de los expedientes?

- El libro es manejado de forma particular por cada abogado, sin que existe control sobre dicho registro y su actualización, impidiendo confrontar información a la hora de localización de expedientes, adicionalmente el grupo no maneja un formato de seguimiento interno para los traslados de los expedientes.

3. ¿Por qué si en los grupos vía gubernativa y representación externa las actividades realizadas en secretaria son consideradas irrelevantes para el cliente, estas aparecen repetitivamente a lo largo del flujo de los procesos?

- Imposición por parte de la Administración de controles, registros y revisiones normativos que son asignados al grupo de secretaria, provocando que allí se lleven a cabo gran parte de los procesos.

4. ¿Por qué a pesar de que en el grupo de orientación al contribuyente la norma y el proceso plantean registros continuos, estos no son llevados a cabo de por parte de los orientadores?

- No existe un sistema que permita llevar de manera rápida y ordenada los registros de atención en el grupo de orientación al contribuyente.

5. ¿Por qué a pesar de que se presta un servicio al cliente, no se realiza una retroalimentación que permita conocer la calidad del servicio y la satisfacción del cliente?

- Los orientadores no habían detectado la importancia de medir el servicio al cliente, ni tampoco existe un mecanismo sencillo, rápido y fácil de manejar para los usuarios y los orientadores.

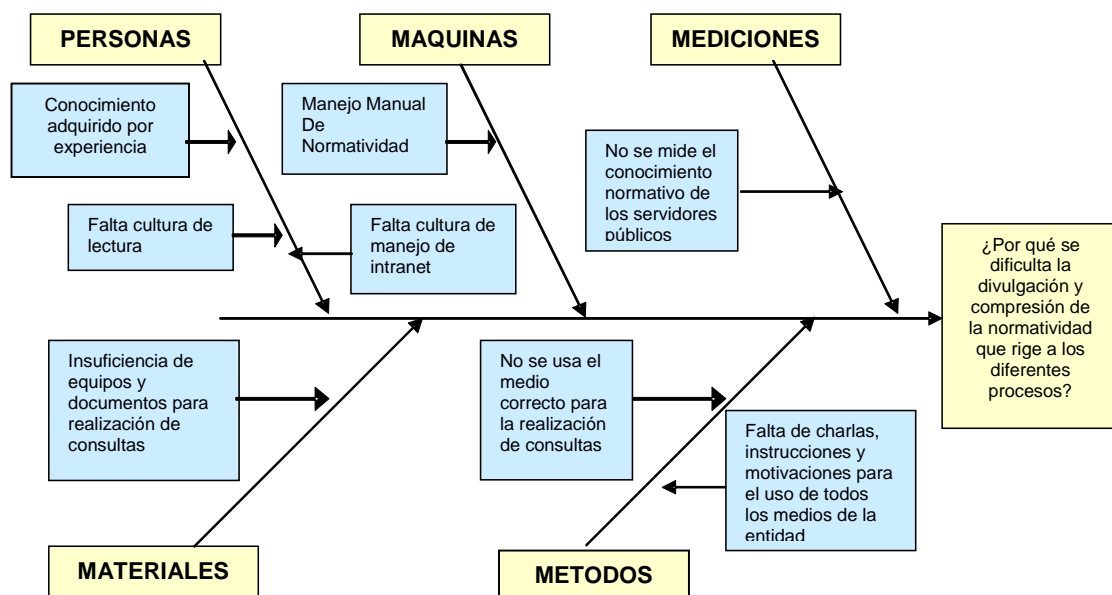
6. ¿Por qué los procesos de unidad penal están dominados por largas demoras?

- Porque en este caso en particular los procesos están sujetos a un medio externo muy influyente como la participación de la fiscalía, los juzgados, el tribunal, los cuales toman las decisiones que marcan el flujo del

proceso, y sobre los cuales no se pueda hacer nada. Determinadas las explicaciones a cada interrogante planteado, se realiza el estudio a profundidad de cada una de ellas, esta labor requiere del conocimiento y experiencia del Jefe y de los funcionarios que realizan las actividades, para determinar las causas más relevantes que ejercen influencia sobre el problema. El desarrollo del análisis causa – efecto contiene el diagrama “espina de pescado” y conclusiones relacionadas con el problema planteado; todo esto con el fin de analizar detenidamente las contrariedades presentadas y así lograr dar respuestas que impacten fuertemente el planteamiento y la ejecución de mejoras.

A continuación se presentan cada uno de los diagramas causa – efecto correspondiente a los interrogantes planteados, junto con las observaciones y conclusiones del mismo.

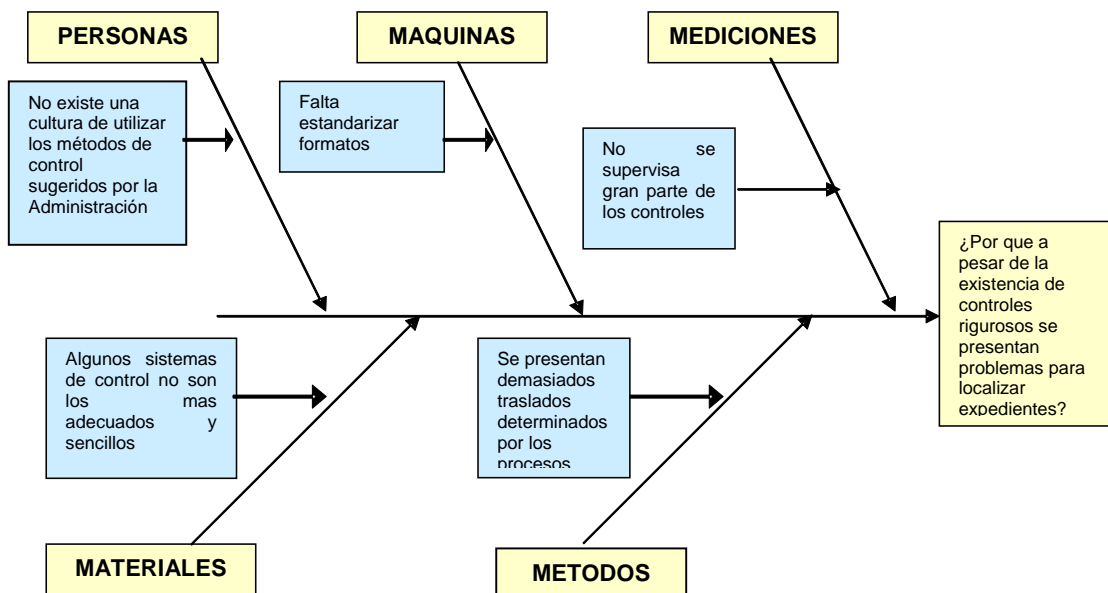
Figura 56. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 1, División Jurídica.



Conclusiones Interrogante 1:

1. No existe la cultura de recurrir al sistema intranet para actualizaciones normativas.
2. Manejo completamente físico de las bases normativas, con poco material disponibles para los funcionarios.
3. Poca aplicabilidad de métodos que faciliten la aplicación y divulgación de normas, que en algunos casos son demasiado elaboradas y generalizadas.
4. Las constantes modificaciones realizadas a la normatividad.
5. La gran cantidad de normas existentes para un mismo proceso aumenta el nivel de complejidad creando dificultad para manejarlas

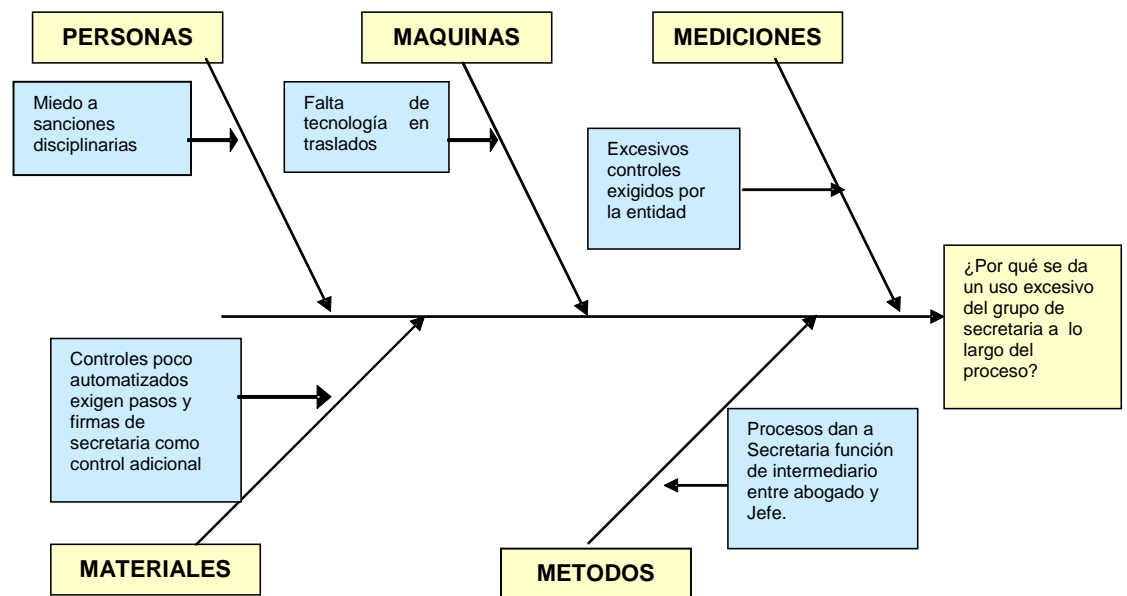
Figura 57. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 2, División Jurídica.



Conclusiones Interrogante 2:

1. Exceso de traslados de los expedientes de una oficina a otra.
2. Falta de estandarización de los controles personales de los abogados.
3. Solo los controles de secretaria y jefatura son llevados con rigor, los demás son sugeridos y no supervisados.
4. Falta un control específico de los expedientes para los traslados dentro de la división.
5. El exceso de carga laboral que en esta división maneja el grupo de secretaria les impide llevar mejores controles o llevarlos más actualizados.

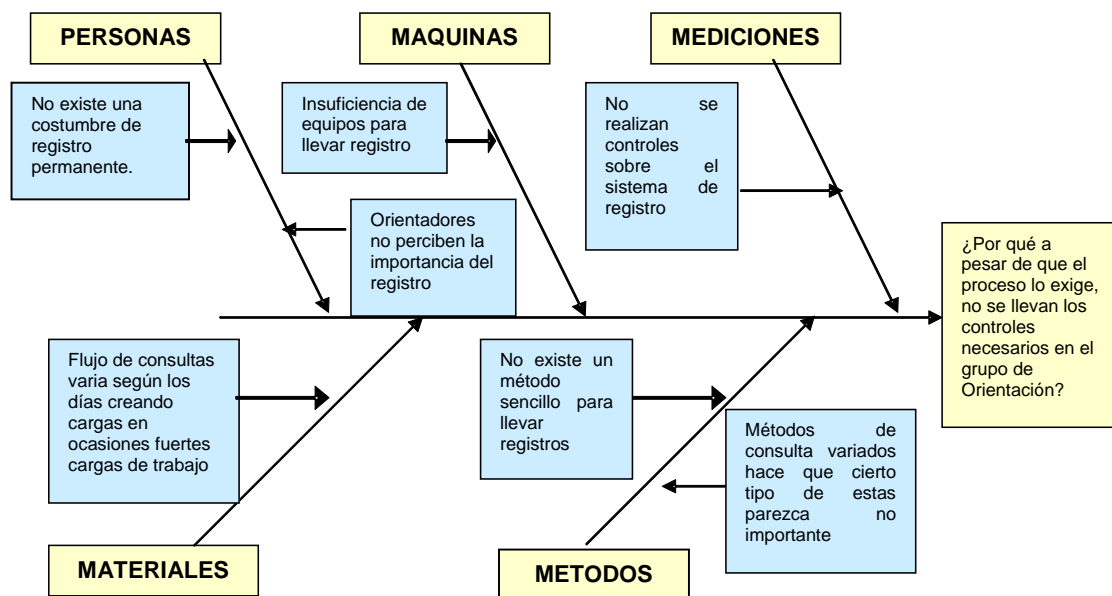
Figura 58. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 3, División Jurídica.



Conclusiones Interrogante 3:

1. Excesivo requerimiento de controles por parte de la entidad.
2. La existencia e imposición de sanciones disciplinarias motiva al uso excesivo de controles y revisiones.
3. Los procesos implican pasos intermedios entre jefes y Abogados.
4. Sus funciones de recepción, radicación, reparto y envío hacen que sobre ella recarga el mayor contacto con los expedientes.

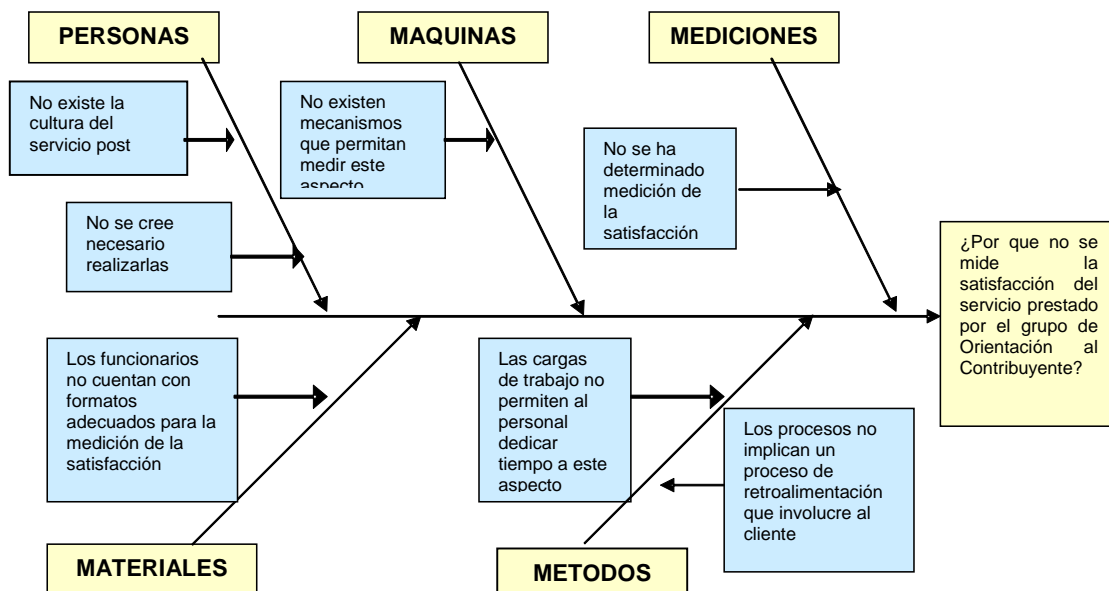
Figura 59. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 4, División Jurídica.



Conclusiones Interrogante 4:

1. Los orientadores no han creado una costumbre de registro.
2. No se ha creado un método rápido, sencillo y fácil de usar que los motive a implementar registros.
3. El registro era llevado en e sistema pero actualmente a insuficiencia de quipos para dicho grupo, no permite una disponibilidad de equipos.
4. La Variabilidad en la complejidad y el medio (presencial o telefónico) de las consultas hace que algunas se consideren despreciables, sin ser así.
5. El flujo de consultas es muy variado trayendo como consecuencias días de largas filas, que implican agilidad en la atención o días de poca carga.

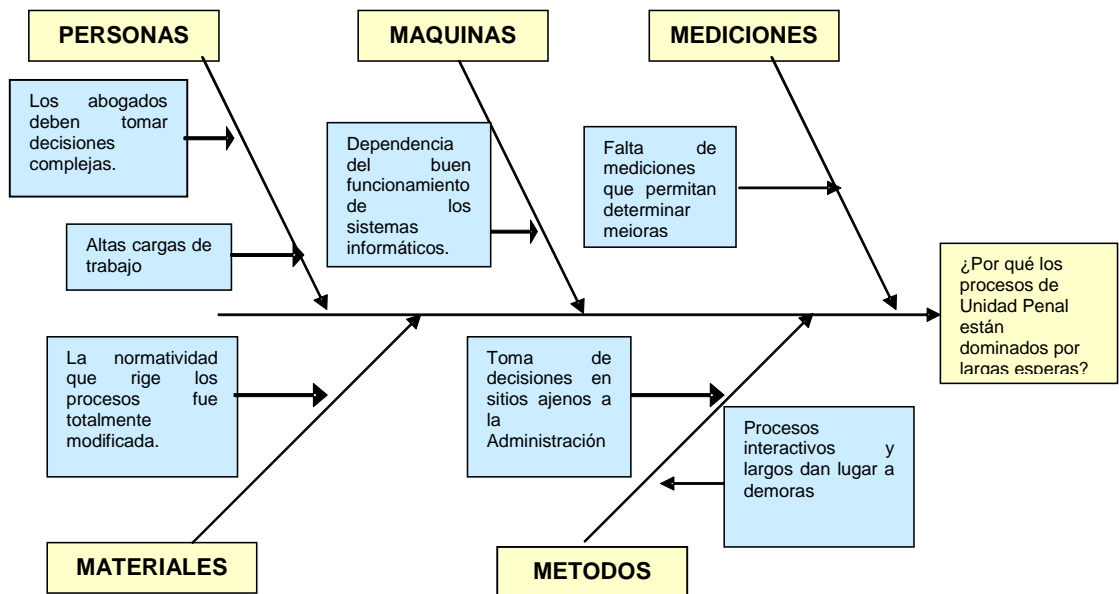
Figura 60. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 5, División Jurídica.



Conclusiones Interrogante 5:

1. Los orientadores poseen el conocimiento para solucionar las inquietudes, pero no poseen experiencia, ni los conocimientos acerca de prestación de servicio directo al cliente y como mejorarlo.
2. Las cargas de trabajo no permite que el personal se dedique a analizar las fallas y mejorarlas.
3. Los orientadores se dedican a cumplir sus funciones, pero no ven mas allá, no tienen esa visión post; y en el caso de servicios el concepto de satisfacción.

Figura 61. Diagrama Causa – Efecto Interrogante 6, División Jurídica.



1. Los procesos de unidad penal son procesos muy largos, por las esperas de los fallos externos que dominan y deciden el rumbo del proceso.
2. Estos procesos son muy interactivos, por lo tanto se producen otras esperas como las de las decisiones de los otros implicados como los sindicatos, si ellos interponen o no recursos, apelaciones etc. las cuales pueden alargar y demorar aun mas el proceso.
3. Las decisiones a tomar son complejas, hay que analizar muy bien los cada expediente, las demandas, y cumplir con rigor cada punto del proceso, evitando cometer errores que perjudiquen el proceso, porque en estos casos se esta representando a la entidad frente a otros entes externos muy preparados y exigentes.
4. Actualmente la normatividad que rige a los procesos de este grupo fue totalmente modificada, lo que implica primero una muy buena y profunda capacitación, segundo un tiempo de adaptación que implica realizar las actividades con mucha precaución, con el fin de cumplir con las funciones muy bien y al tiempo con las nuevas exigencias y métodos.
5. Las altas cargas de trabajo que maneja el grupo complementadas con el inconveniente de poca disponibilidad de computadores e impresoras que les permitan a los abogados agilizar el cumplimiento de sus funciones.

8. ETAPA DE PLANTEAMIENTO DE PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los análisis y las conclusiones presentadas en el capítulo anterior, donde se pudo visualizar detalladamente las principales causas de las problemáticas descritas relacionadas con los procesos de las áreas objeto de estudio, tras la realización de los diagramas causa efecto, se formulan las propuestas de mejoramiento para la Divisiones de Liquidación y Jurídica.

Las propuestas generadas, se clasifican en dos tipos según la facilidad de implementación que impliquen, a continuación describimos cada tipo:

Tipo 1: Se incluyen aquellas propuestas de mejoramiento de rápida adopción y desarrollo.

Estas propuestas no requieren la inversión de recursos económicos significativos, desarrollo tecnológico avanzado y otros recursos escasos en la entidad.

Tipo 2: Se incluyen aquellas propuestas de mejoramiento que requieren de estudios profundos y mayor tiempo de análisis, para su desarrollo.

Estas propuestas involucran mayor utilización de todas las clases de recursos con que cuente la entidad.

8.1 PROPUESTAS PARA LA DIVISIÓN DE LIQUIDACIÓN

Tabla 13. Mejora Nº 1, División de Liquidación

NOMBRE DE LA PROPUESTA	Jornadas de capacitación y divulgación de la normatividad.
DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 1	Cada vez que se presenten modificaciones o actualizaciones a las normas vigentes, se debe convocar a reuniones, retroalimentaciones o discusiones dirigidas a los funcionarios de la división a quienes les competen dichas modificaciones, para exponerlas y dejarlas muy en claro.
JUSTIFICACION DE LA MEJORA	<p>Es necesario que los procesos realizados no solo en la División de Liquidación, si no en la DIAN en general, se realicen conforme a la normatividad vigente establecida. De esta forma se garantiza la correcta ejecución de las actividades dentro de cada División.</p> <p>Parte fundamental para que los procesos realizados se encuentren dentro del marco legal y normativo vigente, es que los servidores públicos encargados de realizar las actividades estén capacitados y comprendan correctamente dicha normatividad.</p> <p>Por lo anterior compete a la DIAN asegurar la correcta y oportuna divulgación y comprensión de la normatividad para así facilitar la aplicabilidad de la misma.</p>
OBJETIVO DE LA MEJORA	Capacitar y mantener actualizados a cada uno de los funcionarios de la división, en lo que respecta a la normatividad que rige los procesos ejecutados, facilitando la comprensión y correcta ejecución de los procesos.
COORDINADOR DE LA MEJORA	Jefe de División

Tabla 14. Mejora Nº 2, División de Liquidación

NOMBRE DE LA PROPUESTA	Examen de Conocimientos Generales.
DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 1	Crear un modelo de evaluación que permita medir los conocimientos acerca de la ejecución de las actividades propias de la división, normatividad vigente que rige lo que compete a la división y las herramientas (sistemas o programas) utilizadas o manejadas por los funcionarios de la división para la realización de los procesos.
JUSTIFICACION DE LA MEJORA	<p>Todos los procesos realizados en las divisiones objeto de estudio son llevados a cabo basados en las normas vigentes que rigen cada una de las actividades y a pesar de las capacitaciones y la constante rotación de información acerca de las modificaciones y actualizaciones de la normatividad, los funcionarios en muchas ocasiones no toman a conciencia dichas capacitaciones.</p> <p>Por lo anterior compete a la DIAN asegurar que los funcionarios se esfuercen por mantenerse actualizados, comprendan muy bien las normas que les competen y manejen las herramientas con las que cuentan, mediante una constante preparación, siendo el método de evaluación el mas indicado para ejercer la presión necesaria para lograr una cultura de estudio.</p>
OBJETIVO DE LA MEJORA	Crear entre los funcionarios de la entidad una cultura de superación continua, que incluya la actualización de sus conocimientos y una constante preparación intelectual que enriquezca los conocimientos de los mismos.
COORDINADOR DE LA MEJORA	Jefe De División.

Tabla 15. Mejora Nº 3, División de Liquidación

NOMBRE DE LA PROPUESTA	Campaña de uso y actualización de la tecnología.
DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 2	Realizar dentro de la entidad una campaña (Conferencias, Capacitaciones, Publicidad, etc.) que motive y promueva el uso correcto, el conocimiento profundo y una mayor utilización de las herramientas tecnológicas que ofrece la DIAN, como por ejemplo Intranet.
JUSTIFICACION DE LA MEJORA	<p>En muchas ocasiones la tecnología con la que cuenta la entidad es subutilizada por los funcionarios, debido al desconocimiento del manejo y las capacidades de la misma.</p> <p>Intranet es una gran herramienta, pero desafortunadamente en la DIAN los funcionarios no han detectado la dimensión de las ventajas que obtendrían con la total utilización de dicha herramienta, no solo a nivel de consultas y correo, sino a nivel de flujo de información, contacto interno e implementación de sistemas en red, por lo tanto abrir la perspectiva ante dicha herramienta ahorraría grandes desperdicios que la entidad tiene identificados y no ha visto en intranet la solución.</p>
OBJETIVO DE LA MEJORA	La Campaña será de gran ayuda para romper la oposición que muestra la mayoría de los trabajadores ante los avances tecnológicos, tratando de reducir la desconfianza y crear en ellos una cultura de mente abierta ante los continuos avances en materia tecnológica.
COORDINADOR DE LA MEJORA	Administradora / Jefe De División.

Tabla 16. Mejora N° 4, División de Liquidación.

NOMBRE DE LA PROPUESTA	Libros de control estándar.
DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 1	Crear un formato que permita unificar los libros personales de control diligenciados por los funcionarios de la división, estandarizando la información realmente útil a registrar y a controlar.
JUSTIFICACION DE LA MEJORA	<p>La DIAN como entidad del estado esta regida por la normatividad impuesta por el Nivel Central, desde este punto se desprenden los controles exigidos y llevados a cabo, dichos controles están enfocados a no descuidar ninguna actividad de ningún proceso.</p> <p>Hay controles generales para toda la organización, los cuales son formulados, dirigidos y revisados por las directivas, con el fin de garantizar los fines más comunes. Pero es claro que con los diferentes enfoques que manejan cada una de las divisiones se crea la necesidad de manejar controles específicos que garanticen el cumplimiento a cabalidad de los objetivos mas internos, para esto es importante que dichos controles registren y contengan información realmente valiosa y útil, además de que se maneje el mismo idioma, el mismo tipo de datos y de información, para lo cual se deben manejar los mismos registros a lo largo de todos los niveles.</p>
OBJETIVO DE LA MEJORA	Registrar información realmente útil para la división, al igual que manejar el mismo lenguaje a todos los niveles, facilitando el flujo de información, la asignación y determinación de responsabilidades cuando asi lo sea necesario.
COORDINADOR DE LA MEJORA	Funcionarios / Jefe de División.

Tabla 17. Mejora N° 5, División de Liquidación

NOMBRE DE LA PROPUESTA	Traslados electrónicos.
DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 2	Eliminar el exceso de traslados que sufren los diferentes documentos que están sujetos a previas revisiones por parte de los jefes de área antes de su aprobación, impresión y firma definitiva, mediante la utilización de la herramienta intranet y el correo electrónico interno que maneja la entidad, aplicándolos en los casos que así lo permitan.
JUSTIFICACION DE LA MEJORA	<p>La entidad es manejada por el estado, por lo tanto él es quien maneja su presupuesto y sería de gran utilidad internamente ahorrar en los insumos que mas consumen recursos como lo son el papel y las tintas de impresoras, permitiendo que la entidad logre invertir en asuntos descuidados por falta de presupuesto.</p> <p>Además cabe recalcar que los controles manejados son los exigidos, por lo tanto en el caso de esta división en la que sus productos son para el uso de clientes externos y que a la vez definen decisiones muy importantes a favor o en contra de la DIAN, deben ser chequeados, revisados, aprobados y finalmente firmados por el jefe de la división garantizando que el producto final sea el correcto.</p>
OBJETIVO DE LA MEJORA	Reducir la gran cantidad de impresiones (tinta, papel) previas a la definitiva, al igual que el sin números de traslados que las revisiones implican, aumentando así las cargas de trabajo de los funcionarios implicados, aumentando el desperdicio de tiempo y los controles que deben tenerse sobre los documentos mientras estos son movidos.
COORDINADOR DE LA MEJORA	Nivel Central / Administradora / Jefe de División.

Tabla 18. Mejora Nº 6, División de Liquidación.

<p>NOMBRE DE LA PROPUESTA</p>	<p>Sistema de Oficina Abierta para División de Liquidación.</p>
<p>DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 2</p>	<p>Reubicar la División de tal modo que permita establecer un contacto más directo con la oficina del jefe de división, para que de esta forma éste pueda ejercer un control constante sobre las actividades realizadas por los funcionarios de la División.</p>
<p>JUSTIFICACION DE LA MEJORA</p>	<p>Dentro de la División de Liquidación aunque se cumple a cabalidad con las funciones y tareas asignadas al personal se puede decir que existe ausentismo por parte de los liquidadores, los cuales en repetidas ocasiones se encuentran por fuera de su lugar de trabajo o realizando labores ajenas a las que les son encomendadas por la entidad, esto se debe en parte a la falta de supervisión ejercida por el jefe de división ya que su oficina se encuentra muy alejada de la de los liquidadores lo cual no le permite ejercer un control constante sobre las actividades que éstos realizan.</p> <p>Adicionalmente se ha comprobado que un sistema de oficina abierta trae consigo implícitamente una mayor exigencia laboral, el personal se ven y se sienten más comprometido con cumplir de la mejor manera los objetivos asignados.</p>
<p>OBJETIVO DE LA MEJORA</p>	<p>Ejercer un mayor control sobre el grupo de liquidadores para que estos dediquen el 100% de su tiempo a labores relacionadas con la entidad, eliminando las perdidas de tiempo que no afecta solo a la división sino a también al resto de la entidad.</p>
<p>COORDINADOR DE LA MEJORA</p>	<p>Nivel Central.</p>

Tabla 19. Mejora N° 7, División de Liquidación.

NOMBRE DE LA PROPUESTA	Adquisición de Equipos de Computo.
DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 2	Es notable la necesidad de una adquisición de nuevos equipos de cómputo para la División, ya que gran parte de los liquidadores debe compartir por turnos sus equipos, creando demoras, dispersiones y desconcentración en el análisis y terminación de los expedientes, generando tiempos muertos debido a las esperas que deben hacer mientras pueden utilizar los equipos.
JUSTIFICACION DE LA MEJORA	<p>La insuficiencia de equipos de computo interrumpe el flujo de trabajo de la división ya que los liquidadores permanecen constantemente en su escritorio sin poder realizar sus tareas debido a la falta de un computador para realizarlas, creando en ellos la necesidad de realizar funciones ajenas a su trabajo o de ausentarse de la oficina mientras su compañero desocupa el computador.</p> <p>Adicional a esto, la interrupción de la ejecución de las tareas produce posibilidades de errores, de efectuar mayores revisiones retomando o recordando, lo cual le quita efectividad al desarrollo de los expedientes.</p>
OBJETIVO DE LA MEJORA	Mejorar la productividad de la división ya que la eliminación de las esperas se reflejaría en un aumento del tiempo activo por parte de los liquidadores, tiempo en el cual podrían analizar nuevos expedientes generando un mayor flujo de trabajo dentro de la entidad.
COORDINADOR DE LA MEJORA	Nivel Central.

Tabla 20. Mejora Nº 8, División de Liquidación.

<p>NOMBRE DE LA PROPUESTA</p>	<p>Adecuación de Sala de Impresoras.</p>
<p>DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 2</p>	<p>Eliminar de la forma más adecuada el ruido constante y perturbarte de las impresoras existentes en la oficina de los liquidadores, considerándose la mejor opción organizar el cuarto de Archivo de la División para adecuar allí una sala de impresoras que se encuentre lo mas aislada posible de las oficinas.</p>
<p>JUSTIFICACION DE LA MEJORA</p>	<p>El sonido ensordecedor de las impresoras de la División genera un malestar general entre los liquidadores los cuales se quejan constantemente de dolores de cabeza a causa del ruido generado por estas. Adicionalmente es imposible concentrarse o realizar las tareas a gusto con el ruido, el cual esta presente todo el día y aumenta en fechas de revisión donde la impresora es usada al 100%.</p> <p>Finalmente hay que recordar que actualmente el ambiente laboral es uno de los aspectos mas importantes y que crear la situación mas adecuada de trabajo para los funcionarios debe ser un objetivo claro, recordando que ellos manejan altas cargas de trabajo y que la jornada laboral es continua y pesada..</p>
<p>OBJETIVO DE LA MEJORA</p>	<p>Mejorar el Ambiente de trabajo en la división para que de esta forma los liquidadores se sientan a gusto en la oficina y no se ausenten tanto de esta, generando así mayor capacidad laboral lo cual beneficia los procesos llevados a cabo por la entidad.</p>
<p>COORDINADOR DE LA MEJORA</p>	<p>Administradora.</p>

8.2 PROPUESTAS PARA LA DIVISIÓN JURÍDICA

Tabla 21. Mejora Nº 1, División de Jurídica.

NOMBRE DE LA PROPUESTA	Jornadas de capacitación y divulgación de la normatividad.
DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 1	Cada vez que se presenten modificaciones o actualizaciones a las normas vigentes, se debe convocar a reuniones, retroalimentaciones o discusiones dirigidas a los funcionarios de la división a quienes les competen dichas modificaciones, para exponerlas y dejarlas muy en claro.
JUSTIFICACION DE LA MEJORA	<p>Es necesario que los procesos realizados no solo en la División de Liquidación, si no en la DIAN en general, se realicen conforme a la normatividad vigente establecida. De esta forma se garantiza la correcta ejecución de las actividades dentro de cada División.</p> <p>Parte fundamental para que los procesos realizados se encuentren dentro del marco legal y normativo vigente, es que los servidores públicos encargados de realizar las actividades estén capacitados y comprendan correctamente dicha normatividad.</p> <p>Por lo anterior compete a la DIAN asegurar la correcta y oportuna divulgación y comprensión de la normatividad para así facilitar la aplicabilidad de la misma.</p>
OBJETIVO DE LA MEJORA	Capacitar y mantener actualizados a cada uno de los funcionarios de la división, en lo que respecta a la normatividad que rige los procesos ejecutados, facilitando la comprensión y correcta ejecución de los procesos.
COORDINADOR DE LA MEJORA	Jefe de División.

Tabla 22. Mejora N° 2, División de Jurídica.

NOMBRE DE LA PROPUESTA	Examen de Conocimientos Generales.
DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 1	Crear un modelo de evaluación que permita medir los conocimientos acerca de la ejecución de las actividades propias de la división, normatividad vigente que rige lo que compete a la división y las herramientas (sistemas o programas) utilizadas o manejadas por los funcionarios de la división para la realización de los procesos.
JUSTIFICACION DE LA MEJORA	<p>Todos los procesos realizados en las divisiones objeto de estudio son llevados a cabo basados en las normas vigentes que rigen cada una de las actividades y a pesar de las capacitaciones y la constante rotación de información acerca de las modificaciones y actualizaciones de la normatividad, los funcionarios en muchas ocasiones no toman a conciencia dichas capacitaciones.</p> <p>Por lo anterior compete a la DIAN asegurar que los funcionarios se esfuercen por mantenerse actualizados, comprendan muy bien las normas que les competen y manejen las herramientas con las que cuentan, mediante una constante preparación, siendo el método de evaluación el mas indicado para ejercer la presión necesaria para lograr una cultura de estudio.</p>
OBJETIVO DE LA MEJORA	Crear entre los funcionarios de la entidad una cultura de superación continua, que incluya la actualización de sus conocimientos y una constante preparación intelectual que enriquezca los conocimientos de los mismos.
COORDINADOR DE LA MEJORA	Jefe De División.

Tabla 23. Mejora N° 3, División de Jurídica.

<p>NOMBRE DE LA PROPUESTA</p>	<p>Campaña de uso y actualización de la tecnología.</p>
<p>DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 2</p>	<p>Realizar dentro de la entidad una campaña (Conferencias, Capacitaciones, Publicidad, etc.) que motive y promueva el uso correcto, el conocimiento profundo conocimiento y mayor utilización de las herramientas tecnológicas que ofrece la DIAN, como por ejemplo Intranet.</p>
<p>JUSTIFICACION DE LA MEJORA</p>	<p>En muchas ocasiones la tecnología con la que cuenta la entidad es subutilizada por los funcionarios, debido al desconocimiento del manejo y las capacidades de la misma.</p> <p>Intranet es una gran herramienta, pero desafortunadamente en la DIAN los funcionarios no han detectado la dimensión de las ventajas que obtendrían con la total utilización de dicha herramienta, no solo a nivel de consultas y correo, sino a nivel de flujo de información, contacto interno e implementación de sistemas en red, por lo tanto abrir la perspectiva ante dicha herramienta ahorraría grandes desperdicios que la entidad tiene identificados y no ha visto en intranet la solución.</p>
<p>OBJETIVO DE LA MEJORA</p>	<p>La Campaña será de gran ayuda para romper la oposición que muestra la mayoría de los trabajadores ante los avances tecnológicos, tratando de reducir la desconfianza y crear en ellos una cultura de mente abierta ante los continuos avances en materia tecnológica.</p>
<p>COORDINADOR DE LA MEJORA</p>	<p>Administradora.</p>

Tabla 24. Mejora Nº 4, División de Jurídica.

NOMBRE DE LA PROPUESTA	Traslados electrónicos.
DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 2	Eliminar el exceso de traslados que sufren los diferentes documentos que están sujetos a previas revisiones por parte de los jefes de área antes de su aprobación, impresión y firma definitiva, mediante la utilización de la herramienta intranet y el correo electrónico interno que maneja la entidad, aplicándolos en los casos que así lo permitan.
JUSTIFICACION DE LA MEJORA	<p>La entidad es manejada por el estado, por lo tanto él es quien maneja su presupuesto y sería de gran utilidad internamente ahorrar en los insumos que más consumen recursos como lo son el papel y las tintas de impresoras, permitiendo que la entidad logre invertir en asuntos descuidados por falta de presupuesto.</p> <p>Además cabe recalcar que los controles manejados son los exigidos, por lo tanto en el caso de esta división en la que sus productos son para el uso de clientes externos y que a la vez definen decisiones muy importantes a favor o en contra de la DIAN, deben ser chequeados, revisados, aprobados y finalmente firmados por el jefe de la división garantizando que el producto final sea el correcto.</p>
OBJETIVO DE LA MEJORA	Reducir la gran cantidad de impresiones (tinta, papel) previas a la definitiva, al igual que el sin números de traslados que las revisiones implican, aumentando así las cargas de trabajo de los funcionarios implicados, aumentando el desperdicio de tiempo y los controles que deben tenerse sobre los documentos mientras estos son movidos.
COORDINADOR DE LA MEJORA	Nivel Central.

Tabla 25. Mejora Nº 5, División de Jurídica.

NOMBRE DE LA PROPUESTA	Libros de control estándar.
DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 1	Crear un formato que permita unificar los libros personales de control diligenciados por los funcionarios de la división, estandarizando la información realmente útil a registrar y a controlar.
JUSTIFICACION DE LA MEJORA	<p>La DIAN como entidad del estado esta regida por la normatividad impuesta por el nivel central, desde este punto se desprenden los controles exigidos y llevados a cabo, dichos controles están enfocados a no descuidar ninguna actividad a lo largo de ningún proceso.</p> <p>Hay controles generales para toda la organización, los cuales son formulados, dirigidos y revisados por las directivas, con el fin de garantizar los fines más comunes. Pero es claro que con los diferentes enfoques que manejan cada una de las divisiones se crea la necesidad de manejar controles específicos que garanticen el cumplimiento a cabalidad de los objetivos mas internos, para esto es importante que dichos controles registren y contengan información realmente valiosa y útil, además de que se maneje el mismo idioma, el mismo tipo de datos y de información, para lo cual se deben manejar los mismos registros a lo largo de todos los niveles.</p>
OBJETIVO DE LA MEJORA	Registrar información realmente útil para la división, al igual que manejar el mismo lenguaje a todos los niveles, facilitando el flujo de información, la asignación y determinación de responsabilidades cuando asi lo sea necesario.
COORDINADOR DE LA MEJORA	Funcionarios / Jefe de División.

Tabla 26. Mejora N° 6, División de Jurídica.

<p>NOMBRE DE LA PROPUESTA</p>	<p>Realización de encuestas entre los usuarios de la Oficina de Orientación al contribuyente.</p>
<p>DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 1</p>	<p>Diseño y aplicación de un formato de encuesta aplicándola de manera aleatoria entre los usuarios de servicio de orientación al contribuyente, evitando descuidar la prestación de dicho servicio mediante la medición de la satisfacción de los usuarios con respecto al servicio prestado. Ver ANEXO G: Formato de encuesta Orientación al Contribuyente.</p>
<p>JUSTIFICACION DE LA MEJORA</p>	<p>En la División Jurídica existe la necesidad de medir la calidad de la atención prestada por el grupo de orientación al contribuyente, sin embargo esto es algo complicado ya que en su mayoría, los usuarios de este servicio solo se manifiestan cuando tienen quejas o reclamos importantes acerca del servicio, pero rara vez manifiestan su satisfacción con el mismo o dejan ver si la respuesta a sus inquietudes fue la esperada o si se dejó algún vacío en dichas respuestas.</p> <p>Por esto se cree útil un formato de encuesta que les permita opinar acerca del servicio de una manera mas personal y discreta donde puedan manifestar sus dudas e inquietudes, permitiendo así a la División tener una idea acerca de la satisfacción de sus usuarios.</p>
<p>OBJETIVO DE LA MEJORA</p>	<p>Medir la satisfacción de los usuarios del servicio de orientación al contribuyente, para de esta manera poder hacer un análisis que nos permita establecer la calidad del servicio y observar que aspectos se deben mejorar en la prestación de este servicio.</p>
<p>COORDINADOR DE LA MEJORA</p>	<p>Orientadores.</p>

Tabla 27. Mejora N° 7, División de Jurídica.

<p>NOMBRE DE LA PROPUESTA</p>	<p>Formato de Control de visitas a Orientación al Contribuyente.</p>
<p>DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 1</p>	<p>Diseño y aplicación de un formato sencillo y rápido que permita controlar aspectos como cantidad, tipos de consulta, usuarios atendidos etc., que se presentan en el grupo de orientación al contribuyente, llevándose así una medición clara con respecto a la utilización del servicio por parte de los usuarios, ya sea de manera presencial o telefónicamente. Ver Anexo H: Control de visitas orientación al contribuyente.</p>
<p>JUSTIFICACION DE LA MEJORA</p>	<p>Al inicio de cada año, el despacho del administrador local solicita a cada división un informe de gestión del año inmediatamente anterior, el cual debe reflejar de manera clara el desempeño de la misma, buscando analizar las diferentes situaciones presentadas, hacer retroalimentación y tratar de mejorar determinados aspectos detectados. Por dicha razón se debe contar con cifras que soporten el informe y dicho aspecto no lo maneja el grupo de orientación al contribuyente.</p> <p>Posteriormente se realiza una reunión interna en la división y es importante que en el caso de orientación se trabaje con base en datos reales y no estimados, permitiendo así análisis y mejoras más exactas y efectivas, recordando que es un grupo que maneja contacto directo con los clientes externos..</p>
<p>OBJETIVO DE LA MEJORA</p>	<p>Llevar un inventario claro y ordenado del número de personas atendidas por el grupo de Orientación al Contribuyente para de esta manera poder medir el desempeño de dicho grupo.</p>
<p>COORDINADOR DE LA MEJORA</p>	<p>Orientador.</p>

Tabla 28. Mejora N° 8, División de Jurídica.

NOMBRE DE LA PROPUESTA	Hoja de ruta interna.
DESCRIPCION DE LA MEJORA TIPO 1	Creación de una hoja de ruta interna, que acompañe los documentos a lo largo de los diferentes traslados que realizan los expedientes a nivel interno de la división, control que asignara responsabilidades. Ver Anexo I: formato hoja de ruta interna.
JUSTIFICACION DE LA MEJORA	<p>Durante el desarrollo de los procesos en esta división los documentos sufren gran cantidad de traslados internos, causados por las diferentes revisiones que se realizan, al tiempo que son manejados por diferentes manos, recordando que se trabaja en función del vencimiento de términos y que dicha acción trae consigo imposición de sanciones para el responsable de la falla, es relevante que se lleve un registro fechado del recibo y entrega de los expedientes a los diferentes funcionarios, determinando así responsabilidades.</p> <p>Adicional se ha presentado el extravió de expedientes sin poder detectar el verdadero culpable del descuido por el simple hecho de no llevarse el control adecuado de cuando y quien se encuentran respondiendo por los expedientes.</p>
OBJETIVO DE LA MEJORA	Controlar el recorrido que llevan los documentos dentro de la entidad, asignar la responsabilidad correcta de un posible vencimiento bajo la realización de una actividad y su funcionario ejecutor y finalmente evitar la perdida de expedientes por no controlarse o determinarse el funcionario encargado de responder.
COORDINADOR DE LA MEJORA	Grupo de secretaria.

9. FASE DE PROPUESTA DE SISTEMAS DE INDICADORES DE LAS DIVISIONES DE LIQUIDACION Y JURIDICA DIAN BUCARAMANGA

“Lo que no se mide, no se controla; lo que no se controla, no se administra”

Luego de conocer la situación actual de cada una de las divisiones estudiadas, por medio de los diferentes análisis realizados a lo largo del desarrollo del ciclo de mejoramiento, el presente capítulo se centra en el control de los procesos, para así obtener mayores niveles de eficacia, efectividad y eficiencia.

Para alcanzar este objetivo, se debe en primera instancia analizar el sistema de indicadores manejado actualmente en cada área y determinar si realmente miden el cumplimiento de las metas respecto a los objetivos trazados.

El proceso utilizado fue el siguiente, una vez obtenida la lista de indicadores de cada área, se analizó la importancia y validez de cada indicador, en razón del objetivo que mide y la realidad que presenta la actividad que esta controlando. Posterior a este análisis se propone un sistema de indicadores para cada área según las necesidades identificadas.

9.1 SISTEMA DE INDICADORES ACTUAL

Los indicadores utilizados actualmente en las Divisiones de Liquidación y Jurídica, forman parte del sistema de indicadores de planeación y evaluación implementado por la Coordinación Regional. Estos indicadores tienen como

objetivo final realizar un diagnóstico que permita medir el desempeño general del área. Sin embargo se considera que muchos de los indicadores actuales no miden con exactitud la realidad de las Divisiones, ya que no contemplan las variables presentadas durante el desarrollo de los procesos sino el producto final obtenido, lo cual hace que se este descuidando el método para concentrarse tan solo en resultados.

9.2 SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTOS

A partir del estudio de los análisis del sistema de evaluación actual de la división, se determina la necesidad de proponer un sistema de indicadores de gestión, el cual complementa el sistema actual y estuvieran encaminados en una misma dirección, facilitando información oportuna y efectiva, permitiendo llevar el control, observar la situación y las tendencias de cambio para que finalmente se puedan tomar los correctivos del caso.

El procedimiento para la propuesta de estos indicadores se basa en la evaluación de los aspectos más importantes de cada uno de las divisiones, teniendo en cuenta cuales variables eran importantes medir, verificando que dichos indicadores fueran de medición sencilla. De esta manera se plantearon indicadores según las necesidades expuestas y observadas.

Adicional a todos los aspectos anteriores, en este caso en particular y debido a la naturaleza de muchos de los riesgos encontrados y posteriormente de los controles asignados, se determinaron dos clases de indicadores:

- **Indicadores no cuantitativos:** Los cuales están enfocados a chequeos, revisiones y confrontaciones de registros y/o formatos que manejaban las divisiones o que se plantearon posteriormente, los cuales contienen información que al ser revisada con detenimiento permiten determinar si

se esta llevando a cabalidad el proceso y si se están ejecutando las actividades recomendadas para hacer el control planteado efectivo.

- Indicadores cuantitativos: Reflejan de manera numérica el estado actual y el cumplimiento adecuado de los procesos y sus controles llevados a cabo en las divisiones objeto de estudio.

9.1.1 División de Liquidación.

Indicadores Cuantitativos

- CONTROL RADICACIÓN LOTES EXPEDIENTES (CRLE): Permite controlar si el total de planillas recibidas por la división fueron radicadas, con el fin de una posible perdida o vencimiento de expedientes.

Frecuencia de medición: Dependiente de la llegada de expedientes a la división.

$$CRLE = \frac{NPRd}{NPRb} * 100$$

NPRd: número de planillas radicadas.

NPRb: número de planillas recibidas.

- CONTROL RADICACIÓN DE EXPEDIENTES (CRE): Permite corroborar e porcentaje de expedientes que fueron radicados correctamente, incluyendo en los registros y en el sistema la información indicada y real.

Frecuencia de medición: Dependiente de la llegada de expedientes a la división.

$$CRE = \frac{NERc}{TER} * 100$$

NPRc: número de expedientes radicados correctamente.

TER: total de expedientes radicados.

- CONTROL DE VENCIMIENTOS (CV): Es el indicador más importante ya que permite conocer el número de expedientes que por cualquier motivo no fueron resueltos, dando lugar a vencimientos por incompetencia de los funcionarios.

Frecuencia de medición: Trimestral.

$$CV = \frac{NEV}{NERb} * 100$$

NEV: número de expedientes vencidos estando en la división.

NERb: total de expedientes recibidos en el periodo.

- CONTROL SALIDA DE EXPEDIENTES (CSE): Indican que porcentaje de los expedientes recibidos durante el periodo continúan en a división y posteriormente deben ser enviados a documentación.

Frecuencia de medición: Trimestral.

$$CSE = \frac{NERm}{NERb} * 100$$

NERm: número de expedientes remitidos a documentación.

NERb: total de expedientes recibidos en el periodo.

Indicadores No Cuantitativos

- Planilla de recepción correcta y completamente diligenciada y firmada: permite corroborar que se realizó la revisión previa de los expedientes antes de diligenciar y firmar la planilla, asumiendo así posteriores responsabilidades.
- Libro personal actualizado y diligenciado según formato: La revisión de este libro permite establecer si el liquidador está llevando y diligenciando los autocontroles, evitando vencimientos o pérdidas de expedientes bajo su responsabilidad.
- Formato de control de términos: Este es un formato creado internamente en la división, que se adjunta al expediente y lleva el control de todos los traslados efectuados, cuándo se realizaron, para qué actividad y quién asumió la responsabilidad. La revisión del estado de este formato permite comprobar que el reparto se efectuó a tiempo, que se efectuaron las revisiones por parte del jefe y la devolución oportuna del expediente a secretaria para su remisión.
- Actas de reparto y sistema: Al chequear dichas fuentes y verificar su actualización, se puede determinar que las actividades de registro y actualización de información se hacen en el momento indicado.
- Firmas por parte del Jefe de División: encontrar estas firmas en los libros personales de los liquidadores indica que el jefe ha realizado una adecuada inspección de los mismos verificando que los liquidadores los mantengan completos, ordenados y actualizados.

- Listados de próximos vencimientos: se propuso crear un formato que contenga los expedientes clasificados según su fecha de vencimiento para poder determinar la prioridad que deben darle los funcionarios al análisis de los mismos, Encontrar estos listados debidamente diligenciados indica que se esta realizando el control propuesto.
- Actas o sellos de certificación de cierre: El anexo de dichas actas o sellos a los expedientes confirma que el liquidador realizo correctamente la actividad, Imponiendo el debido sello, levantando el sello y realizando el acta en la que conste el debido proceso.

9.1.2 División Jurídica.

Indicadores Cuantitativos

- CONTROL DE VENCIMIENTOS (CV): Es el indicador más importante ya que permite conocer el número de expedientes que por cualquier motivo no fueron resueltos, dando lugar a vencimientos por incompetencia de los funcionarios.

Frecuencia de medición: semestral.

$$CV = \frac{NEV}{NERb} * 100$$

NEV: número de expedientes vencidos estando en la división.

NERb: total de expedientes recibidos en el periodo.

- CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS OBLIGATORIOS (CRO): Este indicador muestra el número de admisiones o inadmisiones mal fundamentadas, por no efectuarse la detallada verificación.

Frecuencia de medición: semestral.

$$CRO = \frac{NR(A,I)I}{NR(A,I)} * 100$$

NR(A,I)I: número de recursos admitidos o inadmitidos en forma impropia.

NR(A,I): número de recursos admitidos o inadmitidos.

- INDICADOR DE SATISFACCION (IS): posterior a los resultados arrojados por las encuestas, este indicador nos muestra que tan efectiva y satisfactoria es la labor realizada por el grupo de orientación a contribuyente.

Frecuencia de medición: trimestral.

$$IS = \frac{NCS}{NCE} * 100$$

NCS: número de satisfechos con la respuesta.

NCE: número de contribuyentes encuestados.

- INDICADOR DE FORMULACION DE DELITOS (IFD): Mide la efectividad de los abogados a la hora de la formulación de los delitos, confirma si están recurriendo a todas las precauciones y controles recomendadas para el caso.

Frecuencia de medición: Anual.

$$IFD = \frac{NDFI}{TDF} * 100$$

NDFI: número de delitos formulados incorrectamente o que no tienen lugar.

TDF: total de delitos formulados por el grupo en el periodo.

- INDICADOR DE ARCHIVO CORRECTO (IAC): Este indicador nos permite analizar las veces que por falta de verificación posterior a los dictámenes recibidos del exterior se archivan incorrectamente o sin lugar casos en los que la DIAN aun tenía posibilidades de continuar y ganar.

Frecuencia de medición: Anual.

$$IAC = \frac{NPTI(p,c)}{TPT(p,c)} * 100$$

NPTI(p,c): número de procesos que terminados por cesación o preclusión que se archivan incorrectamente sin que haya lugar a ello.

NPT(p,c): número de procesos que terminan por notificación de cesación o preclusión.

- INDICADOR DE ENVIO DE SENTENCIAS (IES): Controla la efectividad del grupo de unidad penal a la hora de cerrar el caso, enviando las sentencias finales que contengan perjuicios económicos requeridos obligatoriamente por cobranzas para continuar y finalizar allí el proceso.

Frecuencia de medición: Anual.

$$IES = \frac{NSE(pe)}{TSR(pe)} * 100$$

NSE(pe): número de sentencias con perjuicio económico enviadas a cobranzas dentro del periodo.

TSR(pe): número de sentencias recibidas con perjuicio económico dentro del periodo.

- INDICADOR DE DEMANDAS ACEPTADAS (IDA): Controla que a la hora de la presentación de las demandas se tengan en cuenta todos los aspectos facticos y jurídicos, ya que si estos aspectos no son analizados de manera correcta la demanda puede ser devuelta por parte de la fiscalía o entidad competente generando demoras en los procesos y en algunos casos hasta la perdida del caso por parte de la entidad.

Frecuencia de medición: Anual.

$$IDA = \frac{NDR}{NDP} * 100$$

NDR: número de demandas rechazadas durante el periodo.

NDP: número de demandas presentadas durante el periodo.

Indicadores No Cuantitativos

- Planilla de recepción correcta y completamente diligenciada y firmada: permite corroborara que se realizo la revisión previa de los expedientas

antes de diligenciar y firmar la planilla, asumiendo así posteriores responsabilidades.

- Libro personal actualizado y diligenciado según formato: La revisión de este libro permite establecer si los abogados están llevando y diligenciando los autocontroles, evitando vencimientos o pérdidas de expedientes bajo su responsabilidad.
- Firmas por parte del Jefe de División: encontrar estas firmas en los libros personales de los abogados indica que el jefe ha realizado una adecuada inspección de los mismos verificando que los abogados los mantengan completos, ordenados y actualizados, en cuanto a las firmas en los proyectos estas indican que el jefe está de acuerdo con lo planteado por el abogado.
- Listados de próximos vencimientos: se propuso crear un formato que contenga los expedientes clasificados según su fecha de vencimiento para poder determinar la prioridad que deben darle los funcionarios al análisis de los mismos, encontrar estos listados debidamente diligenciados indica que se está realizando el control propuesto.
- Formato de Respuesta: se planteó la necesidad de crear un formato para que los usuarios de la orientación escrita al contribuyente puedan enviar a la DIAN sus inquietudes acerca de la respuesta recibida y que de esta manera la División pueda conocer sus opiniones lo cual sirve como indicador de que tan efectivo es el servicio prestado.

10. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

No.	OBJETIVO	CAPITULO
1	Efectuar un diagnóstico que permita conocer de manera clara la situación actual de los procesos de las divisiones de Liquidación Y Jurídica de la DIAN Bucaramanga.	Capitulo 4
2	Identificar, documentar y valorar los procesos de las Divisiones de Liquidación y Jurídica de la DIAN Bucaramanga.	Capítulos 5,6,7
3	Identificar, documentar y valorar los posibles riesgos que se puedan presentar a lo largo de la ejecución de cada uno de los procesos de las divisiones de Liquidación y Jurídica, para así determinar los controles mas adecuados a ejercer	Capitulo 6
4	Determinar las especificaciones de calidad de los productos/servicios ofrecidos por las Divisiones de Liquidación y Jurídica tanto a los clientes internos como externos a ella, además de aquellas exigidas a proveedores.	Capitulo 5
5	Diseñar y proponer un sistema de indicadores de gestión para las divisiones de Liquidación y Jurídica, que se adapte a las necesidades actuales de la Entidad.	Capitulo 9
6	Generar propuestas de mejoramiento para los procesos desarrollados en la División de las de Liquidación y Jurídica de la DIAN Bucaramanga.	Capitulo 8

11. CONCLUSIONES

La practica empresarial realizada en las divisiones de Liquidación y Jurídica de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, permitió a los autores mediante la participación activa en las labores diarias realizadas por las divisiones, elaborar un diagnostico base, para posteriormente realizar y crear propuestas de mejoramiento fundamentadas en los métodos, las teorías y los conocimientos adquiridos durante el curso de la carrera enfocadas a las necesidades específicas de las divisiones y al cumplimiento de los objetivos propuestos para este proyecto.

El trabajo realizado y la metodología aplicada en las divisiones de Liquidación y Jurídica son el primer paso y la base para un futuro aseguramiento de la calidad, que garanticen el mejoramiento continuo de los procesos llevados a cabo por las divisiones.

El uso de un manual de procesos se ha convertido en una herramienta clave que ha facilitado tanto los procesos de inducción y capacitación de los nuevos funcionarios como la creación de una visión mas clara por parte de toda la división hacia el desarrollo diario de las actividades, las interrelaciones, los flujos, permitiendo reevaluar los procedimientos utilizados y el desempeño presentado frente lo indicado en el manual, el cual resume de manera clara la secuencia de actividades, la normatividad vigente aplicada, los formatos requeridos, los responsables y los clientes de los productos y/ó servicios de cada uno de los procesos pertenecientes a las divisiones objeto de estudio de este proyecto.

La determinación de los riesgos implícitos en el desarrollo de las actividades a lo largo de cada uno de los procesos evidenciaron los puntos críticos y llevaron a la creación de controles y medidas para minimizar dichos riesgos, generando así un alto compromiso de seguimiento por parte de jefes y funcionarios con el fin de garantizar el funcionamiento adecuado del área, buscando evitar las consecuencias disciplinarias que implicarían los diferentes descuidos en dichos puntos críticos por parte de los servidores encargados.

El establecimiento de un sistema de indicadores específico para cada área, que complementara el existente, permitirá optimizar las labores ya emprendidas por las divisiones de Liquidación y Jurídica en los procesos de medición, análisis y posterior mejoramiento de su desempeño, porque dichos indicadores están enfocados a facilitar el descubrimiento claro de debilidades y fortalezas, permitiendo la creación de acciones adecuadas de ataque hacia los puntos críticos que surjan con el tiempo.

La determinación de las especificaciones de calidad de los clientes de la división, a través de las diferentes entrevistas realizadas durante el desarrollo de la práctica empresarial, permiten comprender las necesidades que se deben satisfacer y los requisitos que deben cumplir los productos y servicios generados por la división, dándole así al proceso una perspectiva nueva de enfoque al cliente.

Las propuestas de mejoramiento planteadas en el trabajo van dirigidas a atacar las actividades que no agregan valor, buscando así obtener mayores rendimientos en la ejecución de los procesos de las divisiones mediante la focalización de los esfuerzos hacia las actividades verdaderamente productivas, con el propósito de incrementar el nivel de servicio, resultado que se obtiene a través del compromiso de los funcionarios de la división.

Las propuestas planteadas durante el desarrollo de la práctica empresarial en las divisiones, son el insumo para continuar con las etapas de implementación, evaluación y seguimiento, las cuales no hacían parte de este proyecto, pero quedan bajo el compromiso de las divisiones, de manera que se concluya esta etapa y se mantenga un verdadero ciclo de mejoramiento continuo dentro de la entidad.

La ejecución de este proyecto en las divisiones de Liquidación y Jurídica, se realizó conjuntamente con proyectos de igual objetivo realizados en otras dependencias de la Administración, lo que permitió estandarizar la metodología, realizar retroalimentaciones de experiencias vividas, establecer relaciones de mutuo aprendizaje entre las áreas interesadas e inyectándole al proyecto una visión global en el proceso de mejoramiento de los procesos la DIAN Bucaramanga.

A través de este trabajo se logra comprender que el camino hacia la excelencia es largo y requiere de grandes esfuerzos, los cuales deben reflejar en el mediano plazo sus frutos para mantener la credibilidad acerca del cambio. Por esta razón, la aprobación de los proyectos, la implementación de algunas de las propuestas y el compromiso de implementación de las restantes, motiva y refuerza a todo el talento humano que participo en el desarrollo del presente proyecto, a mantenerse en la búsqueda continua de una mejor operatividad.

12. RECOMENDACIONES

Es importante realizar la actualización periódica de los procesos, la reevaluación de riesgos, controles, especificaciones de calidad y los indicadores, debido a las modificaciones constantes en estos como consecuencia de las reestructuraciones ordenadas por el Nivel Central. De esta manera se debe mantener el compromiso de los funcionarios en mantener a día a estos, de manera que puedan ser medidos, analizados y mejorados una y otra vez.

Este proyecto debe ser visto como la base de un ciclo de mejoramiento de las Divisiones en el cual participen activamente todos los funcionarios que pertenezcan a las mismas, estableciendo en ellos una dinámica de superación diaria que permita identificar los puntos fuertes y débiles de cada división para de esta forma saber cuales son los aspectos claves a mejorar dentro de las Divisiones.

El trabajo realizado en las divisiones de Liquidación y Jurídica debe ser complementado con estudios y capacitaciones que permitan mejorar el ambiente de las Divisiones y crear dentro de los funcionarios una cultura de mejoramiento continuo.

Se debe establecer una comunicación continua con los clientes y proveedores de las divisiones de manera que se pueda realizar una retroalimentación que permita identificar las expectativas de estos hacia el servicio prestado por las Divisiones ya que no se puede olvidar que los procesos se deben enfocar hacia los clientes que son la verdadera razón de ser de toda entidad prestadora de servicios.

Se debe entender que el camino hacia la excelencia es largo y requiere tanto tiempo como de esfuerzo, es por esto que se recomienda que la entidad continúe desarrollando este tipo de proyectos que le permiten realizar un diagnóstico interno para determinar el estado actual de sus Divisiones y fortalecerse para afrontar los cambios que traiga el futuro.

BIBLIOGRAFIA

DIAN, Manual de Procesos Administrativos Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Bucaramanga, Versión 1.0, 2001

ECKES, George. El seis sigma para todos. Editorial Norma S.A., 2003

HARRINGTON, H. James. Business Process Improvement: “the breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness”. Editorial Mc. Graw-Hill, Inc. S.A., 1991.

HITT, IRELAND, HOSKISSIN. Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos, Thomson Editores, Tercera Edición, 1999.

ORTÍZ, Néstor Raúl. Análisis y Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander

DIAN. <http://www.dian.gov.co/> Recuperado el 30 Septiembre 2005

[En línea]

<URL<http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/lineas?OpenDocument>> Recuperado el septiembre 30 del 2005

[En línea] < URL

<http://www.uniandes.edu.co/Colombia/Geografia/geografi.html>>
Recuperado el 6 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL

[<URLhttp://www.embajada-colombia.de/paginas/c_economia_00.htm#>](http://www.embajada-colombia.de/paginas/c_economia_00.htm#)

Recuperado el 6 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL

[<URLhttp://www.guiadelmundo.com/paises/colombia/poblacion.html>](http://www.guiadelmundo.com/paises/colombia/poblacion.html)

Recuperado el 6 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL [http://www.colombia.com/colombiainfo/geografia/>](http://www.colombia.com/colombiainfo/geografia/)

Recuperado el 6 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL [<URLhttp://www.coinvertir.org.co/html/i_portals/index.php#>](http://www.coinvertir.org.co/html/i_portals/index.php#)

Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL [<URLhttp://www.dane.gov.co//info_est/pib/>](http://www.dane.gov.co//info_est/pib/)

Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL [<URLhttp://www.dane.gov.co//info_est/pib/>](http://www.dane.gov.co//info_est/pib/)

Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL [<URLhttp://www.dane.gov.co//info_est/ipc/>](http://www.dane.gov.co//info_est/ipc/)

Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

[En línea]

[<URLhttp://www.corfinsura.com/espanol/invEconomicas/dl/EconomiaColombiana_2005_20050419.pdf>](http://www.corfinsura.com/espanol/invEconomicas/dl/EconomiaColombiana_2005_20050419.pdf)

Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL [<URLhttp://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>](http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n)

Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL <http://www.banrep.gov.co/inflaci/2005/res-marzo-2005.pdf>>
Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

[En línea]
<URLhttp://www.corfinsura.com/espanol/invEconomicas/dl/EconomiaColombiana2005_20050419.pdf>
Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL <http://www.comunidadandina.org/desarrollo/beneficios.pdf>>
Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

[En línea]
<URL<http://empresario.ccb.org.co/publicaciones.asp?AcuerdosInternacionales>>
>Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL <http://www.businesscol.com/comex/exporconv.htm#g3>>
Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL
<http://www.lablaa.org/ayudadetareas/economia/econo108.htm>>
Recuperado el 12 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL
<http://www.presidencia.gov.co/sne/2005/julio/16/13162005.htm> >
Recuperado el 14 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL http://www.dane.gov.co/inf_est/tics.htm >Recuperado el 14
de Diciembre de 2005

[En línea] <URL <http://www.dian.gov.co>>Recuperado el 20 de Diciembre de 2005

[En línea] < URL
<http://www.dian.gov.co/DIAN/12sobred.nsf/organigramas?openview>
Recuperado el 26 de Diciembre de 2005


[En línea]
<URL<http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/Estrategias?OpenDocument>>Recuperado el 20 de Enero de 2006.


[En línea]
<URL<http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/Objetivos?OpenDocument>>Recuperado el 20 de Enero del 2006


ANEXOS


Anexo A. Especificaciones de calidad de productos y servicios de las divisiones de liquidación y jurídica


DIVISIÓN LIQUIDACIÓN


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Sanción Clausura de Establecimiento
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
Auto de Archivo Resolución Sanción Resolución confirmando sanción Auto de cierre Actas y Sellos	División de Documentación División de Documentación División de Documentación Interno Interno	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos meses antes del vencimiento.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Liquidación Corrección Aritmética
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
Auto de Archivo Oficio de invitación a corregir Liquidación de Corrección Aritmética	División de Documentación División de Documentación División de Documentación	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos meses antes del vencimiento.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Liquidación Oficial a solicitud del Contribuyente
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
Oficio de inconsistencias	División de Documentación	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos meses antes del vencimiento.
Resolución negando la solicitud	División de Documentación	
Sanción por solicitud improcedente	División de Documentación	
Liquidación de Corrección	División de Documentación	
Auto de Archivo	División de Documentación	


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Resolución Sanción por no declarar
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
Resolución Sanción Auto de Archivo	División de Documentación División de Documentación	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos meses antes del vencimiento.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Liquidación de Revisión
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
Auto de Archivo Ampliación del requerimiento Especial (pruebas, nuevas glosas) Liquidación de Revisión	División de Documentación División de Documentación División de Documentación	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos meses antes del vencimiento.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Liquidación Aforo
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
Liquidación de Aforo Auto de Archivo	División de Documentación División de Documentación	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos meses antes del vencimiento.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Resolución Sanción
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
Resolución Sanción Auto de Archivo	División de Documentación División de Documentación	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos meses antes del vencimiento.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Liquidación Oficial de Corrección
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
Auto de Archivo Motivado Auto de Archivo por Gestión Liquidación Oficial de Corrección	División de Documentación División de Documentación División de Documentación	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos días antes del vencimiento.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Declaratoria de Incumplimiento de obligaciones y efectividad 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>Auto de Archivo Motivado</p> <p>Resolución que declara el Incumplimiento de la obligación y ordena hacer efectiva la garantía</p> <p>Resolución que resuelve el recurso de reposición.</p>	<p>División de Documentación</p> <p>División de Documentación</p> <p>División de Documentación Despacho del Administrador</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos días antes del vencimiento.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Infracciones Administrativas
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
Resolución que impone sanción. Auto de Archivo	División de Documentación División de Documentación	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos días antes del vencimiento.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Liquidación Oficial de Corrección para efectos de devolución
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>Resolución que niega la Solicitud de Liquidación oficial de corrección para efectos de devolución</p> <p>Resolución que profiere la Liquidación oficial de Corrección para efectos de devolución</p>	<p>División de Documentación</p> <p>División de Documentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos días antes del vencimiento.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Liquidación Oficial de Revisión de Valor
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
Auto de Archivo Motivado Auto de Archivo por Gestión Liquidación Oficial de Revisión de Valor	División de Documentación División de Documentación División de Documentación	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos días antes del vencimiento.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Sanción Por No Suministrar Información
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
Resolución De Pruebas Acto Administrativo (Resuelve recurso) Resolución Sanción Por No Suministrar Información Resolución De Terminación	División de Documentación División de Documentación División de Documentación División de Documentación	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos meses antes del vencimiento.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Liquidación
		Proceso: Sanción Por Infracción Al Régimen Cambiario
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
Resolución De Pruebas Acto Administrativo (Resuelve recurso) Resolución Sanción Por Infracción Al Régimen Cambiario Resolución De Terminación	División de Documentación División de Documentación División de Documentación División de Documentación	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustados a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Debido análisis y valoración de hechos, documentos y pruebas. •Verificación que dirección e identidad sean correcta. •Acto debidamente notificado. •Expedición dentro de términos: dos meses antes del vencimiento.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Jurídica
		Proceso: Recurso de Reposición en 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
Acto Administrativo que falla el recurso	Div. Fiscalización, Div.Recaudación, Div. Documentación, Div. Comercialización, Otras Administraciones.	<ul style="list-style-type: none"> •Copia de Resolución notificada •Nombre de Usuario Recurrente. •Domicilio y Dirección de Notificación. •Debida Fundamentación. •Oportuno y Procedente.


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Jurídica
		Proceso: Orientación al Contribuyente (Solicitud Escrita)
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
Respuesta Escrita	Contribuyente	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustada a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Rápida y Oportuna. •Registrar consulta en sistema

	Descripción de Productos que genera el Área	División: Jurídica
		Proceso: Orientación al Contribuyente (Solicitud Verbal)
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
Respuesta Verbal	Contribuyente	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustada a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Rápida y Oportuna. •Registrar consulta en sistema.

	Descripción de Productos que genera el Área	División: Jurídica
		Proceso: Peticiones de Terceros
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
Respuesta a Peticiones	Contribuyente	<ul style="list-style-type: none"> •Ajustada a normatividad vigente. •Debido sustento Jurídico. •Rápida y Oportuna. •Registrar consulta en sistema


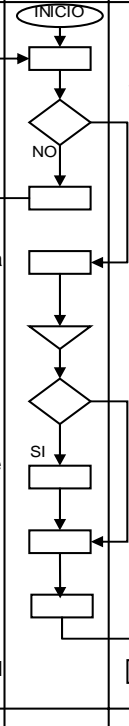











	Descripción de Productos que genera el Área	División: Jurídica
		Proceso: Formulación De Denuncias Tributarias
PRODUCTOS QUE GENERA EL PROCESO	CLIENTES PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO	REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EXIGIDOS PARA CADA PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO
Pagos	Fiscalía Y/O Juzgado	Avisar Oportunamente los pagos realizados por los sindicados
Denuncia	Fiscalía Y/O Juzgado	Debe ir original y copia Contener igual numero de Anexos, Foliados y Firmados Presentar dentro del mes de reparto
Parte Civil	Fiscalía Y/O Juzgado	Debe contener 3 copias Anexar una copia adicional por cada denunciado Incluir el poder, acta de posesión, delegación de funciones Incluir los anexos
Recursos Y/O Alegatos	Fiscalía Y/O Juzgado	Original y Copia
Audiencias	Juzgado	Certificado de que el contribuyente pago o no
Sentencias	Cobranzas	Autenticadas por el Juzgado que las emite
Fallos	Bogota	Copia de todos los fallos en CONTRA de la DIAN


	Descripción de Productos que genera el Área	División: Jurídica
		Proceso: Formulación De Denuncias Aduaneras
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
Denuncia	Fiscalía Y/O Juzgado	Debe ir original y copia Contener igual numero de Anexos, Foliados y Firmados Presentar dentro del mes de reparto
Parte Civil	Fiscalía Y/O Juzgado	Debe contener 3 copias Anexar una copia adicional por cada denunciado Incluir el poder, acta de posesión, delegación de funciones Incluir los anexos
Recursos Y/O Alegatos	Fiscalía Y/O Juzgado	Original y Copia
Sentencias	Cobranzas	Autenticadas por el Juzgado que las emite
Fallos	Bogota	Copia de todos los fallos en CONTRA de la DIAN












	Descripción de Productos que genera el Área	División: Jurídica
		Proceso: Representación Externa
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
Contestación de la Demanda	Tribunal	<ul style="list-style-type: none"> •El nombre del demandado, su domicilio y residencia y los de su representante o apoderado. Una exposición detallada y precisa sobre los hechos de la demanda y razones de la defensa. La proposición de todas las excepciones que se invoquen contra las pretensiones del demandante, las cuales se decidirán en la sentencia. La petición de las pruebas que el demandado pretenda hacer valer. La indicación del lugar donde podrán hacerse las notificaciones personales al demandado y a su representante o apoderado.
Alegatos	Tribunal	<ul style="list-style-type: none"> •Los Requisitos exigidos para términos de presentación ante el tribunal de la contestación de la demanda, alegatos, recurso de apelación y recurso de queja varían según la naturaleza del caso, estos se encuentran contemplados en el LIBRO 4 de Código Contencioso Administrativo
Recurso de Apelación	Tribunal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copia de resolución notificada Nombre de Usuario Recurrente. Domicilio y Dirección de Notificación. Debida Fundamentación legal.
Recurso de Queja	Tribunal	
Fallos del Tribunal	Div. Cobranzas, Div. Recaudación, Div. Documentación, Oficina de Normativa y Doctrina	





























Anexo B. Manual de procesos de las divisiones de liquidación y jurídica DIAN Bucaramanga

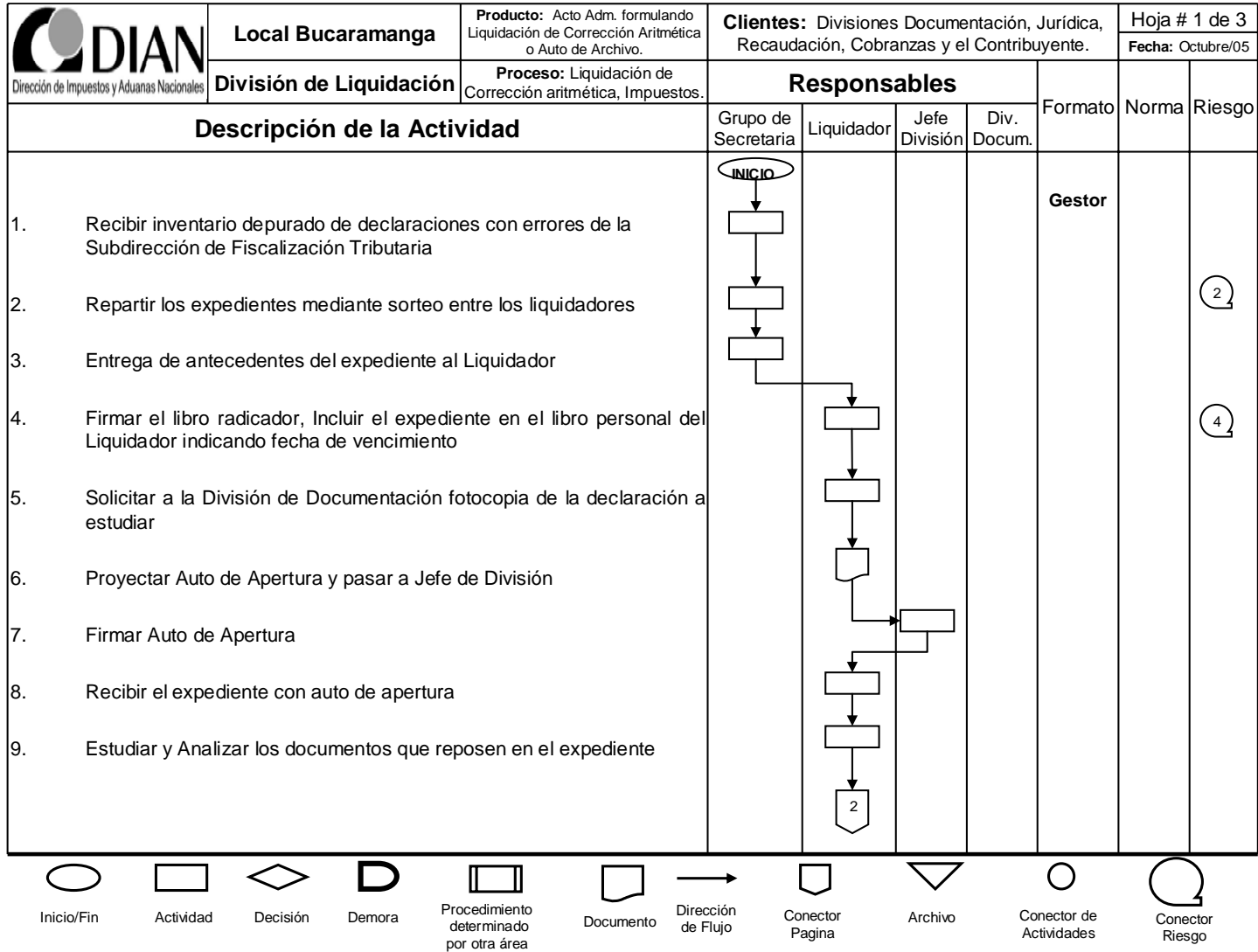
DIVISIÓN DE LIQUIDACIÓN


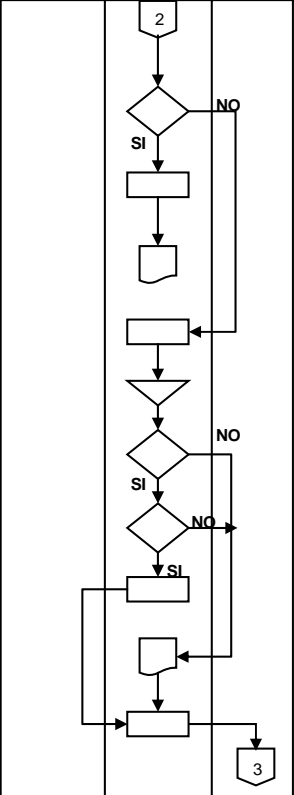











 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. formulando Clausura de Establecimiento o Auto de Archivo.	Clientes: Divisiones de Documentación y Cobranzas, El Contribuyente.			Hoja # 1 de 4 Fecha: Octubre / 05						
	División de Liquidación	Proceso: Imposición Sanción Clausura de establecimiento, Impuestos.	Responsables			Formato	Norma	Riesgo				
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.							
1. Recibir expedientes de Fiscalización 2. Verificar que los folios estén completos 3. Devolver a la Div. Fiscalización 4. Radicar expedientes y anotar fecha de vencimiento del termino para respuesta por parte del contribuyente 5. Archivo transitorio del expediente (10 días) 6. ¿El contribuyente dio respuesta alguna? 7. Recepcionar respuesta del contribuyente e incluirla en el expediente foliando y actualizando la hoja de ruta 8. Reparto de expedientes mediante sorteo entre los liquidadores 9. Entregar expedientes al liquidador, haciendo firmar el acta de reparto. 10. Firmar el libro radicador, Incluir expedientes en el libro personal del liquidador indicando fecha de vencimiento					Gestor			1 2 4 5 7 8 10				
		 Inicio/Fin	 Actividad	 Decisión	 Demora	 Procedimiento determinado por otra área	 Documento	 Dirección de Flujo	 Conector Pagina	 Archivo	 Conector de Actividades	 Conector Riesgo

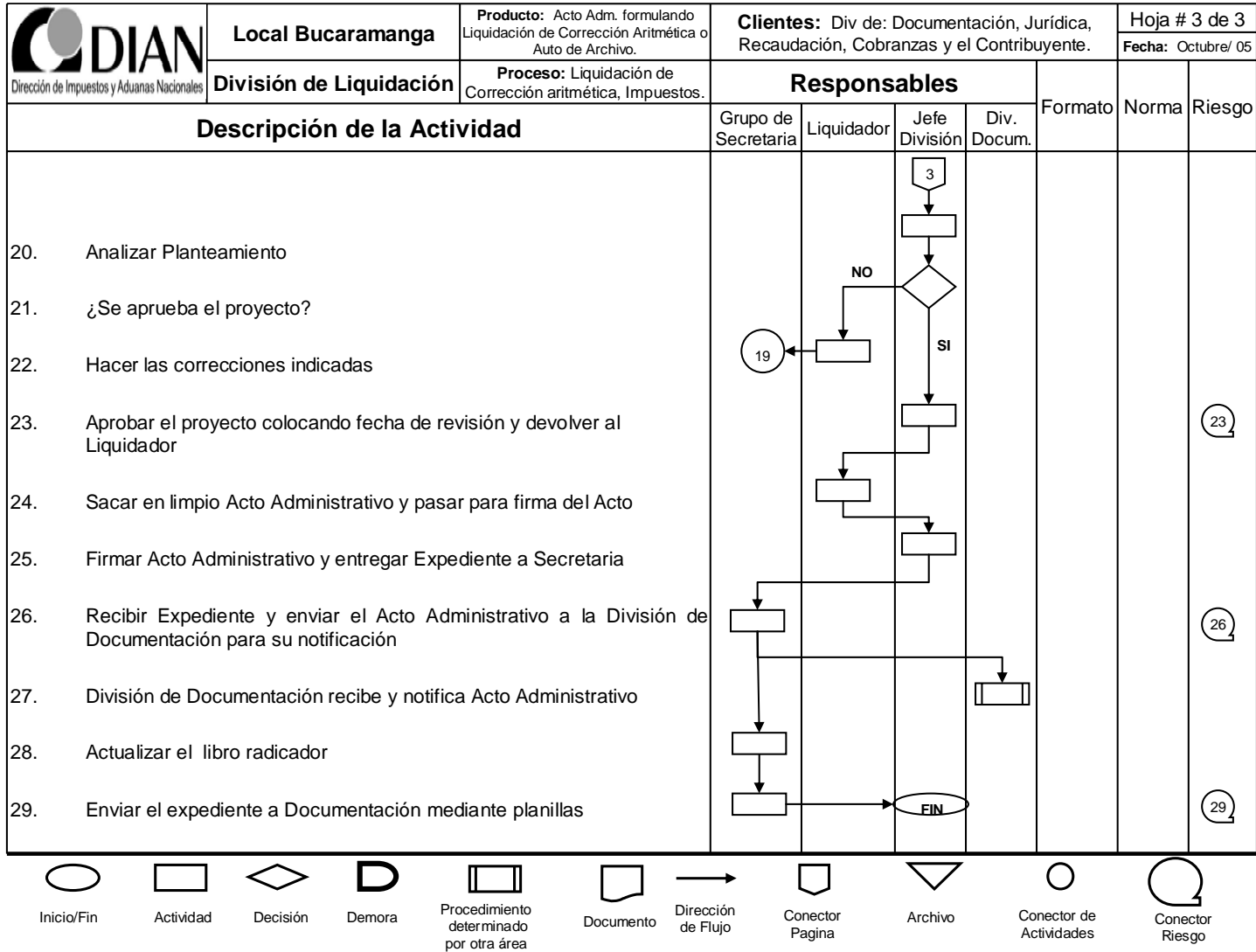
	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. formulando Clausura de Establecimiento o Auto de Archivo.	Clientes: Divisiones de Documentación y Cobranzas, el Contribuyente		Hoja # 3 de 4				
	División de Liquidación	Proceso: Imposición Sanción Clausura de establecimiento, Impuestos.	Responsables		Fecha: Octubre / 05				
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaría	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.	Formato	Norma	Riesgo
22.	Entregar expediente a secretaría			3					
23.	Entrega expediente a Liquidador y enviar Acto Administrativo a Documentación para su notificación								23
24.	Documentación recibe y notifica Acto Administrativo								
25.	Recibe Expediente y archiva transitoriamente por 10 días								25
26.	Entrega acto notificado al liquidador								
27.	¿El Interesado Interpuso recurso?								27
28.	Analizar y confrontar recurso frente a lo planteado en el acto								
29.	¿Es procedente confirmar la Sanción?								29
30.	Proyectar Resolución confirmando Sanción, pasándola a firma								
31.	Firmar la resolución enviando el acto a documentación para notificación.								31


										
Inicio/Fin	Actividad	Decisión	Demora	Procedimiento determinado por otra área	Documento	Dirección de Flujo	Conector Pagina	Archivo	Conector de Actividades	Conector Riesgo












 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. formulando Clausura de Establecimiento o Auto de Archivo.	Clientes: Divisiones de Documentación y Cobranzas, el Contribuyente		Hoja # 4 de 4 Fecha: Octubre/ 05					
	División de Liquidación	Proceso: Imposición Sanción Clausura de establecimiento, Impuestos.	Responsables		Formato	Norma	Riesgo			
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.	Formato	Norma	Riesgo	
32. Archivar transitoriamente hasta que se notifique decisión debidamente										
33. Elaborar Auto de Cierre										
34. Clausurar establecimiento por los días señalados en la resolución										
35. Controlar el cierre efectuando visitas aleatorias, dejar constancia en los sellos										
36. Una vez transcurrido el término levantar la medida dejando constancia en las Actas.										
37. ¿No se encontraron sello o se encontraron rotos?										
38. Informar a la División de Fiscalización										
39. Actualizar hoja de Ruta incluyendo Actas y Sellos										
40. Devolver expedientes a Secretaria y hacer firmar los libros de control										
41. Recibir y Actualizar libro radicador										
42. Enviar el expediente a la División de Documentación										
										
										
Inicio/Fin	Actividad	Decisión	Demora	Procedimiento determinado	Documento	Dirección de Flujo	Conector Pagina	Archivo	Conector de Actividades	Conector Riesgo


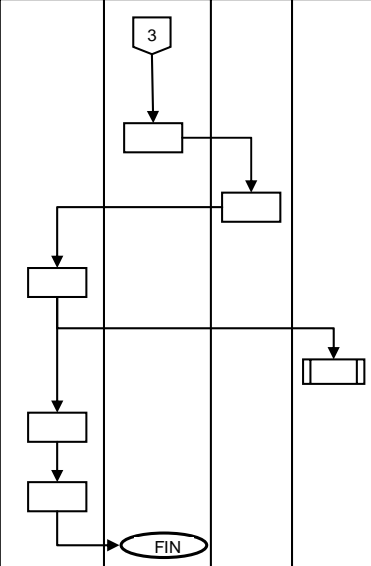




 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. formulando Liquidación de Corrección Aritmética o Auto de Archivo.	Clientes: Divisiones Documentación, Jurídica, Recaudación, Cobranzas y el Contribuyente.			Hoja # 2 de 3				
	División de Liquidación	Proceso: Liquidación de Corrección aritmética, Impuestos.	Responsables			Fecha: Octubre/ 05				
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.	Formato	Norma	Riesgo		
10. ¿Existe error de validación por parte de cuenta corriente? 11. Informar a la División de Recaudación para que efectúen los ajustes correspondientes 12. Proyectar Auto de Archivo 13. Oficiar al Contribuyente invitándolo a corregir voluntariamente 14. Concesión de un plazo de 15 días para corrección 15. ¿Hay Corrección por parte del Contribuyente? 16. ¿Es valida la declaración presentada? 17. Elaborar Auto de Archivo por Gestión 18. Proyectar Liquidación de Corrección Aritmética 19. Pasar proyecto a revisión y hacer firmar su libro control					Formato	Norma	Riesgo			
										
Inicio/Fin	Actividad	Decisión	Demora	Procedimiento determinado por otra área	Documento	Dirección de Flujo	Conector Pagina	Archivo	Conector de Actividades	Conector Riesgo


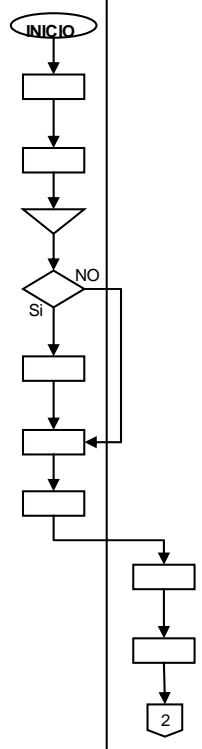



	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. Que decide Liquidación Oficial a Solicitud del Contribuyente o Auto de Archivo	Clientes: Divisiones Documentación, Fiscalización, Cobranzas y Recaudación, el Contribuyente			Hoja # 2 de 3		
	División de Liquidación	Proceso: Liquidación Oficial a Solicitud del Contribuyente, Impuestos	Responsables			Fecha: Octubre/ 05		
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.	Formato	Norma	Riesgo
12.	Plazo de 15 días para subsanar o desistir según el caso		2					
13.	¿El contribuyente desiste de la solicitud?							
14.	Proyectar resolución negando solicitud imponiendo sanción por solicitud improcedente							
15.	Proyectar Auto de Archivo							
16.	Proyectar liquidación de corrección							
17.	Pasar proyecto a revisión y hace firmar su libro de control							17
18.	Analizar Planteamiento							
19.	¿Se aprueba el proyecto?							
20.	Hacer las correcciones indicadas							
21.	Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver al Liquidador							21
								3















										
Inicio/Fin	Actividad	Decisión	Demora	Procedimiento determinado por otra área	Documento	Dirección de Flujo	Conector Pagina	Archivo	Conector de Actividades	Conector Riesgo

 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. Que decide Liquidación Oficial a Solicitud del Contribuyente o Auto de Archivo	Cientes: Divisiones Documentación, Fiscalización, Cobranzas y Recaudación, el Contribuyente				Hoja # 3 de 3			
	División de Liquidación	Proceso: Liquidación Oficial a Solicitud del Contribuyente, Impuestos	Responsables				Fecha: Octubre / 05			
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.	Formato	Norma	Riesgo	
21. Imprimir el Acto Administrativo definitivo y pasar para firma del Acto 22. Firmar Acto Administrativo y entregar Expediente a Secretaria 23. Recibir Expediente y enviar el Acto Administrativo a la División de Documentación para su notificación 24. División de Documentación recibe y notifica el Acto Administrativo 25. actualizar el libro radicador 26. Enviar el expediente a Documentación mediante planillas									 23	 26


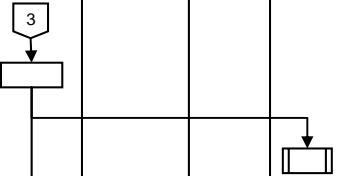


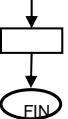



 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. Declarando Sanción o Auto de archivo.	Cientes: Divisiones Cobranzas, Jurídica, Documentación, Recaudación, el Contribuyente			Hoja # 1 de 3		
	División de Liquidación	Proceso: Resolución de Sanción por NO Declarar, Impuestos.	Responsables			Formato	Norma	Riesgo
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir expediente de la División de Fiscalización, verificar folios 2. Radicar expediente en libros y anotar fecha de vencimiento del termino de respuesta por parte del contribuyente 3. Archivo transitorio del expediente (1 mes) 4. ¿El contribuyente presento respuesta? 5. Recepcionar respuesta del contribuyente, radicar en libro e incluirla en el expediente foliando y actualizando hoja de ruta 6. Reparto de expedientes mediante sorteo entre los liquidadores 7. Entregar el expediente al Liquidador y hacer firmar el libro radicador 8. Incluir el expediente en el libro personal del Liquidador, indicando fecha de vencimiento 9. Confrontar respuesta frente a expediente 						Gestor		


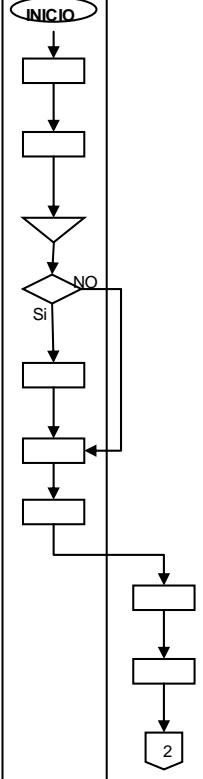


















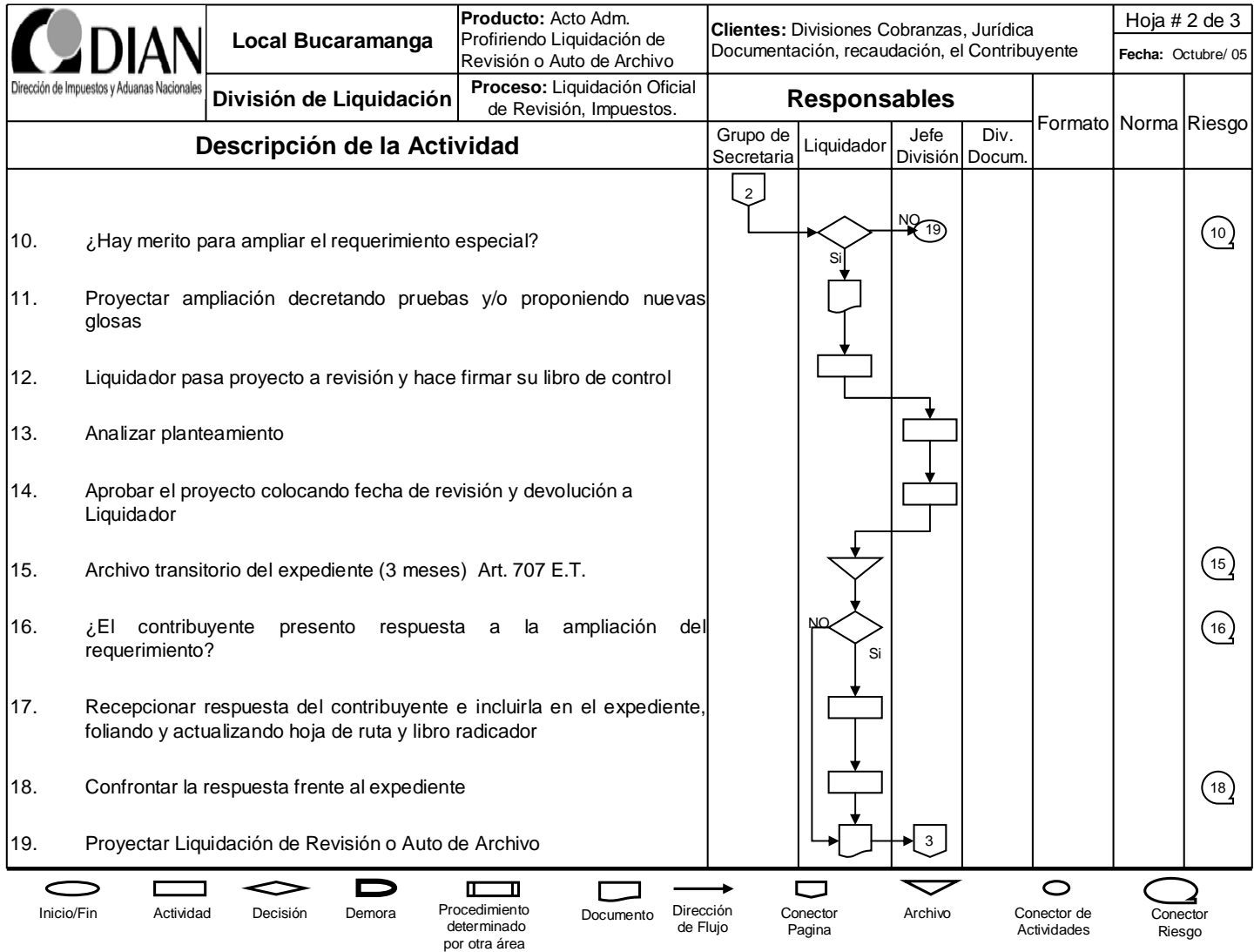
	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. Declarando Sanción o Auto de archivo.	Clientes: Divisiones Cobranzas, Jurídica, Documentación, Recaudación, el Contribuyente			Hoja # 2 de 3		
	División de Liquidación	Proceso: Resolución de Sanción por NO Declarar, Impuestos.	Responsables			Fecha: Octubre/ 05		
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.	Formato	Norma	Riesgo
10.	¿Es procedente concretar la sanción?							
11.	Proyectar Auto de Archivo							
12.	Proyectar Resolución de Sanción							
13.	Pasar proyecto a revisión y hace firmar su libro control							
14.	Analizar planteamiento							
15.	¿Se aprueba el proyecto?							
16.	Hacer las correcciones indicadas							
17.	Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver a Liquidador							
18.	Imprimir el acto definitivo y pasar para firma							
19.	Firmar el Acto Administrativo y entregar expediente a secretaria							
								









































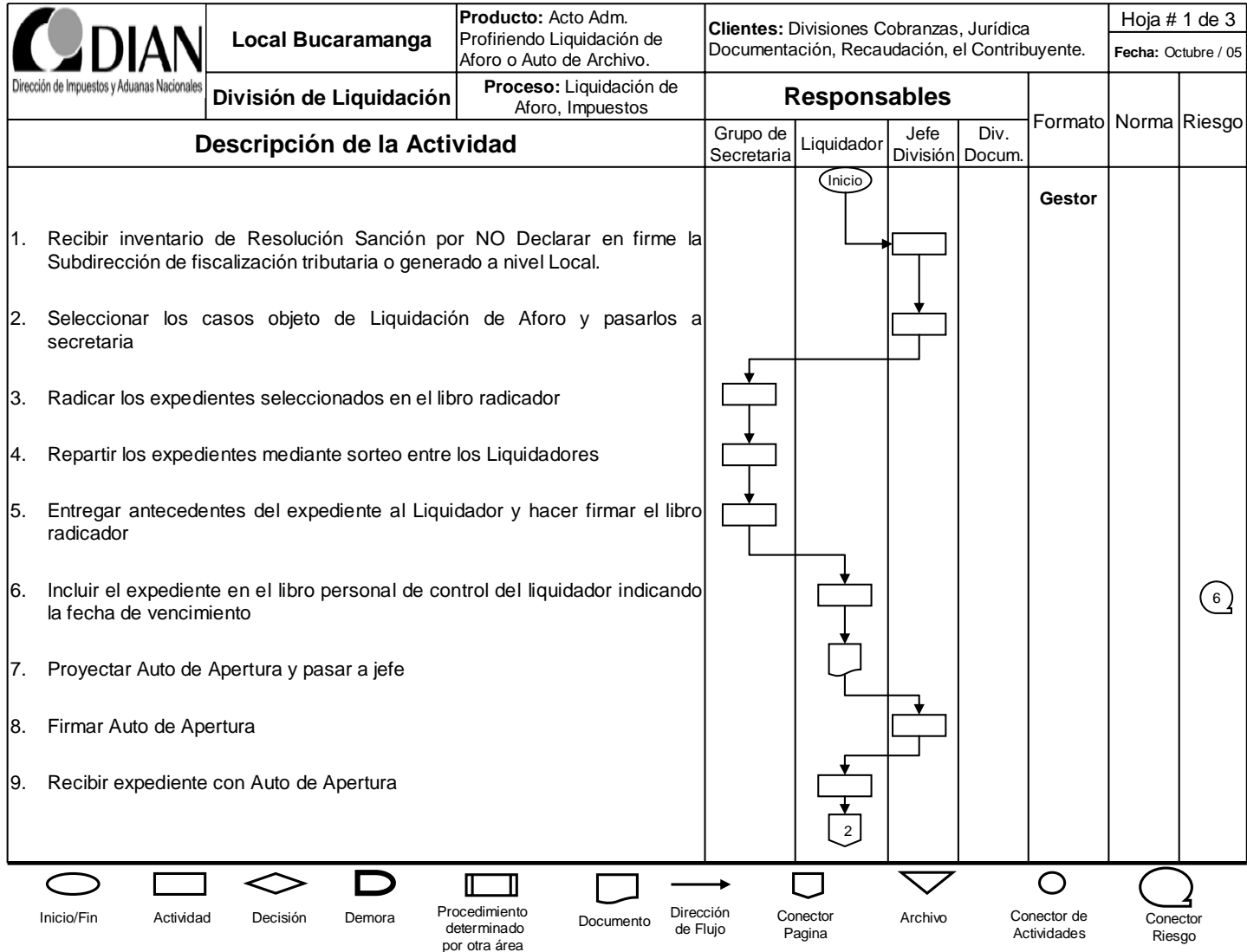
 DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. Declarando Sanción o Auto de archivo.	Cientes: Divisiones Cobranzas, Jurídica, Documentación, Recaudación, el Contribuyente			Hoja # 3 de 3				
	División de Liquidación	Proceso: Resolución de Sanción por NO Declarar, Impuestos	Responsables			Fecha: Octubre/ 05				
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaría	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.	Formato	Norma	Riesgo	
20. Recibir expediente y enviar Acto Administrativo a División de Documentación para su notificación										
21. División Documentación recibe y notifica el Acto Administrativo										
22. Actualizar libro radicador										
23. Enviar expediente a la División de Documentación mediante planillas										


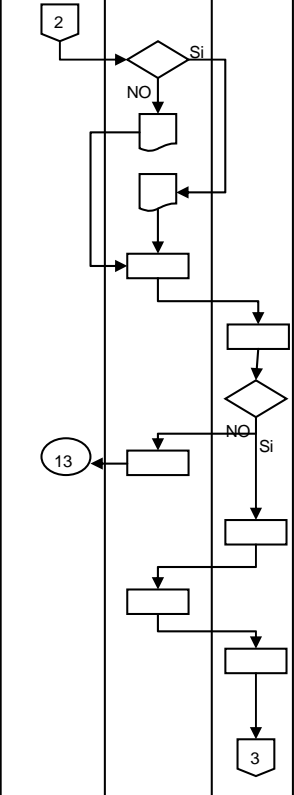














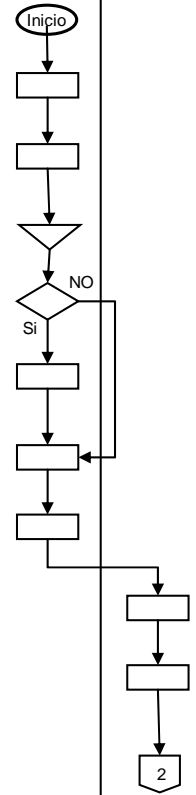

	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. Proferiendo Liquidación de Revisión o Auto de Archivo	Clientes: Divisiones Cobranzas, Jurídica Documentación, recaudación, el Contribuyente			Hoja # 1 de 3 Fecha: Octubre/ 05				
	División de Liquidación	Proceso: Liquidación Oficial de Revisión, Impuestos.	Responsables			Formato	Norma	Riesgo		
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.	Gestor			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir expedientes de Fiscalización, verificar folios 2. Radicar expediente y anotar fecha de vencimiento del termino para respuesta por parte del contribuyente 3. Archivar transitoriamente el expediente (3 meses) Art. 707 E.T. 4. ¿El contribuyente presento respuesta? 5. Recepcionar respuesta del contribuyente, radicar en libros e incluirla en el expediente, foliando y actualizando hoja de ruta y libro radicador 6. Reparto de expedientes mediante sorteo entre liquidadores 7. Entregar el expediente al Liquidador y hacer firmar el libro radicador 8. Incluir el expediente en el libro personal, indicando fecha de vencimiento para ampliación de requerimiento y para la Liquidación oficial de Revisión 9. Confrontar respuesta frente a expediente 										
										
Inicio/Fin	Actividad	Decisión	Demora	Procedimiento determinado por otra área	Documento	Dirección de Flujo	Conector Pagina	Archivo	Conector de Actividades	Conector Riesgo




 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. Proferiendo Liquidación de Revisión o Auto de Archivo	Cientes: Divisiones Cobranzas, Jurídica Documentación, recaudación, el Contribuyente		Hoja # 3 de 3 Fecha: Octubre/ 05					
	División de Liquidación	Proceso: Liquidación Oficial de Revisión, Impuestos.	Responsables		Formato Norma Riesgo					
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.	Formato	Norma	Riesgo	
20. Liquidador pasa proyecto a revisión y hace firmar su libro de control										
21. Analizar planteamiento										
22. ¿Se aprueba el proyecto?										
23. Hacer las correcciones indicadas										
24. Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver al Liquidador										
25. Imprimir el acto definitivo y pasar para firma										
26. Firmar el Acto Administrativo y entregar expediente a secretaria										
27. Recibir expediente y envía Acto Administrativo a División de Documentación para su notificación										
28. División de Documentación recibe y notifica Acto Administrativo										
29. Actualizar libro radicador										
30. Enviar el expediente a la División de Documentación mediante planillas										
										
										
										
										
										
										




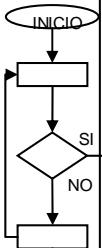
	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. Profiriendo Liquidación de Aforo o Auto de Archivo.	Cientes: Divisiones Cobranzas, Jurídica Documentación, Recaudación, el Contribuyente.			Hoja # 2 de 3				
	División de Liquidación	Proceso: Liquidación de Aforo, Impuestos	Responsables			Fecha: Octubre/ 05				
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaría	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.	Formato	Norma	Riesgo		
10. ¿Es Procedente practicar la Liquidación de Aforo? 11. Proyectar Auto de Archivo 12. Proyectar Liquidación de Aforo 13. El liquidador Pasa proyecto a revisión y hace firmar su libro de control 14. Analizar planteamiento 15. ¿Se aprueba el proyecto? 16. Hacer las correcciones indicadas 17. Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver al Liquidador 18. Imprimir el Acto Definitivo y pasarlo para firma 19. Firmar Acto Administrativo y entregar expediente a secretaria					13	17				
										
Inicio/Fin	Actividad	Decisión	Demora	Procedimiento determinado por otra área	Documento	Dirección de Flujo	Conector Pagina	Archivo	Conector de Actividades	Conector Riesgo

	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. Formulando sanción o Auto de Archivo.	Clientes: Divisiones Cobranzas, Jurídica, Documentación, Recaudación, el Contribuyente.			Hoja # 1 de 3		
	División de Liquidación	Proceso: Resolución Sanción, Impuestos.	Responsables			Fecha: Octubre / 05		
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.	Formato		
						Norma		
						Riesgo		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir los expedientes de la División de Fiscalización, verificar folios 2. Radicar expedientes en libros y anotar fecha de vencimiento del termino de respuesta por parte del contribuyente 3. Archivo transitorio del expediente (1 mes) 4. ¿El contribuyente presento respuesta? 5. Recepcionar respuesta del contribuyente, radicarla en libro e incluirla en el expediente foliando y actualizando hoja de ruta 6. Reparto de expedientes mediante sorteo entre los liquidadores 7. Entregar expedientes al Liquidador y firmar el libro radicador 8. Incluir los expedientes en el libro personal del Liquidador, indicando la fecha de vencimiento 9. Confrontar respuesta frente a expediente 						Gestor		


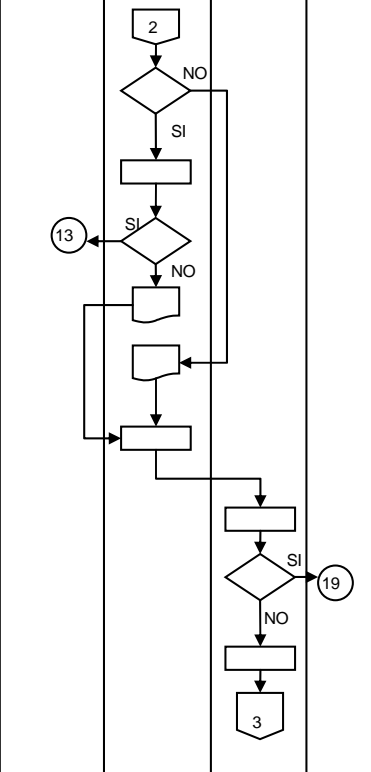


 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Adm. Formulando sanción o Auto de Archivo.	Clientes: Divisiones, Cobranzas, Jurídica, Documentación, Recaudación, el Contribuyente.			Hoja # 2 de 3			
	División de Liquidación	Proceso: Resolución Sanción, Impuestos.	Responsables			Fecha: Octubre/ 05			
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Docum.	Formato	Norma	Riesgo
10.	¿Es procedente concretar la sanción?			2					10
11.	Proyectar Auto de Archivo								
12.	Proyectar Resolución de Sanción								
13.	Liquidador Pasa proyecto a revisión y hace firmar su libro control								13
14.	Analizar planteamiento								
15.	¿Se aprueba el proyecto?								
16.	Hacer las correcciones indicadas		13						
17.	Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver a Liquidador								17
18.	Imprimir el Acto definitivo y pasar para firma el acto								
19.	Firmar el Acto Administrativo y entregar expediente a secretaria								3


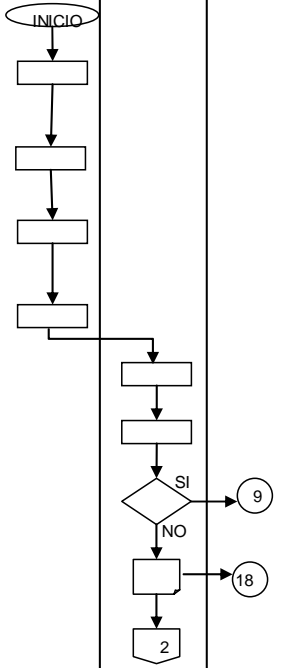


	Local Bucaramanga	Producto: Acto Administrativo formulando Resolución de liquidación oficial de corrección o Auto de archivo	Clientes: Divisiones Jurídica, Documentación, Usuario Aduanero.			Hoja # 1 de 3			
	División de Liquidación	Proceso: Formulación de liquidaciones oficiales de corrección. Aduanas	Responsables			Formato	Norma	Riesgo	
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División				
1.	Recibir de División de Fiscalización expedientes con planilla de remisión.						1	2	
2.	Verificar que folios y hoja de ruta sean correctos.								
3.	Devolver expediente a División de Fiscalización.								
4.	Radicar expediente y verificar fecha de vencimiento.							3	
5.	Repartir expedientes a los liquidadores mediante sorteo.							4	
6.	Entregar expedientes a los liquidadores y firmar acta respectiva y libro personal.								
7.	Relacionar expedientes en libro personal del liquidador indicando fecha de vencimiento.								
8.	Estudiar y analizar los expedientes.								5




 DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Administrativo formulando Resolución de liquidación oficial de corrección o Auto de archivo	Cientes: Divisiones Jurídica, Documentación, Usuario Aduanero.		Hoja # 2 de 3			
	División de Liquidación	Proceso: Formulación de liquidaciones oficiales de corrección. Aduanas	Responsables		Fecha: Octubre / 05			
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaría	Liquidador	Jefe División	Formato	Norma	Riesgo
9. ¿ Presenta el usuario aduanero declaración de corrección con pago correcto de mayores atributos, intereses y sanciones ? 10. Analizar descargos y pruebas presentados por el usuario aduanero. 11. ¿ Las pruebas y descargos presentados desvirtúan el procedimiento ? 12. Proyectar resolución de liquidación oficial de corrección. 13. Diligenciar Auto de archivo. 14. Entregar el proyecto de acto administrativo para revisión y aprobación por parte del jefe, hacer firmar el libro de control. 15. Revisar el proyecto 16. ¿ Se aprueba el proyecto ? 17. Devolver al liquidador para hacer correcciones respectivas.							6	7




	Local Bucaramanga	Producto: Resolución que declara incumplimiento de obligaciones y ordena hacer efectiva la garantía, Auto de archivo motivado.	Clientes: Documentación, Comercio Exterior, Despacho del administrador, usuario aduanero.			Hoja # 1 de 4		
	División de Liquidación	Proceso: Incumplimiento y efectividad de Garantías. Aduanas	Responsables			Fecha: Octubre/ 05		
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Formato	Norma	Riesgo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir antecedentes y documentos de la obligación garantizada enviados por la División de Comercio Exterior. 2. Radicar y conformar el expediente. 3. Repartir los expedientes a liquidadores mediante sorteo, según términos de vencimiento. 4. Entregar los expedientes a los liquidadores y firmar el acta respectiva. 5. Relacionar expedientes en el libro personal del liquidador. 6. Estudiar y analizar expedientes. 7. ¿Hubo incumplimiento de la obligación garantizada? 8. Proyectar Auto de archivo motivado. 		 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A1[] A1 --> A2[] A2 --> A3[] A3 --> A4[] A4 --> A5[] A5 --> A6[] A6 --> D1{¿Hubo incumplimiento de la obligación garantizada?} D1 -- SI --> C9((9)) D1 -- NO --> A7[] A7 --> C18((18)) C18 --> A8[] A8 --> FIN([2]) </pre>						<ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 4


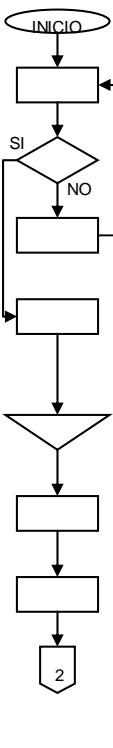


	Local Bucaramanga	Producto: Resolución que declara incumplimiento de obligaciones y ordena hacer efectiva la garantía, Auto de archivo motivado.	Clientes: Documentación, Comercio Exterior, Despacho del administrador, usuario aduanero.		Hoja # 2 de 4			
	División de Liquidación	Proceso: Incumplimiento y efectividad de Garantías. Aduanas	Responsables		Fecha: Octubre/ 05			
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Formato	Norma	Riesgo
9.	Proyectar resolución q declara el incumplimiento de la obligación y ordena hacer efectiva la garantía.			2				
10.	Archivar transitoriamente el expediente mientras se cumple el término del recurso de reposición.							5
11.	¿El investigado presentó Recurso de Reposición?							
12.	Devolver el expediente al liquidador para resolver el recurso interpuesto.							
13.	¿El recurso interpuesto cumple con los requisitos de ley y los argumentos expuestos desvirtúan la declaratoria de incumplimiento de la obligación garantizada?.							6
14.	Proyectar resolución mediante la cual se resuelve el recurso de reposición.							














	Local Bucaramanga	Producto: Resolución que declara incumplimiento de obligaciones y ordena hacer efectiva la garantía, Auto de archivo motivado.	Clientes: Documentación, Comercio Exterior, Despacho del administrador, usuario aduanero.		Hoja # 3 de 4			
	División de Liquidación	Proceso: Incumplimiento y efectividad de Garantías. Aduanas	Responsables		Fecha: Octubre/ 05			
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Formato	Norma	Riesgo
15.	¿El recurrente presento recurso de apelación de forma subsidiaria?.			3				
16.	Remitir el expediente al despacho del administrador correspondiente para efectos de resolver el recurso de apelación.			SI				
17.	Elaborar planilla y remitir el expediente a la División de Documentación para su archivo y copia de la resolución ejecutoriada a la División de Cobranzas junto con la garantía.			NO				
18.	Entregar el proyecto para revisión y aprobación por parte del Jefe de División y hacer firmar el libro de control.			27				
19.	Analizar el planteamiento.							
20.	¿Se aprueba el proyecto?							7
21.	Aprobar proyecto colocando fecha de revisión							
22.	Hacer correcciones respectivas al proyecto.							
								23
								18
								4


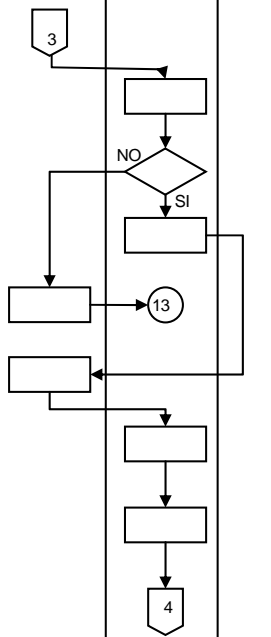



	Local Bucaramanga	Producto: Acto Administrativo formulando Resolución de sanción o Auto de archivo	Clientes: División Jurídica, Documentación, Usuario Aduanero.			Hoja # 1 de 4	
	División de Liquidación	Proceso: Infracciones Administrativas. Aduanas	Responsables			Fecha: Octubre/ 05	
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Formato	Norma	Riesgo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir expediente con auto de traslado de la División de Fiscalización Tributaria Aduanera. 2. Verificar que folios y hoja de ruta sean correctos. 3. Devolver expediente a División de Fiscalización. 4. Radicar expediente y verificar fecha de vencimiento para proferir Resolución mediante la cual se impone la sanción por infracción al Régimen Aduanero. 5. Archivar transitoriamente los expedientes mientras se asigna reparto a los liquidadores. 6. Repartir los expedientes a los liquidadores mediante sorteo según términos de vencimiento. 7. Entregar los expedientes a los liquidadores y firmar acta respectiva. 							<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>


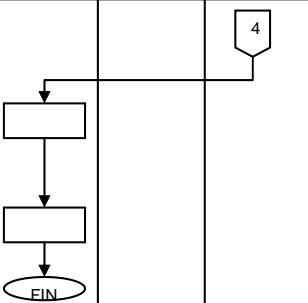



 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Administrativo formulando Resolución de sanción o Auto de archivo	Clientes: División Jurídica, Documentación, Usuario Aduanero.			Hoja # 2 de 4 Fecha: Octubre/ 05		
	División de Liquidación	Proceso: Infracciones Administrativas. Aduanas	Responsables			Formato	Norma	Riesgo
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División			
8. Relacionar los expedientes en el libro personal del liquidador indicando fecha de vencimiento.								
9. Estudiar y analizar los expedientes para proyectar la correspondiente Resolución de Sanción o Auto de Archivo.								
10. ¿ Procede la Sanción propuesta por la División Tributaria y Aduanera?								
11. Proyectar Auto de Archivo motivado.								
12. Proyectar Resolución mediante la cual se impone la sanción respectiva.								
13. Entregar el proyecto del Acto para revisión y aprobación por parte del jefe de la División y hacer firmar libro de control.								
								




	Local Bucaramanga	Producto: Acto Administrativo formulando Resolución de sanción o Auto de archivo	Cientes: División Jurídica, Documentación, Usuario Aduanero.			Hoja # 3 de 4 Fecha: Octubre/ 05	
	División de Liquidación	Proceso: Infracciones Administrativas. Aduanas	Responsables			Formato	Norma
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaría	Liquidador	Jefe División			
<p>14. Analizar el planteamiento.</p> <p>15. ¿ Se aprueba el proyecto ?</p> <p>16. Aprobar proyecto colocando fecha de revisión.</p> <p>17. Hacer correcciones respectivas al proyecto.</p> <p>18. Imprimir acto definitivo y pasar para firma del jefe.</p> <p>19. Firmar acto administrativo.</p> <p>20. Entregar el acto administrativo a Secretaría para fechar, numerar y remitirlo a la División de Documentación para notificar a los interesados.</p>							













	Local Bucaramanga	Producto: Acto Administrativo formulando Resolución de sanción o Auto de archivo	Clientes: División Jurídica, Documentación, Usuario Aduanero.			Hoja # 4 de 4		
	División de Liquidación	Proceso: Infracciones Administrativa. Aduanas	Responsables			Formato	Norma	Riesgo
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División			
<p>21. Remitir a la División de Documentación el Acto Administrativo para surtir el trámite de notificación y el expediente en planillas independientes.</p> <p>22. Actualizar Sistema.</p>								














	Local Bucaramanga	Producto: Acto Administrativo formulando Resolución de liquidación oficial de corrección para efectos de devolución o Auto de archivo	Clientes: División Jurídica, Documentación, Devoluciones, Usuario Aduanero.			Hoja # 1 de 4	
	División de Liquidación	Proceso: Liquidación oficial de corrección para efectos de devolución. Aduanas	Responsables			Formato	Fecha: Octubre/ 05
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaría	Liquidador	Jefe División		Norma	Riesgo
1.	Recibir solicitudes presentadas por los interesados ante la División de Documentación.	INICIO					
2.	Elaborar auto de apertura, hoja de ruta y conformar expediente con debida carátula homologada.						
3.	Repartir las solicitudes mediante sorteo.						
4.	Entregar los expedientes a los liquidadores, firmar el acta y actualizar sistema.						
5.	Relacionar los expedientes en el libro personal del liquidador.						
6.	Estudiar y analizar los expedientes.						


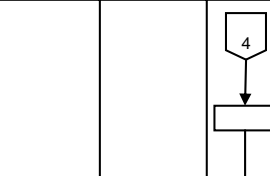


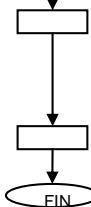


 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Administrativo formulando Resolución de liquidación oficial de corrección para efectos de devolución o Auto de archivo	Cientes: División Jurídica, Documentación, Devoluciones, Usuario Aduanero.			Hoja # 2 de 4		
	División de Liquidación	Proceso: Liquidación oficial de corrección para efectos de devolución. Aduanas	Responsables			Fecha: Octubre/ 05		
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaría	Liquidador	Jefe División	Formato	Norma	Riesgo
7.	¿ Procede la liquidación oficial de corrección ?							
8.	Proyectar Resolución negando Solicitud de Corrección.							
9.	Proyectar liquidación oficial de corrección para efectos de devolución.							
10.	Entregar proyecto para revisión y aprobación por parte del Jefe de División y hacer firmar libro de control.							
11.	Revisar Proyecto							
								
								









 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Administrativo formulando Resolución de liquidación oficial de corrección para efectos de devolución o Auto de archivo	Cientes: División Jurídica, Documentación, Devoluciones, Usuario Aduanero.			Hoja # 3 de 4		
	División de Liquidación	Proceso: Liquidación oficial de corrección para efectos de devolución. Aduanas	Responsables			Fecha: Octubre/ 05		
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaría	Liquidador	Jefe División	Formato	Norma	Riesgo
12. ¿Se aprueba el proyecto?								
13. Devolver el proyecto al liquidador para hacer correcciones respectivas								
14. Hacer correcciones al proyecto.								
15. Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver al liquidador								
16. Imprimir acto definitivo y pasar al jefe de división para firma respectiva.								
17. Firmar acto administrativo.								
								




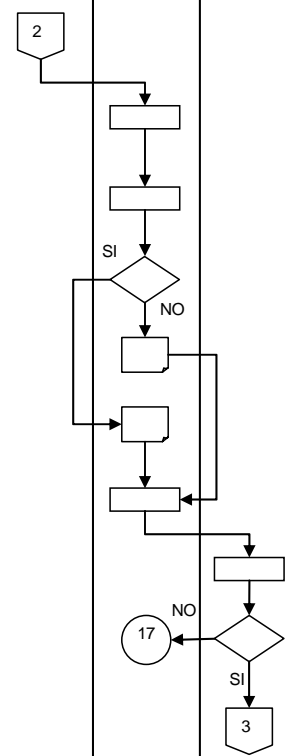
 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Administrativo formulando Resolución de liquidación oficial de corrección para efectos de devolución o Auto de archivo	Cientes: División Jurídica, Documentación, Devoluciones, Usuario Aduanero.			Hoja # 4 de 4		
	División de Liquidación	Proceso: Liquidación oficial de corrección para efectos de devolución. Aduanas	Responsables			Fecha: Octubre/ 05		
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaría	Liquidador	Jefe División	Formato	Norma	Riesgo
18. Entrega el Acto administrativo a Secretaría para fechar, numerar y remitirlo a la división de documentación y la división de devoluciones.								
19. Remitir a la División de Documentación el acto administrativo para surtir el tramite de notificación y el expediente en planillas individuales.								
18. Actualizar el sistema								

















	Local Bucaramanga	Producto: Acto Administrativo formulando Resolución de liquidación oficial de revisión de valor o Auto de archivo.	Clientes: Divisiones, Jurídica, Documentación, Recaudación, Cobranzas, Usuario Aduanero.			Hoja # 1 de 3	
	División de Liquidación	Proceso: Liquidación oficial de revisión de valor. Aduanas	Responsables			Fecha: Octubre/ 05	
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Formato	Norma	Riesgo
1. Recibir expediente con Auto de traslado de la División de Fiscalización tributaria y aduanera.							
2. Verificar que folios y hoja de ruta sean correctos.							
3. Devolver expediente a División de Fiscalización.							
4. Radicar expediente y verificar fecha de vencimiento para proferir acto administrativo.							
5. Archivar transitoriamente los expedientes mientras se asigna reparto a liquidadores.							
6. Repartir los expedientes a liquidadores mediante sorteo según términos de vencimiento.							
7. Entregar los expedientes a los liquidadores y firmar el acta respectiva .							
							


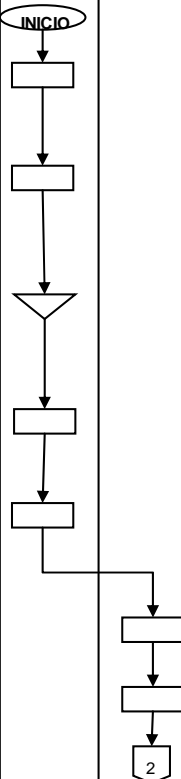



































 Local Bucaramanga Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga División de Liquidación	Producto: Acto Administrativo formulando Resolución de liquidación oficial de revisión de valor o Auto de archivo. Proceso: Liquidación oficial de revisión de valor. Aduanas	Cientes: Divisiones, Jurídica, Documentación, Recaudación, Cobranzas, Usuario Aduanero.	Hoja # 2 de 3 Fecha: Octubre / 05
	Responsables			Formato Norma Riesgo
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaría Liquidador Jefe División	
8.	Relacionar los expedientes en el libro personal del liquidador indicando fecha de vencimiento.			
9.	Estudiar y analizar los expedientes.			5
10.	¿ Procede la Liquidación Oficial de Revisión de Valor propuesta por la División de Fiscalización Tributaria y Aduanera ?			6
11.	Proyectar Auto de archivo motivado, o Auto de archivo por gestión.			
12.	Proyectar Liquidación Oficial de Revisión de valor.			
13.	Entregar proyecto de Acto administrativo para revisión y aprobación por parte del Jefe de la División, hacer firmar libro de control.			
14.	Analizar planteamiento			
15.	¿Se aprueba el proyecto ?			7




 DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Acto Administrativo formulando Resolución de liquidación oficial de revisión de valor o Auto de archivo.	Cientes: Divisiones, Jurídica, Documentación, Recaudación, Cobranzas, Usuario Aduanero.	Hoja # 3 de 3				
	División de Liquidación	Proceso: Liquidación oficial de revisión de valor. Aduanas	Responsables		Formato	Norma	Riesgo	
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaría	Liquidador	Jefe División			
16.	Aprobar proyecto colocando fecha de revisión y devolver al liquidador.							
17.	Hacer correcciones respectivas al proyecto.							
18.	Imprimir acto definitivo y pasar para firma del jefe							
19.	Firmar acto administrativo.							
20.	Entregar acto Administrativo a Secretaria para fechar, numerar y remitirlo a la División de Documentación para notificar a los interesados.							
21.	Remitir a la División de Documentación el Acto Administrativo para surtir el trámite de notificación y el expediente en planillas independientes.							
22.	Actualizar el sistema.							
								
								



	Local Bucaramanga	Producto: Resolución sanción por No Suministrar Información.	Clientes: Divisiones Jurídica, Recaudación, Cobranzas, Documentación y Usuario cambiario.			Hoja # 1 de 5				
	División de Liquidación	Proceso: Imposición Sanción Por No Suministrar Información.	Responsables			Formato	Norma	Riesgo		
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Doc				
<p>1. Recibir expedientes de Fiscalización, verificar folios con hoja de ruta</p> <p>2. Radicar expediente y anotar fecha de vencimiento del termino para proferir la decisión de fondo</p> <p>3. Archivar transitoriamente el expediente mientras se asigna el reparto a los liquidadores</p> <p>4. Reparto de expedientes mediante sorteo entre liquidadores</p> <p>5. Entregar el expediente al Liquidador y hacer firmar las actas</p> <p>6. Incluir el expediente en el libro personal, indicando fecha de vencimiento</p> <p>7. Estudiar y analizar los expedientes</p>										
										
Inicio/Fin	Actividad	Decisión	Demora	Procedimiento determinado por otra área	Documento	Dirección de Flujo	Conector Pagina	Archivo	Conector de Actividades	Conector Riesgo

 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Resolución sanción por No Suministrar Información.	Clientes: Divisiones Jurídica, Recaudación, Cobranzas, Documentación y Usuario cambiario.			Hoja # 2 de 5		
	División de Liquidación	Proceso: Imposición Sanción Por No Suministrar Información.	Responsables			Fecha: Octubre / 05		
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Doc	Formato	Norma	Riesgo
8.	¿El investigado presento respuesta?		  NO  SI					
9.	¿El investigado solicita practica de pruebas? ¿El liquidador considera necesario practicar pruebas de oficio?		 NO  SI					
10.	Proyectar resolución de pruebas		 					
11.	Pasar el proyecto para revisión y aprobación por parte del jefe de la división, haciendo firmar el libro de control		 					
12.	Aprobar el proyecto colocando la fecha de revisión y devolver al liquidador		 					
13.	Realizar modificaciones indicadas, imprimir el proyecto definitivo y pasarlo para firma del jefe de la división		 					
14.	Firmar y entregar el acto administrativo a la secretaria		 					
15.	Recibe y envía el acto administrativo para su debida notificación	 						



	Local Bucaramanga	Producto: Resolución sanción por No Suministrar Información.	Clientes: Divisiones Jurídica, Recaudación, Cobranzas, Documentación y Usuario cambiario.			Hoja # 3 de 5			
	División de Liquidación	Proceso: Imposición Sanción Por No Suministrar Información.	Responsables			Fecha: Octubre / 05			
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Doc	Formato	Norma	Riesgo
16.	¿En la resolución de pruebas se negó la practica de alguna de las pruebas solicitadas?			3					16
17.	¿El investigado o apoderado presentó recurso de reposición?								
18.	Proyectar resolución resolviendo el recurso interpuesto, contra el cual ya no procede ningún recurso.								
19.	Pasar el proyecto para revisión y aprobación por parte del jefe de la división, haciendo firmar el libro de control								19
20.	Aprobar el proyecto colocando la fecha de revisión y devolver al liquidador								20
21.	Realizar modificaciones indicadas, imprimir el proyecto definitivo y pasarlo para firma del jefe de la división								
22.	Firmar y entregar el acto administrativo a la secretaria								



Inicia/Fin



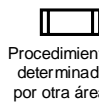
Actividad



Decisión



Demora



Procedimiento determinado por otra área



Documento



Dirección de Flujo



Conector Pagina




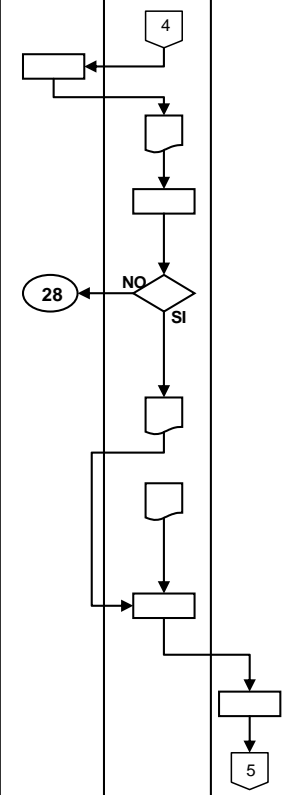
Archivo




Conector de Actividades




Conector Riesgo












	Local Bucaramanga	Producto: Resolución sanción por No Suministrar Información.	Clientes: Divisiones Jurídica, Recaudación, Cobranzas, Documentación y Usuario cambiario.			Hoja # 4 de 5			
	División de Liquidación	Proceso: Imposición Sanción Por No Suministrar Información.	Responsables			Formato	Norma	Riesgo	
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Doc			
23.	Recibe y envía el acto administrativo para su debida notificación						(23)		
24.	Proyectar las solicitudes de información decretadas								
25.	Analizar las respuestas a las solicitudes								
26.	¿Procede la aplicación de la multa propuesta por la División de Fiscalización Tributaria y Aduanera?								
27.	Proyectar resolución Sanción por No Suministrar Información								
28.	Proyectar Resolución de terminación								
29.	Liquidador pasa proyecto a revisión y hace firmar su libro de control						(29)		
30.	Analizar Planteamiento								








































	Local Bucaramanga	Producto: Resolución sanción por No Suministrar Información.	Clientes: Divisiones Jurídica, Recaudación, Cobranzas, Documentación y Usuario cambiario.			Hoja # 5 de 5		
	División de Liquidación	Proceso: Imposición Sanción Por No Suministrar Información.	Responsables			Fecha: Octubre / 05		
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Doc	Formato	Norma	Riesgo
31.	¿Se aprueba el proyecto?			5				
32.	Hacer las correcciones indicadas	29						
33.	Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver al Liquidador							33
34.	Sacar en limpio Acto Administrativo y pasar para firma del Acto							
35.	Firmar Acto Administrativo y entregar Expediente a Secretaria							
36.	Recibir Expediente y enviar el Acto Administrativo a la División de Documentación para su notificación							36
37.	División de Documentación recibe y notifica Acto Administrativo							
38.	Actualizar el sistema							
39.	Enviar el expediente a Documentación mediante planillas							39
		FIN						




	Local Bucaramanga	Producto: Resolución sanción por Infracción Al Régimen Cambiario.	Clientes: Divisiones Jurídica, Recaudación, Cobranzas, Documentación y Usuario cambiario.			Hoja # 1 de 5	
	División de Liquidación	Proceso: Imposición Sanción Por Infracción Al Régimen Cambiario.	Responsables			Formato	Norma
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Doc		
1.	Recibir expedientes de Fiscalización, verificar folios con hoja de ruta	INICIO					1
2.	Radicar expediente y anotar fecha de vencimiento del termino para proferir la decisión de fondo						2
3.	Archivar transitoriamente el expediente mientras se asigna el reparto a los liquidadores						
4.	Reparto de expedientes mediante sorteo entre liquidadores						4
5.	Entregar el expediente al Liquidador y hacer firmar las actas						
6.	Incluir el expediente en el libro personal, indicando fecha de vencimiento						6
7.	Estudiar y analizar los expedientes						

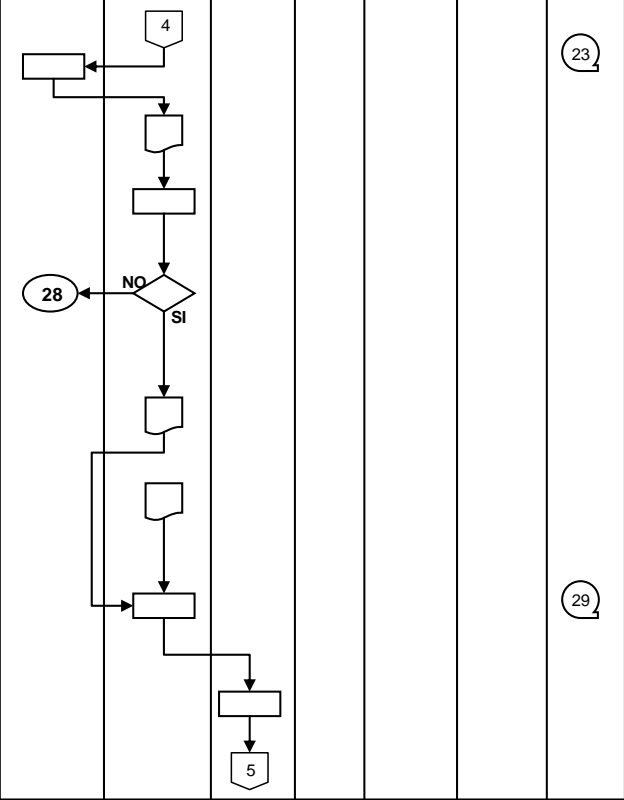
										
Inicio/Fin	Actividad	Decisión	Demora	Procedimiento determinado por otra área	Documento	Dirección de Flujo	Conector Pagina	Archivo	Conector de Actividades	Conector Riesgo


 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Resolución sanción por Infracción Al régimen Cambiario.	Clientes: Divisiones Jurídica, Recaudación, Cobranzas, Documentación y Usuario cambiario.			Hoja # 2 de 5						
	División de Liquidación	Proceso: Imposición Sanción Por Infracción Al Régimen Cambiario.	Responsables			Fecha: Octubre / 05						
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Doc	Formato	Norma	Riesgo				
8.	¿El investigado presento respuesta?		 									
9.	¿El investigado solicita practica de pruebas? ¿El liquidador considera necesario practicar pruebas de oficio?											
10.	Proyectar resolución de pruebas											
11.	Pasar el proyecto para revisión y aprobación por parte del jefe de la división, haciendo firmar el libro de control											
12.	Aprobar el proyecto colocando la fecha de revisión y devolver al liquidador											
13.	Realizar modificaciones indicadas, imprimir el proyecto definitivo y pasarlo para firma del jefe de la división											
14.	Firmar y entregar el acto administrativo a la secretaria											
15.	Recibe y envía el acto administrativo para su debida notificación											
		 Inicio/Fin	 Actividad	 Decisión	 Demora	 Procedimiento determinado por otra área	 Documento	 Dirección de Flujo	 Conector Pagina	 Archivo	 Conector de Actividades	 Conector Riesgo

	Local Bucaramanga	Producto: Resolución sanción por Infracción Al Régimen Cambiario.	Clientes: Divisiones Jurídica, Recaudación, Cobranzas, Documentación y Usuario cambiario.			Hoja # 3 de 5		
	División de Liquidación	Proceso: Imposición Sanción Por Infracción Al Régimen Cambiario.	Responsables			Fecha: Octubre / 05		
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Doc	Formato	Norma	Riesgo
16.	¿En la resolución de pruebas se negó la practica de alguna de las pruebas solicitadas?							
17.	¿El investigado o apoderado presentó recurso de reposición?							
18.	Proyectar resolución resolviendo el recurso interpuesto, contra el cual ya no procede ningún recurso.							
19.	Pasar el proyecto para revisión y aprobación por parte del jefe de la división, haciendo firmar el libro de control							
20.	Aprobar el proyecto colocando la fecha de revisión y devolver al liquidador							
21.	Realizar modificaciones indicadas, imprimir el proyecto definitivo y pasarlo para firma del jefe de la división							
22.	Firmar y entregar el acto administrativo a la secretaria							
								



	Local Bucaramanga	Producto: Resolución sanción por Infracción Al Régimen Cambiario.	Clientes: Divisiones Jurídica, Recaudación, Cobranzas, Documentación y Usuario cambiario.				Hoja # 4 de 5		
	División de Liquidación	Proceso: Imposición Sanción Por Infracción Al Régimen Cambiario.	Responsables				Fecha: Octubre / 05		
Descripción de la Actividad			Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Doc	Formato	Norma	Riesgo
23.	Recibe y envía el acto administrativo para su debida notificación								
24.	Proyectar las solicitudes de información decretadas								
25.	Analizar las respuestas a las solicitudes								
26.	¿Procede la aplicación de la multa propuesta por la División de Fiscalización Tributaria y Aduanera?								
27.	Proyectar resolución Sanción por infracción Al Régimen Cambiario								
28.	Proyectar Resolución de terminación								
29.	Liquidador pasa proyecto a revisión y hace firmar su libro de control								
30.	Analizar Planteamiento								



	Local Bucaramanga	Producto: Resolución sanción por Infracción Al Régimen Cambiario.	Clientes: Divisiones Jurídica, Recaudación, Cobranzas, Documentación y Usuario cambiario.			Hoja # 5 de 5		
	División de Liquidación	Proceso: Imposición Sanción Por Infracción Al Régimen Cambiario.	Responsables			Fecha: Octubre / 05		
Descripción de la Actividad		Grupo de Secretaria	Liquidador	Jefe División	Div. Doc	Formato	Norma	Riesgo
31.	¿Se aprueba el proyecto?			5				
32.	Hacer las correcciones indicadas	29						
33.	Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver al Liquidador							33
34.	Sacar en limpio Acto Administrativo y pasar para firma del Acto							
35.	Firmar Acto Administrativo y entregar Expediente a Secretaria							
36.	Recibir Expediente y enviar el Acto Administrativo a la División de Documentación para su notificación							36
37.	División de Documentación recibe y notifica Acto Administrativo							
38.	Actualizar el sistema							
39.	Enviar el expediente a Documentación mediante planillas							39
								FIN



DIVISIÓN JURÍDICA

	Local Bucaramanga	PRODUCTO: Resolución	CLIENTES: Solicitantes, Cobranzas, Recaudación, Comercialización, Documentación.				HOJA N° 1/5	
	División: Jurídica	PROCESO: Solicitud Revocatoria Directa Aduanera o Cambiaria					FECHA: Ener 13/06	
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	Responsables					Riesgo	Formato	Norma
	Secretaria	Abogado	Jefe División	Comité	División Docum			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la Revocatoria 2. Solicitar el respectivo expediente 3. Recibir expediente verificar folios, actualizar hoja de ruta y radicar el recurso extraordinario de Revocatoria. 4. Realizar reparto mediante sorteo 5. Entregar al abogado, haciendo firmar el libro de control 6. Recibir el expediente, verificar folios y radicar en el libro personal de expedientes a cargo, señalando la fecha de vencimiento. 7. Revisa los antecedentes de expediente 8. ¿El recurrente extraordinario anteriormente ya interpuso recurso de reconsideración (Aduanas) o de reposición (Cambios) y este fue aceptado? 9. Se rechaza la revocatoria Directa Aduanera o Cambiaria 						<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">6</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">25</p>	<p style="text-align: center;">Art. 70 C.C.A</p> <p style="text-align: center;">Art. 469 Parágrafo Dcto 1161/02</p> <p style="text-align: center;">Dcto 1092 21 jul/96</p> <p style="text-align: center;">Dcto 1074 26 jun/99</p>



	Local Bucaramanga	PRODUCTO: Resolución	CLIENTES: Solicitantes, Cobranzas, Recaudación, Comercialización, Documentación.				HOJA N° 2/5	
	División: Jurídica	PROCESO: Solicitud Revocatoria Directa Aduanera o Cambiaria					FECHA: Ener 13/06	
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			Responsables			Riesgo	Formato	Norma
			Secretaria	Abogado	Jefe División	Comité	División Docum	
<p>10. Hacer el análisis de la Revocatoria con sus respectivos antecedentes</p> <p>11. ¿Hay lugar a practica de pruebas?</p> <p>12. Proyectar Auto decretando pruebas</p> <p>13. Entregar proyecto a secretaria</p> <p>14. Secretaria pasa proyecto para revisión del jefe</p> <p>15. Jefe revisa e indica las correcciones necesarias, pasando el proyecto a secretaria</p> <p>16. Secretaria numera, fecha y radica el acto correspondiente, lo pasa al abogado haciendo firmar el libro de control</p> <p>17. Realizar todas las correcciones indicadas por el jefe, imprimiendo el acto definitivo que decreta o niega la practica de pruebas según el caso y pasarlo a la secretaria conservando el expediente</p>								



	Local Bucaramanga	PRODUCTO: Resolución	CLIENTES: Solicitantes, Cobranzas, Recaudación, Comercialización, Documentación.			HOJA N° 3/5
	División: Jurídica	PROCESO: Solicitud Revocatoria Directa Aduanera o Cambiaria				FECHA: Ener 13/06
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			Responsables			Riesgo
			Secretaria	Abogado	Jefe División	Comité
						División Docum
18. Pasa a firma por parte del jefe de la división				3		
19. Jefe firma y devuelve a secretaria						
20. Envía el acto a notificar						20
21. Recibe el acto notificado y se lo entrega al abogado						
22. Practica de pruebas a las que haya lugar (envió de oficios, Practicar inspecciones, interrogatorios, testimonios, etc.)						
23. Realiza el seguimiento a las pruebas decretadas y las reitera de ser necesario (termino de 30 Días)						23
24. Estudiar detalladamente el resultado de las pruebas						
25. Elaborar el proyecto que resuelve la Revocatoria Directa, basándose en las respectivas normas del caso (Aduaneras o Cambiarias)						25
26. Secretaria recibe y pasa al jefe de la división para revisión						
						4



	Local Bucaramanga	PRODUCTO: Resolución	CLIENTES: Solicitantes, Cobranzas, Recaudación, Comercialización, Documentación.			HOJA N° 4/5		
	División: Jurídica	PROCESO: Solicitud Revocatoria Directa Aduanera o Cambiaria	Responsables			FECHA: Ener 13/06		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			Secretaria	Abogado	Jefe División	Comité	División Docum	Riesgo
27. Jefe estudia el proyecto				4				27
28. ¿Hay lugar a convocatoria de comité?								
29. Se realiza el comité, estudiando el caso y tomando las decisiones mas adecuadas para el caso								
30. Indicar las correcciones necesarias y pasar a secretaria								
31. Secretaria numera, fecha y radica la Revocatoria o el recurso pasándolo posteriormente al abogado								
32. Revisa, elabora e imprime el acto definitivo, pasándolo a secretaria para hacerlo firmar, devolviendo el expediente								32
33. Pasa el proyecto a revisión por parte del Jefe de la División y archiva el expediente								
34. Jefe de la división firma y devuelve a secretaria								
								5



	Local Bucaramanga	PRODUCTO: Resolución	CLIENTES: Solicitantes, Cobranzas, Recaudación, Comercialización, Documentación.				HOJA N° 5/5	
	División: Jurídica	PROCESO: Solicitud Revocatoria Directa Aduanera o Cambiaria					FECHA: Ener 13/06	
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			Responsables			Riesgo	Formato	Norma
			Secretaria	Abogado	Jefe División	Comité	División Docum	
<p>35. Envía a notificar la resolución</p> <p>36. Recibe la resolución notificada, actualiza el expediente y radica en el libro</p> <p>37. Distribuir las copias necesarias a otras divisiones</p> <p>38. Remitir el expediente a la división de Documentación</p>								
							<p>35</p> <p>38</p>	



	Local Bucaramanga	PRODUCTO: Resolución	CLIENTES: Recurrente, Comercialización, Fiscalización, Recaudación, Documentación.				HOJA N° 2/5		
	División: Jurídica	PROCESO: Rec. Reconsideración Aduanero					FECHA: Ener 12/06		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			Responsables				Riesgo	Formato	Norma
			Secretaria	Abogado	Jefe División	Comité			
<p>10. ¿Hay lugar a practica de pruebas?</p> <p>11. Proyectar Auto negando pruebas</p> <p>12. Proyectar Auto decretando pruebas, suspendiendo términos por 2 meses cuando las pruebas se practican dentro del país, si se practican en el exterior el termino de suspensión es de 3 meses.</p> <p>13. Entregar proyecto a secretaria</p> <p>14. Secretaria pasa proyecto para revisión del jefe</p> <p>15. Jefe revisa e indica las correcciones necesarias, pasando el proyecto a secretaria</p> <p>16. Secretaria numera, fecha y radica el acto correspondiente, lo pasa al abogado haciendo firmar el libro de control</p> <p>17. Realizar todas las correcciones indicadas por el jefe, imprimiendo el acto definitivo que decreta o niega la practica de pruebas según el caso y pasarlo a la secretaria conservando el expediente</p>									<p>Art 511 Dcto 2685/99 Modificado Art 19 Dcto 4431/04</p> <p>Art 469, 471, 478 Dcto 2685/99</p>


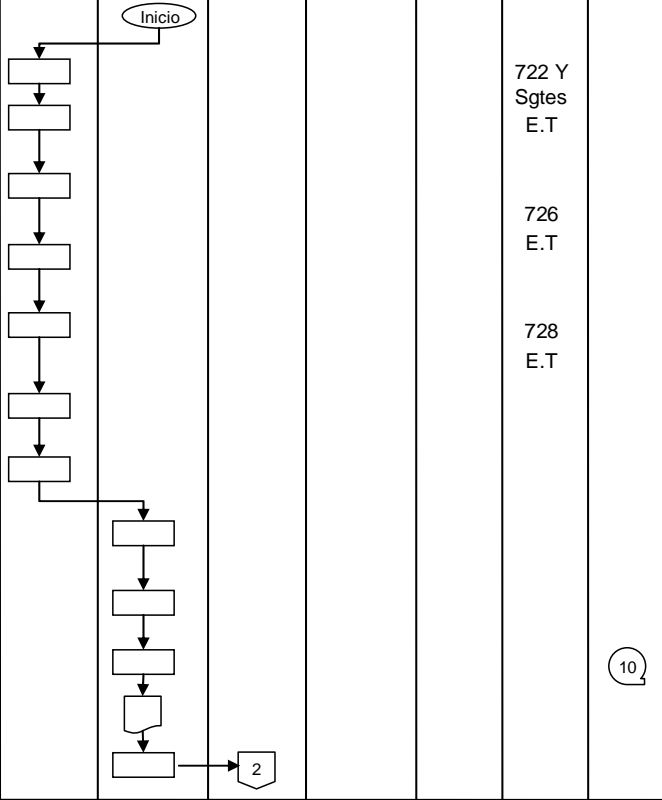


	Local Bucaramanga	PRODUCTO: Resolución	CLIENTES: Recurrente, Comercialización, Fiscalización, Recaudación, Documentación			HOJA N° 3/5	
	División: Jurídica	PROCESO: Rec. Reconsideración Aduanero				FECHA: Ener 12/06	
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		Responsables			Riesgo	Formato	Norma
		Secretaria	Abogado	Jefe División	Comité	División Docum	
18.	Pasa a firma por parte del jefe de la división						
19.	Jefe firma y devuelve a secretaria						
20.	Envía el acto a notificar						
21.	Recibe el acto notificado y se lo entrega al abogado						
22.	¿Se decretaron pruebas en el acto debidamente notificado?						
23.	Practica de pruebas a las que haya lugar (enviar oficios, realizar inspecciones, testimonios interrogatorios, etc.)						
24.	Realizar seguimiento, reiterar pruebas solicitadas durante el periodo probatorio (dos o tres meses)						
25.	Estudiar detalladamente el resultado de las pruebas						
26.	Realizar estudio de fondo, Proyectar la resolución que confirma o revoca el acto recurrido analizando muy bien todas las inconformidades señaladas por el recurrente y pasar a secretaria						


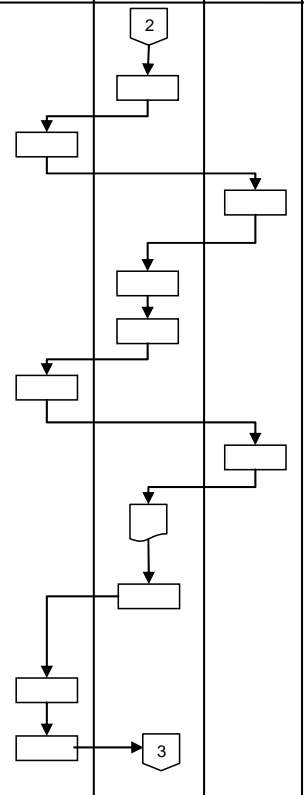


	Local Bucaramanga	PRODUCTO: Resolución	CLIENTES: Recurrente, Comercialización, Fiscalización, Recaudación, Documentación.			HOJA N° 4/5		
	División: Jurídica	PROCESO: Rec. Reconsideración Aduanero	Responsables			Riesgo	Formato	Norma
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			Secretaria	Abogado	Jefe División	Comité	División Docum	
27. Secretaria recibe y pasa al jefe de la división para revisión				4				
28. Jefe estudia el recurso								28
29. ¿Hay lugar a convocatoria de comité?								
30. Se realiza el comité, estudiando el caso y tomando las decisiones mas adecuadas para el caso								
31. Indicar las correcciones necesarias y pasar a secretaria								
32. Secretaria numera, fecha y radica el recurso pasándolo posteriormente al abogado								
33. Revisa, elabora e imprime el acto definitivo, pasándolo a secretaria para hacerlo firmar, devolviendo el expediente a secretaria								33
34. Pasa proyecto al Jefe de la División y archiva el expediente								
35. Jefe de la división firma y devuelve a secretaria								
								5


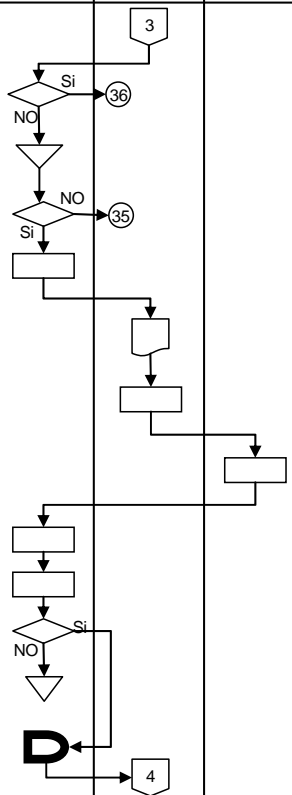


	Local Bucaramanga	Producto: Resolución	Clientes: Cobranzas, Recaudación, Documentación y contribuyentes.			Hoja # 1/5	
	División Jurídica	Proceso: Recurso De Reconsideración Tributario	Responsables			Fecha: 27/03/06	
Descripción de la Actividad	Secretaría	Abogado	Jefe	Otras Divisiones	Formato	Norma	Riesgo
							
1. Recibir Recurso						722 Y Sgtes E.T	
2. Solicitar Expediente a Documentación, Devolución, Recaudación, etc.							
3. Recibir los expedientes, verificar folios, actualizar hoja de ruta y radicar en libros						726 E.T	
4. Organizar reparto de expedientes e informar a jefe para realización de reparto,							
5. Realizar reparto de expedientes mediante sorteo, haciendo firmar actas,						728 E.T	
6. Incluir el reparto en Gestor (Gestor, Cuando el proceso así lo requiera),							
7. Entregar Expediente Abogado, haciendo firmar el libro de control							
8. Recibir Expediente y radicarlo en el libro de control de expedientes, señalando fechas de vencimientos,							
9. Incluir el memorial en Gestor (Gestor, Cuando el proceso así lo requiera)							
10. Estudiar el cumplimiento de los requisitos formales,							10
11. Proyectar auto admisorio o inadmisorio,							
12. Incluir el auto proyectado en Gestor, en roll de captura y revisión (Gestor Cuando el proceso así lo requiera),							


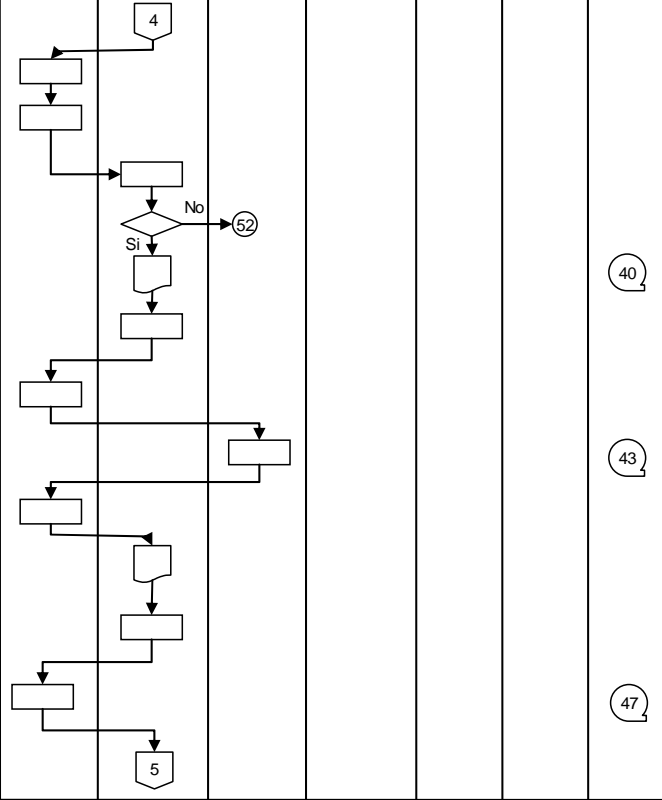


 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Resolución	Clientes: Cobranzas, Recaudación, Documentación y Contribuyentes.			Hoja # 2/5				
	División Jurídica	Proceso: Recurso De Reconsideración Tributario	Responsables			Fecha: 27/03/06				
Descripción de la Actividad			Secretaria	Abogado	Jefe	Otras Divisiones	Formato	Norma	Riesgo	
13. Entregar proyecto a secretaria para Radicación y revisión, 14. Secretaria radica y pasa para revisión y aprobación del jefe, 15. Jefe revisa e indica las correcciones, devolviendo por gestor (Gestor, Cuando el proceso así lo requiera) 16. Abogado recibe, corrige e incluye en Gestor, en roll de captura y revisión (Gestor, Cuando el proceso así lo requiera) 17. Entrega proyecto a secretaria 18. Secretaria pasa proyecto para revisión del jefe 19. Jefe revisa, aprueba e incluye en Gestor, en roll de firma, enviando a abogado para su impresión (Gestor, Cuando el proceso así lo requiera) 20. Abogado imprime el original y 8 copias 21. Entregar a secretaria el proyecto para su numeración, radicación y firma por parte del jefe de la división y el expediente para archivo transitorio 22. Secretaria radica el proyecto, pasa a firma por parte del jefe, envía los autos documentación para su notificación y archiva los expedientes 23. Recibir actos notificados										22


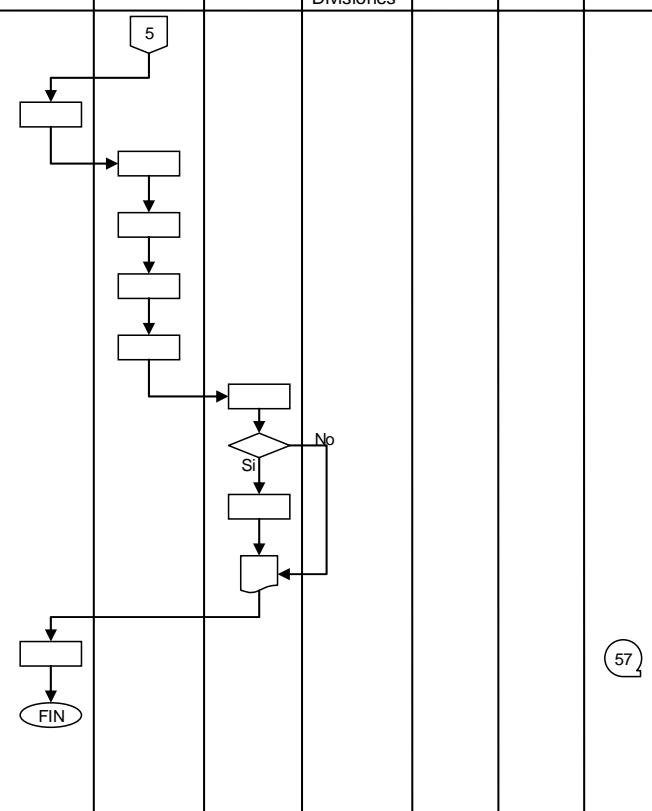


 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Resolución	Clientes: Cobranzas, Recaudación, Documentación y Contribuyentes.			Hoja # 3/5		
	División Jurídica	Proceso: Recurso De Reconsideración Tributario	Responsables			Fecha: 27/03/06		
Descripción de la Actividad		Secretaría	Abogado	Jefe	Otras Divisiones	Formato	Norma	Riesgo
24. ¿El auto es admisorio? 25. Archivo transitorio de expediente, esperando vencimiento de término de 10 días para que el contribuyente presente recurso 26. ¿El contribuyente presento recurso de reposición? 27. Efectuar nuevo reparto de expedientes y Entregar al abogado para que lo estudie 28. Proyecta e Incluye el auto admisorio por reposición o confirmatorio 29. Entregar a secretaria para que lo radique y lo pase al jefe para aprobación 30. Jefe revisa, aprueba el proyecto incluye en gestor (roll de firma) y devuelve a secretaria 31. Secretaria radica y envía a documentación para su notificación 32. Recibe los actos notificados 33. ¿El auto es admisorio por reposición? 34. Enviar el expediente a archivo definitivo 35. Archivar transitoriamente los expedientes mientras se efectúa el reparto								31



	Local Bucaramanga	Producto: Resolución	Clientes: Cobranzas, Recaudación, Documentación y Contribuyentes.			Hoja # 4/5	
	División Jurídica	Proceso: Recurso De Reconsideración Tributario	Responsables			Fecha: 27/ 03/ 06	
Descripción de la Actividad	Secretaria	Abogado	Jefe	Otras Divisiones	Formato	Norma	Riesgo
							



	Local Bucaramanga	Producto: Resolución	Clientes: Cobranzas, Recaudación, Documentación y Contribuyentes			Hoja # 5/5	
	División Jurídica	Proceso: Recurso De Reconsideración Tributario	Responsables			Fecha: 27703/06	
Descripción de la Actividad	Secretaría	Abogado	Jefe	Otras Divisiones	Formato	Norma	Riesgo
							



	Local Bucaramanga	PRODUCTO: Resolución	CLIENTES: Solicitantes, Cobranzas, Recaudación, Documentación.				HOJA N° 1/5		
	División: Jurídica	PROCESO: Solicitud Revocatoria Directa Tributaria					FECHA: Marz 01/06		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			Responsables				Formato	Norma	Riesgo
			Secretaria	Abogado	Jefe División	Comité	División Docum		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la Revocatoria 2. Solicitar el respectivo expediente 3. Recibir expediente verificar folios, actualizar hoja de ruta y radicar el recurso extraordinario de Revocatoria. 4. Realizar reparto mediante sorteo 5. Entregar al abogado, haciendo firmar el libro de control 6. Recibir el expediente, verificar folios y radicar en el libro personal de expedientes a cargo, señalando la fecha de vencimiento. 7. Revisa los antecedentes de expediente 8. ¿El recurrente extraordinario anteriormente ya interpuso recurso y este fue aceptado? 9. Se rechaza la revocatoria Directa Tributaria 									



	Local Bucaramanga	PRODUCTO: Resolución	CLIENTES: Solicitantes, Cobranzas, Recaudación, Documentación.			HOJA N° 2/5		
	División: Jurídica	PROCESO: Solicitud Revocatoria Directa Tributaria				FECHA: Marz 0106		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			Responsables			Formato	Norma	Riesgo
			Secretaria	Abogado	Jefe División	Comité	División Docum	
<p>10. Hacer el análisis de la Revocatoria con sus respectivos antecedentes</p> <p>11. ¿Hay lugar a practica de pruebas?</p> <p>12. Proyectar Auto decretando pruebas</p> <p>13. Entregar proyecto a secretaria</p> <p>14. Secretaria pasa proyecto para revisión del jefe</p> <p>15. Jefe revisa e indica las correcciones necesarias, pasando el proyecto a secretaria</p> <p>16. Secretaria numera, fecha y radica el acto correspondiente, lo pasa al abogado haciendo firmar el libro de control</p> <p>17. Realizar todas las correcciones indicadas por el jefe, imprimiendo el acto definitivo que decreta la practica de pruebas según el caso y pasarlo a la secretaria conservando el expediente</p>								



	Local Bucaramanga	PRODUCTO: Resolución	CLIENTES: Solicitantes, Cobranzas, Recaudación, Documentación.			HOJA N° 3/5		
	División: Jurídica	PROCESO: Solicitud Revocatoria Directa Tributaria				FECHA: Marz 01/06		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD		Responsables				Formato	Norma	Riesgo
		Secretaria	Abogado	Jefe División	Comité	División Docum		
18.	Pasa a firma por parte del jefe de la división		3					
19.	Jefe firma y devuelve a secretaria							
20.	Envía el acto a notificar							20
21.	Recibe el acto notificado y se lo entrega al abogado							
22.	Practica de pruebas a las que haya lugar (envió de oficios, Practicar inspecciones, interrogatorios, testimonios, etc.)							
23.	Realiza el seguimiento a las pruebas decretadas y las reitera de ser necesario							23
24.	Estudiar detalladamente el resultado de las pruebas							
25.	Elaborar el proyecto que resuelve la Revocatoria Directa, basándose en las normas Tributarias del caso							25
26.	Secretaria recibe y pasa al jefe de la división para revisión							
								4


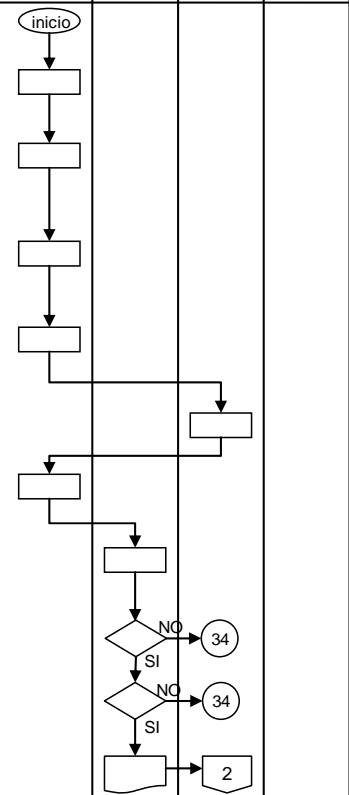


	Local Bucaramanga	PRODUCTO: Resolución	CLIENTES: Solicitantes, Cobranzas, Recaudación, Documentación.			HOJA N° 4/5		
	División: Jurídica	PROCESO: Solicitud Revocatoria Directa Tributaria				FECHA: Marz 01/06		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			Responsables			Formato	Norma	Riesgo
	Secretaria	Abogado	Jefe División	Comité	División Docum			
27. Jefe estudia el proyecto		4						27
28. ¿Hay lugar a convocatoria de comité?								
29. Se realiza el comité, estudiando el caso y tomando las decisiones mas adecuadas								
30. Indicar las correcciones necesarias y pasar a secretaria								
31. Secretaria numera, fecha y radica la Revocatoria o el recurso pasándolo posteriormente al abogado								
32. Revisa, elabora e imprime el acto definitivo, pasándolo a secretaria para hacerlo firmar, devolviendo el expediente								32
33. Pasa el proyecto a revisión por parte del Jefe de la División y archiva el expediente								
34. Jefe de la división firma y devuelve a secretaria								
								5




	Local Bucaramanga	PRODUCTO: Resolución	CLIENTES: Solicitantes, Cobranzas, Recaudación, Documentación.			HOJA N° 5/5		
	División: Jurídica	PROCESO: Solicitud Revocatoria Directa Tributaria				FECHA: Marz 01/06		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			Responsables			Formato	Norma	Riesgo
			Secretaria	Abogado	Jefe División	Comité	División Docum	
<p>35. Envía a notificar la resolución</p> <p>36. Recibe la resolución notificada, actualiza el expediente y radica en el libro</p> <p>37. Distribuir las copias necesarias a otras divisiones</p> <p>38. Remitir el expediente a la división de Documentación</p>								<p>35</p> <p>38</p>




	Local Bucaramanga	Producto: Fallos de Recursos	Clientes: División de Documentación.				Hoja #1 de 5		
	División Jurídica	Proceso: Recurso de Reposición. Cambios	Responsables			Formato	Fecha: Febrero / 06		
Descripción de la Actividad		Secretaria	Abogado	Jefe	Comité	División Docum.	Norma	Riesgo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir Recurso de División de Documentación. 2. Solicitar expediente que reposa en la División de Documentación. 3. Recibir expedientes, verificar folios, actualizar hoja de ruta y radicar en libros. 4. Organizar reparto de expedientes y pasar a Jefe para realización de reparto. 5. Realizar reparto mediante sorteo. 6. Entregar al abogado, haciendo firmar el libro de control. 7. Recibir el expediente, verificar folios y radicar en libro personal de control, señalando fecha de vencimiento. 8. El recurso cumple los requisitos formales. 9. ¿ El expediente requiere práctica de pruebas o se solicitaron por parte del recurrente ?. 10. Proyectar Auto para práctica de pruebas. 									




	Local Bucaramanga	Producto: Fallos de Recursos	Clientes: División de Documentación.			Hoja #2 de 5		
	División Jurídica	Proceso: Recurso de Reposición. Cambios	Responsables			Formato	Norma	Riesgo
Descripción de la Actividad		Secretaria	Abogado	Jefe	Comité	División Docum.		
11.	Entregar proyecto a Secretaria.		2					
12.	Secretaria radica y pasa para revisión del Jefe.							
13.	Jefe revisa e indica las correcciones necesarias, pasando el proyecto a secretaria.							
14.	Secretaria radica el acto correspondiente y lo devuelve al abogado haciendo firmar el libro de control.							
15.	Realizar las correcciones indicadas en por el jefe, imprimir acto definitivo y devolver a Secretaria.							
16.	Pasar a firma por parte del Jefe de División.							
17.	Jefe firma y devuelve a Secretaria.							
18.	Secretaria radica, incluye en el sistema y envía a notificación.							
19.	Notificar Acto Administrativo.							19
20.	Recibir copias notificadas del Acto Administrativo y pasar al abogado.							




	Local Bucaramanga	Producto: Fallos de Recursos	Clientes: División de Documentación.			Hoja #3 de 5		
	División Jurídica	Proceso: Recurso de Reposición. Cambios	Responsables			Formato	Norma	Riesgo
Descripción de la Actividad			Secretaria	Abogado	Jefe	Comité	División Docum.	
21.	¿ Se interpuso recurso de reposición ante la negación o practica de pruebas decretada ?.			3				
22.	Practicar pruebas dentro de los términos legales, incorporar al expediente y actualizar hoja de ruta.			Decision diamond				23
23.	Proyectar fallos de recursos interpuestos y pasar a secretaria.			Activity box				
24.	Secretaria radica y pasa para revisión del Jefe.		Activity box					
25.	Jefe revisa e indica las correcciones necesarias, pasando el proyecto a secretaria.				Activity box			
26.	Secretaria radica el acto correspondiente y lo devuelve al abogado haciendo firmar el libro de control.		Activity box					
27.	Realizar las correcciones indicadas en por el jefe, imprimir acto definitivo y devolver a Secretaria.				Activity box			
28.	Pasar a firma por parte del Jefe de División.		Activity box					
29.	Jefe firma y devuelve a Secretaria.				Activity box			
				4				


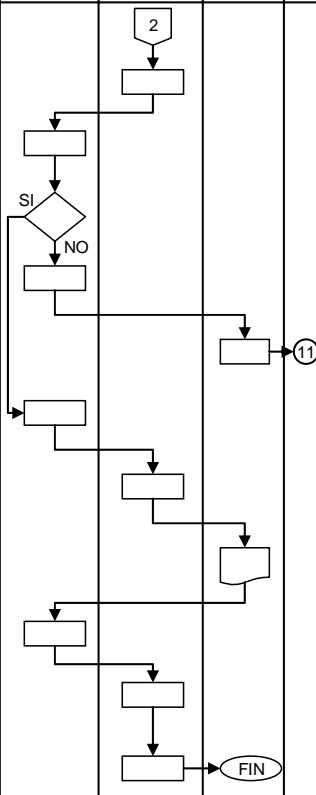


	Local Bucaramanga	Producto: Fallos de Recursos	Clientes: División de Documentación.			Hoja #4 de 5			
	División Jurídica	Proceso: Recurso de Reposición. Cambios	Responsables			Fecha: Febrero / 06			
Descripción de la Actividad		Secretaria	Abogado	Jefe	Comité	División Docum.	Formato	Norma	Riesgo
30.	Secretaria radica, incluye en el sistema y envía a notificación.	4							
31.	Notificar Acto Administrativo.								31
32.	Recibir copias notificadas del Acto Administrativo y pasar al abogado.								
33.	Cruzar copias en el expediente y actualizar hoja de ruta.								
34.	Proyectar fallo de recurso y pasar a Secretaria.								34
35.	Secretaria recibe y pasa a jefe para revisión.								
36.	Jefe estudia recurso.								
37.	¿ Hay lugar a convocatoria de comité ?.								
38.	Se realiza comité, estudiando el caso y tomando las decisiones mas adecuadas para el caso.								
39.	Indicar correcciones necesarias y pasar a Secretaria.								
		5							




	Local Bucaramanga	Producto: Fallos de Recursos	Clientes: División de Documentación.			Hoja #5 de 5		
	División Jurídica	Proceso: Recurso de Reposición. Cambios	Responsables			Formato	Norma	Riesgo
Descripción de la Actividad		Secretaria	Abogado	Jefe	Comité	División Docum.		
40.	Radical el recurso y pasarlo a Abogado.	5						
41.	Revisa, elabora e imprime el acto definitivo, pasándolo a Secretaria para firma del Jefe.							
42.	Pasar proyecto al jefe y archivar expediente.							
43.	Jefe de División firma y devuelve a Secretaria.							
44.	Radical y enviar para notificación.							
45.	Notificar Acto Administrativo.							45
46.	Recibir copias del Acto Administrativo y cruzar en el expediente.							
47.	Enviar expediente a Documentación para archivo definitivo.							
		FIN						


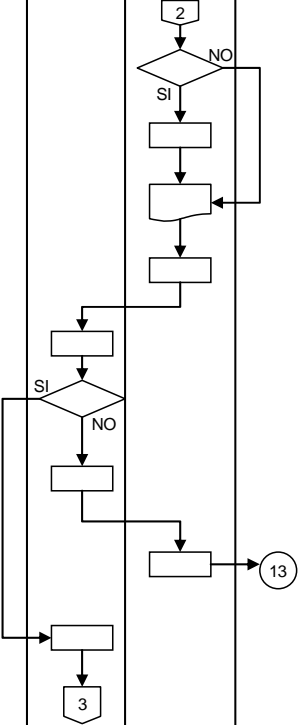


 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Respuesta Escrita	Clientes: Contribuyentes				Hoja # 2 de 2		
	División Jurídica	Proceso: Orientación al Contribuyente (Solicitud Escrita)	Responsables				Fecha: Diciembre/ 05		
Descripción de la Actividad			JEFE DIVISION	SECRETARIA	ASESOR JURIDICO	NIVEL CENTRAL	Formato	Norma	Riesgo
11. Secretaria recibe y pasa a Jefe para revisión. 12. Jefe estudia el proyecto. 13. ¿ Se aprueba el proyecto ?. 14. Devolver al Asesor Jurídico para hacer las correcciones respectivas. 15. Hacer correcciones al proyecto. 16. Aprobar proyecto y devolver a Secretaria. 17. Numerar el oficio de respuesta y devolver al Asesor para imprimir respuesta definitiva. 18. Imprimir Respuesta definitiva y pasar para firma por parte del Jefe. 19. Firma por parte del Jefe de División. 20. Envío por correo de la respuesta al contribuyente. 21. Actualizar libro de consultas y archivar documentos en la carpeta correspondiente									


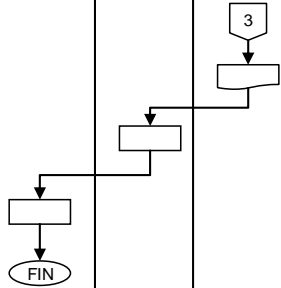


	Local Bucaramanga	Producto: Solución a peticiones	Clientes: Peticionario				Hoja #1 de 3
	División Jurídica	Proceso: Peticiones de terceros	Responsables				Fecha: Enero/06
Descripción de la Actividad	Secretaría	Jefe División	Asesor Jurídico	Peticionario	Formato	Norma	Riesgo
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir de la Div. Documentación la Petición. 2. ¿La petición es competencia de la División Jurídica? 3. Enviar la solicitud al área competente e informar al peticionario sobre el traslado de la misma. 4. Asignar funcionario para que estudie el caso. 5. ¿Cumple la petición con los requisitos mínimos exigidos? 6. Oficiar al Peticionario para que subsane las inconsistencias detectadas. 7. Esperar vencimiento de términos para que el Peticionario subsane inconsistencias. 8. ¿El peticionario subsanó los requisitos ? 9. Se archiva por desestimiento tácito. 						




	Local Bucaramanga	Producto: Solución a peticiones	Clientes: Peticionario			Hoja # 2 de 3	
	División Jurídica	Proceso: Peticiones de terceros	Responsables			Formato	Fecha: Enero/06
Descripción de la Actividad		Secretaria	Jefe División	Asesor Jurídico	Peticionario	Norma	Riesgo
<p>10. ¿ La petición involucra a terceros ?.</p> <p>11. Citar al tercero involucrado.</p> <p>12. Elaboración del proyecto de respuesta.</p> <p>13. Traslado del proyecto para aprobación por parte del Jefe.</p> <p>14. Revisar el proyecto.</p> <p>15. ¿ Se aprueba el proyecto ?</p> <p>16. Devolver al Asesor Jurídico para hacer las correcciones respectivas.</p> <p>17. Hacer correcciones al proyecto.</p> <p>18. Aprobar proyecto y devolver al asesor para imprimir respuesta definitiva.</p>							


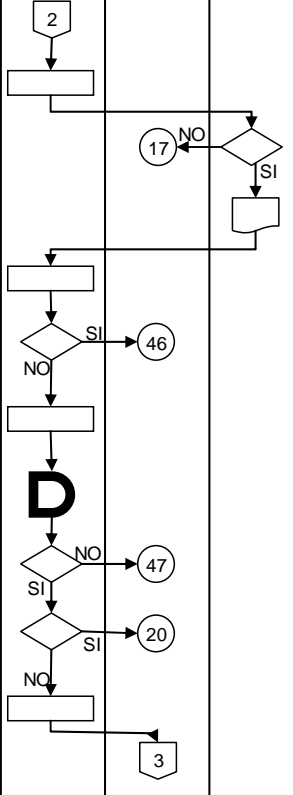


 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Solución a peticiones	Clientes: Peticionario				Hoja # 3 de 3	
	División Jurídica	Proceso: Peticiones de terceros	Responsables				Formato	Norma
Descripción de la Actividad			Secretaria	Jefe División	Asesor Jurídico	Peticionario		
19. Imprimir respuesta definitiva y pasar para firma del Jefe. 20. Firma por parte del jefe de División. 21. Enviar a documentación para notificación.								


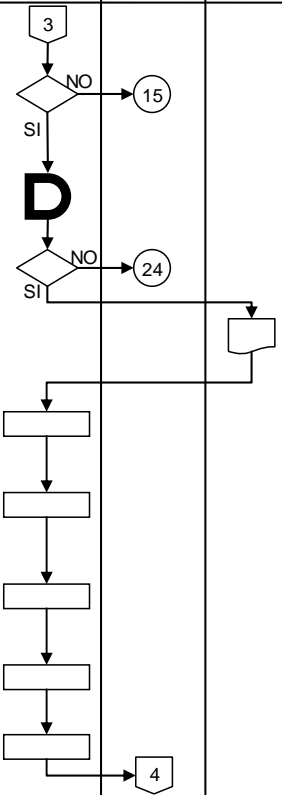


 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto:	Clientes: Cobranzas, Fiscalía, Juzgado				Hoja #1 de 5	
	División Jurídica	Proceso: Formulación de Denuncias Tributarias	Responsables				Formato	Fecha: 01/03/06
Descripción de la Actividad			JEFE GRUPO	ABOGADO	COMITE	FISCALIA	Norma	Riesgo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir Listado de reportes de la División de Cobranzas. 2. Revisar los reportes recibidos y devolver reportes errados o documentos incompletos e ilegibles. 3. Realizar la respectiva verificación contra cuenta corriente del contribuyente. 4. Seleccionar los casos a denunciar por cuantía y prescripción de la acción penal, a través del comité complementario para confirmar y decidir los casos a denunciar. 5. Elaborar acta de comité. 6. Realizar reparto de expedientes mediante sorteo. 7. Analizar caso y preparar la denuncia, verificando cuenta corriente. 8. Presentación de denuncia ante la Fiscalía, con los correspondientes soportes, 							Ley 383 Julio/97	
							Ley 633 2000	
							Ley 599 2000	
							Art 400 CDP	




 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto:	Clientes: Cobranzas, Fiscalía, Juzgado			Hoja # 2 de 5		
	División Jurídica	Proceso: Formulación de Denuncias Tributarias	Responsables			Formato	Fecha: 01/03/06	
Descripción de la Actividad			JEFE GRUPO	ABOGADO	COMITE	FISCALIA	Norma	Riesgo
9. Presentación de la demanda de parte civil ante la Fiscalía. 10. ¿Hubo pagos por parte del sindicado? 11. Fiscalía emite Fallo Inhibitorio. 12. Verificar Cuenta Corriente. 13. ¿Se considera correcto el fallo emitido por la Fiscalía? 14. Preparar y presentar recurso de reposición y en subsidio apelación según se considere adecuado para el caso. 15. Espera del fallo de la apelación (1 año). 16. ¿El fallo emitido fue a favor de la DIAN? 17. ¿La Fiscalía acepta la demanda de parte civil? 18. Se debe apelar la inadmisión de la demanda de parte civil y presentarla ante la fiscalía dentro del término de la ley,								


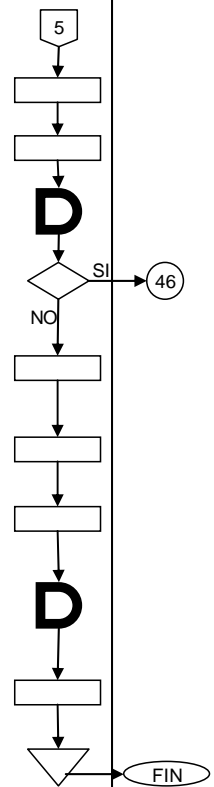


 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto:	Clientes: Cobranzas, Fiscalía, Juzgado			Hoja # 3 de 5	
	División Jurídica	Proceso: Formulación de Denuncias Tributarias	Responsables			Formato	Norma
Descripción de la Actividad			JEFE GRUPO	ABOGADO	COMITE	FISCALIA	Riesgo
19. Esperar fallo decisión de Recurso. ¿El fallo es a favor de la DIAN?. *Cuando vuelve al 15 y el fallo es en contra se da FIN*, 20. Esperar a que la Fiscalía realice la notificación de la admisión de la demanda de parte civil. 21. ¿La fiscalía emite practica de pruebas? 22. Fiscalía notifica Dictamen Pericial. 23. Objetar en caso de que sean contrarias a las Pretensiones de la DIAN. 24. En caso de que haya vinculación al proceso mediante persona ausente, se debe buscar la dirección e informar ante la fiscalía. 25. Cierre de la Investigación y se da traslado del proceso para alegar. 26. Verificar Cuenta Corriente, 27. Preparar y Presentar alegatos ante la fiscalía.							


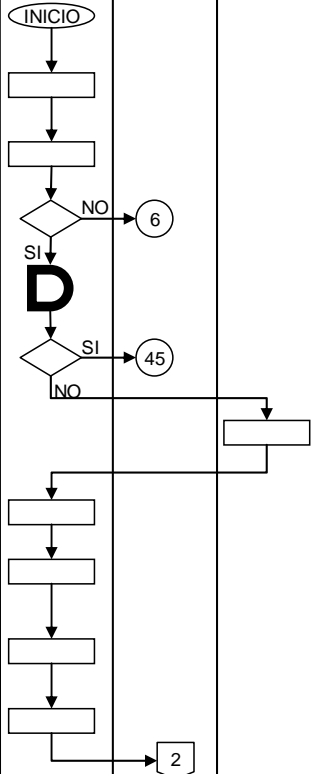


 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto:	Clientes: Cobranzas, Fiscalía, Juzgado			Hoja # 4 de 5			
	División Jurídica	Proceso: Formulación de Denuncias Tributarias	Responsables			Fecha: 01/03/06			
Descripción de la Actividad			JEFE GRUPO	ABOGADO	COMITE	FISCALIA	Formato	Norma	Riesgo
28.	Decisión de la Fiscalía.					4			
29.	¿La preclusión fue por pago?		46				Resolución Acusatoria		
30.	¿La resolución contiene todos los periodos denunciados o sindicados?								
31.	Solicitar al Fiscal aclaración o complementación,								
32.	¿El Sindicado presento apelación?								
33.	Espera Decisión, ¿La decisión confirma o revoca?								
34.	Revisar el estado del proceso y continuar en la etapa correspondiente,								
35.	Verificar Cuenta Corriente, Preparar y presentar recursos de ley según se considere adecuado para el caso, dentro del término.								
36.	Esperar Decisión de Recurso.								
37.	¿Cual fue el fallo emitido por la fiscalía?		47				Resolución Acusatoria		


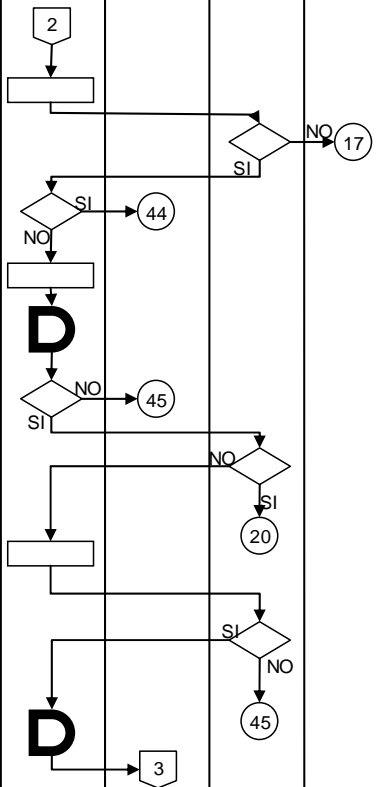


 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto:	Clientes: Cobranzas, Fiscalía, Juzgado				Hoja # 5 de 5
	División Jurídica	Proceso: Formulación de Denuncias Tributarias	Responsables			Formato	Fecha: 01/03/06
Descripción de la Actividad		JEFE GRUPO	ABOGADO	COMITE	JUZGADO	Norma	Riesgo
38. Se da traslado del proceso al Juzgado. 39. Asistir a Audiencias preparatorias y públicas. 40. Esperar notificación de sentencia 41. ¿El fallo es a favor de la DIAN con liquidación correcta de perjuicios? 42. Se recurre en apelación el fallo o sentencia ante el tribunal. 43. Actualizar el sistema CARRARA, en caso de apelación se deja indicado la espera del fallo. 44. Recibir notificación de la decisión de 2da estancia. 45. En caso de que el sindicado decida apelar, se debe esperar el fallo 46. Enviar a la División de Cobranzas el fallo ejecutoriado y debidamente autenticado por el Juzgado. 47. Archivo definitivo del proceso			 <pre> graph TD Start((5)) --> Act1[] Act1 --> Act2[] Act2 --> DelayD[D] DelayD --> Dec1{ } Dec1 -- SI --> Act3((46)) Dec1 -- NO --> Act4[] Act4 --> Act5[] Act5 --> Act6[] Act6 --> DelayD2[D] DelayD2 --> Act7[] Act7 --> End((FIN)) </pre>				


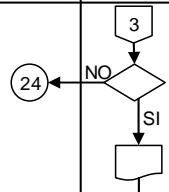



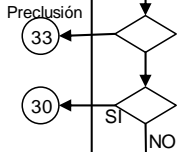



 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto:	Clientes: Fiscalización, Fiscalía, Juzgado				Hoja #1 de 5		
	División Jurídica	Proceso: Formulación de Denuncias Aduaneras	Responsables				Fecha: 20/04/06		
Descripción de la Actividad			JEFE GRUPO	ABOGADO	COMITE	FISCALIA	Formato	Norma	Riesgo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir Listado de reportes de la División de Fiscalización. 2. Radica los expedientes en el computador (Registro interno). 3. ¿Los interesados presentaron Recurso? 4. Esperar hasta que salga la decisión frente al recurso. 5. ¿la decisión fue favorable para el usuario? 6. Realizar comité complementario para confirmar y decidir los casos a denunciar. 7. Elaborar acta de comité. 8. Realizar el reparto de los expedientes mediante sorteo, 9. Analizar caso y preparar la denuncia. 10. Presentación de denuncia ante la Fiscalía, con los correspondientes soportes. 			 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A1[] A1 --> A2[] A2 --> D1{ } D1 -- NO --> C6((6)) D1 -- SI --> D2[D] D2 --> D3{ } D3 -- SI --> C45((45)) D3 -- NO --> A3[] A3 --> A4[] A4 --> A5[] A5 --> A6[] A6 --> C2[2] C6 --> A3 C45 --> A3 </pre>					Ley 383 Julio/97 Artículos 15,16 17 319 319-1 320 320-1 Cod, Penal	


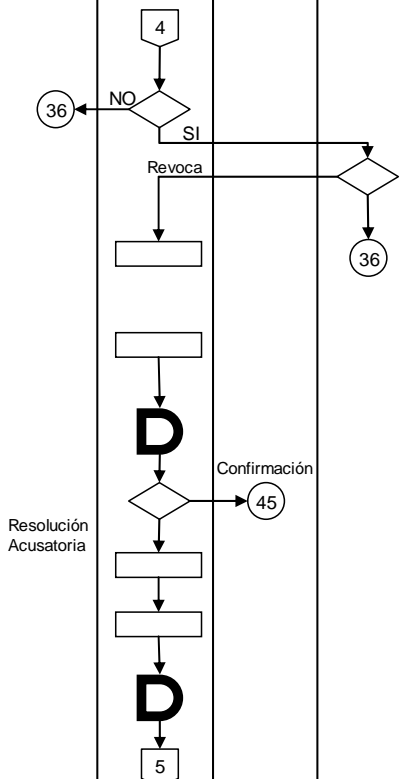


 DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto:	Clientes: Fiscalización, Fiscalía, Juzgado				Hoja # 2 de 5	
	División Jurídica	Proceso: Formulación de Denuncias Aduaneras	Responsables			Formato	Fecha: 20/04/06	
Descripción de la Actividad		JEFE GRUPO	ABOGADO	COMITE	FISCALIA		Norma	Riesgo
11. Presentación de la demanda de parte civil ante la Fiscalía. 12. ¿Fiscalía emitió fallo inhibitorio? 13. ¿Se considera correcto el fallo emitido por la Fiscalía? 14. Preparar y presentar recurso de reposición subsidio apelación 15. Espera del fallo de la apelación (1año) 16. ¿El fallo emitido fue a favor de a DIAN? 17. ¿La Fiscalía acepta la demanda de parte civil? 18. Se debe apelar la inadmisión de la demanda de parte civil y presentarla ante la fiscalía dentro del término de la ley. 19. Esperar fallo decisión de Recurso. ¿El fallo es a favor de la DIAN?. 20. Esperar a que la Fiscalía realice la notificación de la admisión de la demanda de parte civil.								


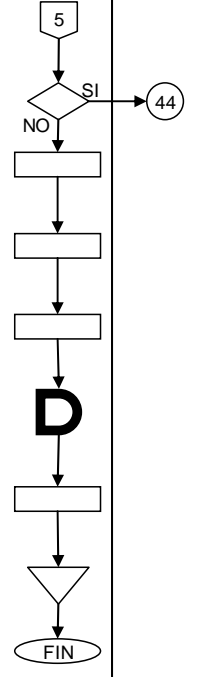


 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto:	Clientes: Fiscalización, Fiscalía, Juzgado			Hoja # 3 de 5		
	División Jurídica	Proceso: Formulación de Denuncias Aduaneras	Responsables			Formato	Norma	Riesgo
Descripción de la Actividad		JEFE GRUPO	ABOGADO	COMITE	FISCALIA			
21.	¿La fiscalía emite practica de pruebas?							
22.	Fiscalía notifica Dictamen Pericial.							
23.	Objetar en caso de que sean contrarias a las Pretensiones de la DIAN.							
24.	En caso de que haya vinculación al proceso mediante persona ausente, se debe buscar la dirección e informar ante la fiscalía.							
25.	Cierre de la investigación y se da traslado al proceso para alegar.							
26.	Preparar y Presentar alegatos ante la fiscalía							
27.	Decisión de la Fiscalía.							
28.	¿La resolución contiene el nombre de todos los sindicatos denunciados?					Resolución Acusatoria		
29.	Solicitar al Fiscal aclaración o complementación.							


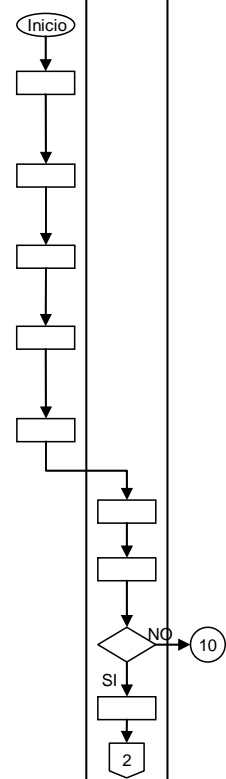
















 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto:	Clientes: Fiscalización, Fiscalía, Juzgado				Hoja # 4 de 5	
	División Jurídica	Proceso: Formulación de Denuncias Aduaneras	Responsables			Formato	Fecha: 20/04/06	
Descripción de la Actividad		JEFE GRUPO	ABOGADO	COMITE	FISCALIA	Norma	Riesgo	
30. ¿El Sindicado presento apelación? 31. Espera Decisión, ¿La decisión confirma o revoca? 32. Revisar el estado del proceso y continuar en la etapa correspondiente, 33. Preparar y presentar recursos de ley según se considere adecuado para el caso, dentro del término. 34. Esperar Decisión de Recurso. 35. ¿Cual fue el fallo emitido por la fiscalía? 36. Se da traslado del proceso al Juzgado. 37. Asistir a Audiencias preparatorias y públicas. 38. Esperar notificación de sentencia							Confirmación	














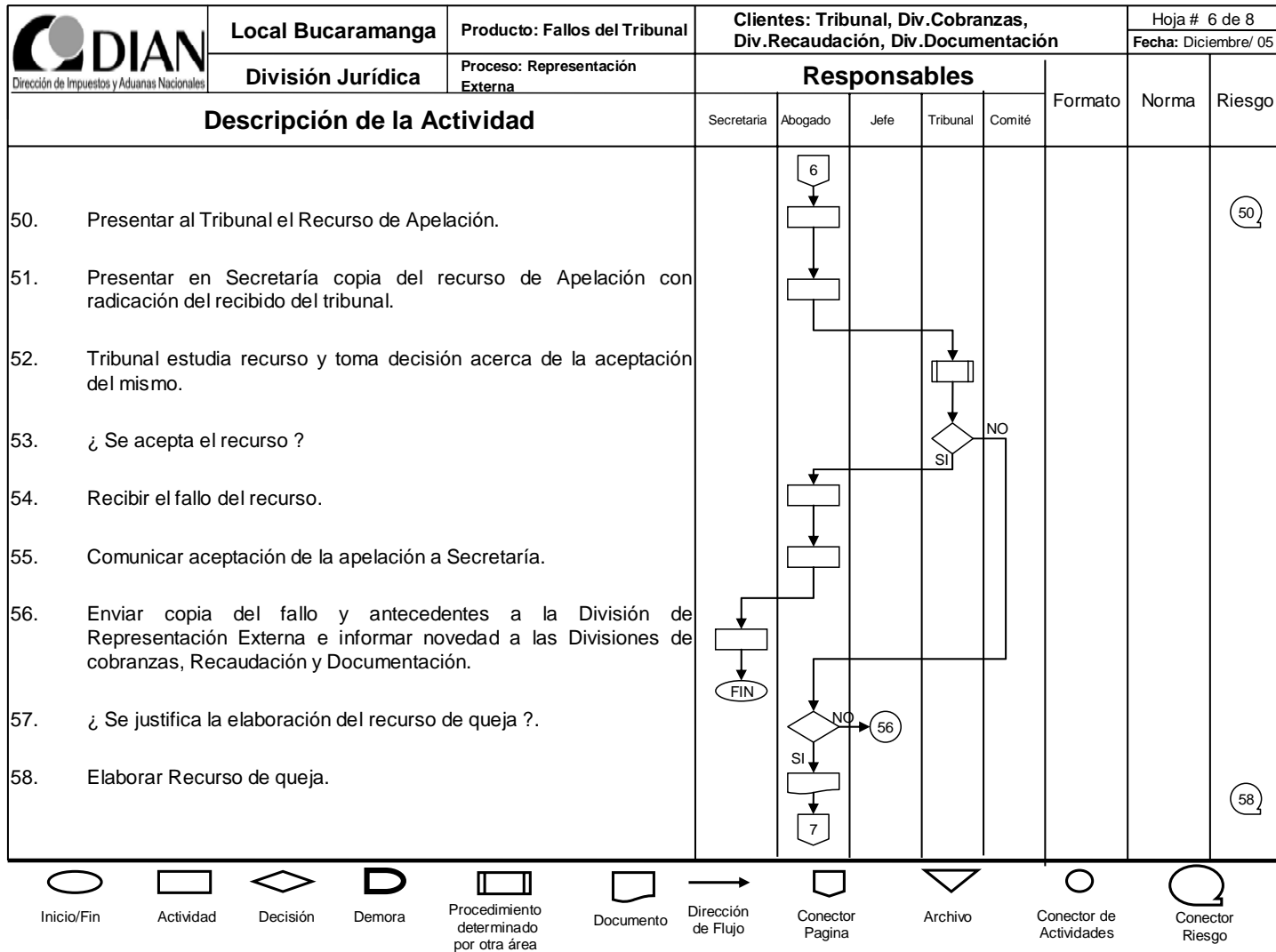
 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto:	Clientes: Fiscalización, Fiscalía, Juzgado				Hoja # 5 de 5	
	División Jurídica	Proceso: Formulación de Denuncias Aduaneras	Responsables			Formato	Fecha: 20/04/06	
Descripción de la Actividad			JEFE GRUPO	ABOGADO	COMITE	JUZGADO	Norma	Riesgo
<p>39. ¿El fallo es a favor de la DIAN?</p> <p>40. Se recurre en apelación el fallo o sentencia ante el tribunal.</p> <p>41. Actualizar el sistema CARRARA, en caso de apelación se deja indicado la espera del fallo.</p> <p>42. Recibir notificación de la decisión de 2da estancia.</p> <p>43. En caso de que el sindicado decida apelar, se debe esperar el fallo</p> <p>44. Enviar a la División de Cobranzas el fallo ejecutoriado y debidamente autenticado por el Juzgado.</p> <p>45. Archivo definitivo del proceso</p>								


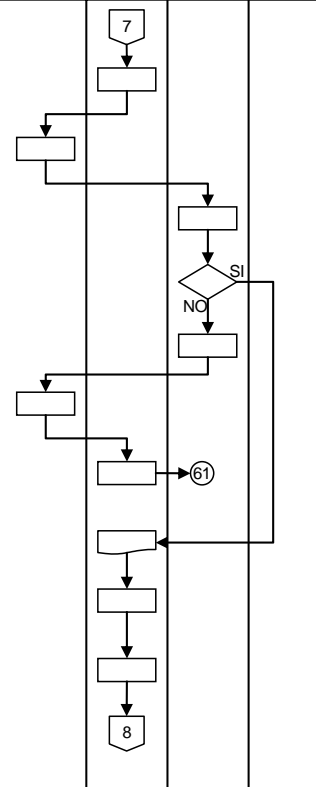
















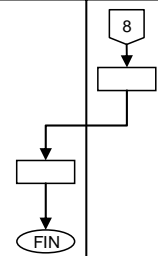
 DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Fallos del Tribunal	Cientes: Tribunal, Div.Cobranzas, Div.Recaudación, Div.Documentación			Hoja # 1 de 8		
	División Jurídica	Proceso: Representación Externa	Responsables			Fecha: Diciembre/ 05		
Descripción de la Actividad	Secretaría	Abogado	Jefe	Tribunal	Comité	Formato	Norma	Riesgo
1. Recibir demanda notificada a la DIAN procedente del despacho del administrador. 2. Solicitar fotocopia autentica del expediente o actuación administrativa. 3. Abrir expediente, organizar reparto e informar al Jefe. 4. Realizar reparto de expedientes mediante sorteo teniendo en cuenta la naturaleza del asunto. 5. Entregar el expediente al abogado haciendo firmar el libro de control. 6. Recibir el expediente y radicar en libro personal de control. 7. Estudiar demanda y antecedentes de la misma. 8. ¿ La demanda exige recaudo Probatorio ? 9. Solicitar pruebas a la dependencia competente.								 
 Inicio/Fin  Actividad  Decisión  Demora  Procedimiento determinado por otra área  Documento  Dirección de Flujo  Conector Pagina  Archivo  Conector de Actividades  Conector Riesgo								

 DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Local Bucaramanga	Producto: Fallos del Tribunal	Clientes: Tribunal, Div. Cobranzas, Div. Recaudación, Div. Documentación			Hoja # 5 de 8				
	División Jurídica	Proceso: Representación Externa	Responsables			Fecha: Diciembre/ 05				
Descripción de la Actividad			Secretaría	Abogado	Jefe	Tribunal	Comité	Formato	Norma	Riesgo
40.	Esperar término de notificación y ejecutoria y enviar copia del fallo a las Divisiones de Cobranzas, Recaudación y Documentación.			5						
41.	Elaborar proyecto sustentado de apelación en caso de ser procedente.									41
42.	Entregar proyecto a secretaria.									
43.	Secretaria radica y pasa a revisión por parte del Jefe.									
44.	Jefe de División estudia el proyecto.									
45.	¿ Se Aprueba el Proyecto ?									
46.	Entregar el proyecto revisado a Secretaria.									
47.	Devolver al Abogado para su corrección.									
48.	Hacer correcciones indicadas por parte del Jefe de División.									48
49.	Elaborar Proyecto definitivo.									
				6						

										
Inicio/Fin	Actividad	Decisión	Demora	Procedimiento determinado por otra área	Documento	Dirección de Flujo	Conector Pagina	Archivo	Conector de Actividades	Conector Riesgo



 DIAN <small>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</small>	Local Bucaramanga	Producto: Fallos del Tribunal	Clientes: Tribunal, Div.Cobranzas, Div.Recaudación, Div.Documentación			Hoja # 7 de 8		
	División Jurídica	Proceso: Representación Externa	Responsables			Fecha: Diciembre/ 05		
Descripción de la Actividad	Secretaría	Abogado	Jefe	Tribunal	Comité	Formato	Norma	Riesgo
59. Entregar recurso a secretaria. 60. Secretaria radica y pasa a revisión por parte del Jefe. 61. Jefe de División estudia el recurso. 62. ¿ Se Aprueba el Recurso ? 63. Entregar el Recurso revisado a Secretaria. 64. Devolver al Abogado para su corrección. 65. Hacer correcciones indicadas por parte del Jefe de División. 66. Elaborar Recurso definitivo. 67. Presentar al Tribunal el Recurso de Queja. 68. Recibir notificación de decisión del Tribunal.								 
 Inicio/Fin  Actividad  Decisión  Demora  Procedimiento determinado por otra área  Documento  Dirección de Flujo  Conector Pagina  Archivo  Conector de Actividades  Conector Riesgo								

 DIAN <small>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</small>	Local Bucaramanga	Producto: Fallos del Tribunal	Clientes: Tribunal, Div.Cobranzas, Div.Recaudación, Div.Documentación			Hoja # 8 de 8		
	División Jurídica	Proceso: Representación Externa	Responsables				Fecha: Diciembre/ 05	
Descripción de la Actividad	Secretaría	Abogado	Jefe	Tribunal	Comité	Formato	Norma	Riesgo
69. Comunicar a Secretaría el fallo del Tribunal. 70. Enviar copia del fallo y antecedentes a la División de Representación externa, Div. De Cobranzas, Recaudación y Documentación.								



Anexo C. Tablas análisis de valor de la división de liquidación.

DIVISION DE LIQUIDACION			
Liquidación Oficial de Revisión de Valor			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2		X	
3			X
4		X	
5			X
6			X
7		X	
8		X	
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12	X	X	
13		X	
14		X	
15		X	
16		X	
17			X
18		X	
19		X	
20		X	
21		X	
22		X	
% Valor Agregado			77.27

DIVISION DE LIQUIDACION			
Liquidación Oficial de Corrección			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2		X	
3			X
4		X	
5			X
6		X	
7		X	
8	X	X	
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12	X	X	
13	X	X	
14		X	
15		X	
16			X
17			X
18			X
19		X	
20			X
21			X
22		X	
23		X	
24		X	
% Valor Agregado			66.67

DIVISION DE LIQUIDACION			
Incumplimiento y Efectividad de Garantías			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2		X	
3			X
4		X	
5		X	
6	X	X	
7	X	X	
8	X	X	
9	X	X	
10			X
11	X	X	
12			X
13	X	X	
14	X	X	
15	X	X	
16			X
17		X	
18		X	
19	X	X	
20			X
21		X	
22			X
23			X
24		X	
25		X	
26		X	
27		X	
% Valor Agregado			70.37

DIVISION DE LIQUIDACION			
Infracciones Administrativas			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2		X	
3			X
4		X	
5			X
6			X
7		X	
8		X	
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12	X	X	
13		X	
14		X	
15		X	
16		X	
17			X
18		X	
19		X	
20		X	
21		X	
22		X	
% Valor Agregado			77.27

DIVISION DE LIQUIDACION			
Corrección para Efectos de Devolución			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2		X	
3			X
4		X	
5		X	
6	X	X	
7	X	X	
8	X	X	
9	X	X	
10		X	
11		X	
12		X	
13			X
14			X
15		X	
16		X	
17		X	
18		X	
19		X	
20		X	
% de Actividades que Agregan Valor			80

DIVISION DE LIQUIDACION			
Sanción Clausura de Establecimiento			
# Actividad del Proceso	Agrega Valor al Cliente (VAC)	Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2		X	
3			X
4		X	
5		X	
6	X	X	
7	X	X	
8			X
9		X	
10		X	
11	X	X	
12	X	X	
13	X	X	
14	X	X	
15		X	
16		X	
17		X	
18			X
19		X	
20		X	
21		X	
22			X
23		X	
24		X	
25			X
26			X
27	X	X	
28	X	X	
29		X	
30	X	X	
31		X	
32			X
33	X	X	
34	X	X	
35		X	
36	X	X	
37	X	X	
38		X	
39		X	
40			X
41		X	
42			X
% de Valor Agregado			76.19

DIVISION DE LIQUIDACION			
Corrección Aritmética			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2			X
3	X	X	
4		X	
5	X	X	
6	X	X	
7		X	
8		X	
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12	X	X	
13	X	X	
14	X	X	
15	X	X	
16	X	X	
17	X	X	
18	X	X	
19		X	
20		X	
21		X	
22			X
23		X	
24		X	
25		X	
26		X	
27		X	
28		X	
29			X
% Valor agregado			86.21

DIVISION DE LIQUIDACION			
Liquidación a Solicitud del Contribuyente			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1	X	X	
2		X	
3			X
4		X	
5		X	
6	X	X	
7		X	
8		X	
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12			X
13	X	X	
14	X	X	
15	X	X	
16	X	X	
17		X	
18		X	
19		X	
20			X
21		X	
22		X	
23		X	
24		X	
25		X	
26			X
% de Actividades que Agregan Valor			84.62

DIVISION DE LIQUIDACION			
Sanción por no Declarar			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1		X	
2		X	
3			X
4	X	X	
5	X	X	
6			X
7		X	
8		X	
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12	X	X	
13		X	
14		X	
15		X	
16			X
17		X	
18		X	
19		X	
20		X	
21		X	
22		X	
23			X
% de Actividades que Agregan Valor			82.61

DIVISION DE LIQUIDACION			
Liquidación Oficial de Revisión			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1		X	
2		X	
3			X
4	X	X	
5	X	X	
6			X
7		X	
8		X	
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12		X	
13		X	
14		X	
15			X
16	X	X	
17	X	X	
18	X	X	
19	X	X	
20		X	
21		X	
22		X	
23			X
24		X	
25		X	
26		X	
27		X	
28		X	
29		X	
30			X
% de Actividades que Agregan Valor			83.33

DIVISION DE LIQUIDACION			
Liquidación de Aforo			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1		X	
2	X	X	
3		X	
4			X
5		X	
6		X	
7	X	X	
8		X	
9			X
10	X	X	
11	X	X	
12	X	X	
13		X	
14	X	X	
15	X	X	
16			X
17		X	
18		X	
19		X	
20		X	
21		X	
22		X	
23			X
% de Actividades que Agregan Valor			82.61

DIVISION DE LIQUIDACION			
Resolución Sanción			
# Actividad del Proceso	Agrega Valor al Cliente (VAC)	Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1		X	
2		X	
3			X
4	X	X	
5	X	X	
6			X
7		X	
8		X	
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12	X	X	
13		X	
14		X	
15		X	
16			X
17		X	
18		X	
19		X	
20		X	
21		X	
22		X	
23			X
% de Actividades que Agregan Valor			82.61

DIVISION DE LIQUIDACION			
Sanción por Infracción Al Régimen Cambiario			
# Actividad del Proceso	Agrega Valor al Cliente (VAC)	Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1		X	
2		X	
3			X
4			X
5		X	
6		X	
7	X	X	
8	X	X	
9	X	X	
10	X	X	
11		X	
12		X	
13			X
14			X
15		X	
16	X	X	
17	X	X	
18	X	X	
19		X	
20		X	
21			X
22			X
23		X	
24		X	
25	X	X	
26	X	X	
27	X	X	
28	X	X	
29		X	
30		X	
31			X
32			X
33		X	
34			X
35			X
36		X	
37			X
38		X	
39			X
% de Valor agregado			69.23

DIVISION DE LIQUIDACION			
Sanción por No Suministrar Información			
# Actividad del Proceso	Agrega Valor al Cliente (VAC)	Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1		X	
2		X	
3			X
4			X
5		X	
6		X	
7	X	X	
8	X	X	
9	X	X	
10	X	X	
11		X	
12		X	
13			X
14			X
15		X	
16	X	X	
17	X	X	
18	X	X	
19		X	
20		X	
21			X
22			X
23		X	
24		X	
25	X	X	
26	X	X	
27	X	X	
28	X	X	
29		X	
30		X	
31			X
32			X
33		X	
34			X
35			X
36		X	
37			X
38		X	
39			X
% Valor Agregar			69.23

Anexo D. Tablas análisis de valor de la división jurídica.

DIVISION JURIDICA			
Recurso De Reconsideración Aduanero			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2			X
3		X	
4			X
5		X	
6		X	
7	X	X	
8	X	X	
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12	X	X	
13			X
14			X
15		X	
16		X	
17			X
18			X
19		X	
20		X	
21			X
22			X
23	X	X	
24	X	X	
25	X	X	
26	X	X	
27			X
28		X	
29		X	
30		X	
31		X	
32		X	
33			X
34			X
35		X	
36		X	
37		X	
38		X	
39			X
% de Valor Agregado			67.

DIVISION JURIDICA			
Recurso De Reconsideración Tributario			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2			X
3		X	
4			X
5			X
6		X	
7		X	
8		X	
9		X	
10	X	X	
11	X	X	
12		X	
13			X
14		X	
15		X	
16		X	
17			X
18			X
19		X	
20			X
21		X	
22		X	
23			X
24	X	X	
25			X
26	X	X	
27			X
28	X	X	
29		X	
30		X	
31		X	
32			X
33	X	X	
34			X
35			X
36			X
37			X

DIVISION JURIDICA			
Recurso De Reconsideración Tributario			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
38	X	X	
39	X	X	
40	X	X	
41			X
42		X	
43		X	
44			X
45			X
46			X
47		X	
48			X
49			X
50	X	X	
51	X	X	
52		X	
53	X	X	
54		X	
55		X	
56			X
57		X	
% de Actividades que Agregan Valor			60.

DIVISION JURIDICA			
Solicitud Revocatoria Aduanera y Cambiaria			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2			X
3		X	
4			X
5		X	
6	X	X	
7	X	X	
8	X	X	
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12	X	X	
13			X
14			X
15		X	
16		X	
17			X
18			X
19		X	
20		X	
21			X
22	X	X	
23	X	X	
24	X	X	
25	X	X	
26			X
27		X	
28		X	
29		X	
30		X	
31		X	
32		X	
33		X	
34		X	
35		X	
36		X	
37		X	
38			X
% de Agregan Valor			74.

DIVISION JURIDICA			
Solicitud Revocatoria Tributaria			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2			X
3		X	
4			X
5		X	
6	X	X	
7	X	X	
8	X	X	
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12	X	X	
13			X
14			X
15		X	
16		X	
17			X
18			X
19		X	
20		X	
21			X
22	X	X	
23	X	X	
24	X	X	
25	X	X	
26			X
27		X	
28		X	
29		X	
30		X	
31		X	
32		X	
33		X	
34		X	
35		X	
36		X	
37		X	
38			X
% de Valor Agregado			74.

DIVISION JURIDICA			
Formulación de Denuncias Tributarias			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2		X	
3	X	X	
4	X	X	
5			X
6			X
7	X	X	
8	X	X	
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12	X	X	
13		X	
14	X	X	
15			X
16	X	X	
17	X	X	
18	X	X	
19			X
20			X
21	X	X	
22	X	X	
23	X	X	
24	X	X	
25	X	X	
26	X	X	
27	X	X	
28	X	X	
29	X	X	
30	X	X	
31		X	
32	X	X	
33			X
34		X	
35	X	X	
36			X
37	X	X	

DIVISION JURIDICA			
Formulación de Denuncias Tributarias			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
38			X
39	X	X	
40			X
41	X	X	
42	X	X	
43		X	
44			X
45			X
46		X	
47			X
% de Actividad es que Agregan Valor			72.

DIVISION JURIDICA			
Formulación de Denuncias Tributarias			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2		X	
3	X	X	
4			X
5	X	X	
6		X	
7			X
8			X
9	X	X	
10	X	X	
11	X	X	
12	X	X	
13	X	X	
14	X	X	
15			X
16	X	X	
17	X	X	
18	X	X	
19	X	X	
20			X
21	X	X	
22	X	X	
23	X	X	
24		X	
25			X
26	X	X	
27	X	X	
28		X	
29		X	
30	X	X	
31			X
32		X	
33	X	X	
34			X
35	X	X	
36			X
37	X	X	

DIVISION JURIDICA			
Formulación de Denuncias Tributarias			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
38			X
39	X	X	
40	X	X	
41		X	
42			X
43			X
44		X	
45			X
% de Actividad es que Agregan Valor			69.

DIVISION JURIDICA			
Representación Externa			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2			X
3		X	
4			X
5		X	
6		X	
7	X	X	
8	X	X	
9			X
10	X	X	
11			X
12		X	
13	X	X	
14		X	
15	X	X	
16			X
17			X
18		X	
19		X	
20	X	X	
21			X
22	X	X	
23	X	X	
24		X	
25	X	X	
26			X
27		X	
28	X	X	
29	X	X	
30			X
31			X
32		X	
33	X	X	
34	X	X	
35			X
36	X	X	

DIVISION JURIDICA			
Representación Externa			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
37	X	X	
38			X
39	X	X	
40			X
41	X	X	
42			X
43		X	
44	X	X	
45	X	X	
46			X
47			X
48		X	
49	X	X	
50	X	X	
51			X
52	X	X	
53	X	X	
54	X	X	
55			X
56		X	
57	X	X	
58	X	X	
59			X
60		X	
61	X	X	
62	X	X	
63			X
64		X	
65	X	X	
66	X	X	
67	X	X	
68	X	X	
69			X
70		X	
% de Actividades que Agregan Valor			69

DIVISION JURIDICA			
Reposición en Cambios			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2			X
3		X	
4			X
5		X	
6		X	
7		X	
8	X	X	
9	X	X	
10	X	X	
11			X
12		X	
13		X	
14		X	
15		X	
16			X
17		X	
18		X	
19	X	X	
20		X	
21	X	X	
22	X	X	
23	X	X	
24	X	X	
25		X	
26		X	
27		X	
28		X	
29		X	
30	X	X	
31			X
32		X	
33	X	X	
34		X	
35	X	X	
36		X	

DIVISION JURIDICA			
Reposición en Cambios			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
37	X	X	
38		X	
39		X	
40		X	
41		X	
42	X	X	
43		X	
44	X	X	
45		X	
46		X	
% de Actividades que Agregan Valor			87

DIVISION JURIDICA			
Orientación Escrita			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2			X
3		X	
4		X	
5	X	X	
6	X	X	
7			X
8		X	
9	X	X	
10	X	X	
11			X
12	X	X	
13	X	X	
14		X	
15		X	
16	X	X	
17		X	
18	X	X	
19		X	
20	X	X	
21		X	
% de Actividades que Agregan Valor			81

DIVISION JURIDICA			
Orientación Verbal			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1	X	X	
2		X	
3	X	X	
4	X	X	
5		X	
6	X	X	
7	X	X	
8	X	X	
9	X	X	
10			X
% de Actividades que Agregan Valor			90

DIVISION JURIDICA			
Peticiones de Terceros			
# Actividad del Proceso	La Actividad Agrega Valor al Cliente (VAC)	La Actividad Agrega Valor a la Empresa (VAE)	No Agrega Valor (NAV)
1			X
2			X
3		X	
4		X	
5	X	X	
6	X	X	
7			X
8		X	
9	X	X	
10	X	X	
11			X
12	X	X	
13	X	X	
14		X	
15		X	
16	X	X	
17		X	
18	X	X	
19		X	
20	X	X	
21		X	
% de Actividades que Agregan Valor			81

Anexo E. Inventarios de riesgos de las divisiones de liquidación y jurídica.



**DIVISION DE LIQUIDACIONES
ADMINISTRACION DE BUCARAMANGA**

INVENTARIO DE RIESGOS

CODIGO DEL RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO
R1	Que se firme recibido de las planillas, sin detectar que los expedientes vengan con folios faltantes o sobrantes.
R2	No radicar en los libros radicadores o de control, la totalidad o alguno de los expedientes recibidos.
R3	Cometer errores en las operaciones aritméticas.
R4	Indebida determinación de la fecha de vencimiento.
R5	Que no se lleve una adecuada y constante contabilización de los términos.
R6	Que no se actualice constantemente los formatos de control (Hojas de ruta, Libros de control o radicación).
R7	Perdida o extravío de expedientes.
R8	Que se produzca un vencimiento debido a demorar la asignación de expedientes.
R9	Que el fallo proferido no este soportado en normatividad vigente.
R10	Que no se distribuya equitativamente las diferentes tipos de investigaciones a fallar.
R11	No inclusión del reparto en el sistema.
R12	Que no se detecte una violación al debido proceso en alguna de las etapas previas.
R13	Que se extravíe o no se entregue oportunamente al funcionario liquidador la respuesta o recurso interpuesto por parte del contribuyente.
R14	Análisis sin debida fundamentación legal de la confrontación cargos vs respuesta del contribuyente.
R15	Que el liquidador pierda el control sobre sus expedientes debiendo asumir responsabilidades por posibles vencimientos por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.
R16	Que no se realice la revisión de los proyectos de los fallos producidos por el liquidador dentro de los términos legales establecidos para proferir el acto administrativo definitivo,
R17	Vencimiento de términos para decidir de fondo, ando lugar a la aplicación de silencio administrativo positivo.
R18	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.
R19	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.
R20	Que se quede un acto o un expediente sin remitir.
R21	Que no se haga efectiva la sanción impuesta.
R22	Que se pierda el proceso por dejar vencer el termino legal establecido de dos meses para ampliar el requerimiento especial, en caso de que haya merito,
R23	Indebida valoración del caso a favor o en contra del investigado,

INVENTARIO DE RIESGOS

CÓDIGO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
R1	Que se firme recibido de las planillas, sin detectar que los expedientes vengan con folios faltantes o sobrantes.
R2	Que no se lleve una adecuada y constante contabilización de los términos.
R3	Que se produzca un vencimiento debido a demorar la asignación de expedientes.
R4	Que no se distribuya equitativamente las diferentes tipos de investigaciones a fallar.
R5	Que los abogados deban asumir responsabilidades por posibles vencimientos o extravíos, por no realizar una actualización constante de su libro personal de control
R6	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.
R7	Que el fallo proferido no este soportado en normatividad vigente o no tenga a debida fundamentación legal en la confrontación cargos vs respuesta.
R8	Que no se realice la revisión de los proyectos de los fallos producidos por el liquidador dentro de los términos legales establecidos para proferir el acto administrativo definitivo
R9	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.
R10	Que no se detecte un incumplimiento a los requisitos obligatorios.
R11	Que el auto que decreta o deniega pruebas, no este soportado en normatividad vigente o no tenga la debida fundamentación legal según análisis del expediente
R12	Que se dejen de practicar pruebas necesarias o conducentes
R13	Que se venzan los términos para presentar contestación, recursos, alegatos ante el tribunal.
R14	Que se presente una asesoría basada en normas o información no actualizada o vigente.
R15	Respuesta no satisfactoria para el contribuyente.
R16	Que se quede un acto o un expediente sin remitir
R17	No denunciar en su totalidad los delitos Tributarios o Aduaneros a los que haya lugar, ó denunciar dos veces un mismo hecho
R18	No tener en cuenta todos los aspectos facticos y jurídicos, a la hora de proyectar demanda de parte civil
R19	No hacer un análisis de fondo a cada uno de los casos a denunciar, cayendo en la formulación de falsas denuncias o denuncias a las que no haya lugar
R20	Presentar alegatos que incluyan conceptos que el contribuyente ya haya cancelado parcial o totalmente.
R21	Terminado el proceso por preclusión o cesación no verificar en Cuenta Corriente, dejando terminar el proceso sin que haya lugar a dicho echo.
R22	No emitir las sentencias que contengan perjuicios económicos a favor de la DIAN, a la división de Cobranzas para lo de su competencia

Anexo F. Matriz de riesgos de las divisiones de liquidación y jurídica. DIVISION DE LIQUIDACION



ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA

DIVISIÓN LIQUIDACIÓN

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: Agosto del 2005

NOMBRE DEL PROCESO: Sanción clausura de establecimiento

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
1	Recibir expediente de Div. Fiscalización.	No radicar en los libros radicadores o de control, la totalidad o algunos de los expedientes recibidos.	ALTO = A	Revisión periódica del libro radicador frente a las planillas de recepción.	No efectuar ningún reparto sin verificar que la totalidad de los expedientes recepcionados quedaron radicados tanto en libros como en el sistema.	Grupo de secretaria		planillas radicadas/planillas recibidas
2	Verificar folios.	Que se firme recibido de las planillas, sin detectar que los expedientes vengan con folios faltantes o sobrantes.	MEDIO = M	Revisar expedientes contra planillas de recepción verificando número de folios.	No firmar, ni devolver las respectivas planillas de recepción sin efectuar previamente la verificación de los folios correspondientes.	Grupo de secretaria		Planilla de recepción completa y correctamente diligenciada y firmada.
4	Radicar expediente y anotar fecha de vencimiento del término para respuesta por parte del contribuyente.	Indebida determinación de fecha de vencimiento.	ALTO = A	Verificar que los términos de vencimiento registrados (libros y sistema) concuerden con los que determina la norma respectiva.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso antes de radicarlo asegurando así, que queden indicados los términos correctamente.	Grupo de secretaria		expedientes radicados correctamente/expedientes radicados
5	Archivo transitorio del expediente (10 días).	Que no se lleve una adecuada y constante contabilización de los términos.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente.	1. El liquidador debe llevar de forma clara un registro de términos en su libro personal de control, el cual tendrá una forma estándar diseñada por la división. 2. El grupo de secretaria, cuando los expedientes están bajo su responsabilidad, también debe llevar un registro de términos.	Grupo de secretaria		Libro personal actualizado y diligenciado según formato (Liquidador), Registro de términos (Secretaria).
7	Recepcionar respuesta del contribuyente e incluirla en el expediente foliando y actualizando la hoja de ruta.	Que se extravíe o no se entregue oportunamente al funcionario liquidador la respuesta o recurso interpuesto por parte del contribuyente.	ALTO = A	Que todos los funcionarios responsables del proceso radiquen en los respectivos formatos todos los documentos recibidos.	Cada vez que los diferentes responsables de determinado proceso reciben el expediente deberán ir corroborando la debida actualización de los formatos de control que se deben diligenciar a lo largo del desarrollo del mismo.	Grupo de secretaria		Diferentes formatos de control.

		Que no se actualicen constantemente los formatos de control (hoja de ruta, libro de control o radicator).	MEDIO = M	Revisión aleatoria y espontánea de los formatos de control corroborando que estén debidamente actualizados.	Cada vez que los diferentes responsables de determinado proceso reciben el expediente deberán ir corroborando la debida actualización de los formatos de control que se deben diligenciar a lo largo del desarrollo del mismo.	Grupo de secretaria		Diferentes formatos de control.
8	Reparto de expedientes mediante sorteo entre los liquidadores.	No inclusión del reparto en el sistema.	MEDIO = M	Revisión del registro de repartos en sistema y libros de control, constatando que si se hayan incluido.	Realizar siempre la inclusión inmediatamente después de efectuado el sorteo y antes de entregar los respectivos expedientes a cada liquidador.	Grupo de secretaria		Sistema, Actas de reparto.
		Que se produzca un vencimiento debido a demorar la asignación de expedientes.	ALTO = A	Organizar el archivo transitorio y el reparto dando prioridad a los expedientes próximos a vencer.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según sus términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente. 3. Una vez el liquidador reciba el expediente deberá marcar el formato de control de términos indicando la prioridad de cada expediente.	Grupo de secretaria		Archivo de expedientes en la división, Formato de control de términos.
10	Firmar el libro radicator, incluir el expediente en el libro personal del liquidador indicando la fecha de vencimiento.	Que el liquidador pierda el control sobre sus expedientes debiendo asumir responsabilidades por posibles vencimientos por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.	MEDIO = M	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control del liquidador.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de liquidadores sus respectivos libros de control con el fin de corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizados, llevando un registro mediante la firma del jefe en el libro revisado.	Liquidador		Firmas del Jefe en el libro personal de control del Liquidador.
11	Confrontar respuesta frente al expediente.	Análisis sin debida fundamentación legal de la confrontación cargos vs respuesta del contribuyente.	ALTO = A	Realizar verificación normativa y estadística de los proyectos de los actos administrativos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se haga al mismo debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.

		Que no se detecte una violación al debido proceso en alguna de las etapas previas.	ALTO = A	Revisión general del expediente previo al análisis del mismo para detectar inconsistencias.	Una vez recibido el expediente y previo al registro en el libro personal de control, el liquidador deberá leerlo con el fin de revisar que estén completos y correctos todos los documentos necesarios para continuar con el debido proceso.	Liquidador		Confrontar fecha de reparto contra fecha de devolución de expedientes con inconsistencias.
15	Liquidador pasa proyecto a revisión y hace firmar su libro de control.	Que no se realice la revisión de los proyectos de los fallos producidos por el liquidador dentro de los términos legales establecidos para proferir el acto administrativo definitivo.	MEDIO = M	Llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar junto con el reparto un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Grupo de secretaria		Listado
19	Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión, devolviéndolo al liquidador	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	MEDIO = M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en el proyecto.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
23	Entregar expedientes al Liquidador y enviar solo el Acto Administrativo a Documentación para su notificación.	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	ALTO = A	Revisar términos para proferir y notificar el acto administrativo y las correspondientes planillas de remisión.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso, para así tener presente los términos para proferir los diferentes actos.	Grupo de secretaria		Número de expedientes que se vencen estando en la división/número de expedientes recibidos.
25	Recibe expediente y archiva transitoriamente por 10 días.	Que no se lleve una adecuada y constante contabilización de los términos.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente.	El liquidador debe llevar de forma clara un registro de términos en su libro personal de control, el cual tendrá una forma estándar diseñada por la división.	Liquidador		Libro personal actualizado y diligenciado según formato (Liquidador), Registro de términos (Secretaria).
27	¿El Interesado Interpuso recurso?	Que se extravié o no se entregue oportunamente al funcionario liquidador la respuesta o recurso interpuesto por parte del contribuyente.	ALTO = A	Que todos los funcionarios responsables del proceso radiquen en los respectivos formatos todos los documentos recibidos.	Cada vez que los diferentes responsables de determinado proceso reciben el expediente deberán ir corroborando la debida actualización de los formatos de control que se deben diligenciar a lo largo del desarrollo del mismo.	Liquidador		Diferentes formatos de control.
29	¿Es procedente confirmar la sanción?	Indebida valoración del caso a favor o en contra del investigado.	ALTO = A	Toda decisión o proyecto debe ser pasado a revisión para ser analizado y aprobado por el jefe del área.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.

31	Firmar la resolución enviando el acto a documentación para notificación	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	ALTO = A	Revisar términos para proferir y notificar el acto administrativo y las correspondientes planillas de remisión.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso, para así tener presente los términos para proferir los diferentes actos.	Jefe de División		Número de expedientes que se les vencen términos estando en la división/número de expedientes recibidos.
32	Archiva transitoriamente hasta que se notifique decisión debidamente.	Que no se lleve una adecuada y constante contabilización de los términos.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente.	El liquidador debe llevar de forma clara un registro de términos en su libro personal de control, el cual tendrá una forma estándar diseñada por la división.	Liquidador		Libro personal actualizado y diligenciado según formato (Liquidador), Registro de términos (Secretaria).
34	Clausurar establecimiento por los días señalados en la resolución.	Que no se lleve una adecuada y constante contabilización de los términos.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente.	El liquidador debe llevar de forma clara un registro de términos en su libro personal de control, el cual tendrá una forma estándar diseñada por la división.	Liquidador		Libro personal actualizado y diligenciado según formato (Liquidador), Registro de términos (Secretaria).
		Que no se haga efectiva la sanción impuesta.	ALTO = A	Constatar cierres efectivos.	Realizar una inspección durante el periodo de cierre del establecimiento constatando su efectividad.	Liquidador		Acta o sello que certifique la inspección del cierre.
39	Actualizar hoja de ruta incluyendo actas y sellos.	Que no se actualicen constantemente los formatos de control (hoja de ruta, libro de control o radicador).	MEDIO = M	Revisión aleatoria y espontánea de los formatos de control corroborando que estén debidamente actualizados.	Cada vez que los diferentes responsables de determinado proceso reciben el expediente deberán ir corroborando la debida actualización de los formatos de control que se deben diligenciar a lo largo del desarrollo del mismo.	Liquidador		Diferentes formatos de control.
41	Recibir y actualizar libro radicador.	Que no se actualicen constantemente los formatos de control (hoja de ruta, libro de control o radicador).	MEDIO = M	Revisión aleatoria y espontánea de los formatos de control corroborando que estén debidamente actualizados.	Cada vez que los diferentes responsables de determinado proceso reciben el expediente deberán ir corroborando la debida actualización de los formatos de control que se deben diligenciar a lo largo del desarrollo del mismo.	Grupo de secretaria		Diferentes formatos de control.
42	Enviar expediente a la División de Documentación.	Que se quede un acto o un expediente sin remitir.	MEDIO = M	Realizar la confrontación de las planillas de recepción vs planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones , se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción para detectar lo que se ha enviado y lo que falta por enviar.	Grupo de secretaria		Planillas de remisión confrontadas contra planillas de recepción.



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
2	Repartir los expedientes mediante sorteo entre los liquidadores.	Que se produzca un vencimiento debido a demorar la asignación de expedientes.	ALTO = A	Organizar el archivo transitorio y el reparto dando prioridad a los expedientes próximos a vencer.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según sus términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente. 3. Una vez el liquidador reciba el expediente deberá marcar el formato de control de términos indicando la prioridad de cada expediente.	Grupo de secretaria		Archivo de expedientes en la división, Formato de control de términos.
		No inclusión del reparto en el sistema.	MEDIO = M	Revisión del registro de repartos en sistema y libros de control, constatando que si se hayan incluido.	Realizar siempre la inclusión inmediatamente después de efectuado el sorteo y antes de entregar los respectivos expedientes a cada liquidador.	Grupo de secretaria		Sistema, Actas de reparto.
4	Firmar el libro radicador, Incluir el expediente en el libro personal del Liquidador indicando fecha de vencimiento.	Que el liquidador pierda el control sobre sus expedientes debiendo asumir responsabilidades por posibles vencimientos por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.	MEDIO = M	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control del liquidador.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de liquidadores sus respectivos libros de control con el fin de corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizados, llevando un registro mediante la firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de división		Firmas del Jefe en el libro personal de control del Liquidador.
		Indebida determinación de la fecha de vencimiento.	ALTO = A	Verificar que los términos de vencimiento registrados (libros y sistema) concuerden con los que determina la norma respectiva.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso antes de radicarlo asegurando así, que queden indicados los términos correctamente.	Liquidador		expedientes radicados correctamente/expedientes radicados

15	¿Hay corrección por parte del contribuyente?	Que se extravíe o no se entregue oportunamente al funcionario liquidador la respuesta o recurso interpuesto por parte del contribuyente.	ALTO = A	Que todos los funcionarios responsables del proceso radiquen en los respectivos formatos todos los documentos recibidos.	Cada vez que los diferentes responsables de determinado proceso reciben el expediente deberán ir corroborando la debida actualización de los formatos de control que se deben diligenciar a lo largo del desarrollo del mismo.	Liquidador		Diferentes formatos de control.
16	¿Es valida la declaración presentada?	Indebida valoración del caso a favor o en contra del investigado.	ALTO = A	Toda decisión o proyecto debe ser pasado a revisión para ser analizado y aprobado por el jefe del área.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
		Que el fallo proferido no este soportado en normatividad vigente.	ALTO = A	Realizar verificación normativa y estadística de los proyectos de los actos administrativos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se haga al mismo debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
19	Pasar proyecto a revisión y hacer firmar su libro control .	Que no se realice la revisión de los proyectos de los fallos producidos por el liquidador dentro de los términos legales establecidos para proferir el acto administrativo definitivo.	MEDIO = M	Llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar junto con el reparto un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Grupo de secretaria		Listado
23	Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver al Liquidador	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	MEDIO = M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en el proyecto.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
26	Recibir Expediente y enviar el Acto Administrativo a la División de Documentación para su notificación	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	ALTO = A	Revisar términos para proferir y notificar el acto administrativo, y las correspondientes planillas de remisión.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso, para así tener presente los términos para proferir los diferentes actos.	Grupo de secretaria		Número de expedientes que se les vencen términos estando en la división/número de expedientes recibidos.

29	Enviar el expediente a Documentación mediante planillas	Que se quede un acto o un expediente sin remitir.	MEDIO = M	Realizar la confrontación de las planillas de recepción vs. planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción para detectar lo que se ha enviado y lo que falta por enviar.	Grupo de secretaría		Planillas de remisión confrontadas contra planillas de recepción.
----	---	---	-----------	--	--	---------------------	--	---



NOMBRE DEL PROCESO: Liquidación oficial a solicitud del contribuyente

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
17	Pasar proyecto a revisión y hacer firmar su libro de control.	Que no se realice la revisión de los proyectos de los fallos producidos por el liquidador dentro de los términos legales establecidos para proferir el acto administrativo definitivo.	MEDIO = M	Llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar junto con el reparto un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Grupo de secretaria		Listado
21	Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver al Liquidador	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	MEDIO = M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en el proyecto.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
23	Recibir expediente y enviar el acto administrativo a la división de documentación para su notificación.	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	ALTO = A	Revisar términos para proferir y notificar el acto administrativo, y las correspondientes planillas de remisión.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso, para así tener presente los términos para proferir los diferentes actos.	Grupo de secretaria		Número de expedientes que se les vencen términos estando en la división/número de expedientes recibidos.
26	Enviar el expediente a documentación mediante planillas.	Que se quede un acto o un expediente sin remitir.	MEDIO = M	Realizar la confrontación de las planillas de recepción vs. planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción para detectar lo que se ha enviado y lo que falta por enviar.	Grupo de secretaria		Planillas de remisión confrontadas contra planillas de recepción.



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
1	Recibir expediente de Div. Fiscalización, verificar folios.	Que se firme recibido de las planillas, sin detectar que los expedientes vengan con folios faltantes o sobrantes.	MEDIO = M	Revisar expedientes contra planillas de recepción verificando número de folios.	No firmar, ni devolver las respectivas planillas de recepción sin efectuar previamente la verificación de los folios correspondientes.	Grupo de secretaria		Planilla de recepción completa y correctamente diligenciada y firmada.
2	Radicar expediente y anotar la fecha de vencimiento del término para respuesta por parte del contribuyente	Indebida determinación de la fecha de vencimiento	ALTO = A	Verificar que los términos de vencimiento registrados (libros y sistema) concuerden con los que determina la norma respectiva.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso antes de radicarlo asegurando así, que queden indicados los términos correctamente.	Grupo de secretaria		expedientes radicados correctamente/expedientes radicados
3	Archivo transitorio del expediente (1 mes)	Que no se lleve una adecuada y constante contabilización de los términos.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente.	1. El liquidador debe llevar de forma clara un registro de términos en su libro personal de control, el cual tendrá una forma estándar diseñada por la división. 2. El grupo de secretaria, cuando los expedientes están bajo su responsabilidad, también debe llevar un registro de términos.	Grupo de secretaria		Libro personal actualizado y diligenciado según formato (Liquidador), Registro de términos (Secretaria).
6	Reparto de expedientes mediante sorteo entre los liquidadores.	Que se produzca un vencimiento debido a demorar la asignación de expedientes.	ALTO = A	Organizar el archivo transitorio y el reparto dando prioridad a los expedientes próximos a vencer.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según sus términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente. 3. Una vez el liquidador reciba el expediente deberá marcar el formato de control de términos indicando la prioridad de cada expediente.	Grupo de secretaria		Archivo de expedientes en la división, Formato de control de términos.

		No inclusión del reparto en el sistema.	MEDIO = M	Revisión del registro de repartos en sistema y libros de control, constatando que si se hayan incluido.	Realizar siempre la inclusión inmediatamente después de efectuado el sorteo y antes de entregar los respectivos expedientes a cada liquidador.	Grupo de secretaria		Sistema, Actas de reparto.
8	Incluir el expediente en el libro personal del liquidador, incluyendo fecha de vencimiento.	Que el liquidador pierda el control sobre sus expedientes debiendo asumir responsabilidades por posibles vencimientos por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.	ALTO = A	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control del liquidador.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de liquidadores sus respectivos libros de control con el fin de corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizados, llevando un registro mediante la firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de división		Firmas del Jefe en el libro personal de control del Liquidador.
9	Confrontar respuesta frente al expediente	Análisis sin debida fundamentación legal de la confrontación cargos vs. respuesta del contribuyente.	ALTO = A	Realizar verificación normativa y estadística de los proyectos de los actos administrativos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se haga al mismo debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
		Indebida valoración del caso a favor o en contra del investigado.	ALTO = A	Toda decisión o proyecto debe ser pasado a revisión para ser analizado y aprobado por el jefe del área.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
13	El liquidador pasa proyecto a revisión y hace firmar su libro de control.	Que no se realice la revisión de los proyectos de los fallos producidos por el liquidador dentro de los términos legales establecidos para proferir el acto administrativo definitivo.	MEDIO = M	Llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar junto con el reparto un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Grupo de secretaria		Listado
17	Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver a Liquidador	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	MEDIO = M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en el proyecto.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.

20	Recibir expediente y enviar Acto Administrativo a Div. Documentación para su notificación.	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	ALTO = A	Revisar términos para proferir y notificar el acto administrativo, y las correspondientes planillas de remisión.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso, para así tener presente los términos para proferir los diferentes actos.	Grupo de secretaria		Número de expedientes que se les vencen términos estando en la división/número de expedientes recibidos.
23	Enviar expediente a la División de Documentación mediante planillas.	Que se quede un acto o un expediente sin remitir.	MEDIO = M	Realizar la confrontación de las planillas de recepción vs. planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción para detectar lo que se ha enviado y lo que falta por enviar.	Grupo de secretaria		Planillas de remisión confrontadas contra planillas de recepción.



ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA

DIVISIÓN LIQUIDACIÓN

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: Septiembre del 2005

NOMBRE DEL PROCESO: Liquidación Oficial De Revisión

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
1	Recibir expediente de Div. Fiscalización, verificar folios.	Que se firme recibido de las planillas, sin detectar que los expedientes venga con folios faltantes o sobrantes.	MEDIO = M	Revisar expedientes contra planillas de recepción verificando número de folios.	No firmar, ni devolver las respectivas planillas de recepción sin efectuar previamente la verificación de los folios correspondientes.	Grupo de secretaria		Planilla de recepción completa y correctamente diligenciada y firmada.
3	Archivo transitorio del expediente (3 meses).	Que no se lleve una adecuada y constante contabilización de los términos.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente.	1. El liquidador debe llevar de forma clara un registro de términos en su libro personal de control, el cual tendrá una forma estándar diseñada por la división. 2. El grupo de secretaria, cuando los expedientes están bajo su responsabilidad, también debe llevar un registro de términos.	Grupo de secretaria		Libro personal actualizado y diligenciado según formato (Liquidador), Registro de términos (Secretaría).
6	Reparto de expedientes mediante sorteo entre los liquidadores.	Que se produzca un vencimiento debido a demorar la asignación de expedientes.	ALTO = A	Organizar el archivo transitorio y el reparto dando prioridad a los expedientes próximos a vencer.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según sus términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente. 3. Una vez el liquidador reciba el expediente deberá marcar el formato de control de términos indicando la prioridad de cada expediente.	Grupo de secretaria		Archivo de expedientes en la división, Formato de control de términos.
8	Incluir el expediente en el libro personal del liquidador, indicando la fecha de vencimiento para ampliación de requerimiento y para liquidación oficial de revisión.	Que el liquidador pierda el control sobre sus expedientes debiendo asumir responsabilidades por posibles vencimientos por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.	MEDIO = M	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control del liquidador.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de liquidadores sus respectivos libros de control con el fin de corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizados, llevando un registro mediante la firma del jefe en el libro revisado.	Liquidador		Firmas del Jefe en el libro personal de control del Liquidador.

9	Confrontar respuesta frente al expediente.	Análisis sin debida fundamentación legal de la confrontación cargos vs. respuesta del contribuyente.	ALTO = A	Realizar verificación normativa y estadística de los proyectos de los actos administrativos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se haga al mismo debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
10	¿Hay merito para ampliar el requerimiento especial?	Que se pierda el proceso por dejar vencer el termino legal establecido de dos meses para ampliar el requerimiento especial, en el caso que haya merito.	ALTO = A	Llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar junto con el reparto un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Grupo de secretaria		Listado
15	Archivo transitorio del expediente por 3 meses.	Que no se lleve una adecuada y constante contabilización de los términos.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente.	1. El liquidador debe llevar de forma clara un registro de términos en su libro personal de control, el cual tendrá una forma estándar diseñada por la división. 2. El grupo de secretaria, cuando los expedientes están bajo su responsabilidad, también debe llevar un registro de términos.	Liquidador		Libro personal actualizado y diligenciado según formato (Liquidador), Registro de términos (Secretaria).
16	¿El contribuyente presento respuesta a la ampliación al requerimiento?	Que se extravié o no se entregue oportunamente al funcionario liquidador la respuesta o recurso interpuesto por parte del contribuyente.	ALTO = A	Que todos los funcionarios responsables del proceso radiquen en los respectivos formatos todos los documentos recibidos.	Cada vez que los diferentes responsables de determinado proceso reciben el expediente deberán ir corroborando la debida actualización de los formatos de control que se deben diligenciar a lo largo del desarrollo del mismo.	Liquidador		Diferentes formatos de control.
18	Confrontar respuesta frente al expediente.	Indebida valoración del caso a favor o en contra del investigado.	ALTO = A	Toda decisión o proyecto debe ser pasado a revisión para ser analizado y aprobado por el jefe del área.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
24	Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver al Liquidador	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	MEDIO = M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en el proyecto.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.

27	Recibir expediente y envía Acto Administrativo a Div. Documentación para su notificación	Que no se firme y envié a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	ALTO = A	Revisar términos para proferir y notificar el acto administrativo, y las correspondientes planillas de remisión.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso, para así tener presente los términos para proferir los diferentes actos.	Grupo de secretaria		Número de expedientes que se les vencen términos estando en la división/número de expedientes recibidos.
30	Enviar el expediente a la división de documentación mediante planillas.	Que se quede un acto o un expediente sin remitir.	MEDIO = M	Realizar la confrontación de las planillas de recepción vs. planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción para detectar lo que se ha enviado y lo que falta por enviar.	Grupo de secretaria		Planillas de remisión confrontadas contra planillas de recepción.



NOMBRE DEL PROCESO: Resolución Sanción

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
1	Recibir los expediente de la Div. Fiscalización, verificar folios.	Que se firme recibido de las planillas, sin detectar que los expedientes vengan con folios faltantes o sobrantes.	MEDIO = M	Revisar expedientes contra planillas de recepción verificando número de folios.	No firmar, ni devolver las respectivas planillas de recepción sin efectuar previamente la verificación de los folios correspondientes.	Grupo de secretaría		Planilla de recepción completa y correctamente diligenciada y firmada.
2	Radical expedientes en libros y anotar fecha de vencimiento del termino de respuesta por parte del contribuyente.	No radical en los libros radicadores o de control, la totalidad o alguno de los expedientes recibidos.	ALTO = A	Revisión periódica del libro radicator frente a las planillas de recepción.	No efectuar ningún reparto sin verificar que la totalidad de los expedientes recepcionados quedaron radicados tanto en libros como en el sistema.	Grupo de secretaria		planillas radicadas/planillas recibidas
		Indebida determinación de la fecha de vencimiento.	ALTO = A	Verificar que los términos de vencimiento registrados (libros y sistema) concuerden con los que determina la norma respectiva.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso antes de radicarlo asegurando así, que queden indicados los términos correctamente.	Grupo de secretaría		expedientes radicados correctamente/expedientes radicados
3	Archivo transitorio del expediente (1 mes)	Que no se lleve una adecuada y constante contabilización de los términos.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente.	1. El liquidador debe llevar de forma clara un registro de términos en su libro personal de control, el cual tendrá una forma estándar diseñada por la división. 2. El grupo de secretaría, cuando los expedientes están bajo su responsabilidad, también debe llevar un registro de términos.	Grupo de secretaría		Libro personal actualizado y diligenciado según formato (Liquidador), Registro de términos (Secretaría).

6	Reparto de expedientes mediante sorteo entre los liquidadores.	Que se produzca un vencimiento debido a demorar la asignación de expedientes.	ALTO = A	Organizar el archivo transitorio y el reparto dando prioridad a los expedientes próximos a vencer.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según sus términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente. 3. Una vez el liquidador reciba el expediente deberá marcar el formato de control de términos indicando la prioridad de cada expediente.	Grupo de secretaria		Archivo de expedientes en la división, Formato de control de términos.
8	Incluir los expedientes en el libro personal del liquidador, indicando la fecha de vencimiento.	Que el liquidador pierda el control sobre sus expedientes debiendo asumir responsabilidades por posibles vencimientos por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.	MEDIO = M	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control del liquidador.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de liquidadores sus respectivos libros de control con el fin de corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizados, llevando un registro mediante la firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de división		Firmas del Jefe en el libro personal de control del Liquidador.
10	¿Es procedente concretar la sanción?	Análisis sin debida fundamentación legal de la confrontación cargos vs. respuesta del contribuyente.	ALTO = A	Realizar verificación normativa y estadística de los proyectos de los actos administrativos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se haga al mismo debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
13	Liquidador pasa proyecto a revisión y hace firmar su libro de control.	Que no se realice la revisión de los proyectos de los fallos producidos por el liquidador dentro de los términos legales establecidos para proferir el acto administrativo definitivo.	MEDIO = M	Llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar junto con el reparto un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Grupo de secretaria		Listado
17	Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver al liquidador.	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	MEDIO = M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en el proyecto.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.

20	Recibir expediente y enviar Acto Administrativo a Div. Documentación para su notificación	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	ALTO = A	Revisar términos para proferir y notificar el acto administrativo, y las correspondientes planillas de remisión.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso, para así tener presente los términos para proferir los diferentes actos.	Grupo de secretaria		Número de expedientes que se les vencen términos estando en la división/número de expedientes recibidos.
23	Enviar el expediente a la división de Documentación mediante planillas.	Que se quede un acto o un expediente sin remitir.	MEDIO = M	Realizar la confrontación de las planillas de recepción vs. planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción para detectar lo que se ha enviado y lo que falta por enviar.	Grupo de secretaria		Planillas de remisión confrontadas contra planillas de recepción.



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO			BAJO = B MEDIO = M ALTO = A					
COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
1	Recibir de División de Fiscalización expedientes con planilla de remisión.	Que se firme recibido de las planillas sin detectar faltantes.	M	Revisar expedientes contra planillas de recepción verificando número de folios.	No firmar ni devolver las respectivas planillas de recepción sin efectuar previamente la verificación de los folios correspondientes.	Secretaria		Planilla de recepción completa y correctamente diligenciada y firmada.
4	Radicar expediente y verificar fecha de vencimiento.	No radicar en los libros radicadores o de control, la totalidad o alguno de los expedientes recibidos.	M	Revisión periódica del libro radicador frente a las planillas de recepción.	No efectuar ningún reparto sin verificar que la totalidad de los expedientes recepcionados quedaron radicados tanto en libros como en el sistema.	Secretaria		Planillas radicadas / planillas recibidas
		Indebida determinación de la fecha de vencimiento	A	Verificar que los términos de vencimiento registrados (libros y sistema) concuerden con lo determinado por la norma respectiva.	Tener siempre a mano la normatividad vigente y revisar la norma correspondiente para cada proceso antes de radicarlo asegurando así que quede indicada correctamente.	Secretaria		Expedientes radicados correctamente / expedientes radicados
5	Repartir los expedientes a liquidadores mediante sorteo.	Que se produzca un vencimiento debido a la demora en la asignación de expedientes.	A	Organizar el reparto dando prioridad a los expedientes próximos a vencer.	Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en urgentes y no urgentes según sus términos de vencimiento. Luego se organizará el reparto equitativamente iniciando por los expedientes urgentes.	Secretaria		Archivo de expedientes en la división, Formato de control de términos.
8	Estudiar y analizar los expedientes.	Que no se detecte una violación al debido proceso en una de las etapas previas	A	Revisión general del expediente previo al análisis del mismo para detectar inconsistencias.	Una vez recibido el expediente y previo al registro del en el libro personal de control, el liquidador deberá leerlo con el fin de revisar que estén completos y correctos todos los documentos necesarios para continuar con el debido proceso.	Liquidador		Confrontación del reparto contra fecha de devolución de expedientes por inconsistencias.
11	¿ Las pruebas y descargos desvirtúan el procedimiento ?	Indebida valoración probatoria a favor o en contra del investigado, sin revisar los antecedentes de la investigación en curso.	M	Toda decisión o proyecto debe ser pasado a revisión para ser analizado y aprobado por el jefe del área.	Todo proyecto y cada corrección que se haga del mismo debe ser pasado a revisión por parte del jefe del área, el cual mediante firma en el formato de control de términos dejara constancia de que se realizó el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de Control de términos
14	Entregar proyecto de acto administrativo para revisión y aprobación por parte del jefe de la división, hacer firmar libro de control.	Que el liquidador pierda el control sobre sus expedientes debiendo asumir responsabilidades por posibles vencimientos por no realizar una actualización constante de su libro personal.	A	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control del liquidador.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de liquidadores sus respectivos libros de control con el fin de corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizados, llevando un registro mediante la firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de División		Firmas del Jefe en el libro personal de control del Liquidador.

		Que no se realice la revisión de los fallos producidos por el liquidador dentro de los términos legales establecidos para proferir el acto administrativo definitivo.	A	Llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según los términos de vencimiento.	Secretaria		Listado
18	Hacer correcciones respectivas al proyecto	Que no se realicen las correcciones indicadas a actos administrativos.	M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en el proyecto.	Todo proyecto y cada corrección que se haga del mismo debe ser pasado a revisión por parte del jefe del área, el cual mediante firma en el formato de control de términos dejara constancia de que se realizó el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de Control de términos
20	Firmar acto administrativo.	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	A	Revisar términos para proferir y notificar actos administrativos y sus correspondientes planillas de remisión.	Tener siempre a mano la normatividad vigente y revisar la norma correspondiente para cada proceso para así tener presente los términos para proferir los diferentes actos.	Jefe de División		Número de expedientes que se vencen estado en la división / número de expedientes recibidos
21	Remitir a la División de Documentación el Acto Administrativo para efectos de notificación.	Que se quede un acto o expediente sin remitir.	M	Realizar la confrontación de las planillas de recepción vs. planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción para detectar lo que se ha enviado y lo que falta por enviar.	Secretaria		Planillas de remisión confrontadas contra planillas de recepción.
22	Hacer correcciones respectivas al proyecto.	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en el proyecto.	Todo proyecto y cada corrección que se haga del mismo debe ser pasado a revisión por parte del jefe del área, el cual mediante firma en el formato de control de términos dejara constancia de que se realizó el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de Control de términos
26	Remitir a la división de Documentación el Acto Administrativo para surtir efectos de notificación.	Que se quede un acto administrativo o expediente sin remitir.	M	Realizar la confrontación de las planillas de recepción vs. planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción para detectar lo que se ha enviado y lo que falta por enviar.	Secretaria		Planillas de remisión confrontadas contra planillas de recepción.



NOMBRE DEL PROCESO: Infracciones Administrativas

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO			BAJO = B MEDIO = M ALTO = A					
COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
2	Verificar que folios y hoja de ruta sean correctos	Que se firme recibido de las planillas sin detectar que los expedientes vengan con folios faltantes o sobrantes.	M	Revisar expedientes contra planillas de recepción verificando número de folios.	No firmar ni devolver las respectivas planillas de recepción sin efectuar previamente la verificación de los folios correspondientes.	Secretaría		Planilla de recepción completa y correctamente diligenciada y firmada.
4	Radicar expediente y verificar fecha de vencimiento para proferir resolución mediante la cual se impone sanción por infracción al régimen aduanero.	Indebida determinación de fecha de vencimiento.	A	Verificar que los términos de vencimiento registrados (libros y sistema) concuerden con los que determina la norma respectiva.	Tener siempre a mano la normatividad vigente y revisar la norma correspondiente para cada proceso antes de radicarlo asegurando así que quede indicada correctamente.	Secretaría		Expedientes radicados correctamente / expedientes radicados
6	Repartir los expedientes a los liquidadores mediante sorteo según términos de vencimiento.	Que se produzca vencimiento debido a demorar la asignación de expedientes.	A	Organizar el reparto dando prioridad a los expedientes próximos a vencer.	Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en urgentes y no urgentes según sus términos de vencimiento. Luego se organizará el reparto equitativamente iniciando por los expedientes urgentes.	Secretaría		Archivo de expedientes en la división, Formato de control de términos.
9	Estudiar y analizar los expedientes para proyectar la correspondiente Resolución de sanción o Auto de archivo	Análisis sin debida fundamentación legal de la confrontación de cargos vs. respuesta del contribuyente.	A	Realizar verificación normativa y estadística a proyectos de actos administrativos.	Todo proyecto y cada corrección que se haga del mismo debe ser pasado a revisión por parte del jefe del área, el cual mediante firma en el formato de control de términos dejara constancia de que se realizó el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de Control de términos
10	¿Procede la sanción propuesta por la división Tributaria y Aduanera?	Vencimiento de términos para decidir de fondo.	A	Llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según los términos de vencimiento.	Secretaría		Listado
13	Entregar proyecto para revisión y aprobación por parte del jefe de la división, hacer firmar libro radicador	Que el liquidador pierda el control sobre sus expedientes debiendo asumir responsabilidades por posibles vencimientos por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.	A	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control del liquidador.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de liquidadores sus respectivos libros de control con el fin de corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizados, llevando un registro mediante la firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de división		Firmas del Jefe en el libro personal de control del Liquidador.
		Que no se realice la revisión de los fallos producidos por el liquidador dentro de los términos legales establecidos para proferir el acto administrativo definitivo.	A	Llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según los términos de vencimiento.	Secretaría		Listado

14	Analizar el Planteamiento	Que no se detecte violaciones al debido proceso en alguna de las etapas previas.	A	Revisión general del expediente previo al análisis del mismo para detectar inconsistencias.	Una vez recibido el expediente se deberá leerlo con el fin de revisar que estén completos y correctos todos los documentos necesarios para continuar con el debido proceso.	Jefe de división		Confrontación del reparto contra fecha de devolución de expedientes por inconsistencias.
21	Remitir a la División de Documentación el acto administrativo para surtir el trámite de notificación y el expediente en planillas independientes.	Que se quede un acto o un expediente sin remitir.	M	Realizar una confrontación de planillas de remisión vs. planillas de recepción.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción para detectar lo que se ha enviado y lo que falta por enviar.	Secretaría		Planillas de remisión confrontadas contra planillas de recepción.



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO		BAJO = B MEDIO = M ALTO = A						
COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
7	¿ Procede la liquidación oficial de corrección ?	Que el fallo proferido no esté soportado en normatividad vigente.	A	Realizar verificación normativa y estadística a proyectos de actos administrativos.	Todo proyecto y cada corrección que se haga del mismo debe ser pasado a revisión por parte del jefe del área, el cual mediante firma en el formato de control de términos dejara constancia de que se realizó el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de Control de términos
10	Entregar proyecto a revisión y aprobación del Jefe de División y hacer firmar su libro de control.	Que el liquidador pierda control sobre sus expedientes debiendo asumir responsabilidades por posibles perdidas por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.	A	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control del liquidador.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de liquidadores sus respectivos libros de control con el fin de corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizados, llevando un registro mediante la firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de División		Firmas del Jefe en el libro personal de control del Liquidador.
14	Hacer correcciones al proyecto	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en el proyecto.	Todo proyecto y cada corrección que se haga del mismo debe ser pasado a revisión por parte del jefe del área, el cual mediante firma en el formato de control de términos dejara constancia de que se realizó el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de Control de términos
17	Firmar acto administrativo	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	A	Revisar términos para proferir y notificar actos administrativos y sus correspondientes planillas de remisión.	Tener siempre a mano la normatividad vigente y revisar la norma correspondiente para cada proceso para así tener presente los términos para proferir los diferentes actos.	Jefe de División		Número de expedientes que se vencen estado en la división / número de expedientes recibidos
19	Remitir a la división de documentación el Acto Administrativo para surtir el trámite de notificación y el expediente en planillas individuales.	Que se quede un acto a un expediente sin remitir.	A	Realizar la confrontación de las planillas de recepción vs. planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción para detectar lo que se ha enviado y lo que falta por enviar.	Secretaria		Planillas de remisión confrontadas contra planillas de recepción.



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO			BAJO = B MEDIO = M ALTO = A					
COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
1	Recibir Expediente con auto de traslado de la decisión de Fiscalización Tributaria y Aduanera.	Que se firme recibido de las planillas sin detectar que los expedientes vengan con folios faltantes o sobrantes.	M	Revisar expedientes contra planillas de recepción verificando número de folios.	No firmar ni devolver las respectivas planillas de recepción sin efectuar previamente la verificación de los folios correspondientes.	Secretaria		Planilla de recepción completa y correctamente diligenciada y firmada.
4	Radicar expediente y verificar fecha de vencimiento para proferir acto administrativo.	No radicar en los libros radicadores o de control, la totalidad o alguno de los expedientes recibidos.	A	Revisa periódica del libro radicador frente a las planillas de recepción.	No efectuar ningún reparto sin verificar que la totalidad de los expedientes recepcionados quedaron radicados tanto en libros como en el sistema.	Secretaria		Planillas radicadas / planillas recibidas
		Indebida determinación de la fecha de vencimiento	A	Verificar que los términos de vencimiento registrados (libros y sistema) concuerden con los que determina la norma respectiva.	Tener siempre a mano la normatividad vigente y revisar la norma correspondiente para cada proceso antes de radicarlo asegurando así que quede indicada correctamente.	Secretaria		Expedientes radicados correctamente / expedientes radicados
5	Archivar transitoriamente los expedientes mientras se asigna reparto a liquidadores.	Perdida o extravío de los expedientes.	A	Revisar los formatos de control para verificar la ubicación de los expedientes.	Mantener actualizado tanto el sistema como el libro radicador para así tener control sobre quien es el responsable directo de cada expediente.	Secretaria		Sistema, Libro Radicador.
		Que se produzca un vencimiento debido a la demora en asignación de expedientes	A	Organizar el reparto dando prioridad a los expedientes próximos a vencer.	Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en urgentes y no urgentes según sus términos de vencimiento. Luego se organizará el reparto equitativamente iniciando por los expedientes urgentes.	Secretaria		Archivo de expedientes en la división, Formato de control de términos.
6	Repartir los expedientes a liquidadores mediante sorteo.	Que no se distribuyan equitativamente los diferentes tipos de investigaciones a fallar.	M	Organizar el reparto teniendo en cuenta la carga de trabajo que implican los expedientes.	Posterior a la organización bajo prioridades, cada grupo de expedientes deberá ser clasificado según su complejidad en alta, media y baja para que sea tomada en cuenta a la hora de organizar el reparto.	Secretaria		Expedientes asignados según carga que implican.
7	Entregar los expedientes a los liquidadores y firmar el acta respectiva y el libro radicador.	No inclusión del reparto en el sistema.	M	Revisión periódica de registro de repartos en sistema y libros de control.	Realizar siempre la inclusión inmediatamente después de efectuado el sorteo y antes de entregar los respectivos expedientes a cada liquidador.	Secretaria		Sistema, Actas de reparto.
9	Estudiar y analizar los expedientes.	Que no se detecte una violación al debido proceso en una de las etapas previas	A	Revisión general del expediente previo al análisis del mismo para detectar inconsistencias.	Una vez recibido el expediente y previo al registro del en el libro personal de control, el liquidador deberá leerlo con el fin de revisar que estén completos y correctos todos los documentos necesarios para continuar con el debido proceso.	Liquidador		Confrontación del reparto contra fecha de devolución de expedientes por inconsistencias.

		Cometer errores en operaciones aritméticas.	A	Realizar verificación normativa y estadística a proyectos de actos administrativos.	Todo proyecto y cada corrección que se haga del mismo debe ser pasado a revisión por parte del jefe del área, el cual mediante firma en el formato de control de términos dejara constancia de que se realizó el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de Control de términos
10	¿ Procede la liquidación oficial de revisión de valor propuesta por la división de fiscalización tributaria y aduanera ?	Análisis sin debida fundamentación legal de la confrontación de cargos vs. respuesta del contribuyente.	A	Realizar verificación normativa y estadística a proyectos de actos administrativos.	Todo proyecto y cada corrección que se haga del mismo debe ser pasado a revisión por parte del jefe del área, el cual mediante firma en el formato de control de términos dejara constancia de que se realizó el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de Control de términos
		Vencimiento de términos para decidir de fondo, dando lugar a aplicación de silencio administrativo positivo.	A	Llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según los términos de vencimiento.	Secretaría		Listado
13	Entregar proyecto de acto administrativo para revisión y aprobación por parte del jefe de la división, hacer firmar libro de control.	Que el liquidador pierda el control sobre sus expedientes debiendo asumir responsabilidades por posibles vencimientos por no realizar una actualización constante de su libro personal.	A	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control del liquidador.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de liquidadores sus respectivos libros de control con el fin de corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizados, llevando un registro mediante la firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de División		Firmas del Jefe en el libro personal de control del Liquidador.
		Que no se realice la revisión de los fallos producidos por el liquidador dentro de los términos legales establecidos para proferir el acto administrativo definitivo.	A	Llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según los términos de vencimiento.	Secretaria		Listado
15	¿ Se aprueba el proyecto?	Que el fallo proferido no este soportado en normatividad vigente.	A	Realizar verificación normativa y estadística a proyectos de actos administrativos.	Todo proyecto y cada corrección que se haga del mismo debe ser pasado a revisión por parte del jefe del área, el cual mediante firma en el formato de control de términos dejara constancia de que se realizó el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de Control de términos
17	Hacer correcciones respectivas al proyecto	Que no se realicen las correcciones indicadas a actos administrativos.	A	Verificar la realización de las correcciones señaladas en el proyecto.	Todo proyecto y cada corrección que se haga del mismo debe ser pasado a revisión por parte del jefe del área, el cual mediante firma en el formato de control de términos dejara constancia de que se realizó el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de Control de términos
19	Firmar acto administrativo.	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	A	Revisar términos para proferir y notificar actos administrativos y sus correspondientes planillas de remisión.	Tener siempre a mano la normatividad vigente y revisar la norma correspondiente para cada proceso para así tener presente los términos para proferir los diferentes actos.	Jefe de División		Número de expedientes que se vencen estado en la división / número de expedientes recibidos
21	Remitir a la División de Documentación el Acto Administrativo para surtir el trámite de notificación y el expediente en planillas independientes.	Que se quede un acto o expediente sin remitir.	A	Realizar la confrontación de las planillas de recepción vs planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción para detectar lo que se ha enviado y lo que falta por enviar.	Secretaria		Planillas de remisión confrontadas contra planillas de recepción.



ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA

DIVISIÓN LIQUIDACIÓN

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: Septiembre del 2005

NOMBRE DEL PROCESO: Sanción por No Suministrar Información

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
1	Recibir los expediente de la Div. Fiscalización, verificar folios.	Que se firme recibido de las planillas, sin detectar que los expedientes vengan con folios faltantes o sobrantes.	MEDIO = M	Revisar expedientes contra planillas de recepción verificando número de folios.	No firmar, ni devolver las respectivas planillas de recepción sin efectuar previamente la verificación de los folios correspondientes.	Grupo de secretaría		Planilla de recepción completa y correctamente diligenciada y firmada.
2	Radical expedientes y anotar fecha de vencimiento para proferir la decisión de fondo.	No radical la totalidad o alguno de los expedientes recibidos.	ALTO = A	Revisión periódica del libro radicador frente a las planillas de recepción.	No efectuar ningún reparto sin verificar que la totalidad de los expedientes recepcionados quedaron radicados tanto en libros como en el sistema.	Grupo de secretaría		planillas radicadas/planillas recibidas
		Indebida determinación de la fecha de vencimiento.	ALTO = A	Verificar que los términos de vencimiento registrados (libros y sistema) concuerden con los que determina la norma respectiva.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso antes de radicalarlo asegurando así, que queden indicados los términos correctamente.	Grupo de secretaría		expedientes radicados correctamente/expedientes radicados
4	Reparto de expedientes mediante sorteo entre los liquidadores.	Que se produzca un vencimiento debido a demorar la asignación de expedientes.	ALTO = A	Organizar el archivo transitorio y el reparto dando prioridad a los expedientes próximos a vencer.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según sus términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente. 3. Una vez el liquidador reciba el expediente deberá marcar el formato de control de términos indicando la prioridad de cada expediente.	Grupo de secretaría		Archivo de expedientes en la división, Formato de control de términos.

6	Incluir los expedientes en el libro personal del liquidador, indicando la fecha de vencimiento.	Que el liquidador pierda el control sobre sus expedientes debiendo asumir responsabilidades por posibles vencimientos por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.	MEDIO = M	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control del liquidador.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de liquidadores sus respectivos libros de control con el fin de corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizados, llevando un registro mediante la firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de división		Firmas del Jefe en el libro personal de control del Liquidador.
16	¿Procede la aplicación de la multa propuesta por la División de Fiscalización Tributaria y Aduanera?	Análisis sin debida fundamentación legal de la confrontación cargos vs. respuesta del contribuyente.	ALTO = A	Realizar verificación normativa y estadística de los proyectos de los actos administrativos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se haga al mismo debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
11 19 29	Liquidador pasa proyecto (Pruebas, Recurso, Sanción) a revisión y hace firmar su libro de control.	Que no se realice la revisión de los proyectos de los fallos producidos por el liquidador dentro de los términos legales establecidos para proferir el acto administrativo definitivo.	MEDIO = M	Llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar junto con el reparto un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Grupo de secretaria		Listado
12 20 33	Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver al liquidador.	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	MEDIO = M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en el proyecto.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
15 23 36	Recibir expediente y enviar Acto Administrativo a Div. Documentación para su notificación	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	ALTO = A	Revisar términos para proferir y notificar el acto administrativo, y las correspondientes planillas de remisión.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso, para así tener presente los términos para proferir los diferentes actos.	Grupo de secretaria		Número de expedientes que se les vencen términos estando en la división/número de expedientes recibidos.
39	Enviar el expediente a la división de Documentación mediante planillas.	Que se quede un acto o un expediente sin remitir.	MEDIO = M	Realizar la confrontación de las planillas de recepción vs. planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción para detectar lo que se ha enviado y lo que falta por enviar.	Grupo de secretaria		Planillas de remisión confrontadas contra planillas de recepción.



ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA

DIVISIÓN LIQUIDACIÓN

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: Septiembre del 2005

NOMBRE DEL PROCESO: Sanción por Infracción al Regimen Cambiario

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
1	Recibir los expediente de la Div. Fiscalización, verificar folios.	Que se firme recibido de las planillas, sin detectar que los expedientes vengan con folios faltantes o sobrantes.	MEDIO = M	Revisar expedientes contra planillas de recepción verificando número de folios.	No firmar, ni devolver las respectivas planillas de recepción sin efectuar previamente la verificación de los folios correspondientes.	Grupo de secretaría		Planilla de recepción completa y correctamente diligenciada y firmada.
2	Radical expedientes y anotar fecha de vencimiento para proferir la decisión de fondo.	No radical la totalidad o alguno de los expedientes recibidos.	ALTO = A	Revisión periódica del libro radicador frente a las planillas de recepción.	No efectuar ningún reparto sin verificar que la totalidad de los expedientes recepcionados quedaron radicados tanto en libros como en el sistema.	Grupo de secretaría		planillas radicadas/planillas recibidas
		Indebida determinación de la fecha de vencimiento.	ALTO = A	Verificar que los términos de vencimiento registrados (libros y sistema) concuerden con los que determina la norma respectiva.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso antes de radicalo asegurando así, que queden indicados los términos correctamente.	Grupo de secretaría		expedientes radicados correctamente/expedientes radicados
4	Reparto de expedientes mediante sorteo entre los liquidadores.	Que se produzca un vencimiento debido a demorar la asignación de expedientes.	ALTO = A	Organizar el archivo transitorio y el reparto dando prioridad a los expedientes próximos a vencer.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según sus términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente. 3. Una vez el liquidador reciba el expediente deberá marcar el formato de control de términos indicando la prioridad de cada expediente.	Grupo de secretaría		Archivo de expedientes en la división, Formato de control de términos.

6	Incluir los expedientes en el libro personal del liquidador, indicando la fecha de vencimiento.	Que el liquidador pierda el control sobre sus expedientes debiendo asumir responsabilidades por posibles vencimientos por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.	MEDIO = M	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control del liquidador.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de liquidadores sus respectivos libros de control con el fin de corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizados, llevando un registro mediante la firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de división		Firmas del Jefe en el libro personal de control del Liquidador.
16	¿Procede la aplicación de la multa propuesta por la División de Fiscalización Tributaria y Aduanera?	Análisis sin debida fundamentación legal de la confrontación cargos vs. respuesta del contribuyente.	ALTO = A	Realizar verificación normativa y estadística de los proyectos de los actos administrativos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se haga al mismo debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
11 19 29	Liquidador pasa proyecto a revisión y hace firmar su libro de control.	Que no se realice la revisión de los proyectos de los fallos producidos por el liquidador dentro de los términos legales establecidos para proferir el acto administrativo definitivo.	MEDIO = M	Llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar junto con el reparto un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Grupo de secretaria		Listado
12 20 33	Aprobar el proyecto colocando fecha de revisión y devolver al liquidador.	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	MEDIO = M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en el proyecto.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, debe ser pasado a revisión por el jefe de área, el cual mediante firma en formato de control de términos dejara constancia de que se realizo el proceso de revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Liquidador		Formato de control de términos.
15 23 36	Recibir expediente y enviar Acto Administrativo a Div. Documentación para su notificación	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	ALTO = A	Revisar términos para proferir y notificar el acto administrativo, y las correspondientes planillas de remisión.	Tener siempre a la mano la normatividad vigente y revisar constantemente la norma correspondiente para cada proceso, para así tener presente los términos para proferir los diferentes actos.	Grupo de secretaria		Número de expedientes que se les vencen términos estando en la división/número de expedientes recibidos.
39	Enviar el expediente a la división de Documentación mediante planillas.	Que se quede un acto o un expediente sin remitir.	MEDIO = M	Realizar la confrontación de las planillas de recepción vs. planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción para detectar lo que se ha enviado y lo que falta por enviar.	Grupo de secretaria		Planillas de remisión confrontadas contra planillas de recepción.

DIVISIÓN JURÍDICA



ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA

DIVISIÓN JURÍDICA

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: Enero 18 de 2006

NOMBRE DEL PROCESO: Solicitud Revocatoria Directa Aduanera o Cambiaria

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
3	Recibir expediente verificar folios, actualizar hoja de ruta y radicar el recurso extraordinario de Revocatoria.	Que se firme recibido de las planillas, sin detectar que los expedientes venga con folios faltantes o sobrantes.	MEDIO = M	Revisar planillas de recepción verificando numero de folios.	Efectuar previa verificación de los folios correspondientes, antes de firmar y devolver las planillas de recepción.	Secretaria		Planilla de recepción completa y correctamente diligenciada.
4	Realizar reparto mediante sorteo	Que se produzca un vencimiento debido a demorar la asignación de los expedientes.	BAJO = B	Organizar el archivo transitorio y reparto dando prioridad a los expedientes próximos a vencer.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente. 3. Gestionar el envío de expedientes y realizar el reparto máximo dentro de los 8 días siguientes a la presentación de la solicitud de la revocatoria.	Secretaria		Libro de control de vencimientos de los funcionarios.
		Que no se distribuyan equitativamente los diferentes tipos de investigaciones a fallar.	MEDIO = M	Organizar el reparto teniendo en cuenta la carga de trabajo que implican los expedientes.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente.	Secretaria		Expedientes asignados según la carga que implican.
6	Recibir el expediente, verificar folios y radicar en el libro personal de expedientes a cargo, señalando la fecha de vencimiento.	Que los abogados deban asumir responsabilidades por posibles vencimientos o extravíos, por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.	MEDIO = M	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de abogados sus respectivos libros de control para corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizado, llevando un registro mediante firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de División		Firmas del jefe en el libro personal de control de los funcionarios.
20	Envía el acto a notificar	Que no se firme y envía a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	ALTO = A	Revisar los términos para proferir y notificar los actos administrativos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Secretaria		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.

23	Realiza el seguimiento a las pruebas decretadas y las reitera de ser necesario (termino de 30 Días)	Que no se lleve una adecuada y constante contabilización de los términos.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente y llevar un reporte de próximos vencimientos.	Los funcionarios deberán llevar un registro claro de términos en su libro personal de control.	Abogados		Libro personal de los funcionarios actualizado y completamente diligenciado.
25	Elaborar el proyecto que resuelve la Revocatoria Directa, basándose en las respectivas normas del caso (Aduaneras o Cambiarias)	Que el fallo proferido: no este soportado en normatividad vigente o no tenga debida fundamentación legal en la confrontación cargos vs respuesta.	ALTO = A	Realizar verificación normativa de los proyectos de los actos administrativos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, deberá ser pasado a revisión por parte del jefe de área, el cual dejara constancia de que se realizo la revisión antes de declarar definitivo el acto proferido. Complementando con la realización de comités jurídicos y reuniones de retroalimentación convocadas por el jefe de división cuando lo considere necesario.	Abogados		Firma por parte del Jefe de División aprobando el acto definitivo a proferir.
27	Jefe estudia el proyecto	Que no se realice la revisión de los proyectos dentro de los términos legales establecidos para proferir los actos administrativos definitivos.	MEDIO = M	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente y llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Secretaria		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.
32	Revisa, elabora e imprime el acto definitivo, pasándolo a secretaria para hacerlo firmar, devolviendo el expediente	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	MEDIO = M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en los proyectos.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, deberá ser pasado a revisión por parte del jefe de área, el cual dejara constancia de que se realizo la revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Abogados		Firma por parte del Jefe de División aprobando el acto definitivo a proferir.
35	Envía a notificar la resolución	Que no se firme y envía a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	MEDIO = M	Revisar los términos para proferir y notificar los actos administrativos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Secretaria		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.
38	Remitir el expediente a la división de Documentación	Que se quede un acto o un expediente sin remitir	MEDIO = M	Realizar confrontación de las planillas de recepción vs planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción, para detectar lo que se ha enviado y lo que no.	Secretaria		Número de actos o expedientes remitidos oportunamente / Número total de actos o expedientes remitidos



NOMBRE DEL PROCESO: Recurso de Reconsideración Aduanero

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
3	Recibir expediente verificar folios, actualizar hoja de ruta y radicar el recurso.	Que se firme recibido de las planillas, sin detectar que los expedientes venga con folios faltantes o sobrantes.	MEDIO = M	Revisar planillas de recepción verificando numero de folios.	Efectuar previa verificación de los folios correspondientes, antes de firmar y devolver las planillas de recepción.	Secretaría		Planilla de recepción completa y correctamente diligenciada.
4	Realizar reparto mediante sorteo	Que se produzca un vencimiento debido a demorar la asignación de los expedientes.	BAJO = B	Organizar el archivo transitorio y reparto dando prioridad a los expedientes próximos a vencer.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente. 3. Gestionar el envío de expedientes y realizar el reparto máximo dentro de los 8 días siguientes a la presentación de la solicitud de la revocatoria.	Secretaría		Libro de control de vencimientos de los funcionarios.
		Que no se distribuyan equitativamente los diferentes tipos de investigaciones a fallar.	MEDIO = M	Organizar el reparto teniendo en cuenta la carga de trabajo que implican los expedientes.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente.	Secretaría		Expedientes asignados según la carga que implican.
6	Recibir el expediente, verificar folios y radicar en el libro personal de expedientes a cargo, señalando la fecha de vencimiento.	Que los abogados deban asumir responsabilidades por posibles vencimientos o extravíos, por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.	MEDIO = M	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de abogados sus respectivos libros de control para corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizado, llevando un registro mediante firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de División		Firmas del jefe en el libro personal de control de los funcionarios.
20	Envía el acto a notificar	Que no se firme y envíe a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	ALTO = A	Revisar los términos para proferir y notificar los actos administrativos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Secretaría		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.

24	Realiza el seguimiento a las pruebas decretadas y las reitera de ser necesario (termino de 2 o 3 meses)	Que no se lleve una adecuada y constante contabilización de los términos.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente y llevar un reporte de próximos vencimientos.	Los funcionarios deberán llevar un registro claro de términos en su libro personal de control.	Abogados		Libro personal de los funcionarios actualizado y completamente diligenciado.
26	Elaborar el proyecto que resuelve, basándose en las respectivas normas del caso (Aduaneras o Cambiarias).	Que el fallo proferido: no este soportado en normatividad vigente o no tenga debida fundamentación legal en la confrontación cargos vs respuesta.	ALTO = A	Realizar verificación normativa de los proyectos de los actos administrativos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, deberá ser pasado a revisión por parte del jefe de área, el cual dejara constancia de que se realizo la revisión antes de declarar definitivo el acto proferido. Complementando con la realización de comités jurídicos y reuniones de retroalimentación convocadas por el jefe de división cuando lo considere necesario.	Abogados		Firma por parte del Jefe de División aprobando el acto definitivo a proferir.
28	Jefe estudia el proyecto	Que no se realice la revisión de los proyectos dentro de los términos legales establecidos para proferir los actos administrativos definitivos.	MEDIO = M	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente y llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Secretaria		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.
33	Revisa, elabora e imprime el acto definitivo, pasándolo a secretaria para hacerlo firmar, devolviendo el expediente	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	MEDIO = M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en los proyectos.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, deberá ser pasado a revisión por parte del jefe de área, el cual dejara constancia de que se realizo la revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Abogados		Firma por parte del Jefe de División aprobando el acto definitivo a proferir.
36	Envía a notificar la resolución	Que no se firme y envía a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	MEDIO = M	Revisar los términos para proferir y notificar los actos administrativos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Secretaria		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.
39	Remitir el expediente a la división de Documentación	Que se quede un acto o un expediente sin remitir	MEDIO = M	Realizar confrontación de las planillas de recepción vs planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción, para detectar lo que se ha enviado y lo que no.	Secretaria		Número de actos o expedientes remitidos oportunamente / Número total de actos o expedientes remitidos



NOMBRE DEL PROCESO: Solicitud Revocatoria Directa Tributaria

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
3	Recibir expediente verificar folios, actualizar hoja de ruta y radicar el recurso extraordinario de Revocatoria.	Que se firme recibido de las planillas, sin detectar que los expedientes venga con folios faltantes o sobrantes.	MEDIO = M	Revisar planillas de recepción verificando numero de folios.	Efectuar previa verificación de los folios correspondientes, antes de firmar y devolver las planillas de recepción.	Secretaria		Planilla de recepción completa y correctamente diligenciada.
4	Realizar reparto mediante sorteo	Que se produzca un vencimiento debido a demorar la asignación de los expedientes.	BAJO = B	Organizar el archivo transitorio y reparto dando prioridad a los expedientes próximos a vencer.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente. 3. Gestionar el envío de expedientes y realizar el reparto máximo dentro de los 8 días siguientes a la presentación de la solicitud de la revocatoria.	Secretaria		Libro de control de vencimientos de los funcionarios.
		Que no se distribuyan equitativamente los diferentes tipos de investigaciones a fallar.	MEDIO = M	Organizar el reparto teniendo en cuenta la carga de trabajo que implican los expedientes.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente.	Secretaria		Expedientes asignados según la carga que implican.
6	Recibir el expediente, verificar folios y radicar en el libro personal de expedientes a cargo, señalando la fecha de vencimiento.	Que los abogados deban asumir responsabilidades por posibles vencimientos o extravíos, por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.	MEDIO = M	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de abogados sus respectivos libros de control para corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizado, llevando un registro mediante firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de División		Firmas del jefe en el libro personal de control de los funcionarios.
20	Envía el acto a notificar	Que no se firme y envía a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	ALTO = A	Revisar los términos para preferir y notificar los actos administrativos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Secretaria		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.

23	Realiza el seguimiento a las pruebas decretadas y las reitera de ser necesario (termino de 30 Días)	Que no se lleve una adecuada y constante contabilización de los términos.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente y llevar un reporte de próximos vencimientos.	Los funcionarios deberán llevar un registro claro de términos en su libro personal de control.	Abogados		Libro personal de los funcionarios actualizado y completamente diligenciado.
25	Elaborar el proyecto que resuelve la Revocatoria Directa, basándose en las respectivas normas del caso (Aduaneras o Cambiarias)	Que el fallo proferido: no este soportado en normatividad vigente o no tenga debida fundamentación legal en la confrontación cargos vs respuesta.	ALTO = A	Realizar verificación normativa de los proyectos de los actos administrativos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, deberá ser pasado a revisión por parte del jefe de área, el cual dejara constancia de que se realizo la revisión antes de declarar definitivo el acto proferido. Complementando con la realización de comités jurídicos y reuniones de retroalimentación convocadas por el jefe de división cuando lo considere necesario.	Abogados		Firma por parte del Jefe de División aprobando el acto definitivo a proferir.
27	Jefe estudia el proyecto	Que no se realice la revisión de los proyectos dentro de los términos legales establecidos para proferir los actos administrativos definitivos.	MEDIO = M	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente y llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Secretaria		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.
32	Revisa, elabora e imprime el acto definitivo, pasándolo a secretaria para hacerlo firmar, devolviendo el expediente	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	MEDIO = M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en los proyectos.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, deberá ser pasado a revisión por parte del jefe de área, el cual dejara constancia de que se realizo la revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Abogados		Firma por parte del Jefe de División aprobando el acto definitivo a proferir.
35	Envía a notificar la resolución	Que no se firme y envía a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.	MEDIO = M	Revisar los términos para proferir y notificar los actos administrativos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Secretaria		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.
38	Remitir el expediente a la división de Documentación	Que se quede un acto o un expediente sin remitir	MEDIO = M	Realizar confrontación de las planillas de recepción vs planillas de remisión.	Al hacer remisiones de actos o expedientes a otras divisiones, se deberá hacer la confrontación con las planillas de recepción, para detectar lo que se ha enviado y lo que no.	Secretaria		Número de actos o expedientes remitidos oportunamente / Número total de actos o expedientes remitidos

NOMBRE DEL PROCESO: Recurso de Reposición. Cambios

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
3	Recibir expediente verificar folios, actualizar hoja de ruta y radicar en libros.	Que se firme recibido de las planillas, sin detectar que los expedientes vengan con folios faltantes o sobrantes.		Revisar planillas de recepción verificando numero de folios.	Efectuar previa verificación de los folios correspondientes, antes de firmar y devolver las planillas de recepción.	Secretaria		Planilla de recepción completa y correctamente diligenciada.
4	Organizar el reparto y pasar al jefe para realizar sorteo	Que no se distribuyan equitativamente los diferentes tipos de investigaciones a fallar.		Organizar el reparto teniendo en cuenta la carga de trabajo que implican los expedientes.	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente.	Secretaria		Expedientes asignados según la carga que implican.
7	Recibir el expediente, verificar folios y radicar en el libro personal de expedientes a cargo, señalando la fecha de vencimiento.	Que los abogados deban asumir responsabilidades por posibles vencimientos o extravíos, por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.		Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de abogados sus respectivos libros de control para corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizado, llevando un registro mediante firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de División		Firmas del jefe en el libro personal de control de los funcionarios.
19	Notificar Acto Administrativo	Que no se firme y envía a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.		Revisar los términos para proferir y notificar los actos administrativos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Secretaria		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.
23	Proyectar fallos de recursos una vez vencido el periodo probatorio o recaudadas las pruebas y pasar a Secretaria.	Que el fallo proferido: no este soportado en normatividad vigente o no tenga debida fundamentación legal en la confrontación cargos vs respuesta.		Realizar verificación normativa de los proyectos de los actos administrativos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, deberá ser pasado a revisión por parte del jefe de área, el cual dejara constancia de que se realizo la revisión antes de declarar definitivo el acto proferido. Complementando con la realización de comités jurídicos y reuniones de retroalimentación convocadas por el jefe de división cuando lo considere necesario.	Abogados		Firma por parte del Jefe de División aprobando el acto definitivo a proferir.

31	Notificar Acto Administrativo	Que no se firme y envía a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.		Revisar los términos para proferir y notificar los actos administrativos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Secretaria		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.
34	Proyectar fallos de recursos y pasar a Secretaria.	Que el fallo proferido: no este soportado en normatividad vigente o no tenga debida fundamentación legal en la confrontación cargos vs respuesta.		Realizar verificación normativa de los proyectos de los actos administrativos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, deberá ser pasado a revisión por parte del jefe de área, el cual dejara constancia de que se realizo la revisión antes de declarar definitivo el acto proferido. Complementando con la realización de comités jurídicos y reuniones de retroalimentación convocadas por el jefe de división cuando lo considere necesario.	Abogados		Firma por parte del Jefe de División aprobando el acto definitivo a proferir.
45	Notificar Acto Administrativo	Que no se firme y envía a notificar los actos administrativos dentro de los términos legales.		Revisar los términos para proferir y notificar los actos administrativos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Secretaria		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO			BAJO = B MEDIO = M ALTO = A					
COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
3	Abrir expediente, organizar reparto e informar al Jefe.	Que se produzca un vencimiento debido a demorar la asignación de los expedientes.	ALTO = A	Organizar el archivo transitorio y reparto dando prioridad a los expedientes fijados en lista para contestar	1. Hecha la verificación se deberán dividir los expedientes en: expedientes de prioridad urgente y de prioridad no urgente, según términos de vencimiento. 2. Organizar los repartos equitativamente, iniciando la asignación con los de prioridad urgente. 3. Una vez el abogado reciba el expediente deberá identificar y marcar la prioridad de cada expediente.	Secretaria		Archivo de expedientes en la división.
6	Recibir expediente y Radicar en libro personal de control.	Que los abogados deban asumir responsabilidades por posibles vencimientos o extravíos, por no realizar una actualización constante de su libro personal de control.	MEDIO = M	Revisión aleatoria y espontánea del libro personal de control.	Esporádicamente el Jefe de División le pedirá a cierto grupo de abogados sus respectivos libros de control para corroborar que lo están diligenciando y lo mantienen actualizado, llevando un registro mediante firma del jefe en el libro revisado.	Jefe de División		Firmas del jefe en el libro personal de control de los funcionarios.
10	Elaborar proyecto de contestación acorde con las pretenciones de la demanda.	Que el proyecto elaborado no este soportado en normatividad vigente o no tenga debida fundamentación legal.	MEDIO = M	Realizar verificación normativa de los proyectos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, deberá ser pasado a revisión por parte del jefe de área, el cual dejara constancia de que se realizo la revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Abogados		Firma por parte del Jefe de División aprobando el acto definitivo a proferir.
18 32 48 65	Hacer correcciones indicadas por el Jefe de División.	Que no se realicen las correcciones indicadas a los actos administrativos.	MEDIO = M	Verificar la realización de las correcciones señaladas en los proyectos.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, deberá ser pasado a revisión por parte del jefe de área, el cual dejara constancia de que se realizo la revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Abogados		Firma por parte del Jefe de División aprobando el acto definitivo a proferir.

20	Presentar al Tribunal contestación de la Demanda junto con el expediente administrativo y soportes de representación externa.	Que se venzan los términos para presentar la contestación ante el Tribunal.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente y llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Abogados		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.
25	Elaborar Proyecto de Alegatos de Conclusión.	Que el proyecto elaborado no este soportado en normatividad vigente o no tenga debida fundamentación legal.	MEDIO = M	Realizar verificación normativa de los proyectos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, deberá ser pasado a revisión por parte del jefe de área, el cual dejara constancia de que se realizo la revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Abogados		Firma por parte del Jefe de División aprobando el acto definitivo a proferir.
34	Presentar al Tribunal los alegatos definitivos.	Que se venzan los términos para presentar alegatos ante el Tribunal.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente y llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Abogados		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.
41	Elaborar proyecto sustentado de apelación en caso de ser procedente	Que el proyecto elaborado no este soportado en normatividad vigente o no tenga debida fundamentación legal.	MEDIO = M	Realizar verificación normativa de los proyectos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, deberá ser pasado a revisión por parte del jefe de área, el cual dejara constancia de que se realizo la revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Abogados		Firma por parte del Jefe de División aprobando el acto definitivo a proferir.
50	Presentar al Tribunal el Recurso de Apelación.	Que se venzan los términos para presentar recurso ante el tribunal.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente y llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Abogados		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.
58	Elaborar Recurso de queja.	Que el recurso elaborado no este soportado en normatividad vigente o no tenga debida fundamentación legal.	MEDIO = M	Realizar verificación normativa de los proyectos a proferir.	Todo proyecto y cada corrección que se le haga al mismo, deberá ser pasado a revisión por parte del jefe de área, el cual dejara constancia de que se realizo la revisión antes de declarar definitivo el acto proferido.	Abogados		Firma por parte del Jefe de División aprobando el acto definitivo a proferir.
67	Presentar ante el Tribunal el Recurso de Queja.	Que se venzan los términos para presentar recurso ante el tribunal.	ALTO = A	Revisión constante de términos una vez recepcionado el expediente y llevar un reporte de próximos vencimientos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según términos de vencimiento.	Abogados		1. Listado 2. Numero de expedientes que se vencen en la división/Numero de expedientes recibidos.



ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA

DIVISIÓN JURÍDICA

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: Abril 25 de 2006

NOMBRE DEL PROCESO: Formulación De Denuncias Tributarias

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO			BAJO = B MEDIO = M ALTO = A					
COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
3	Realizar la respectiva verificación contra cuenta corriente del contribuyente y analizar el expediente antes de efectuar el reparto de los casos en el comité.	No hacer un análisis de fondo a cada uno de los casos a denunciar, cayendo en la formulación de falsas denuncias o denuncias a las que no haya lugar	ALTO = A	Verificar todos y cada uno de los documentos soportes, emitidos por la división de cobranzas. Teniendo en cuenta también Radicador de reportes, Cuenta Corriente y Carrara.	Análisis exhaustivo de cada uno de los casos a denunciar por parte del Jefe del G.I.T.	Jefe de G.I.T		Numero de delitos formulados incorrectamente o sin lugar / Total de delitos formulados
7	Analizar el caso y preparar la denuncia, verificando Cuenta Corriente,	No denunciar en su totalidad los delitos Tributarios o Aduaneros a los que haya lugar, ó denunciar dos veces un mismo hecho	ALTO = A	Hacer el respectivo seguimiento de los casos una vez efectuado el reparto, para verificar que el abogado haya hecho las denuncias pertinentes.	No formular, ni levantar denuncias, alegatos, apelaciones, etc. Sin previa revisión por parte de jefe y de la debida confrontación frente a los sistemas base, además de un análisis exhaustivo de cada uno de los casos a denunciar por parte del abogado responsable .	Jefe de G.I.T, Abogado		Numero de delitos formulados incorrectamente o sin lugar / Total de delitos formulados
9	Presentación de la demanda de parte civil ante la Fiscalía.	No tener en cuenta todos los aspectos facticos y jurídicos , a la hora de proyectar demanda de parte civil	ALTO = A	Revisión de todos y cada uno de los aspectos (antecedentes, pruebas, etc.) que puedan influir a favor de la entidad en el proceso y que deban hacer parte de la demanda.	No presentar demanda de parte civil ante la fiscalía, sin previa revisión de toda la información necesaria.	Abogado		Numero de demandas rechazadas / Total de demandas presentadas
27	Preparar y presentar alegatos ante la fiscalía, una vez efectuado el cierre de la Investigación.	Presentar alegatos que incluyan conceptos que el contribuyente ya haya cancelado parcial o totalmente.	ALTO = A	Revisión previa al levantamiento de alegatos de Cuenta Corriente confirmando los cargos a levantar.	Evitar levantar cargos sin confirmar el estado del sindicado.	Abogado		Numero de delitos formulados incorrectamente o sin lugar / Total de delitos formulados
29 35	Dictada preclusión, revisar si fue por pago. -Preparar y presentar recursos de ley según el caso, dentro del término.	Terminado el proceso por preclusión o cesación, no verificar Cuenta Corriente, dejando terminar el proceso sin que haya lugar a esto.	ALTO = A	Verificación de Cuenta Corriente confirmando las decisiones dictadas y Revisión previa al levantamiento de alegatos de Cuenta Corriente confirmando los cargos a levantar,	Confirmar cualquier decisión tomada sin caer en descuidos perjudiciales para la DIAN y Evitar levantar cargos sin confirmar el estado del sindicado.	Abogado		Nº de procesos terminados por preclusión o cesación archivados sin que haya lugar / Total de procesos terminados por preclusión o cesación
46	Enviar a la División de Cobranzas el fallo ejecutoriado y debidamente autenticado por el Juzgado.	No enviar las sentencias que contengan perjuicios económicos a favor de la DIAN A la división de Cobranzas para lo de su competencia	ALTO = A	Confrontación de total de sentencias dictadas que contengan perjuicios económicos vs. sentencias remitidas a la división de Cobranzas.	Realizar las remisiones a cobranzas, inmediatamente recibidas las sentencias.	Abogado		Numero de sentencias enviadas con perjuicios económicos / Total de sentencias recibidas con perjuicios económicos



ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA

DIVISIÓN JURÍDICA

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: Abril 25 de 2006

NOMBRE DEL PROCESO: Formulación De Denuncias Aduaneras

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
6	Realizar comité para analizar y seleccionar los casos a denunciar.	No hacer un análisis de fondo a cada uno de los casos a denunciar, cayendo en la formulación de falsas denuncias o denuncias a las que no haya lugar	ALTO = A	Verificar todos y cada uno de los documentos soportes, emitidos por la división de cobranzas. Teniendo en cuenta también Radicador de reportes, Cuenta Corriente y Carrara.	Análisis exhaustivo de cada uno de los casos a denunciar por parte del Jefe del G.I.T.	Jefe de G.I.T		Numero de delitos formulados incorrectamente o sin lugar / Total de delitos formulados
9	Analizar caso y preparar la denuncia.	No denunciar en su totalidad los delitos Tributarios o Aduaneros a los que haya lugar, ó denunciar dos veces un mismo hecho	ALTO = A	Hacer el respectivo seguimiento de los casos una vez efectuado el reparto, para verificar que el abogado haya hecho las denuncias pertinentes.	No formular, ni levantar denuncias, alegatos, apelaciones, etc. Sin previa revisión por parte de jefe, además de un análisis exhaustivo de cada uno de los casos a denunciar por parte del abogado responsable .	Jefe de G.I.T, Abogado		Numero de delitos formulados incorrectamente o sin lugar / Total de delitos formulados
11	Presentación de la demanda de parte civil ante la Fiscalía.	No tener en cuenta todos los aspectos facticos y jurídicos, a la hora de proyectar demanda de parte civil	ALTO = A	Revisión de todos y cada uno de los aspectos (antecedentes, pruebas, etc.) que puedan influir a favor de la entidad en el proceso y que deban hacer parte de la demanda.	No presentar demanda de parte civil ante la fiscalía, sin previa revisión de toda la información necesaria.	Abogado		Numero de demandas rechazadas / Total de demandas presentadas
44	Enviar a la División de Cobranzas el fallo ejecutoriado y debidamente autenticado por el Juzgado.	No enviar las sentencias que contengan perjuicios económicos a favor de la DIAN, a la división de Cobranzas para lo de su competencia.	ALTO = A	Confrontación de total de sentencias dictadas que contengan perjuicios económicos vs sentencias remitidas a la división de Cobranzas.	Realizar las remisiones a cobranzas, inmediatamente recibidas las sentencias.	Abogado		Numero de sentencias enviadas con perjuicios económicos / Total de sentencias recibidas con perjuicios económicos



ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA

DIVISIÓN JURIDICA

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: Diciembre de 2005

NOMBRE DEL PROCESO: Orientación al Contribuyente (Solicitud Escrita)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
9	Búsqueda de normas y conceptos que sustenten la respuesta por Internet, Intranet o estatutos según sea necesario.	Que se preste una asesoría basada en normas o información no actualizada o vigente.	MEDIO = M	Actualización permanente de las fuentes de información necesarias para prestar asesorías.	1.Mantener Informados a los orientadores acerca de los cambios de normatividad y actualizaciones hechas a la misma. 2.Búsqueda constante de cambios a normatividad e información requerida.	Jefe de División, Orientadores		Fuentes de información actualizadas.
20	Envío por correo de respuesta al contribuyente	Respuesta no satisfactoria para el contribuyente.	ALTO = A	Anexar a respuesta número telefónico y e-mail al que se puedan comunicar en caso de no satisfacción u otras inquietudes.	Crear un formato de respuesta que contenga número telefónico y e-mail para resolver inquietudes.	Orientadores		Formato de respuesta.



ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA

DIVISIÓN JURIDICA

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: Diciembre de 2005

NOMBRE DEL PROCESO: Orientación al Contribuyente (Solicitud Verbal)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
3	Búsqueda de normas y conceptos que sustenten la respuesta por Internet, Intranet o estatutos según sea necesario.	Que se preste una asesoría basada en normas o información no actualizada o vigente.	MEDIO = M	Actualización permanente de las fuentes de información necesarias para prestar asesorías.	1.Mantener Informados a los orientadores acerca de los cambios de normatividad y actualizaciones hechas a la misma. 2.Búsqueda constante de cambios a normatividad e información requerida.	Jefe de División, Orientadores		Fuentes de información actualizadas.
9	¿ La respuesta fue satisfactoria para el contribuyente ?	Respuesta no satisfactoria para el contribuyente.	ALTO = A	Realizar encuestas esporádicas a los contribuyentes con el fin de medir la satisfacción frente a la respuesta dada por el orientador encargado.	1.Elaborar un formato de encuesta que permita conocer el grado de satisfacción del contribuyente. 2.Solicitar esporádicamente a los contribuyentes el diligenciamiento de la encuesta.	1.Pasantes 2.Orientador		# contribuyentes satisfechos / # contribuyentes encuestados



ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA

DIVISIÓN JURIDICA

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: Diciembre de 2005


NOMBRE DEL PROCESO: Peticiones de terceros

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

BAJO = B
MEDIO = M
ALTO = A

COD	ACTIVIDAD DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN PUNTUAL DEL RIESGO GENERADO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES QUE DEBEN APLICARSE	ACCIONES A REALIZAR POR PARTE DEL ÁREA	RESPONSABLES DE APLICAR LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR EL ÁREA	INICIO DE OPERACIONES DE CONTROL AL RIESGO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA MANTENER BAJO CONTROL EL RIESGO DETECTADO
12	Elaboración del proyecto de respuesta.	Respuesta no satisfactoria para el contribuyente.	ALTO = A	Anexar a respuesta número telefónico y e-mail al que se puedan comunicar en caso de no satisfacción u otras inquietudes.	Crear un formato de respuesta que contenga número telefónico y e-mail para resolver inquietudes.	Orientadores		Formato de respuesta.
21	Enviar a Documentación para notificación.	Que no se firme y envíe a notificar dentro de los términos legales.	MEDIO = M	Revisar los términos para proferir y notificar actos administrativos.	Elaborar un listado que contenga los expedientes mas urgentes a procesar según terminos de vencimiento.	Secretaria		1. Listado 2. Número de expedientes que se vencen en la división / número de expedientes recibidos

Anexo G. Formato de encuesta formulado e implementado en la división jurídica (orientación al contribuyente)

	DIVISION JURIDICA ORIENTACION AL CONTRIBUYENTE
Nombres y Apellidos:	
Nombre del Orientador que lo atendió:	
<p>1. ¿Cual fue la Inquietud presentada ante el Orientador?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>2. Califique de 1 a 5 el grado de importancia que tenia o tiene para usted la inquietud presentada. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia</p> <p>1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____</p>	
<p>3. Evalúe la respuesta que recibió, seleccionando con una X las opciones que a su consideración sean las mas adecuadas para dicha evaluación. La respuesta fue:</p> <p>1. Buena _____</p> <p>2. Regular _____</p> <p>3. Concreta _____</p> <p>4. Incompleta _____</p> <p>5. Confusa _____</p> <p>6. Completa _____</p> <p>7. Clara _____</p> <p>8. O siente que no fue resuelta su inquietud _____</p>	
<p>4. Si tuviera Que describir la actitud del orientador que lo atendió marcando con una X las opciones que mas se ajusten usted diría que se mostró:</p> <p>1. Interesado _____</p> <p>2. Distruido _____</p> <p>3. Amable _____</p> <p>4. Seguro en sus respuestas _____</p> <p>5. Confundido _____</p> <p>6. Apático _____</p> <p>7. O simplemente considera que no fue la persona mas adecuada para atenderlo _____</p>	
<p>5. ¿Es la primera vez que recurre a utilizar el servicio de Orientación Al Contribuyente?</p> <p style="text-align: center;">Si _____ No _____</p>	
<p>Si su respuesta fue Sí, por favor continúe en la pregunta 7, caso contrario siga con la pregunta 6.</p>	
<p>6. Teniendo en cuenta sus anteriores visitas usted podría decir que:</p> <p>Siempre ha quedado satisfecho _____</p> <p>El servicio suele ser demorado _____</p> <p>Es rápido y efectivo el servicio _____</p> <p>Tiene preferencia de atención por algún Orientador específico _____ Porque? _____</p> <p style="text-align: right;">Nómbrelo _____</p>	
<p>7. Desde su percepción podría decir que:</p> <p>La espera fue Ordenada _____</p> <p>Los orientadores respetaron el turno de llegada _____</p> <p>Los orientadores estaban es su sitio de trabajo _____</p> <p>Los Orientadores se esforzaron por dar respuesta completa a su inquietud _____</p> <p>Fue atendido de manera cordial _____</p> <p>Con respecto al servicio desea agregar algo _____</p> <p>_____</p>	
<p>8. ¿Tuvo que esperar para obtener el servicio de orientación?</p> <p>NO _____ SI _____ Considera que la espera se debió a:</p> <p style="margin-left: 100px;">Largas colas _____</p> <p style="margin-left: 100px;">Atenciones prolongadas _____</p> <p style="margin-left: 100px;">Personal insuficiente _____</p> <p style="margin-left: 100px;">Otros _____ Cuales _____</p> <p>_____</p>	
<p>9. Desea agregar algún comentario, inquietud o sugerencia</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p><i>Gracias por su colaboración.</i></p>	

Anexo H. Formato de control formulado para la división jurídica (orientación al contribuyente)



**CONTROL DIARIO DE CONSULTAS
ORIENTACION AL CONTRIBUYENTE**

MES	
AÑO	

NOMBRE DEL ORIENTADOR:	
-------------------------------	--

		DIA:																																						
TELEFONICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
PERSONAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

		DIA:																																						
TELEFONICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
PERSONAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

		DIA:																																						
TELEFONICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
PERSONAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

		DIA:																																						
TELEFONICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
PERSONAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

		DIA:																																						
TELEFONICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
PERSONAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

Anexo I. Formato propuesto hoja de ruta interna división jurídica (vía gubernativa).

	Reconsideración Fecha:		
	Revocatoria Fecha:		
DIVISION JURIDICA			
Termino de Respuesta:			
Respuesta	SI:	NO:	
Etapas Probatorias:	SI:	NO:	
Termino Vencimiento:			
ACTIVIDAD	FECHA	FIRMA	
Entrega Al Abogado Entrega de proyecto a revisión Devolución al abogado Entrega a secretaria para notificación Otros			