

ASESORIA: EVALUACION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL
PROGRAMA DE FISCALIZACIÓN BENEFICIOS FISCALES LEY PAEZ
DE LA DIAN POPAYAN

ANDREA XIMENA BERMÚDEZ ORDÓÑEZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRACTICA EMPRESARIAL
POPAYÁN
2002

ASESORIA: EVALUACION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL
PROGRAMA DE FISCALIZACIÓN BENEFICIOS FISCALES LEY PAEZ
DE LA DIAN POPAYAN

Trabajo escrito para la consecución de título académico
Modalidad de Asesoría empresarial

Asesor Académico

ARIEL E. PABON
Profesor Catedrático
Universidad Del Cauca

Asesor Empresarial

MARCELA BAUTISTA SARRIA
Jefe de División de Fiscalización de la DIAN

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRACTICA EMPRESARIAL
POPAYÁN
2002

CONTENIDO

INTRODUCCION	Pag. 1 ,2
1. JUSTIFICACION	Pag. 3
2. ALCANCE DE LA PRACTICA	Pag. 4
3. OBJETIVOS DE LA PRACTICA	Pag. 5
4. RESEÑA DEL PROGRAMA DE FISCALIZACION	
Beneficios Fiscales Ley Páez	Pag.6,7,8,9,10
5. PLANTEAMIENTO DE LA MISION	Pag. 11
6. EVALUACION DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA	Pag. 12
6.1 Modificación De Los Objetivos	Pag. 13
6.1.1 Generales	Pag. 13
6.1.2 Específicos	Pag. 13
6.2 Nuevos Objetivos Propuestos	Pag. 14,15
7. ANALISIS DE PROCESOS	Pag. 16
7.1 Flujograma De Procesos Inicial	Pag. 17
7.2 Descripción De Procesos Inicial	Pag. 18
7.3 Flujograma De Procesos Propuesto	Pag. 19
7.4 Descripción De Procesos Propuesto	Pag. 20,21
8. INDICADORES DE LOGRO	Pag. 22
8.1 Composición De Los Indicadores	Pag. 22,23
8.2.1 Indicadores De Cobertura	Pag. 24,25
8.2.1.1 Tendencia Del Aumento de La Cobertura	Pag. 26
8.2.2 Indicadores De Gestión	Pag. 27,28,29
8.2.2.1 Tendencia De La Gestión del Programa	Pag. 30
8.2.2.1.1 Visitas a Empresas Ley Páez frente al total realizado	Pag. 30

8.2.2.1.2	Inspecciones Contables a Empresas Ley Páez Frente al total realizado	Pag. 31
8.2.2.1.3	Inspecciones Contables a Empresas Ley Páez Frente al total realizado	Pag. 32
8.2.2.1.4	Riesgo Subjetivo Generado a Empresas ley Páez Frente Al total realizado	Pag. 33
8.2.3	Indicadores De Costos	Pag.34,35
8.3	Análisis De Los Indicadores	Pag. 36,37,38,39,40
9.	ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	Pag.41-60
9.1	Composición De La Organización	Pag.42
9.2	Metodología	Pag.43
9.3	Conformación de Los Rangos de La Escala de Valoración.	Pag.44,45
9.4	Escala De Valoración	Pag.46
9.5	Variables	Pag.47
9.6	Análisis de Factores	Pag.48-60
9.6.1	Factor Claridad Organizacional	Pag.48
9.6.2	Factor Estructura Organizacional	Pag.49
9.6.3	Factor instalaciones y Elementos de Trabajo	Pag.50
9.6.4	Factor Liderazgo	Pag.51
9.6.5	Factor Consenso	Pag.52
9.6.6	Factor Desarrollo Personal	Pag.53
9.6.7	Factor Relaciones Interpersonales	Pag.54
9.6.8	Factor Solución de Conflictos	Pag.55
9.6.9	Factor Estabilidad Laboral	Pag.56
9.6.10	Factor Valoración	Pag.57
9.6.11	Factor Salario y Escalafón	Pag.58
9.6.12	Factor Selección de Personal	Pag.59
9.6.13	Factor Inducción	Pag.60
9.6.2	Cuadro Resumen- Puntuación de Factores	Pag.61
9.6.3	Comportamiento de Los Factores	Pag.62

9.7 Conclusión General de Los Resultados	Pag.63,64,65
10. ANALISIS D.O.F.A	Pag.66-79
10.1 Debilidades	Pag.67,68,69
10.2 Fortalezas	Pag.70,71
10.3 Oportunidades	Pag.72,73,74
10.4 Amenazas	Pag.75,76,77,78
10.5 Estrategias	Pag.79
11. PLAN DE ACCION	Pag.80-86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	Pag.87,88
BIBLIOGRAFIA	Pag.89

LISTA DE ANEXOS

Metodología usada para deflactar los Costos del 2000 y 2001	Anexo No.1
Encuesta utilizada para establecer el Clima Organizacional	Anexo No.2

TABLA DE FIGURAS

Flujograma de Procesos “ INICIAL”	Figura No. 1	Pag. 17
Flujograma de Procesos “ PROPUESTO”	Figura No. 2	Pag. 19
Composición De La Organización	Figura No. 3	Pag. 29
Tendencia de La cobertura Del Programa de Ley Páez	Figura No.4	Pag.30
Visitas a Empresas Ley Páez Frente al Total realizado	Figura No.5	Pag. 30
Inspecciones contables a Empresas Ley Páez frente al Total Realizado	Figura No.6	Pag.31
Inspecciones Tributarias a Empresas Ley Páez frente al Total Realizado	Figura No.7	Pag.32
Riesgo Subjetivo Generado a Empresas ley Páez frente Al total realizado	Figura No.8	Pag.33
Comportamiento de los factores Del Clima Org.	Figura No. 9	Pag. 62

INTRODUCCIÓN

La tragedia ocasionada por la avalancha del río Páez el 6 de junio de 1994 en cercanías del municipio de Páez Belalcazar, generó en los departamentos del Cauca y Huila grandes pérdidas humanas y materiales, afectando el desarrollo de la actividad económica y social en esta zona del país.

Es así como el Gobierno Nacional consideró necesario establecer disposiciones particulares en materia presupuestal, crediticia, fiscal de expropiación y dotación de vivienda, a fin de atender las necesidades básicas de las personas afectadas por la catástrofe y lograr la reconstrucción y rehabilitación de la zona.

Dicha zona, se encuentra comprendida dentro de la Jurisdicción Territorial de los Municipios del Departamento del Cauca y Huila así:

- Para el departamento del Cauca: Caldon, Inzá, Jámalo, Toribío, Caloto, Totoró, Silvia, Páez, Popayán, Santander de Quilichao, Miranda, morales, Padilla, Puracé, Tambo, Timbio, Suárez.,Cajibío, Piendamó,Sotará y Patía.
- Para el departamento del Huila: La Plata, Paicol, Yaguara, Nataga, Iquira, Tesalia, Neiva, Aipe, Campoalegre, Gigante, Hobo, Rivera y Villavieja.

Para efectos del siguiente estudio, se han tomado como referencia sólo los municipios que corresponden al departamento del Cauca, por tratarse de la jurisdicción que corresponde a la Administración de Popayán.

El Gobierno Nacional a través de LA DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN), organismo adscrito al Ministerio de Hacienda y crédito público, le otorga facultades para recaudar los impuestos en el ámbito nacional, de igual manera es responsable del manejo de la ley en mención, recayendo más específicamente en la DIVISION DE FISCALIZACION, el compromiso de verificar el cumplimiento y la veracidad de la información suministrada por las empresas que se acojan a sus beneficios.

Teniendo en cuenta este aspecto y aprovechando la disponibilidad de acceso a la información a través del convenio de Cooperación Interinstitucional celebrado entre LA DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN), y la Universidad del Cauca, (el cual entró en vigencia el 17 de enero de 2001), como estudiante de Administración de empresas y de acuerdo a la requisición que proviene de la División de Fiscalización a través de la SUBDIRECCION DE FISCALIZACION PARA EL CONTROL Y PENALIZACION TRIBUTARIA, se plantea realizar una Evaluación al cumplimiento del objeto del Programa de Fiscalización- (orden 0006 de marzo de 1999), de las empresas acogidas a los beneficios de la ley Páez dentro de los municipios de Popayán y Santander en el periodo comprendido entre 1996 y 2001, que se encuentra a cargo de esta división.

Una vez realizada la evaluación se pretende demostrar a través de una Asesoría, que ha cumplido y que se debe cumplir, frente a la responsabilidad que se le dio a esta División y plantear algunas consideraciones que podrían tenerse en cuenta para cumplir los objetivos del programa.

1. JUSTIFICACION

Dado que las instituciones se basan principalmente en los programas para cumplir a cabalidad con sus funciones, es de vital importancia que estos se lleven a cabo y que principalmente sean evaluados con el fin de que se generen herramientas para la toma de decisiones.

El gobierno al implementar las políticas fiscales económicas y sociales, desea conocer el manejo que se le da a las leyes y políticas que utiliza para alcanzar sus objetivos.

Una de las funciones de la DIAN es garantizar que los contribuyentes hagan uso de los beneficios en debida forma, de acuerdo a los señalamientos de la ley Páez, correspondiéndole específicamente a la Administración Popayán, ocuparse del manejo de la ley para los municipios del Cauca.

Con el propósito de cumplir con esa función que le ha encomendado el Estado, se creó EL PROGRAMA DE FISCALIZACION BENEFICIOS FISCALES LEY PAEZ, (orden 006 de marzo de 1999), que además de soporte, es una herramienta que sirve de direccionamiento para el desarrollo de las actividades de los funcionarios de la División de Fiscalización de LA DIAN, en lo que a este programa de Fondo se refiere.

Sin embargo no existe información sobre los alcances del Programa, y se carece de algunas herramientas de carácter administrativo, útiles para el mismo. Por esta razón en la División se ha hecho el requerimiento de esa información, de esas herramientas y del planteamiento de algunas alternativas de solución para contrarrestar las falencias que se haya dado hasta el momento.

2. ALCANCE DE LA PRACTICA

Por medio de esta práctica se propone realizar la Evaluación y propuesta de mejoramiento al Programa que se encuentra rigiendo las actividades de los funcionarios de la División de Fiscalización. Además de esto se pretende adicionar a esta división parámetros y herramientas que contribuyan al eficiente y eficaz cumplimiento de los objetivos que persigue dicho Programa.

Una vez realizada la evaluación, se tendrá información sobre los resultados tanto de la gestión realizada por la División de Fiscalización con respecto al Programa de ley Páez, como de los aspectos de carácter interno y externo que afectan positiva o negativamente la división .

Por otro lado, los parámetros utilizados, los resultados y las propuestas de mejoramiento de esta evaluación podrían tenerse en cuenta o ser el punto de partida para futuras acciones o programas que llegaran a implementarse.

3. OBJETIVOS DE LA PRACTICA

3.1 Objetivo General:

Evaluar el cumplimiento de los logros y proponer alternativas de mejoramiento al programa de Fiscalización del 18 de marzo de 1999, que se lleva a cabo en la División de Fiscalización de la DIAN- Popayán, y que fue creado a raíz de la aparición de la ley Páez, con vigencia hasta el año 2013 y cobertura de 17 municipios del Cauca.

3.2 Objetivos Específicos:

- 3.2.1 Crear un marco de referencia para ilustrar a grosso modo, de qué se trata el Programa de Fiscalización.
- 3.2.2 Crear la misión del programa y verificar que los objetivos sean acordes con la misión planteada.
- 3.2.3 Establecer el nivel de Logros alcanzado en el programa.
- 3.2.4 Evaluar el clima organizacional.
- 3.2.5 Analizar la situación interna y externa del programa.
- 3.2.6 Elaborar un Plan de Acción o de Mejoramiento.

4. RESEÑA

PROGRAMA DE FISCALIZACIÓN- BENEFICIOS FISCALES LEY PAEZ ORDEN 006 DE MARZO DE 1999

LA SUBDIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN PARA EL CONTROL Y PENALIZACIÓN TRIBUTARIA DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES- DIAN, creó el programa de Fiscalización identificado con la orden administrativa No. 006, que está directamente relacionado con el beneficio consagrado en la ley 218 de 1995 “ BENEFICIOS TRIBUTARIOS EMPRESAS RECEPTORAS DE INVERSIÓN E INVERSIONISTAS LEY PAEZ”.

4.1 LAS DEPENDENCIAS QUE INTERVIENEN:

4.1.1 EL NIVEL CENTRAL - BOGOTA

- Subdirección de Fiscalización Para el Control y Penalización Tributaria
- Despacho de subdirección Para el Control y Penalización Tributaria
- División de Análisis y Programación
- División de Investigaciones Especiales
- División de Supervisión y Control

4.1.2 NIVEL REGIONAL

- Dirección Regional –Cali
- Despacho del Administrador –Popayán

4.2 UNIDADES EJECUTORIAS

- Despacho del Administrador
- División de Control y Penalización Tributaria
- División Jurídica
- División de liquidación

4.3 UNIDADES DE APOYO

- División de Servicios de Información
- División Administrativa y Financiera
- División de Documentación

4.4. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Los siguientes objetivos se consideran de Nivel Central, y no están enmarcados específicamente para las labores de fiscalización.

4.4.1 GENERALES:

- 4.4.1.1 Verificar que las nuevas empresas y aquellas preexistentes conforme el decreto 1264 de 21 de junio de 1994, reúnan los requisitos legales establecidos en la ley 218 de 1995, decreto 529 de 15 de marzo de 1996, decreto 890 de 31 de marzo de 1997, decreto 891 de marzo de 1997.

4.4.1.2 Verificar y controlar que la utilización del beneficio tributario consagrado en el artículo 5º de la ley 218 de 1995 y artículo 228 inciso 2º del Estatuto Tributario por parte de los inversionistas, reúna los requisitos legales establecidos.

4.4.2 ESPECIFICOS:

4.4.2.1 Verificar que las empresas receptoras de la inversión, cumplan con las obligaciones fiscales en los impuestos sobre la Renta y Complementarios, Iva, Timbre y las obligaciones relativas a Retención en la Fuente.

4.4.2.2 Fiscalizar los contribuyentes Inversionistas de la Ley Páez que aplicaron el beneficio simultáneamente como renta exenta, descuento tributario y deducción en el mismo año gravable o en 2 años gravables diferentes respecto de la misma inversión.

4.4.2.3 Fiscalizar que el valor invertido y utilizado tributariamente como deducción por los inversionistas cumpla con los requisitos de ley.

4.4.2.4 Fiscalizar que el valor invertido y utilizado tributariamente como renta exenta por los inversionistas cumpla con los requisitos de ley.

4.4.2.5 Fiscalizar que el valor invertido y utilizado tributariamente como descuento por los inversionistas cumpla con los requisitos de ley.

4.4.2.6 Fiscalizar que el valor invertido sea desembolsado en las empresas receptoras de la inversión y que estas cumplan con los requisitos normativos establecidos por la ley.

4.5 BENEFICIOS QUE CONTEMPLA LA LEY:

4.5.1 RENTA EXENTA

4.5.2 Empresas nuevas instaladas efectivamente en la zona afectada durante 1996 y 1997.

4.5.3 Empresas preexistentes al 21 de junio de 1994 que demuestren incrementos sustanciales en al generación de empleo y aquellas que hayan aumentado su capacidad productiva, durante 1996 y 1997.

4.5.4 Socios o Accionistas que perciben dividendos y participaciones de sociedades instaladas en la zona de afluencia de la ley Páez.

4.5.2 RENTA EXENTA, DESCUENTO TRIBUTARIO Y DEDUCCIÓN

4.5.2.1 Empresas domiciliadas en el país que realicen inversiones en nuevas empresas, establecimientos de comercio y empresas preexistentes durante 1996 y 1997.

4.5.2.2 Microempresas

4.6 UNIVERSO A FISCALIZAR:

4.6.1 Empresas nuevas que se instalen efectivamente en la zona afectada.

4.6.2 Empresas preexistentes al 21 de junio de 1994 que demuestren incrementos sustanciales en la generación de empleo y aquellas que hayan aumentado su capacidad productiva por lo menos en un 30% de la que tenían a la vigencia de la ley 218 de 1995.

4.6.3 Empresas domiciliadas en el país que realicen inversiones en nuevas empresas y empresas preexistentes. (Nivel Nacional).

4.6.4 Microempresas.

4.7 CAMPO DE APLICACIÓN:

Debe entenderse que la zona afectada por el fenómeno natural comprende los siguientes municipios del departamento del CAUCA .

Caldono, Inzá, Jambaló, Toribio, Caloto, Totoró, Silvia, Páez, Santander de Quilichao, Popayán, Miranda, Morales, Padilla, Puracé, El Tambo, Timbio, Suárez, Cajibío, Piendamó, Sotará, Buenos Aires, La sierra, Puerto tejada, Corinto y Patía.

4.8 ETAPAS DEL PROGRAMA DE FISCALIZACIÓN

4.8.1 Etapa de verificación de los requisitos que debieron cumplir para cada año en que se solicite la exención.

4.8.2 Etapa Fiscalización :

4.8.2.1 Fiscalización con motivo del Beneficio

4.8.2.2 Verificar las ampliaciones significativas

4.8.2.3 Inversionistas

4.8.2.4 Proposición de Sanciones.

4.8.2.5 Control Administrativo.

5. PLANTEAMIENTO DE LA MISION

La DIAN como institución tiene definida su misión, la que a continuación se plantea es la del programa de Fiscalización identificado como “ BENEFICIOS FISCALES LEY PAEZ”, proveniente de la orden 006, y que está relacionado con los Beneficios Tributarios para las Empresas Receptoras de Inversión e Inversionistas Ley Páez , para este efecto se extractaron los fines de la ley 218 de 1995 y se tuvieron en cuenta los objetivos del programa en mención.

5.1 MISION PROPUESTA PARA EL PROGRAMA BENEFICIOS FISCALES LEY PAEZ

El programa de fiscalización Beneficios Fiscales Ley Páez , tiene como fin adelantar las acciones e investigaciones necesarias para verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias de las empresas Ley Páez y los inversionistas de las mismas, a través de la generación de riesgo subjetivo que lleve al cumplimiento de las obligaciones con el fin de garantizar la equidad, neutralidad y progresividad de los tributos, así como controlar la evasión, elusión y el contrabando.

6. EVALUACION DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE FISCALIZACION

Teniendo en cuenta los fines, el alcance del programa y que es la ley 218 de 1995 la que lo rige y fundamenta, se encontró que para los efectos de verificar el cumplimiento de los requisitos y el buen uso de los beneficios ley Páez, los objetivos que se plantean en el documento que contiene los parámetros del programa, no son los suficientes, o algunos de los existentes no enmarcan todos los fines que se plantean en la misión del programa. Es decir que si bien los objetivos son acordes con la misión, se pueden modificar algunos e incluir unos específicos que podrían servir de direccionamiento a nuevos funcionarios, o a personas que no tienen la suficiente noción del desarrollo del programa, por ejemplo de otras divisiones de la misma institución.

6.1 MODIFICACION DE OBJETIVOS

6.1.1 GENERALES:

El objetivo 4.4.1.2 **“Verificar y controlar que la utilización del beneficio tributario consagrado en el artículo 5º de la ley 218 de 1995 y artículo 228 inciso 2º del Estatuto Tributario por parte de los inversionistas, reúna los requisitos legales establecidos”**,

Se encuentra limitado al artículo 5º de la ley 218, y que se refiere a la exención de renta para los inversionistas de las empresas, por lo cual debería ser modificado e incluirse los artículos 3º y 4º que establece la renta exenta para la empresa Ley Páez nueva y el artículo 6º de la misma ley, que se refiere a las exenciones de Impuestos Aduaneros en Importaciones, en concordancia con los decretos 890 y 891 de 1997.

3.1.2 ESPECIFICOS

El objetivo específico (4.4.2.1) **“Verificar que las empresas receptoras de la inversión, cumplan con las obligaciones fiscales en los impuestos sobre la Renta y Complementarios, Iva, Timbre y las obligaciones relativas a Retención en la Fuente.”** Debe tenerse en cuenta que para la jurisdicción del Cauca las acciones de fiscalización llegan hasta la verificación de la materialización de la inversión realizada en las empresas ley Páez.

6.2 NUEVOS OBJETIVOS PROPUESTOS

Los objetivos planteados a continuación no se encuentran en el cuerpo actual del Programa, pero se considera que es necesario que se incluyan porque hacen parte de las acciones o actividades que los funcionarios deben realizar para cumplir a cabalidad con la misión del Programa de Fiscalización de las Empresas Ley Páez.

1. Verificar que las empresas ley Páez cumplan con los requisitos que contempla el art.2º de la ley 218 para tener derecho a los beneficios que otorga dicha ley.
2. Auditar las declaraciones de renta, ventas y retención en las Empresas Ley Páez.
3. Verificar la ampliación significativa de la empresa o el incremento en la generación de empleo en los porcentajes establecidos por la norma para las empresas preexistentes.
4. Verificar para los establecimientos comerciales, que por lo menos el 80 % de los productos comercializados sean elaborados dentro de la zona establecida para los beneficios de la Ley Páez, de acuerdo al art. 20 de la ley 218.
5. Informar inconsistencias o infracciones de tipo aduanero a la administración de Aduanas de Cali para que adelante los procesos respectivos.
6. Generar riesgo subjetivo e inducir al cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

7. Aplicar técnicas de Auditoría para detectar la evasión, elusión y el contrabando.
8. Proponer sanciones para todos aquellos contribuyentes que ejecuten actos encaminados a utilizar los beneficios de la ley Páez sin cumplir con lo establecido por la ley, o que presenten acciones ante la DIAN, en forma inexacta.

7. ANALISIS DE PROCESOS

El denominado Flujograma de Procesos Inicial (Figura No. 1), se encuentra contenido en la orden Marco. En ella se consignaron aspectos que regirían el Programa de Fiscalización- Beneficios Fiscales Ley Páez, sin embargo cuando se planteó dicho Flujograma y sin ponerse en práctica aún, no se tuvieron en cuenta situaciones que en la actualidad han desencadenado procesos adicionales o alternos.

Teniendo en cuenta lo anterior y después de haber realizado un Análisis de los procesos actuales, se plantea un nuevo Flujograma, el cual se encuentra consignado en la (Figura No. 2).

7.1 FLUJOGRAMA DE PROCESOS FISCALIZACION TRIBUTARIA
INICIAL

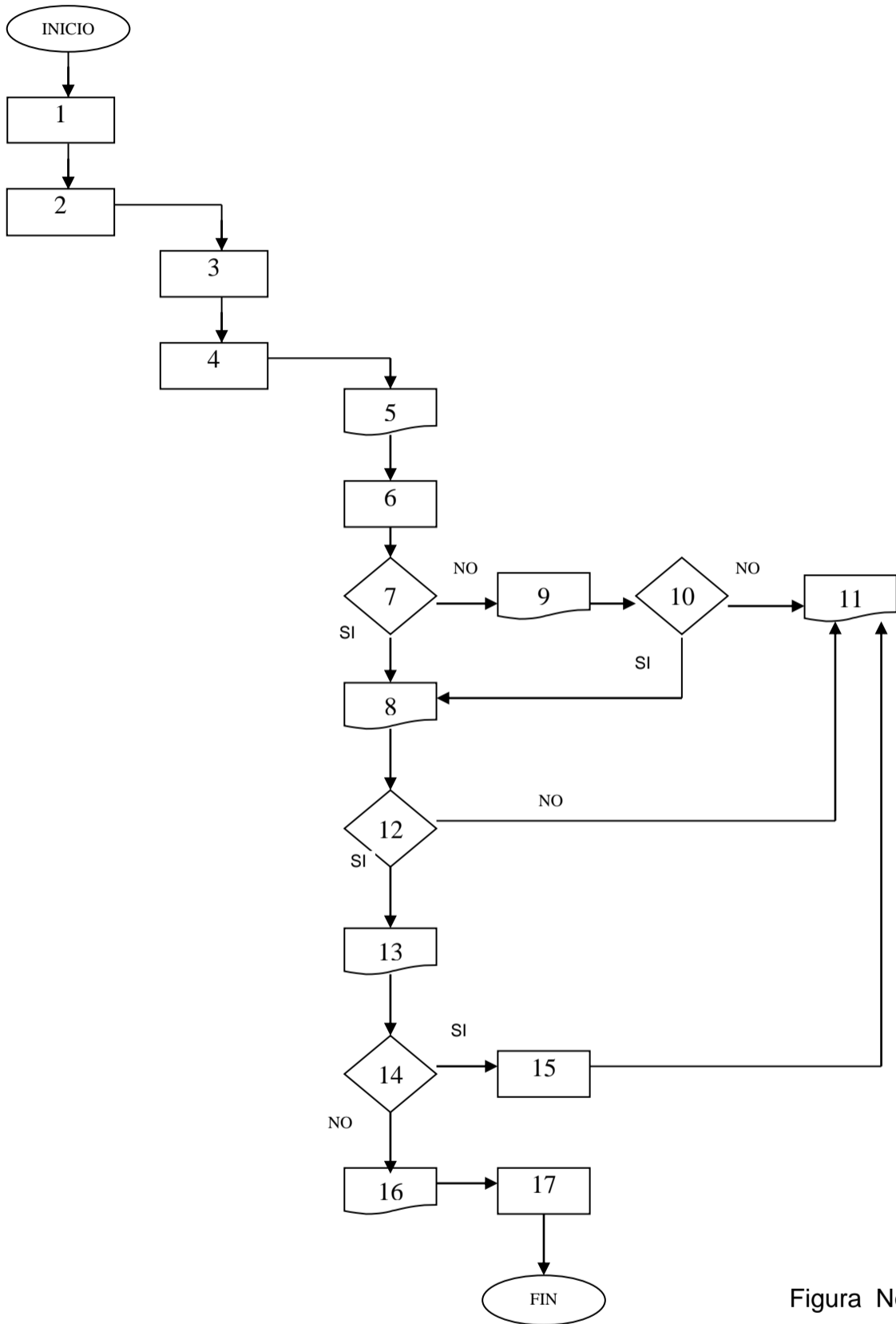


Figura No.1

7.2 FLUJOGRAMA DE PROCESOS FISCALIZACION TRIBUTARIA

PROPUESTO

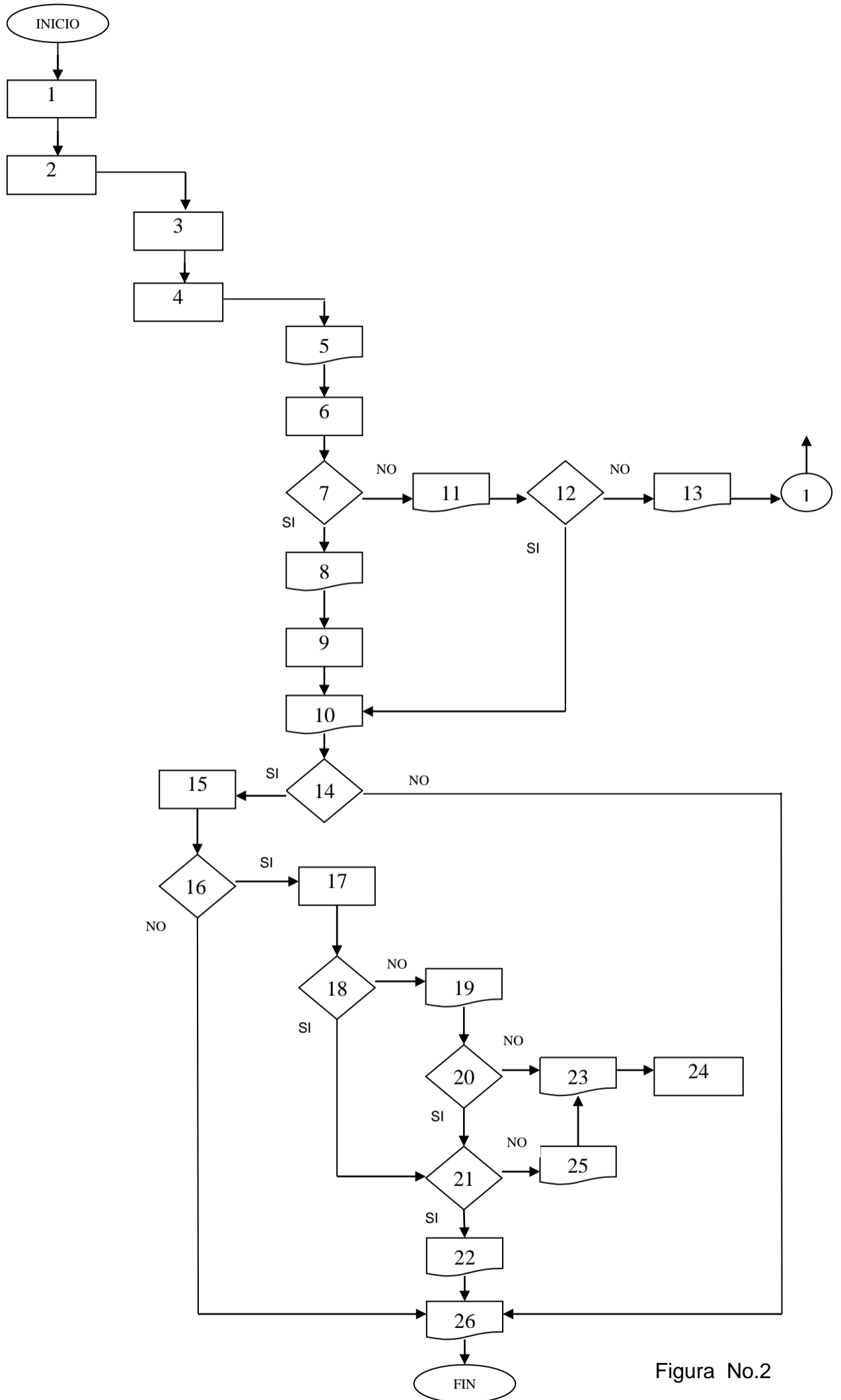


Figura No.2

7.2 DESCRIPCION DE LOS PROCESOS DE FISCALIZACION TRIBUTARIA
VERIFICACION DE BENEFICIOS FISCALES LEY PAEZ

INICIAL

1. Selección de contribuyentes, con su correspondiente orden administrativa
2. Prueba Piloto
3. Selección de casos de acuerdo a la instrucción y a la orden Marco
4. Reparto de expedientes, presentación del programa y aplicación de la Matriz de Riesgo.
5. Auto de apertura
6. Conformación del expediente (Cámara de Comercio, RUT, CIFIN, SICAT, SIEF, análisis formal de la declaración, declaración en archivo, forma 1234, etc.)
7. La declaración se tiene por presentada?
8. Se profieren Autos Administrativos:
 - Auto de verificación o cruce
 - Auto de Inspección Tributaria
 - Auto de Inspección Contable
 - Requerimiento Ordinario
9. Auto declarativo
10. Presentó la declaración?
11. Auto de archivo 103
12. Se detectaron inconsistencias?
13. Actos Administrativos:
 - Oficio Persuasivo
 - Emplazamiento para corregir
14. ¿Presentó corrección?
15. Informe de gestión por corrección.
16. Requerimiento Especial
17. Enviar a la división de liquidación y copia a cobranzas

7.4 DESCRIPCION DE LOS PROCESOS DE FISCALIZACION TRIBUTARIA
VERIFICACION DE BENEFICIOS FISCALES LEY PAEZ
PROPUESTO

1. Selección de contribuyentes, con su correspondiente orden administrativa
2. Prueba Piloto
3. Selección de casos de acuerdo a la instrucción y a la orden Marco
4. Reparto de expedientes, presentación del programa y aplicación de la Matriz de Riesgo.
5. Auto de apertura
6. Conformación del expediente (Cámara de Comercio, RUT, CIFIN, SICAT, SIEF, análisis formal de la declaración, declaración en archivo, forma 1234, etc.)
7. La declaración se tiene por presentada?
8. Requerimiento Ordinario
9. Análisis de Escritorio
10. Se profieren Autos Administrativos:
11. Auto de verificación o cruce
12. Auto de Inspección Tributaria
13. Auto de Inspección Contable
14. Requerimiento Ordinario
15. Auto declarativo
16. Presentó la declaración?
17. Emplazamiento para declarar
18. Se detectaron inconsistencias?
19. Se realiza la visita a la empresa
20. Persiste la Inconsistencia?
21. Persuasión para que corrija


22. Corrige?
23. Emplazamiento para corregir
24. Responde?
25. Respuesta satisfactoria?
26. Informe de declaración de corrección 901.
27. Requerimiento Especial
28. Enviar a la división de liquidación y copia a cobranzas
29. Informe de declaración corrección parcial 903
30. Auto de archivo 103

8. INDICADORES DE LOGRO

8.1 COMPOSICION DE LOS INDICADORES

Debido a que las metas y evaluaciones son generales para todos los programas vigentes en la División, no se dispone de los datos cuantitativos sobre los logros que el Gobierno o la Institución esperan de los funcionarios de Fiscalización, con respecto al Programa de ley Páez, en determinado periodo.

Por tal razón los parámetros de medición y de estructuración de los indicadores de logro, se conformaron con los siguientes datos:

DATOS 	UTILIDAD
♦ # de visitas a Empresas o contribuyentes Ley Páez, durante Los últimos años, Hasta septiembre Del año 2002.	♦ Nos proporciona % de cubrimiento del Programa de Beneficios Ley Páez en la actualidad, con respecto al total de Empresas ley Páez que deben ser auditadas. ♦ Este dato también es de utilidad para determinar la representatividad de las Visitas a Empresas o contribuyentes ley Páez, en comparación con el total realizado con otros tipos de contribuyentes que no son ley Páez.
♦ % de Visitas Ley Páez alcanzado por año	♦ Se observa el comportamiento del incremento gradual del cubrimiento año tras año.
♦ # de Inspecciones Contables realizadas por año	♦ Sirve para determinar la representatividad de las Inspecciones Contables a Empresas o contribuyentes ley Páez, en comparación con el total realizado con otros tipos de contribuyentes que no son ley Páez.

DATOS	UTILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ◆ # de Inspecciones Tributarias realizadas por año 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sirve para determinar la representatividad de las Inspecciones Tributarias a Empresas o contribuyentes ley Páez, en comparación con el total realizado con otros tipos de contribuyentes que no son ley Páez.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ # de Autos Persuasivos Realizados en el año 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ con este dato podemos acercarnos a establecer el grado de riesgo subjetivo o persuasión para el cumplimiento, que ha sido usado por los funcionarios de la División durante determinado año. ◆ También podemos establecer la comparación entre el riesgo Subjetivo generado a Empresas o contribuyentes ley Páez, contra lo realizado a otros tipos de contribuyentes que no son ley Páez.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Presupuesto Ejecutado en Auditorías 	<p>Este valor se refiere a los viáticos y demás gastos de Viaje en los que se incurre al realizar visitas a Empresas o Contribuyentes cuyo domicilio se encuentra fuera de la Ciudad de Popayán y tiene 2 utilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Determinar el monto total ejecutado en el año ◆ Determinar costo unitario promedio de una auditoría al dividir el total del presupuesto entre el # de Auditorías realizadas en el año.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Costo Anual De Operación 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Este valor se refiere a los gastos por nómina anuales en los que incurre la institución para cumplir el objetivo de Fiscalizar.

8.3 ANALISIS DE LOS INDICADORES

8.2.1 INDICADORES DE COBERTURA:

El nivel Central no ha establecido un número determinado de empresas a Auditar por año, sólo ha escogido algunas de manera aleatoria, y las demás se han auditado por iniciativa de la Jefe de Fiscalización, teniendo en cuenta que esta persona debe tratar de equilibrar las cargas, ejecutando el programa de BENEFICIOS FISCALES LEY PAEZ, conjuntamente con los demás que se encuentran a su cargo.

El programa de BENEFICIOS FISCALES LEY PAEZ con sus objetivos como tal, entró en vigencia en el año 1999, y encontramos que al 31 de diciembre, ya había abarcado un 18% del número total de Empresas, que al dato actual, debían ser auditadas.

En el año 2000 el Programa ya había llegado al 40%, presentando un ritmo acelerado, pues el crecimiento con respecto al anterior año, fue de un 22%, por lo que se puede afirmar que los esfuerzos se encaminaron a la ejecución del Programa de Ley Páez, por encima de los otros. Situación que también podría asociarse con el hecho de que en este año el número de funcionarios fue mayor con respecto a los otros. (21 funcionarios)

Al año 2001 la cobertura se acercaba al 60 % y aunque el crecimiento también fue significativo, decreció su ritmo en un 3 %.

El cálculo de lo realizado en el 2002, demuestra que el rendimiento ha sido muy bajo, pues aunque se ha tomado como referencia el periodo de enero a

septiembre (75% del total de ese año), el crecimiento fue sólo de un 6%. Si lo proyectamos a diciembre, es decir teniendo el 100% para realizar una comparación más equitativa, encontramos que, de ese modo, llegaría sólo a 6% el crecimiento y a 65% la cobertura.

CONCLUSION

En general el cubrimiento del programa ha sido bueno, si se tienen en cuenta los aspectos del Nivel Central, mencionados anteriormente.

Se puede afirmar que la dirección del Programa ha generado tal vez más de lo esperado, porque debemos tener en cuenta que las empresas a auditar son muy numerosas, comparadas con la cantidad de funcionarios que laboran actualmente en la División, Y que la vigencia de los beneficios de la Ley Páez es hasta el 2013, con lo que haber abarcado un 64% a la fecha, es significativo.

8.2.2 INDICADORES DE GESTION:

◆ Verificaciones Físicas a Empresas ley Páez Frente al Total Realizado Por Año:

Al tomar los últimos tres años como referencia, encontramos que el año 2000 fue el más representativo en cuanto a presencia Institucional en las Empresas o contribuyentes Ley Páez, ya que del total de las visitas que se realizaron a todo tipo de contribuyentes en ese año, el 62% le correspondió a la Ejecución del Programa de Ley Páez.

En el año 2001 aunque aumentó el número del total de visitas realizadas, tan sólo el 39% de ellas fueron a Empresas ley Páez, lo que representa una disminución del 23% en la relación, con respecto al año anterior.

Para el 2002 según la información a septiembre, el total de visitas sólo era un 24% de lo que se realizó el año anterior, y aunque se haya efectuado la proyección a diciembre lo realizado ley Páez no varía, es decir que representa sólo un 36 % del total, siendo este, un rendimiento de ejecución del programa Ley Páez muy bajo , aunque haya decrecido en menor proporción de lo comparado entre los años 2000 y 2001.

◆ Inspecciones Contables a Empresas ley Páez Frente al Total Realizado Por Año:

las Inspecciones Contables realizadas en la División, fueron muy pocas en los 3 últimos años, sin embargo el comportamiento , ha sido el siguiente : en el 2000 la mitad de las Inspecciones contables eran para el Programa Ley Páez, en el 2001 llegó a el 67% y en el 2002 aunque se realizaron sólo 4, todas fueron a las Empresas del Programa. Al igual que en los indicadores anteriores, aquí se puede observar que el 2000 fue el año de más actividad.

◆ Inspecciones Tributarias a Empresas ley Páez Frente al Total Realizado Por Año:

Debido a que este tipo de Inspección contiene más información sobre la tributación de las empresas y sobre todo del uso de las rentas exentas, es notorio que se realizan con más frecuencia en el año. En el 2000 se realizaron 113, de las cuales el 53% fueron a Empresas Ley Páez, un excelente desempeño si lo comparamos con lo realizado en el 2001, porque aunque en este año el 88% del desempeño fue para el programa, no es muy significativo, si tenemos en cuenta que sólo se realizaron 16 Inspecciones en total.

Hay que hacer claridad en la interpretación de las cifras que arrojó el año 2002, porque si bien se nota una disminución de la proporción o del cociente del

Indicador, en este año hubo más gestión por Inspecciones tributarias de la que se dio en el año anterior.

Riesgo Subjetivo Generado Por Las Acciones de Fiscalización en las Empresas Ley Páez:

- ◆ Riesgo Subjetivo (Persuasión Al Cumplimiento) A Empresas Ley Páez Frente Al Total Realizado En el Año:

El proferimiento de Autos persuasivos ha ido decreciendo gradualmente. Con respecto a lo realizado en Empresas Ley Páez, el comportamiento no ha sido tan uniforme, ya que en el año 2000, sólo fue el 4% del total, en el 2001 aumentó a un 43% y después decreció sustancialmente en el año 2002 llegando a un 6%.

CONCLUSION

Los Indicadores de logro, se enfocaron a identificar la representatividad de las acciones de fiscalización encaminadas a la ejecución del Programa ley Páez comparado con la gestión general realizada. Los resultados nos muestran que las facultades que se les ha otorgado a los funcionarios de esta División, han sido muy poco usadas para Los contribuyentes Ley Páez. Esto podría darse por la falta de claridad y especificidad en las metas de cada uno de los programas, generando consecuentemente una ejecución no equitativa de los mismos.

8.2.3 INDICADORES DE COSTOS:

- ◆ Costo De Las auditorías:

Los datos históricos de costos no se pueden comparar con los actuales, por esta razón fue necesario realizar la deflactación de los valores, trayéndolos al valor presente.

Después de realizado este cálculo, se encontró que en el año 2000 los costos de Auditorías fueron muy elevados, ascendiendo a 25.069.765 millones (valor deflactado al 2002), teniendo en cuenta que en el 2001 se realizaron sólo 6 auditorías menos y Se gastaron sólo 15.350.926 millones.

En el año 2002 se presentó una mayor eficiencia de costos y aunque se realizó el corte en el mes de septiembre de ese año, la fracción de mes representa un 75% del año, lo que nos acerca a un cálculo muy aproximado. Sin embargo los datos fueron proyectados a diciembre, obteniendo los costos más bajos pues sólo ascendieron a 7.119.737 millones.

◆ Eficiencia Operativa De Las auditorías:

Si bien los costos de auditoría fueron decreciendo, los costos de Nómina en los que ha tenido que incurrir la institución para Fiscalizar a los contribuyentes aunque no han fluctuado mucho, son muy elevados. Por esta razón y por el número reducido de auditorías, los costos unitarios promedio por Auditoría en cada año se han visto afectados, sobre todo en el año 2002.

Este costo Anual por Nómina, es una herramienta de análisis muy útil para los directivos de la institución, ya que proporciona un abanico de posibilidades, que están inmersas en las diferentes decisiones de tipo administrativo que se deben tomar.

9. ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es establecido como un concepto de sistemas ya que afecta a toda la organización . los resultados de muchas investigaciones indican que influye en aspectos tales como la motivación , la moral, la satisfacción en el empleo, el rendimiento de los trabajadores y la productividad.

El clima Organizacional es entonces un factor de alta importancia , para el desarrollo de las múltiples actividades desempeñadas por los funcionarios al interior de una organización, ya que permite un mejor y ,mayor aprovechamiento de los recursos, tanto humanos, como materiales en función del cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa.

Por tales motivos; se planteó establecer y evaluar los factores determinantes que inciden en el clima organizacional que se presenta en LA DIVISION DE FISCALIZACION de la DIAN- POPAYAN, como base fundamental de apoyo para la implementación de algunas medidas correctivas por parte de la Institución o de la División.

9.1 COMPOSICION DE LA ORGANIZACION

RECURSO HUMANO DIVISION DE FISCALIZACION TRIBUTARIA AÑO 2002

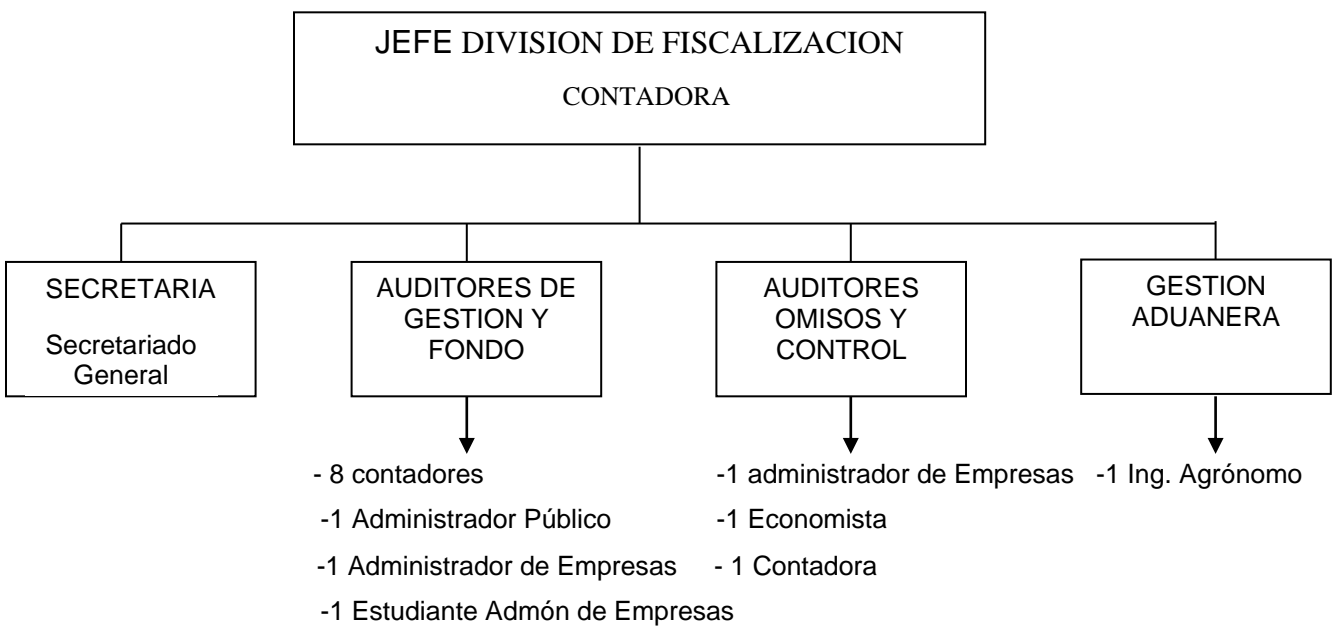


Figura No.3

9.2 METODOLOGIA

Se realizará un trabajo de tipo exploratorio a través de una encuesta (ver Anexo No. 1), la cual consta de 13 factores de diferente naturaleza los cuales determinan de una u otra forma el ambiente de trabajo o clima organizacional. Dicha encuesta se hará a todas las personas que laboran en dicha área, aprovechando que el número de personas que hacen parte de ella son pocas y que es importante conocer su posición frente al ambiente de trabajo en el que se desenvuelven.

Las preguntas están diseñadas de manera positiva, así que una respuesta afirmativa (SI), o (BUENO) (A), representa el mayor valor o puntaje, en este caso (5).

La respuesta (PARCIALMENTE) o (REGULAR), tiene un valor o puntaje de (3) y las respuestas (NO) o (MALO) (A), equivalen a un puntaje o valor de (1).

La idea es multiplicar el número de respuestas por su respectivo valor, y seguidamente realizar la sumatoria para llegar a un puntaje global, que tendrá un lugar en la escala que consta de unos rangos, cuya conformación se explica posteriormente.

Los resultados de esta encuesta se tabularán de manera manual y después de analizados, se llegará a una conclusión general donde se resalten los aspectos positivos, los negativos y las posibles alternativas de solución.

9.3 CONFORMACION DE LOS RANGOS DE LA ESCALA DE VALORACION

9.3.1 Todas las respuestas son negativas (NO) o (MALO) (A:

Para cada factor

Factor	No. De Encuestas	VR. De la Respuesta	Total
1	17	1	17

Para todos los factores

No. De Encuestas	No. De Preguntas	VR. De la Respuesta	Total
17	13	1	221

Total Puntaje mínimo posible por Factor: **17**

Total Puntaje mínimo posible para todos los factores: **221**

9.3.2 Todas las respuestas son (PARCIALMENTE) o (REGULAR):

Para cada factor

Factor	No. De Encuestas	VR. De la Respuesta	Total
1	17	3	51

Para todos los factores

No. De Encuestas	No. De Preguntas	VR. De la Respuesta	Total
17	13	3	663

Total Puntaje aceptable posible por Factor: **51**

Total Puntaje aceptable posible: **663**

3. Todas las respuestas son Positivas (SI) o (BUENO) (A):

Para cada factor

Factor	No. De Encuestas	VR. De la Respuesta	Total
1	17	5	85

Para todos los factores

No. De Encuestas	No. De Preguntas	VR. De la Respuesta	Total
17	13	5	1105

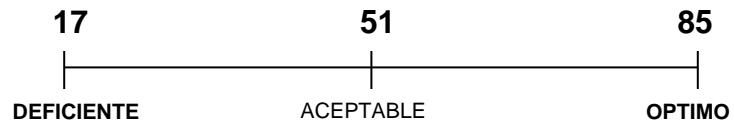
Total Puntaje máximo posible por Factor: **85**

Total Puntaje máximo posible para todos los factores: **1105**

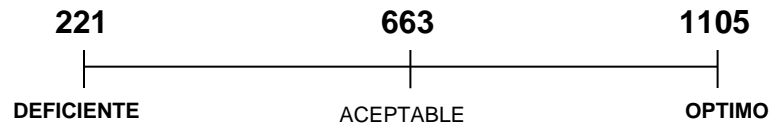
9.4 ESCALAS DE VALORACION

Las escalas quedarían de la siguiente manera:

9.4.1 POR CADA FACTOR



9.4.2 PARA TODOS LOS FACTORES



Aunque esta evaluación es en esencia cuantitativa, representa un excelente punto de partida y de ubicación para el análisis de causalidad y la búsqueda de soluciones, legando de esta manera a la parte cualitativa, que es la primordial del Análisis Organizacional.

9.5 VARIABLES

¿Existe relación entre el estado del clima organizacional actual y las condiciones de insatisfacción en que laboran sus empleados?

Las dos variables identificadas en este caso: clima Organizacional (independiente) y condiciones de Insatisfacción (dependiente). Se espera que al mejorar el clima organizacional se disminuyan las condiciones de insatisfacción. El cambio de las condiciones de insatisfacción a su vez puede ser causado por otras variables independientes, como la disminución de carga de trabajo, incentivos no monetarios, etc.

9.5.1 NOMBRE DE LAS VARIABLES:

Y= Calificación promedio resultante para cada factor: (1, 3, 5)

X= Factores que conforman el perfil

9.5.2 FACTORES A ANALIZAR:

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------|
| 1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL | 9. ESTABILIDAD LABORAL |
| 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 10. VALORACION |
| 3. INSTALACIONES Y ELEM. DE TRABAJO | 11. SALARIO Y ESCALAFON |
| 4. LIDERAZGO | 12. SELECCIÓN DEL PERSONAL |
| 5. CONSENSO | 13. INDUCCION |
| 6. DESARROLLO PERSONAL | |
| 7. RELACIONES INTERPERSONALES | |
| 8. SOLUCION DE CONFLICTOS | |

9.6 ANALISIS DE FACTORES

9.6.1 FACTOR CLARIDAD ORGANIZACIONAL:

Conoce usted claramente la Misión, los objetivos de su área ?

CALIFICACION: 79

VALORACION: Si = 5

Parcialmente = 3

No = 1

ENCUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO	CALIFICACION
17	14	3	0	79

El 6% de las personas consideran que no se tiene pleno conocimiento de la misión y los objetivos del área porque no se divulgan, otro 6% porque son cambiantes, y el otro 6% porque no están plasmados en un documento. Sin embargo estos porcentajes no son representativos, si tenemos en cuenta que el 82 % afirma conocer lo suficiente la misión y los objetivos.

9.6.2 FACTOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

La estructura organizacional permite el desarrollo adecuado de los procesos y la comunicación efectiva entre funcionarios ?

CALIFICACION: 75

VALORACION: Si = 5

Parcialmente = 3

No = 1

ENCUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO	CALIFICACION
17	14	1	2	75

El 12% de los encuestados cree que al no disponer de un coordinador para que la jefe de la División delegue funciones o carga de trabajo, no permite que realice más gestión. Y un 6% afirma que la organización no facilita o propicia la concertación en la formulación de objetivos y metas.

9.6.3 FACTOR INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO:

Los elementos o ayudas que utiliza diariamente le permiten trabajar con comodidad y realizar a gusto sus funciones, para así lograr calidad, creatividad y productividad ?

CALIFICACION: 39

VALORACION: Si = 5

Parcialmente = 3

No = 1

<i>ENCUESTAS</i>	<i>SI</i>	<i>PARCIALMENTE</i>	<i>NO</i>	<i>CALIFICACION</i>
17	2	7	8	39

Es notorio que uno de los mayores limitantes en el desarrollo de las labores, es la insuficiencia de equipos de computo, representando la opinión del 53% de las personas que respondieron. Sin embargo no resta importancia la escasez de recursos físicos y financieros para las visitas (auditorías), ya que el 23% afirma que es muy difícil cumplir a cabalidad con los objetivos a cumplir contando con esa partida presupuestal. Otros factores de menor fuerza que perturban el desarrollo de las actividades son: el espacio es reducido con un 6% y dotación de elementos de oficina tardía e insuficiente, con otro 6 % del total.

9.6.4 FACTOR LIDERAZGO:

Su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

CALIFICACION: 83

VALORACION: Si = 5

Parcialmente = 3

No = 1

ENCUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO	CALIFICACION
17	16	1	0	83

Teniendo en cuenta el alto puntaje que obtuvo este factor, ya que el 94 % de los funcionarios consideran a la jefe de la división como una persona con las características de una líder , se puede afirmar que la división se encuentra dirigida por una persona idónea y comprometida, sin embargo el 6 % afirma que le hace falta involucrarse con algunos aspectos que también hacen parte del área.

9.6.5 FACTOR CONSENSO:

Las decisiones que afectan al grupo se toman mediante consenso y participación?

CALIFICACION: 59

VALORACION: Si = 5

Parcialmente = 3

No = 1

<i>ENCUESTAS</i>	<i>SI</i>	<i>PARCIALMENTE</i>	<i>NO</i>	<i>CALIFICACION</i>
17	9	3	5	59

Para el 24% de los funcionarios en la mayoría de los casos es el Jefe quien decide, el 6% afirma que las decisiones del nivel central no tienen lugar a discusión. Sin embargo existen ocasiones en que las decisiones que competen al grupo y donde cabe el consenso, lo que se hace, es tomar la decisión unilateralmente y luego se comunica lo decidido. Esta posición la comparten el 18% de las personas.

9.6.6 FACTOR DESARROLLO PERSONAL:

Existe estímulo para su formación personal y profesional en su área de trabajo ?

CALIFICACION: 51

VALORACION: Si = 5

Parcialmente = 3

No = 1

<i>ENCUESTAS</i>	<i>SI</i>	<i>PARCIALMENTE</i>	<i>NO</i>	<i>CALIFICACION</i>
17	5	7	5	51

El puntaje regular de este factor denota que la capacitación no es precisamente un punto fuerte en esta área ya que: para el 42% de las personas los recursos para capacitación son escasos , para otro 12 % se cuenta con la escuela virtual, pero el proceso es de autoformación, siendo muy poco usado. Y un 18 % opina que esta actividad no se incentiva porque no es política de la DIAN tener en cuenta los estudios y títulos adicionales para los ascensos en carrera administrativa.

9.6.7 FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES:

Las relaciones interpersonales que se dan en su área son:

CALIFICACION: 83

VALORACION: Buenas = 5
Regulares = 3
Malas = 1

<i>ENCUESTAS</i>	<i>BUENAS</i>	<i>REGULARES</i>	<i>MALAS</i>	<i>CALIFICACION</i>
17	16	1	0	83

Es evidente que en la División de Fiscalización las relaciones Interpersonales se encuentran en óptimas condiciones ya que tan solo un 6% piensa que falta entendimiento entre algunas personas.

9.6.8 FACTOR SOLUCION DE CONFLICTOS:

Los conflictos interpersonales y grupales que se presentan, se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y se busca el acercamiento entre ellas?

CALIFICACION: 81

VALORACION: Si = 5

Parcialmente = 3

No = 1

<i>ENCUESTA</i>	<i>SI</i>	<i>PARCIALMENTE</i>	<i>NO</i>	<i>CALIFICACION</i>
TOTAL	16	0	1	81

Aunque el 6% de los funcionarios afirma que no existen políticas de manejo de conflictos, las demás personas consideran que las escasas ocasiones que se han presentado, se han resuelto de la mejor manera y la razón es que este factor se relaciona mucho con el anterior.

9.6.9 FACTOR ESTABILIDAD LABORAL:

La organización brinda la estabilidad laboral necesaria para que desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad ?

CALIFICACION: 43

VALORACION: Si = 5

Parcialmente = 3

No = 1

<i>ENCUESTAS</i>	<i>SI</i>	<i>PARCIALMENTE</i>	<i>NO</i>	<i>CALIFICACION</i>
17	4	5	8	43

EL personal del área se encuentra muy inconforme en este aspecto ya que Los supernumerarios no tienen estabilidad laboral y dependen de contratos semestrales que se prorrogan a través de las políticas de turno, esta opinión la comparten el 76% de las personas encuestadas.

9.6.10 FACTOR VALORACION:

A las personas que se distinguen por su creatividad, productividad, calidad de su trabajo, etc, se les incentiva en alguna forma?

CALIFICACION: 23

VALORACION: Si = 5

Parcialmente = 3

No = 1

ENCUESTAS	SI	PARCIALMENTE	NO	CALIFICACION
17	1	1	15	23

Este factor es uno de los más desmotivantes que se encontró en el área de Fiscalización y se ve reflejado en que obtuvo el puntaje mas bajo. Según el 88% de los funcionarios no existen políticas ni tampoco iniciativas al respecto, a pesar de que las labores del área son de tanta importancia para la institución.

9.6.11 FACTOR SALARIO Y ESCALAFON

Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo ?

CALIFICACION: 35

VALORACION: Si = 5

Parcialmente = 3

No = 1

<i>ENCUESTAS</i>	<i>SI</i>	<i>PARCIALMENTE</i>	<i>NO</i>	<i>CALIFICACION</i>
17	3	3	11	35

Otro factor de gran desmotivación es el salarial, ya que el 24% de los funcionarios considera que la carga laboral no es proporcional al salario devengado, otro 24% que el salario no se modifica en la medida que las personas se capacitan, obtienen títulos y adquieren experiencia en el cargo. Y otro 18% que el riesgo y la responsabilidad no se tienen en cuenta en la asignación del salario.

9.6.12 FACTOR SELECCIÓN DEL PERSONAL:

Cree usted que las personas vinculadas a la organización además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana ?

CALIFICACION: 77

VALORACION: Si = 5
Parcialmente = 3
No = 1

<i>ENCUESTA</i>	<i>SI</i>	<i>PARCIALMENTE</i>	<i>NO</i>	<i>CALIFICACION</i>
TOTAL	14	2	1	77

Un bajo porcentaje de los encuestados (6%) considera que el sistema de Selección no es el adecuado porque en ocasiones no se tiene en cuenta las aptitudes sino las afinidades políticas.

9.6.13 FACTOR INDUCCION:

Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor ?

CALIFICACION: 51

VALORACION: Si = 5

Parcialmente = 3

No = 1

ENCUESTA	SI	PARCIALMENTE	NO	CALIFICACION
TOTAL	7	3	7	51

La inducción en la División y en la Institución se realiza desde hace poco tiempo, sin embargo el 18% de las personas cree que se le da poca importancia a este proceso, un 12 % que el tiempo asignado para este fin es muy corto, y otro 12% que es muy superficial y no toca aspectos de gran importancia.

9.7 CONCLUSION GENERAL DE LOS RESULTADOS

Después de Evaluar las encuestas y realizar La multiplicación de los factores, por el valor que le asignó cada respuesta, se llegó a una calificación total de **779**. Valor que si bien se encuentra por encima de la mitad de la escala de valoración (663), aún se halla alejado del nivel óptimo (1105), es decir que la situación del Clima organizacional no es la ideal. Si tomamos como referencia el 85 que es el puntaje óptimo por factor, encontramos que se han dado calificaciones muy bajas, a factores como: *Valoración* (23), *Salario y Escalafón* (35), *Instalaciones y Elementos de Trabajo* (39) y *Estabilidad laboral* (43. En menor detrimento se encuentran el *Desarrollo Personal*, *Inducción y Consenso* con (51), (51) y (59) respectivamente.

Con lo anterior se puede deducir fácilmente que las razones del inconformismo están más cerca de las políticas y la situación actual de la institución, que de las relaciones laborales o informales que se dan dentro de la División de Fiscalización.

Los factores con más baja puntuación tienen una estrecha relación, ya que las medidas extremas de recorte del gasto público han obligado a un sinnúmero de Entidades del Estado a frenar las salidas más importantes de dinero y que están representadas en la remuneración salarial, el suministro de Equipos y elementos de Trabajo y otras actividades encaminadas al desarrollo de los trabajadores y a que estos desarrollen cada vez mejor sus labores, aspectos que son importantes, no para el crecimiento sino para el desarrollo de nuestra sociedad.

Es así como se han tenido que dejar a un lado las consideraciones sobre la calidad del personal que labora en las instituciones, la responsabilidad

en los cargos, los incentivos, la estabilidad y la constante capacitación que con otros aspectos conforman un modelo ideal de organización.

La calificación regular del consenso, obedece a dos razones: una de ellas, es que debido a la naturaleza de las labores de los funcionarios y el hecho de que tengan que ausentarse por diferentes lapsos de tiempo puede dar lugar a que en ocasiones las decisiones que tienen que ver con el grupo y que no dan espera, sean tomadas por los presentes en el momento. Sin embargo esta situación no ha tenido gran trascendencia, ni ha generado conflictos.

La otra razón se da por la misma reglamentación y las políticas de la institución que no dejan mucho espacio para concertar u objetar las decisiones del nivel central.

Factores como *Claridad Organizacional*, *Selección de Personal* y *Estructura Organizacional*, con (79), (77) y (75) respectivamente, aunque no se encuentran mal calificados, deben ser revalorados con el fin de elevar el nivel Clima Organizacional, más adelante , en el Plan de Acción se plantearán algunas Estrategias al respecto.

Uno de los factores que más se muestra como fortaleza para la división, es el *Liderazgo*, porque casi por unanimidad los funcionarios manifiestan contar con una excelente Jefe, que posee inmejorables cualidades y capacidades. Seguidamente encontramos las, *Relaciones Interpersonales* y la *Solución de Conflictos* que también obtuvieron muy buena calificación.

Como dije anteriormente las Relaciones internas entre las personas de la División no tienen gran problema, el ambiente de trabajo es agradable, hay respeto fraternidad y cooperación. Se ha desarrollado un grupo informal muy activo que lidera y sobresale en la institución por sus actividades de integración.

Después de haber detectado las principales causas por las cuales se han generado condiciones de Insatisfacción en el Clima organizacional de la División de Fiscalización, a dichas causas que serán tomadas como “ Situación problema” en el Plan de Acción, se realizará la proposición de unas estrategias, con las acciones a seguir y los responsables de ejecutarlas.

10. ANALISIS D.O.F.A

Con el propósito de realizar un diagnóstico general de la División, se plantea a continuación una herramienta de las ciencias Administrativas, denominada Análisis DOFA, la cual consta de:

A. PUNTOS DEBILES DE LA ORGANIZACIÓN

- ◆ Debilidades : Factores Internos que afectan negativamente a la Organización
- ◆ Amenazas : Factores Externos que afectan negativamente a la Organización.

B. PUNTOS FUERTES DE LA ORGANIZACIÓN

- A. Fortalezas : Factores Internos que Inciden de manera positiva en la organización.
- B. Oportunidades : Factores Externos que Inciden de manera positiva en la organización.

Teniendo estos factores claramente definidos, se pretende generar unas estrategias que ayuden a eliminar o atenuar las debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades de la organización.

Es importante tener en cuenta que la organización en estudio es la División de Fiscalización y que ésta, es un Subsistema de la Institución (DIAN)), por lo tanto los aspectos positivos y negativos de la Institución, se tendrán en cuenta, respectivamente, como oportunidades y amenazas para la División.

10.1 DEBILIDADES

RECURSO HUMANO.

1. La carga laboral, la responsabilidad y el salario, no son acordes con el número de funcionarios de la División y los cargos que desempeñan.
2. Existe inestabilidad laboral para algunos funcionarios, (los supernumerarios), ellos dependen de contratos semestrales.
3. En las relaciones interpersonales hace falta dar más espacio al consenso, en lo que a decisiones grupales se refiere.
4. Deficiente Sistema de Valoración e Incentivos.
5. Falencia en la interpretación o conocimiento sobre la legislación Tributaria que se aplica a casos de estudio específicos.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

6. No hay manual de Funciones y Procedimientos
7. No hay Reglamento Interno.
8. No hay evaluación desempeño para cada programa.
9. Poca Planeación Administrativa.

SISTEMAS Y RECURSOS FÍSICO-LOGÍSTICOS.

10. Los sistemas que procesan la Información además de que presentan deficiencias en su armonización, actualización y oportunidad, no suministran la información necesaria para evaluar la gestión realizada.
11. Cantidades insuficientes de materiales y suministros.
12. Recepción fuera del tiempo requerido, ya que existen demasiados trámites en el proceso de requerimiento y suministro de materiales.
13. Los equipos de cómputo son insuficientes para las labores que se realizan.
14. El presupuesto para viáticos no es acorde con los gastos incurridos en las auditorías.

CAPACITACIÓN

15. Falta capacitación y actualización en normas.
16. Pocos recursos disponibles para capacitación
17. No existen incentivos para capacitación al interior o exterior de la Institución.

COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.

18. No existe un Sistema de Información Gerencial, por lo tanto se hace difícil la retroalimentación y el mejoramiento continuo.
19. A pesar de que en la orden Marco, está estipulado que deben hacerse Comités interfuncionarios para discutir aspectos referentes a los casos de auditoría, estos se realizan muy esporádicamente.

PROCESOS:

20. La falta de personal y la excesiva carga laboral hacen que la Jefe de Fiscalización tenga que encargarse de tareas que son de responsabilidad de los funcionarios y no pueda desarrollar a cabalidad su condición de Jefe de División.
21. Las auditorías realizadas fuera del perímetro de Popayán, tratan de evacuarse en el menor tiempo posible, siendo este insuficiente en muchas ocasiones, debido a la escasez de recursos para viáticos.
22. En la realización de las auditorías se omiten ocasionalmente datos, es decir que se dejan espacios vacíos en las diferentes actas de verificación, lo que genera faltantes de información.
23. Poca utilización de las facultades que se les ha otorgado a los funcionarios de la División, respecto a las empresas beneficiarias de la Ley Páez.
24. La falta de equipos ha hecho que los procesos que requieren de ellos, sufran retrasos.

10.2 FORTALEZAS

AMBIENTE DE TRABAJO

1. Es agradable.
2. Existe respeto.
3. Hay unión y cooperación intergrupal.
4. Las auditorías requieren de movilización de los funcionarios dentro y fuera de la ciudad, lo que ayuda a que se presente un menor grado de estrés, comparado con el generado por el trabajo rutinario y estático de otras divisiones.

RECURSO HUMANO

5. Sentido de pertenencia con la institución
6. Sentido de Compromiso de los funcionarios con sus tareas .
7. Funcionarios con experiencia y formados para el desarrollo de sus funciones.
8. La Jefe de la División es una persona Instruida y capaz que se compromete y colabora con las personas a su cargo.
9. Las personas que laboran en la División cuentan con una excelente calidad humana, lo que hace que se den buenas Relaciones Interpersonales.
10. Los mecanismos de Interacción entre los distintos niveles de la División funcionan en forma armónica.

DISPONIBILIDAD DE HERRAMIENTAS DE SISTEMAS E INFORMACION

11. Se dispone de la herramienta de consulta, Doctrina Virtual.
12. A través del R.U.T. (Registro Unico Tributario) y de la aplicación "GESTOR", que aportan información a nivel nacional de todos los contribuyentes inscritos, se pueden realizar consultas concernientes a ellos.
13. Los aplicativos utilizados para realizar los actos administrativos dirigidos a los contribuyentes, arrojan cifras útiles para hacer las evaluaciones.

FUNCIONES

14. Los funcionarios de la División tienen la facultad, entre otras, de persuadir, obligar y verificar las actuaciones y declaraciones de los contribuyentes que hacen uso de los beneficios de la ley Páez.

10.3 OPORTUNIDADES

IMAGEN Y PODER DE LA INSTITUCION (DIAN):

1. La DIAN cuenta con un alto grado de autoridad para hacer que las empresas por iniciativa propia cumplan con los requisitos que la ley exige.
2. La institución posee además poder coercitivo eficaz, ya que está facultado para exigir, obligar y sancionar.
3. Otra facultad que le ha conferido el estado es el de negociación con los contribuyentes, los cuales tienen acceso a diferentes alternativas de pago y beneficios al cumplir con los acuerdos.

BENEFICIO DEL CUMPLIMIENTO DE LA LEY

4. Los contribuyentes que se acogieron a la ley Páez , al cumplir con los requisitos que ella exige de manera puntual, obtienen diferentes beneficios, generándose un cumplimiento voluntario en la mayoría de los casos.

CAPACITACION:

5. El pertenecer a una institución como la DIAN, facilita el acceso a capacitaciones con otras empresas o entidades del estado, en temas afines a las labores que se realizan.

RECURSO HUMANO DE LA INSTITUCION

6. Existencia de personal capacitado en derecho tributario perteneciente a la División Jurídica.

ACCESO A LA INFORMACION

7. La DIAN está facultada para solicitar información directamente de los contribuyentes o hacer cruces con terceros, para verificar la veracidad de la misma.

CONVENIOS CON UNIVERSIDADES

8. Por medio de los convenios existentes entre la DIAN y las Universidades, Del Cauca Y Cooperativa de Colombia, los estudiantes pueden poner en práctica los conocimientos adquiridos, realizando trabajos de Pasantía o Práctica Empresarial, en las diferentes divisiones de la Institución.

COMITES

9. Con una periodicidad Semanal la jefe de División debe reunirse con el Administrador y los demás jefes de División de la Institución, para presentar informes y tratar de darle solución a situaciones problema que pudieran presentarse.
10. La Orden Marco que rige las actividades de Fiscalización, le ha abierto un espacio entre funciones para realizar comités al interior de la División, con el

fin de que los funcionarios expresen sus inquietudes o casos de auditoría de difícil resolución.

ACEPTACION Y RECONOCIMIENTO

11. Por el carácter de Institución Pública, que de una u otra forma contribuye a lograr los fines del Estado, la DIAN es reconocida y aceptada.

RECEPTIVIDAD Y APOYO DEL NIVEL CNTRAL

12. Los Directivos de La Institución están dispuestos a recibir y apoyar las propuestas y sugerencias que presenten las Administraciones en el ámbito nacional.

10.4 AMENAZAS

DECISIONES DEL NIVEL CENTRAL:

1. El Nivel central al igual que el local no tienen un criterio eficaz para seleccionar las Empresas Ley Páez a Auditar.
2. Es política de La DIAN en lo que a asignación de funciones y salarios de sus funcionarios se refiere, utilizar una categorización grados y niveles de una manera general, que si bien facilita la sistematización y regulación los salarios, no es una manera eficaz de diferenciar los cargos, para hacer claridad de las funciones y la responsabilidad. Esta situación por lo general ocasiona una misma nivelación y un mismo salario a personas que tiene diferentes tipo y cantidad de trabajo y responsabilidad .

NO HAY CLARIDAD EN LA FIJACION DE METAS:

3. Se generan metas de gestión generales para toda la división y no por programas, esto ha dificultado la evaluación de desempeño del programa de Ley Páez .
4. Uno de los parámetros para fijar metas del nivel Central respecto a las Administraciones Locales, es la recaudación de impuestos, multas e intereses. El cumplimiento de estas metas en determinado periodo depende de la capacidad y la voluntad de pago de los contribuyentes y no de la labor realizada por los funcionarios de Fiscalización.

5. El Universo a fiscalizar o las empresas que se acogieron a los beneficios es muy extenso, lo que hace muy complicada la labor de fiscalización teniendo en cuenta la cantidad de funcionarios que están destinados para tal fin.

INCONVENIENTES CON OTRAS DIVISIONES O CON ENTIDADES EXTERNAS:

6. La entidad carece de un sistema de comunicación e información integrada entre las diferentes divisiones , ya que no se dispone de una información oportuna y confiable.
7. Al llegar un expediente de otra División, para ser estudiado en Fiscalización, no se da a conocer los antecedentes, ni lo que suceda con él después de salir de la División. Por tal razón el funcionario de Fiscalización muchas veces tiene que empezar la investigación desde ceros y posteriormente no obtiene retroalimentación de lo realizado.
8. En la División de Recursos Físicos, donde se estructuran las Notificaciones que garantizan el buen curso de la información que la DIAN envía o requiere de los contribuyentes, solo una persona está encargada de realizarlas, es decir que la ausencia de dicha persona logra entorpecer este proceso y los siguientes a él.
9. El ente externo a la Institución que se encarga de hacer efectivo el Proceso de Notificación es ADPOSTAL – Correos de Colombia, con el cual se han presentado demoras e inconvenientes que retrasan o causan el vencimiento de términos de algunos casos con contribuyentes, sobre todo los del área rural.

LEGISLACIÓN Y REFORMAS TRIBUTARIAS

10. El nivel de Complejidad y cambio de la Reglamentación Tributaria hacen que algunos contribuyentes no tengan el pleno conocimiento de las obligaciones que tiene con la DIAN. Esto siempre ha generado confusiones y errores que deben pagar los contribuyentes monetariamente.

11. Los vacíos de las normas permiten la elusión y la evasión de las obligaciones fiscales.

CONTACTO CON EL CONTRIBUYENTE:

12. En ocasiones los contribuyentes se tardan o no hacen llegar a la DIAN la información requerida y específica acerca de sus actuaciones tributarias. Esto dificulta o demora el Análisis de Escritorio.

13. en las Auditorías o visitas de Verificación de Beneficios Ley Páez sucede lo siguiente:

- Muchas veces el lugar físico de la empresa objeto de la auditoría es diferente al lugar donde se encuentran los libros de contabilidad, los cuales son unos de los soportes más importantes y determinantes de la visita. También puede suceder que no se presente la cabeza directiva a atender la Auditoría sino los mandos medios que no tienen mucho poder decisorio.

SITUACIÓN DE ORDEN PÚBLICO:

14. De acuerdo con la certificación expedida por la Policía Nacional del departamento del Cauca y por el Ejército Nacional, Batallón de Infantería No. 7 de Popayán, en todos los municipios hay asentamiento de grupos subversivos. La situación se complica con la presencia de grupos de autodefensa, de actores de la delincuencia común y el hecho de que de los 41 municipios del Cauca, 12 no cuentan con presencia policial.

15. La sumatoria de estos factores hace muy susceptibles a los funcionarios a que puedan perder los equipos de logística y los materiales de trabajo, así como poner en riesgo su seguridad personal.

RETROALIMENTACION DE LA EFICACIA DE LA LEY 218

16. Es difícil comprobar claramente si los beneficios de la ley Páez en realidad contribuyen a subsanar los efectos causados por los problemas naturales acaecidos en la región.

10.5 ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	DEBILIDADES / AMENAZAS	FORTALEZAS/OPORTUNIDADES
1. Elaborar Un Estudio del Perfil Ocupacional	D (1, 20) A (2)	F (8) O (8,12)
2. Realizar un Manual De Funciones y Procedimientos	D (6)	F (3,7,8) O (8)
3. Elaborar la Normatividad Interna de la División	D (7)	F (3,7,8) O (8)
4. Realizar un Plan operativo Para todos los Programas De Fiscalización.	D(9,11,12,14,21,22)A(1,8,9,13)	F (8) O (9,10)
5. Solicitar Donaciones de Equipos a otras entidades	D (13)	O (11)
6. Racionalizar el Uso De los equipos	D (24)	F (3,6,)
7. Realizar con mayor Frecuencia las Reuniones de Comité al interior de la División	D (3,5,19)	F (2,10) O (10)
8. Plantear metas de Cumplimiento claras y específicas para cada programa	A (4)	F (8) O (12)
9. Realizar una evaluación al Desempeño Aplicable a todos Los programas	D (8,22,23)	F (6,8,13) O (9,10)
10. Implementar un sistema de valoración al buen desempeño	D (4)	F (6,7)
11. Incentivar y Mejorar La actividad de Capacitación	D (5,15,16,17)	F (11) O (5,6,11,)
12. Implementar Un Sistema de Información Gerencial en la División	D (18)	F (8,10,12) O (8)
13. Implementar un sistema de información operativo en la División.	D (10) A (6,7)	F (12,13) O (8,9,12)
14. Brindar más Información al contribuyente sobre obligaciones, plazos, y los Beneficios del cumplimiento.	A(10,11,12,13)	F (14) O (1,2,3,4)
15. Realizar Un Plan de Seguimiento del Impacto de la ley Páez en el Cauca.	A (15)	F (12) O (12)
16. Solicitar a Nivel Central, la solución de situaciones problema de la División	D (1,10) A (2,3,4,6,15)	F (8) O (9,12)

11. PLAN DE ACCION

SITUACION PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
Deficiente Planeación Administrativa	Mejorar la Planeación Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar Un Estudio del Perfil Ocupacional 2. Realizar un Manual De Funciones y Procedimientos 3. Elaborar la Normatividad Interna de la División 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Identificar los cargos, con sus funciones y responsabilidades. 1.2 Determinar el Número de personas necesario en cada cargo, así como el grado de estudios, las calidades y cualidades 1.3 Establecer la escala salarial adecuada, de acuerdo al grado de estudios y la responsabilidad. 1.4 Tener en cuenta posibles actualizaciones. De acuerdo a nuevos cargos o funciones. 2.1 Identificar los cargos existentes en la división. 2.2 Describir cada uno de los procesos que se realizan. 2.3 Compilar en un documento de forma ordenada y fácil consulta, los cargos, sus respectivas funciones, responsabilidades y el perfil ocupacional. 2.4 Tener en cuenta posibles actualizaciones, de acuerdo a nuevos cargos o funciones. 3.1 Hacer una relación de las posibles situaciones anómalas o incidentes que se presentan o pudieran presentarse en el normal desarrollo de las actividades. 3.2 Teniendo en cuenta la normatividad de la Institución presentar las medidas a tomar para cada una de esas situaciones. 	1. La Jefe De División y / o Pasante o practicante

		<p>4. Realizar un Plan operativo Para todos los Programas De Fiscalización.</p>	<p>3.3 Compilar en un documento en forma ordenada y de fácil consulta, las medidas standard que se tomarán para cada uno de los casos descritos.</p> <p>3.4 Actualizar el documento de acuerdo a nuevas situaciones.</p> <p>4.1 Identificar el # y tipo de programas a cargo de la División para cada año.</p> <p>4.2 Identificar los objetivos por programa</p> <p>4.3 Realizar la depuración de casos a estudiar por cada programa</p> <p>4.4 Fijar metas de desempeño y de recaudación por correcciones.</p> <p>4.5 Determinar la fecha de Inicio y de Finalización.</p> <p>4.6 Fijar y describir las tareas a realizar</p> <p>4.7 Asignarle tiempo a cada tarea</p> <p>4.8 Asignarle funcionarios o responsables a cada tarea.</p> <p>4.9 Asignarle materiales , presupuesto y herramientas a usar.</p> <p>4.10 Determinar los aspectos u observaciones a tener en cuenta.</p> <p>4.11 Crear indicadores de seguimiento y evaluación.</p>	
<p>Insuficientes Equipos de Computo</p>	<p>Aumentar el número de Equipos de Cómputo para trabajar.</p>	<p>5. Solicitar Donaciones de Equipos a otras entidades</p>	<p>5.1 Buscar posibles donantes.</p> <p>5.1 Presentar el Proyecto.</p> <p>5.3 Realizar la solicitud a las posibles entidades donantes</p>	

	Disminuir los retrasos en los procesos, que causan la falta de equipos	6. Racionalizar el Uso De los equipos	6.1 Determinar los requerimientos de equipos (en horas por semana) 6.2 Organizar turnos de trabajo en los equipos. 6.3 Publicar los turnos	
Falta de Más consenso y Participación	Propiciar el Aumento Del Consenso y la Participación	7. Realizar con mayor Frecuencia las Reuniones De Comité al interior de la División	7.1 Realizar un calendario de Reuniones durante el mes. 7.2 Buscar los espacios en que se encuentren presente la mayoría de los Funcionarios. 7.3 Brindar la oportunidad a los funcionarios, para que durante las reuniones expongan las situaciones problema sobre procesos, y de interacciones interpersonales que se haya presentado, así como las sugerencias del caso. 7.4 Dejar constancia por escrito de la realización de las reuniones, así como las principales conclusiones, la fecha y las personas que asistieron.	
		8. Plantear metas de Cumplimiento claras Y específicas para cada programa	8.1 Revisar los objetivos de cada programa. 8.1 Determinar cuál es la magnitud de cada programa, el tiempo límite para Abarcarlos y el número de funcionarios de que se dispone. 8.2 De acuerdo a lo anterior realizar los cálculos para determinar el tiempo, el número de funcionarios y la gestión que se espera lograr en cada programa.	

<p>Deficiente Evaluación al Desempeño</p>	<p>Mejorar la evaluación del desempeño existente.</p>	<p>9. Realizar una Evaluación al Desempeño Aplicable a Todos Los programas</p>	<p>9.1 Tener en cuenta los modelos evaluativos existentes en otras Instituciones Estatales 9.2 Tener bien claras las metas de gestión planteadas para cada programa. 9.3 Definir un programa, una base de datos, o acoplar varias aplicaciones donde se introduzcan los datos que arrojan la gestión. 9.4 Determinar una escala de medición a emplear. 9.5 Recolectar los datos de gestión realizada en cada uno de los programas durante el periodo. 9.6 Transformar dichos datos en información, por medio de métodos de medición estadísticos. 9.7 Identificar la metodología empleada para realizar la gestión. 9.8 Por medio de la Información y la escala de medición determinar el estado de la gestión general de la división y de la individual. 9.9 Identificar los factores que ocasionan las desviaciones de lo normal u óptimo requerido. 9.10 Tomar los correctivos para disminuir o eliminar esos factores.</p>	
		<p>10. Implementar Un sistema de valoración al buen desempeño</p>	<p>10.1 Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño, de la estrategia anterior, determinar las personas que han realizado su trabajo con un rendimiento óptimo y alcanzando o sobrepasando las metas planteadas. 10.2 Cerrado el periodo que se acaba de evaluar se puede reunir a las personas, para hacer reconocimiento público, de aquellos compañeros que se distinguieron por el buen desempeño y eficacia, con lo que se valora y motiva el personal.</p>	<p>- La jefe de División</p>

<p>Bajo nivel de Motivación y desarrollo personal</p>	<p>Mejorar el nivel de motivación y de desarrollo personal De los funcionarios</p>	<p>11. Incentivar y Mejorar La Actividad de Capacitación</p>	<p>10.3 Como los incentivos monetarios son de difícil consecución, se podría utilizar la modalidad de otorgarles un día libre al mes.</p> <p>11.1 Realizar un sondeo para determinar las necesidades de capacitación de los funcionarios.</p> <p>11.2 De acuerdo a esas necesidades y determinadas las áreas de estudio a las que pertenecen, tomar como primera opción el mismo personal de la institución que las domine.</p> <p>11.3 Realizar convenios con otras entidades.</p> <p>11.4 Llevar un registro de las capacitaciones para que sea tenido en cuenta en cada hoja de vida.</p> <p>11.5 En la capacitación también tener en cuenta la parte de humanización para crear conciencia e incentivar el desarrollo personal.</p> <p>11.6 Otorgar espacios para que las personas asistan a los eventos de capacitación externos a la institución, siempre y cuando se trate de su área de trabajo o de humanización.</p> <p>11.7 Incentivar el uso de la Escuela Virtual, con al que cuenta la DIAN.</p>	
<p>Los Sistemas de Información no funcionan en forma armónica y oportuna.</p>	<p>Disponer de un sistema de información acorde a las necesidades.</p>	<p>12. Implementar Un Sistema de Información Operativo en la División</p>	<p>12.1 Realizar el Análisis Y Diagnóstico de procesos.</p> <p>12.2 Elaborar el Diseño Conceptual</p> <p>12.3 Elaborar el Diseño Técnico</p> <p>12.4 Desarrollar el Sistema</p> <p>12.5 Realizar la Implementación</p> <p>12.6 Operar el sistema.</p>	

		<p>13. Brindar más Información al contribuyente sobre obligaciones, plazos, y los beneficios del cumplimiento.</p>	<p>13.1 Realizar capacitaciones y/o folletos informativos que permitan al contribuyente conocer las exigencias de la DIAN.</p> <p>13.2 Realizar campañas educativas para concientizar a los contribuyentes sobre los perjuicios que ocasionan la evasión y la elusión de las obligaciones fiscales.</p> <p>13.3 Enviarle con anticipación al contribuyente que será objeto de una auditoría o visita, un requerimiento de los documentos, libros y personas que deben estar presentes en ese momento.</p>	
<p>No hay Retroalimentación de la Eficacia de la ley 218.</p>	<p>Conocer el grado de beneficio que ha traído la ley Páez</p>	<p>14. Realizar Un Plan de Seguimiento del Impacto de la ley Páez en el Cauca.</p>	<p>14.1 Realizar una investigación primaria y secundaria en las empresas, y las entidades que han estado manejando la información de las empresas Ley Páez.</p> <p>14.2 Crear indicadores de Número de Empresas, empleos generados, calidad de vida, etc.</p> <p>14.3 Con lo anterior definir el Impacto socioeconómico que se ha generado.</p> <p>14.4 Comparar este resultado con lo que se esperaba, al implementar la ley.</p>	
<p>Hay aspectos negativos en la División, cuya resolución implica la decisión del Nivel Central</p>	<p>Poder poner en práctica las estrategias que se plantearon y cuya implementación está en manos de los directivos de la Institución.</p>	<p>15. Solicitar al Nivel Central, La solución de situaciones problema de la División</p>	<p>15.1 Con base en este planteamiento de estrategias y acciones, se tienen en cuenta para la solicitud que se dirigirá al Nivel Central, las siguientes:</p> <p>A. Realizar El Planteamiento de metas de Cumplimiento claras y específicas Para cada Programa de Fiscalización.(estrategia 8).</p> <p>B. Estructurar un sistema de Información Operativo, que contenga la Informa -</p>	

			<p>Ción integrada de los procesos realizados en la División (estrategia 12)</p> <p>C. Realizar Un Plan de Seguimiento del Impacto de la ley Páez en el Cauca. (estrategia 14).</p> <p>D. Estudio del Perfil Ocupacional (Estrategia1). Aunque este estudio puede ser Realizado en las instancias locales, es necesaria la aprobación de los directivos para que pueda implementarse.</p> <p>15.2 Realizar el requerimiento al Nivel central, Incluyendo los puntos anteriores.</p>	
--	--	--	--	--

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La mejor forma de cumplir con la misión y los objetivos de una organización es centrarse primordialmente en su composición y desempeño. Por tal razón, en ella se necesita de un desarrollo de procesos armónico, unas herramientas de gestión acordes a las necesidades, y un clima organizacional que propenda al desarrollo personal y las mejores actitudes hacia el trabajo.

Durante el tiempo de realización de la Práctica y con la interacción que pudo darse con los funcionarios y la Jefe de La División, se pudo determinar, que uno de los puntos más fuertes con los que se cuenta, es la calidad y actitud del Recurso Humano. Sin embargo se detectaron focos de insatisfacción en el ambiente laboral, siendo los más notorios, la discordancia en la nivelación salarial con respecto a las responsabilidades y la carga laboral, así como la inestabilidad laboral en algunos funcionarios de la División. Esos focos obedecen en su gran mayoría a factores externos como las políticas de la Institución y sobre todo del Estado.

El desempeño de labores para el caso que nos ocupa, El Programa de Beneficios Fiscales ley Páez, se encontró un buen nivel de Cobertura, pero bajos porcentajes de uso de las facultades que tienen los funcionarios para hacer más efectiva su labor, en relación a lo realizado en otros programas en la División durante determinados periodos, situación que denota falta de control al respecto.

El análisis de la Eficiencia Operativa De Las auditorías que se refiere al costo Anual por Nómina en La División de Fiscalización, es un tema que requiere de un análisis más a fondo y contemplar la posibilidad de un Outsourcing o la contratación externa de los servicios de Auditoría que lleva a cabo la Subdirección

de fiscalización. Esto en concordancia de los preceptos del actual gobierno, donde se busca la austeridad, y la disminución de la burocracia.

Un aspecto que ha generado dificultades, reprocesos y desgaste administrativo en la realización de los procesos es el deficiente acoplamiento de los sistemas Operativo y de Información, situación que trasciende más allá de la División, involucrando el manejo de dichos sistemas en toda la institución. Teniendo en cuenta que la DIAN realizó un convenio con las Universidades del Cauca Y la Cooperativa de Colombia para llevar a cabo pasantías o prácticas, sería de mucha utilidad plantear la realización de un SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL aplicable a la Institución en general. Dicho sistema, al igual que algunas herramientas Administrativas tendientes a mejorar la gestión y que hacen falta en la división de Fiscalización podrían ser realizadas por estudiantes de alguna de las Universidades objeto del convenio.

Para la correcta ejecución de lo planteado se hace necesaria la planeación y programación de estos procesos, incluidos los de prácticas o pasantías en la Institución.

BIBLIOGRAFIA

BLANC BUDIS, León. La Administración De Las Organizaciones. Un enfoque estratégico. Fondo Editorial universidad del Valle. Cali. 1990.

AIVAREZ LONDOÑO, Hernán. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Universidad del valle, Facultad de Ciencias de La Administración. Cali. agosto de 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá.1994.

ROBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hill. Tercera ed.

LIKERT, Rensis. Nuevas Formas Para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas.México.1996.

ANEXOS

ANEXO 1
CUESTIONARIO

Con el objeto de adelantar una evaluación del Clima Organizacional en el área de fiscalización, me gustaría conocer su opinión acerca de los aspectos que lo constituyen, para lo cual solicito de respuesta al siguiente cuestionario:

MARQUE CON UNA "X"

1. Conoce usted claramente la Misión, los objetivos de su área ?

SI _____

NO _____ Si su respuesta no es positiva indique Por qué? _____

Parcialmente _____

2. La estructura organizacional permite el desarrollo adecuado de los procesos y la comunicación efectiva entre funcionarios.

SI _____

NO _____ Si su respuesta no es positiva indique Por qué? _____

Parcialmente _____

3. Los elementos o ayudas que utiliza diariamente le permiten trabajar con comodidad y realizar a gusto sus funciones, para así lograr calidad, creatividad y productividad en el sitio de trabajo ?

SI _____

NO _____ Si su respuesta no es positiva indique Por qué? _____

Parcialmente _____

4. Su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

SI _____

NO _____ Si su respuesta no es positiva indique Por qué? _____

Parcialmente _____

5. Las decisiones que afectan al grupo se toman mediante consenso y participación ?

SI _____
NO _____ Si su respuesta no es positiva indique Por qué? _____
Parcialmente _____

6. Existe estímulo para su formación personal y profesional en su área de trabajo?

SI _____
NO _____ Si su respuesta no es positiva indique Por qué? _____
Parcialmente _____

7. Las relaciones interpersonales que se dan en su área son:

A. Buenas
B. Regulares Si su respuesta no es la **A** indique Por qué? _____
C. Malas

8. Los conflictos interpersonales y grupales que se presentan, se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y se busca el acercamiento entre ellas?

SI _____
NO _____ Si su respuesta no es positiva indique Por qué? _____
Parcialmente _____

9. La organización brinda la estabilidad laboral necesaria para que desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad ?

SI _____
NO _____ Si su respuesta no es positiva indique Por qué? _____
Parcialmente _____

10. A las personas que se distinguen por su creatividad, productividad, calidad de su trabajo, etc, se les incentiva en alguna forma?

SI _____
NO _____ Si su respuesta no es positiva indique Por qué? _____

Parcialmente _____

11. Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo ?

SI _____

NO _____ Si su respuesta no es positiva indique Por qué? _____

Parcialmente _____

12. Cree usted que las personas vinculadas a la organización además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana ?

SI _____

NO _____ Si su respuesta no es positiva indique Por qué? _____

Parcialmente _____

13. Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor ?

SI _____

NO _____ Si su respuesta no es positiva indique Por qué? _____

Parcialmente _____

NOTA: La información suministrada en este cuestionario se manejará de manera confidencial, por lo cual puede expresarse con toda libertad.

