

**PLAN DE MEJORA: OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN TRIBUTARIA:
BENEFICIOS Y DESAFÍOS DE LAS TICS EN EL PROCESO DE COBRO DE LA
DIAN**

Maria José Velásquez Oñate

**Facultad de Negocios Internacionales
Universidad Santo Tomás Seccional Tunja**

2023

Tabla de Contenido

RESUMEN	7
PALABRAS CLAVE:.....	7
ABSTRACT.....	8
KEY WORDS:.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
JUSTIFICACIÓN	11
PREGUNTA DE REFLEXIÓN.....	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos.....	12
ESTUDIO DE LA EMPRESA.	13
Misión:	13
Visión:	13
Valores corporativos	13
Ventaja competitiva	14
Posición en el mercado	14
Experiencia	14
Antecedentes.....	14
Área: Recaudo y Cobranzas	15
Organigrama De Nivel Central.....	16

Organigrama Dirección General.....	17
Dirección Seccional De Impuestos Y Aduanas De Tunja.....	17
Recopilación de información.....	17
Formato de la encuesta	22
Resultados de la encuesta	26
Análisis de la encuesta:.....	32
DIAGNOSTICO	34
Matriz DOFA	34
Análisis	35
Matriz MEFE	36
Análisis	37
Matriz MEFI	38
Análisis	38
PLAN DE MEJORA.	39
Objetivo general	39
Objetivos específicos	39
Iniciativas estratégicas.....	39
Metas del plan de mejora.....	40
Indicadores para medir los resultados del plan de mejora.....	40
Estrategias para implementar el plan de mejora.....	41

Cronograma	42
Recomendaciones	42
Involucrar a los Stakeholders:	42
Establecer un Equipo de Proyecto:	43
1. Plan de Modernización y Actualización Tecnológica:	43
Diagnóstico Tecnológico:	43
Requerimientos Técnicos:	43
Medidas de Seguridad:	43
Mantenimiento Preventivo y Correctivo:	44
2. Sistema de Información Integrado:	44
Análisis de Necesidades de Información:	44
Diseño del Sistema:	44
Capacitación de Usuarios:	44
3. Estrategia de Comunicación y Educación Tributaria:	44
Diseño de Materiales de Comunicación:	44
Canales de Comunicación:	45
Programas de Capacitación:	45
Conclusiones.....	46
Referencias	47

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de nivel central	16
Figura 2 Organigrama Dirección General	17
Figura 3. Tipo de contribuyente.....	27
Figura 4. Actividad Económica	27
Figura 5. uso de las TICs	28
Figura 6. Nivel de satisfacción	29
Figura 7. Medios o canales utilizados	29
Figura 8. servicios en línea	30
Figura 9. Dificultades o problemas	31
Figura 10. Beneficios o ventajas	31
Figura 11. Anexo 1.Cronograma	42

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA	35
Tabla 2. Matriz MEFE	37
Tabla 3. Matriz MEFI	38

RESUMEN

El presente trabajo propone un Plan de Mejora para optimizar el proceso de cobro en el área de cobranzas de la DIAN a través de la implementación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs). Mediante una exhaustiva revisión de fuentes académicas, institucionales y mediáticas, y la realización de una encuesta dirigida a contribuyentes donde se identificaron los desafíos clave en el proceso actual, como la gestión manual de expedientes y la ausencia de un sistema de información integrado. El plan de mejora se basa en la aplicación integral de las TICs, buscando aumentar la eficiencia del proceso de cobro, mejorar la satisfacción de los usuarios y consolidar la seguridad de la red y del sistema de la DIAN.

El objetivo general es diseñar un plan que utilice las TICs para agilizar el proceso de cobro, mejorando la eficiencia y productividad del departamento. La implementación exitosa de este plan se espera que tenga un impacto positivo en la economía del país al fortalecer la recaudación de impuestos y potenciar la competitividad de las empresas. La relevancia de este enfoque radica en la modernización de las prácticas de cobranza, superando limitaciones actuales y promoviendo la eficiencia en la administración tributaria. Con la implementación de este plan, se proyecta una contribución significativa al desarrollo económico del país, estableciendo así bases sólidas para la mejora continua en la gestión fiscal.

PALABRAS CLAVE:

Cobranzas, recaudo, DIAN, TICs, seguridad de la información, seguridad fiscal, Gestión Tributaria, contribuyente y funcionario.

ABSTRACT.

This document contains a proposal for an Improvement Plan to enhance the collection process in the debt area of DIAN through the implementation of Information and Communication Technologies (ICTs). Through an exhaustive review of academic, institutional, and media sources, and a survey of taxpayers, key challenges were identified, such as administrative file management and the non-existence integrated information system in the current process. The improvement plan is based on the integral application of ICTs, seeking to increase the efficiency of the collection process, improve user satisfaction, and increase the security of the DIAN's network and system.

The main objective is to design a scheme that uses ICTs to facilitate the collection process, improving the department's efficiency and productivity. The successful implementation of this scheme is expected to have a positive impact on the country's economy by strengthening tax collection and boosting business competitiveness. The relevance of this initiative lies in the modernization of collection practices, overcoming current limitations, and promoting efficiency in tax administration. With the successful implementation of this scheme, a significant contribution to the country's economic development is expected, thereby creating a solid foundation for continuous improvement in tax management.

KEY WORDS:

Cashing, tax collection, ICTs, information security, tax security, tax management, taxpayer and official.

INTRODUCCIÓN.

Este documento presenta el desarrollo de un Plan de Mejora Integral, elaborado durante la pasantía en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de Colombia, específicamente en la Subdirección de Recaudo y Cobranzas. El plan se centró en optimizar el proceso de cobro a través del uso estratégico de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), respondiendo a una necesidad identificada de mejorar la eficiencia y productividad del departamento.

La propuesta surgió tras una revisión crítica de diversas fuentes académicas, institucionales y mediáticas, así, como de una encuesta realizada a los contribuyentes. Según un artículo de Contabilium (2023), el uso de las TICs puede fortalecer la gestión tributaria, al proporcionar herramientas para la automatización de procesos, mejorar la comunicación y facilitar el acceso a la información. Además, se espera que la implementación de las TICs aumente la satisfacción de los usuarios al interactuar con la DIAN, permitiendo un acceso más rápido y eficiente a los servicios.

La problemática identificada en el área de cobranzas de la DIAN incluye la gestión manual de expedientes, la falta de un sistema de información integrado y la baja adopción de las TICs por parte de los contribuyentes y funcionarios. Estos desafíos impactan la eficiencia del proceso de cobro, la satisfacción de los usuarios, la seguridad de la red y del sistema de la DIAN.

La gestión manual de expedientes puede resultar en procesos lentos y propensos a errores, mientras que la falta de un sistema de información integrado dificulta el intercambio de datos entre las diferentes dependencias y plataformas de la DIAN. Además,

la baja adopción de las TICs por parte de los contribuyentes limita la eficacia de las iniciativas de modernización.

Estos desafíos afectan la capacidad de la DIAN para cumplir con su misión y contribuir a la seguridad fiscal del Estado y la competitividad del país. Por lo tanto, es fundamental abordar esta problemática para mejorar la eficiencia y productividad del departamento de cobranzas. Esta problemática se abordará a lo largo del desarrollo del Plan de Mejora Integral propuesto.

Durante la pasantía en la DIAN, entidad pública clave para el desarrollo económico y social del país. Se pudo poner en práctica los conocimientos y habilidades en el ámbito tributario, aduanero y cambiario que debe tener un estudiante de negocios internacionales. El objetivo general de la pasantía fue contribuir a la formación integral del estudiante, proporcionando una experiencia laboral significativa y enriquecedora que le permitió desarrollar competencias profesionales y personales, así como fortalecer su sentido de responsabilidad social. Los objetivos específicos de la pasantía se orientaron a apoyar las funciones y procesos de la entidad, específicamente en el área de cobranzas y, en algunas ocasiones, en el área de recaudo. Se buscó aprender de la retroalimentación y el acompañamiento del tutor asignado. El periodo de pasantía se llevó a cabo entre el 14 de agosto y el 14 de diciembre de 2023.

JUSTIFICACIÓN

“La DIAN desempeña un rol esencial como entidad gubernamental en Colombia, encargada de asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias” (DIAN, 2023). La efectividad y eficiencia del sector de recuperación de deudas son aspectos fundamentales para alcanzar su misión, contribuyendo así a la estabilidad fiscal del Estado y a la competitividad del país.

En términos de gestión estratégica, Alfonso (2023), sugiere la aplicación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter como un marco estratégico para evaluar la rentabilidad en sectores particulares. Este enfoque implica el análisis de cinco fuerzas competitivas que determinan la estructura del mercado: la intensidad de la competencia actual, la amenaza de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutivos, la capacidad de negociación de los proveedores y la influencia de los clientes en las negociaciones.

Aplicando la teoría de Porter al caso de la DIAN, se puede argumentar que la implementación de las TICs puede ayudar a la entidad a mejorar su posición estratégica en el mercado. Por ejemplo, puede aumentar su poder de negociación con los proveedores de servicios tecnológicos, reducir la amenaza de productos sustitutivos (como los servicios de asesoramiento fiscal privado), y mejorar su relación con los clientes al ofrecerles un servicio más eficiente y satisfactorio.

Sin embargo, se han identificado desafíos en el proceso de cobro actual, como la gestión manual de expedientes, la falta de un sistema de información integrado y la baja adopción de las TICs por parte de los contribuyentes (DeLone & McLean, 2003). Estos desafíos pueden obstaculizar la eficiencia del proceso de cobro y la satisfacción de los usuarios.

La implementación de un plan de mejora integral basado en las TICs puede ser una solución efectiva para estos desafíos. Según la Teoría de la Eficiencia Organizacional DeLone & McLean, (2003), “el uso efectivo de las TICs puede mejorar la eficiencia y productividad de un departamento, así como una interacción positiva con las TICs, puede aumentar la satisfacción del usuario”. La implementación de este plan puede tener un impacto positivo en la economía del país al mejorar la recaudación de impuestos y la competitividad de las empresas.

PREGUNTA DE REFLEXIÓN.

¿Qué beneficios y desafíos implica el uso de las TICs para agilizar el proceso de cobro en el área de cobranzas de la DIAN, tanto para la entidad como para los contribuyentes?

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora integral, basado en la aplicación efectiva y estratégica de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), con el propósito de optimizar y agilizar el proceso de cobro en el área de cobranzas de la DIAN, mejorando así la eficiencia y la productividad del departamento.

Objetivos específicos

- Analizar el proceso de cobro actual en el área de cobranzas de la DIAN para identificar áreas de mejora y oportunidades para la implementación de TICs.
- Evaluar y seleccionar las Tecnologías de la Información y Comunicación más adecuadas y efectivas que puedan ser implementadas para mejorar el proceso de cobro.

- Diseñar y desarrollar un plan de mejora integral que incorpore las TICs seleccionadas y describa cómo se implementarán para optimizar el proceso de cobro, y luego implementar este plan.

ESTUDIO DE LA EMPRESA.

La DIAN, o Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, constituye un organismo gubernamental cuya finalidad es simplificar y garantizar el acatamiento de las responsabilidades tributarias, aduaneras y cambiarias. Su objetivo es colaborar en la estabilidad fiscal del Estado y en la competitividad del país.

Misión:

“Facilitar y garantizar el entendimiento y cumplimiento de los deberes tributarios, aduaneros y cambiarios, para contribuir a la seguridad fiscal del estado y la competitividad del país.” (“Versión Enero de 2022 - DIAN”)

Visión:

“Ser reconocida como una organización innovadora y referente del Estado y de otras Administraciones del mundo, generando confianza y orgullo en nuestros grupos de interés.” (“Versión Enero de 2022 - DIAN”)

Valores corporativos

Según DIAN, 2021, sus valores corporativos son: integridad, respeto, compromiso, servicio, innovación y trabajo en equipo.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la DIAN se basa en su capacidad de transformar la información que recibe generando un conocimiento útil para la toma de decisiones, el diseño de políticas públicas y la prestación de servicios de calidad a los ciudadanos.

Posición en el mercado

La posición en el mercado de la DIAN es la de una entidad líder en la administración y control de los ingresos fiscales del país, así como en la facilitación y regulación del comercio exterior. La DIAN tiene una amplia cobertura territorial, con 34 direcciones seccionales y 13 administraciones especiales, que atienden a más de 40 millones de contribuyentes y usuarios aduaneros.

Experiencia

La experiencia de la DIAN se refleja en sus más de 60 años de historia, desde su creación en 1957 como Dirección General de Impuestos Nacionales, hasta su transformación en 1993 como Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Durante este tiempo, la DIAN ha enfrentado diversos retos y cambios, tanto en el ámbito interno como en el externo, adaptándose a las necesidades y demandas de la sociedad, el gobierno y el entorno internacional.

Antecedentes

“La DIAN se constituye como una Unidad Administrativa Especial de alcance nacional. Esta entidad, caracterizada por un enfoque altamente técnico y especializado, cuenta con personalidad jurídica, autonomía administrativa y presupuestal, así como con un

patrimonio propio. Se destaca su vinculación al Ministerio de Hacienda y Crédito Público” (presentación, 2023).

Tiene como objetivo primordial contribuir a garantizar la estabilidad fiscal del Estado colombiano y salvaguardar el orden público y económico a nivel nacional. Esta misión se lleva a cabo mediante la gestión y el control riguroso del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, así como la supervisión de los derechos de explotación y gastos de administración asociados con los juegos de suerte y azar operados por entidades públicas a nivel nacional. Además, la DIAN se dedica a facilitar las operaciones de comercio exterior, asegurando condiciones de equidad, transparencia y legalidad (presentación, 2023).

Área: Recaudo y Cobranzas

El área de recaudo y cobranzas desempeña un papel crucial al contribuir a la gestión eficaz del cobro de impuestos, derechos, tasas, contribuciones, multas, sanciones, intereses, recargos y otros gravámenes que están bajo la responsabilidad de la dependencia

Organigrama De Nivel Central

DIAN®

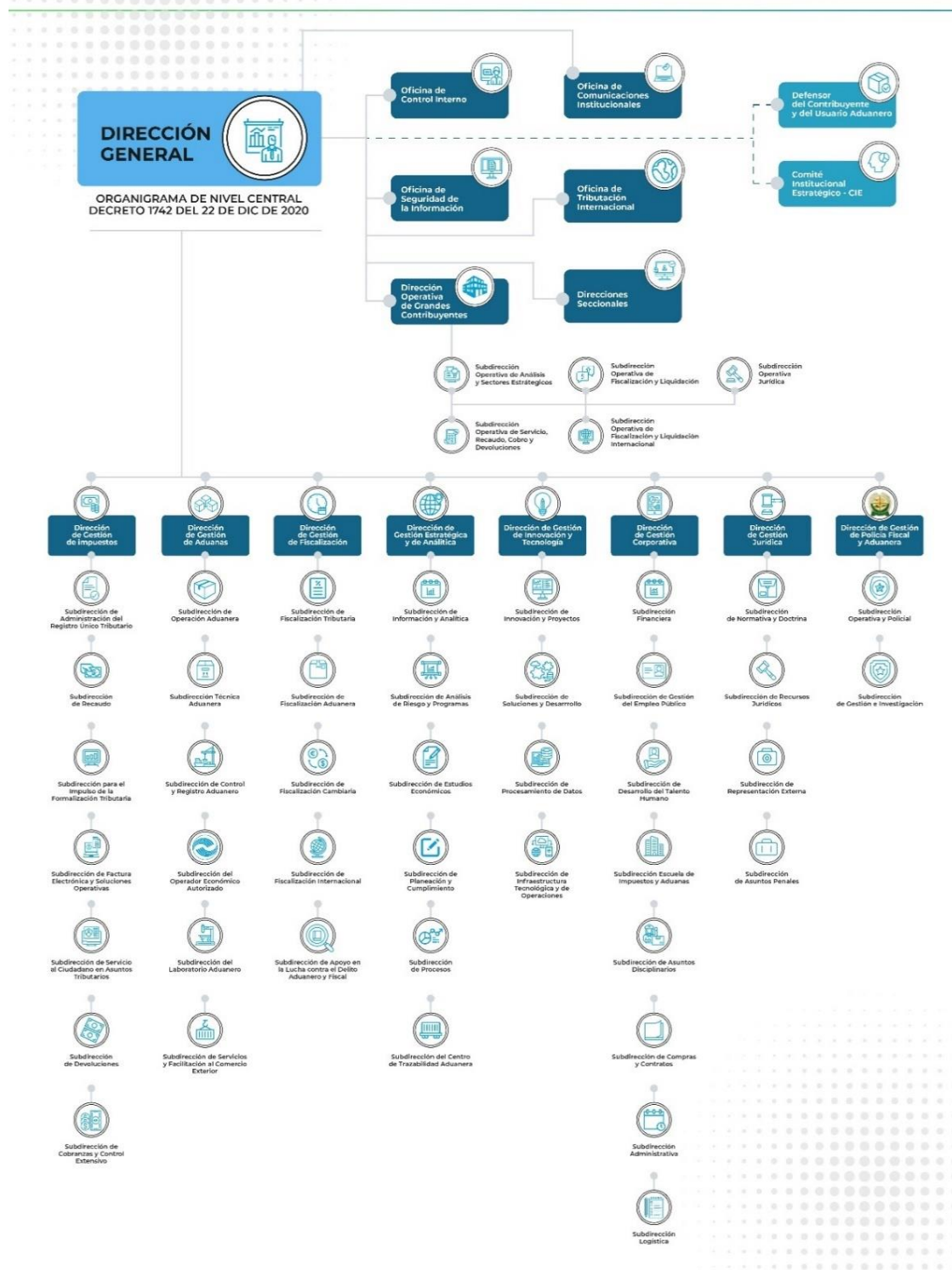


Figura 1. Organigrama de nivel central Recuperado de https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Organigramanuevo/Org_DIR_GEN_2021.pdf

Organigrama Dirección General

Dirección Seccional De Impuestos Y Aduanas De Tunja

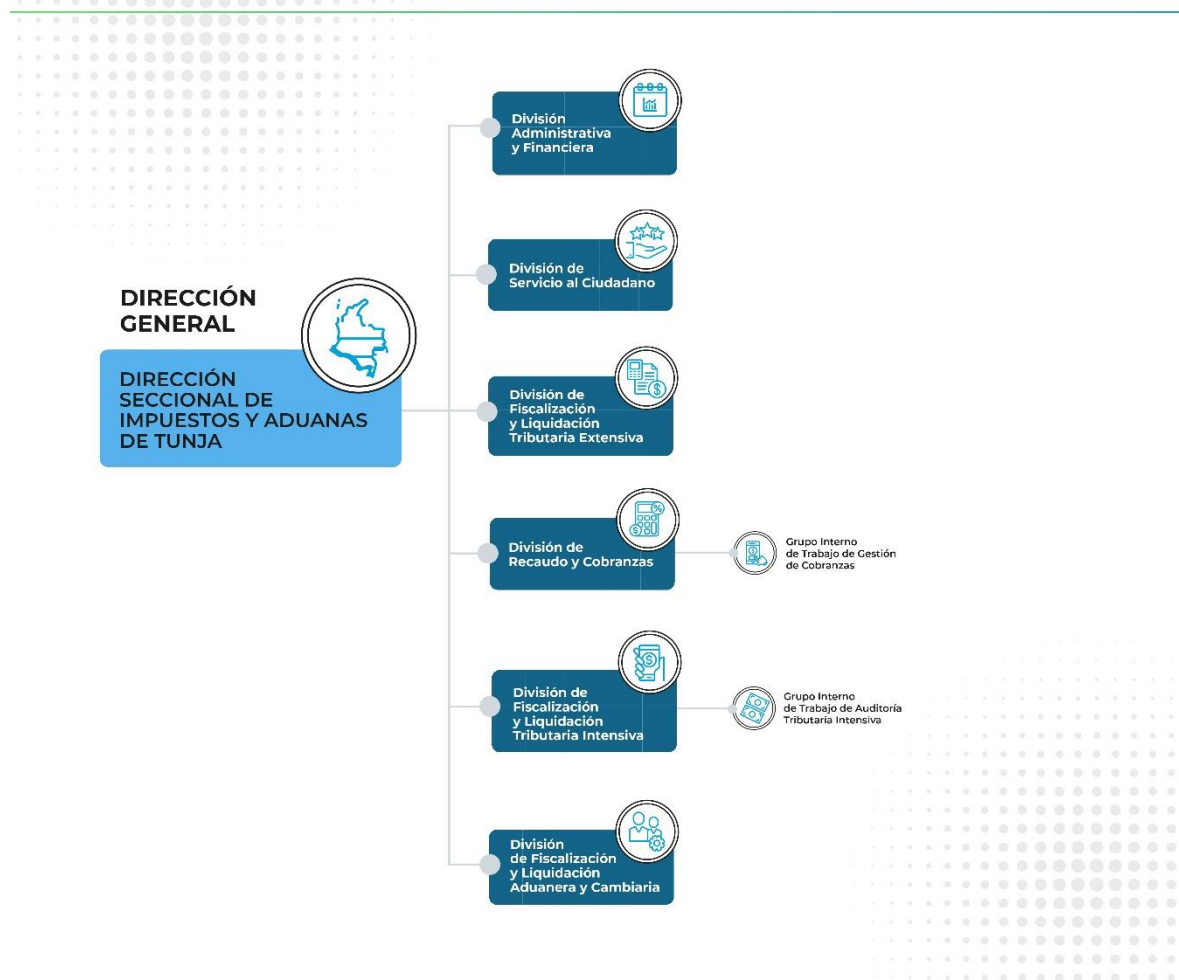


Figura 2 Organigrama Dirección General Recuperado de:

https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Organigramanuevo/Org_Dir_sec_Imp_aduanas_Tunja.pdf

Recopilación de información

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han transformado radicalmente la manera en que las personas llevan a cabo sus vidas trabaja y se comunican. Estas tecnologías desempeñan un papel crucial en el logro de los Objetivos de Desarrollo

Sostenible (ODS), según señala el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (2015). En el ámbito empresarial, las TICs facilitan el acceso y análisis de información, optimizan los procesos de fabricación y gestión mediante la automatización de tareas, lo que ayuda a reducir costos e incrementar la eficiencia en el sector industrial (Telefónica, 2022). En el contexto de las entidades, la optimización de los procesos de negocio a través de las TICs puede aumentar la productividad de una empresa de manera considerable, reduciendo el tiempo necesario para llevar a cabo el proceso, minimizando la posibilidad de errores y recuperando una valiosa productividad que su equipo puede utilizar para lograr metas de mayor prioridad (Vonage, 2022).

En el área de cobranzas de la DIAN, las TICs pueden desempeñar un papel fundamental, la automatización de los procesos de cobranza puede resultar en una serie inmensurable de beneficios, como la mejora de los procedimientos y operaciones internas, la atención a un mayor número de clientes, usuarios y/o beneficiarios, la apertura de puertas a nuevas audiencias y la oferta de una comunicación fluida tanto interna como externa. Esto puede resultar en una mayor eficiencia y efectividad en la recolección de impuestos y la gestión de la deuda tributaria.

La implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en el área de cobranzas de la DIAN puede mejorar no solo la eficiencia y efectividad de los procesos de cobranza, sino también la transparencia y la rendición de cuentas. Los sistemas automatizados permiten rastrear y documentar cada paso del proceso de cobranza, lo que puede ayudar a prevenir y detectar el fraude. Además, los sistemas de TICs pueden facilitar una comunicación más rápida y eficiente con los contribuyentes, lo que puede resultar en

una mayor satisfacción del cliente y una mayor tasa de cumplimiento (World Economic Forum, 2021).

La sistematización de los procesos es un componente crucial para mejorar la eficiencia y la eficacia en cualquier organización. Según el World Economic Forum (2021), el pensamiento sistémico puede ayudar a comprender la interconexión de nuestro mundo y, durante la incertidumbre de la pandemia, puede impulsar la innovación. En el contexto de la economía, la sistematización puede reducir los errores, aumentar la velocidad y la eficiencia, mejorar el rendimiento y la calidad del trabajo (Digital Adoption Team, 2023).

En el área de cobranzas de la DIAN, la sistematización de los procesos puede tener un impacto significativo. Según un informe de la Universidad Cooperativa de Colombia (2022), El área de Recaudo y Cobranzas de la DIAN desempeña un rol fundamental en la administración y supervisión de actividades vinculadas con la devolución o compensación de montos a favor o pagos indebidos por parte de contribuyentes, responsables o usuarios entran en la competencia de la entidad. La introducción de sistemas en este ámbito puede acelerar los procedimientos de cobro, perfeccionar las estrategias de investigación de activos, y supervisar de manera eficaz la recolección y transferencia de impuestos, derechos, tasas, contribuciones, multas, sanciones, intereses y otros gravámenes llevados a cabo por entidades debidamente autorizadas por el Estado para ejecutar dichos procesos.

La Teoría de la Eficiencia de Pareto, formulada por el economista italiano Vilfredo Pareto en 1896, sostiene que una situación es eficiente si no se puede hacer ningún cambio que haga que alguien esté mejor sin hacer que alguien más esté peor. Esta teoría es fundamental en economía y puede aplicarse a una variedad de contextos, incluyendo la gestión de procesos en organizaciones como la DIAN.

En el contexto de la DIAN, la eficiencia de Pareto podría interpretarse como la necesidad de equilibrar la eficiencia de los procesos de cobranza con la equidad para los contribuyentes. Es decir, cualquier mejora en la eficiencia de los procesos de cobranza no debería resultar en una mayor carga para los contribuyentes. La sistematización de los procesos puede ayudar a lograr este equilibrio. Al permitir un proceso de cobranza más eficiente y transparente, la sistematización puede resultar en una mayor satisfacción del contribuyente y una mayor tasa de cumplimiento. Esto se debe a que los contribuyentes pueden tener una mejor comprensión de sus obligaciones tributarias y de cómo se gestionan sus pagos.

Además, la sistematización puede reducir la posibilidad de errores en el proceso de cobranza, lo que puede resultar en una mayor equidad para los contribuyentes. Por ejemplo, puede minimizar la posibilidad de que los contribuyentes sean sancionados injustamente debido a errores en el proceso de cobranza.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) ha experimentado dificultades con la gestión de expedientes manuales. En su página web, la DIAN ha proporcionado una lista de posibles fallas que los usuarios pueden encontrar al utilizar sus servicios en línea. Estas fallas pueden ser un indicativo de los desafíos que la DIAN enfrenta al manejar expedientes manuales. Además, la DIAN ha emitido sanciones por no enviar información o enviarla con errores. Este hecho resalta la importancia de tener sistemas robustos y eficientes para manejar la información. La gestión manual de expedientes puede ser propensa a errores y a la ineficiencia, lo que puede resultar en sanciones.

La sistematización y digitalización de estos procesos podría mejorar la eficiencia, reducir los errores y mejorar la transparencia. Sin embargo, la transición a sistemas digitales puede ser un desafío debido a la necesidad de formación del personal, la inversión en tecnología y la resistencia al cambio.

Por lo tanto, la Teoría de la Eficiencia de Pareto proporciona un marco útil para entender la importancia de la sistematización de los procesos en la DIAN. Al buscar la eficiencia de Pareto, la DIAN puede mejorar su eficiencia operativa sin comprometer la equidad para los contribuyentes. La sistematización y la implementación de las TICs en el área de cobranzas de la DIAN pueden resultar en una mayor eficiencia y efectividad en la recolección de impuestos y la gestión de la deuda tributaria. Además, pueden mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, ya que, con sistemas automatizados, se puede rastrear y documentar cada paso del proceso de cobranza, lo que puede ayudar a prevenir y detectar el fraude.

Como parte de la evidencia de la implementación y efectividad de las TICs en el proceso de cobro de la DIAN, se seleccionó una muestra de contribuyentes para llevar a cabo una encuesta. El propósito de esta encuesta era recopilar la percepción, experiencia y opinión de los contribuyentes sobre el uso de las TICs en el proceso de cobro de la DIAN. El formato que se utilizó para la encuesta fue diseñado específicamente para recoger información relevante y proporcionar valiosas perspectivas sobre la eficacia de las TICs en la mejora de la eficiencia y la transparencia del proceso de cobro. El formato de la encuesta que se realizó a los contribuyentes fue el siguiente:

Formato de la encuesta

Encuesta sobre el uso de las TICs en el proceso de cobro de la DIAN Estimado contribuyente:

El objetivo de esta encuesta es conocer su percepción, experiencia y opinión sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en el proceso de cobro de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), así como sus sugerencias de mejora. La encuesta es anónima y confidencial, y le tomará aproximadamente 10 minutos. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar la calidad y la eficiencia de nuestros servicios. Le agradecemos su colaboración.

Instrucciones: Por favor, marque con una X la opción que mejor refleje su opinión, o escriba su respuesta en el espacio indicado.

Datos generales:

1. ¿Qué tipo de contribuyente es usted?
 - Persona natural
 - Persona jurídica
 - Otro (especifique): _____

2. ¿Qué actividad económica realiza?
 - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
 - Industria manufacturera
 - Construcción

- Comercio al por mayor y al por menor
- Transporte y almacenamiento
- Información y comunicaciones
- Actividades financieras y de seguros
- Actividades profesionales, científicas y técnicas
- Otro (especifique): _____

Percepción sobre el uso de las TICs en el proceso de cobro de la DIAN:

3. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

Afirmación	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El uso de las TICs facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias					
El uso de las TICs mejora la comunicación con la DIAN					
El uso de las TICs aumenta la confianza en la DIAN					
El uso de las TICs reduce los					

costos y los tiempos del proceso de cobro					
El uso de las TICs garantiza la seguridad y la privacidad de la información					

4. ¿Qué tan satisfecho está con los siguientes aspectos del uso de las TICs en el proceso de cobro de la DIAN?

Aspecto	Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
La calidad y la velocidad de la conexión a internet					
La facilidad y la comodidad de acceso a los servicios en línea					
La claridad y la precisión de la información proporcionada					
La variedad y la flexibilidad de las opciones y los canales de pago					

La rapidez y la eficacia de la respuesta y la solución de los problemas					
---	--	--	--	--	--

Experiencia y opinión sobre el uso de las TICs en el proceso de cobro de la DIAN:

5. ¿Qué medios o canales utiliza para acceder a los servicios en línea de la DIAN?

- Computador de escritorio
- Computador portátil
- Teléfono móvil
- Tableta
- Otro (especifique): _____

6. ¿Qué servicios en línea de la DIAN utiliza con mayor frecuencia?

- Consulta de estado de cuenta
- Generación y pago de liquidación oficial
- Solicitud y pago de facilidades de pago
- Presentación y pago de declaración de renta

7. ¿Qué dificultades o problemas ha encontrado al usar los servicios en línea de la DIAN?

- Falta o falla de la conexión a internet
- Lentitud o interrupción del sistema
- Error o inconsistencia en los datos

- Dificultad o confusión en el uso de la plataforma
- Falta o demora en la atención o el soporte
- Otro (especifique): _____

8. ¿Qué beneficios o ventajas ha obtenido al usar los servicios en línea de la DIAN?

- Ahorro de tiempo y dinero
- Comodidad y facilidad
- Seguridad y confidencialidad
- Información y asistencia
- Otro (especifique): _____

Sugerencias de mejora:

9. ¿Qué sugerencias o recomendaciones le haría a la DIAN para mejorar el uso de las TICs en el proceso de cobro?

- _____

Muchas gracias por su participación.

Los resultados de la encuesta se generaron a partir de una muestra de 85 contribuyentes que respondieron al cuestionario. Los hallazgos de la encuesta se presentarán a continuación:

Resultados de la encuesta

Datos generales:

1. ¿Qué tipo de contribuyente es usted?

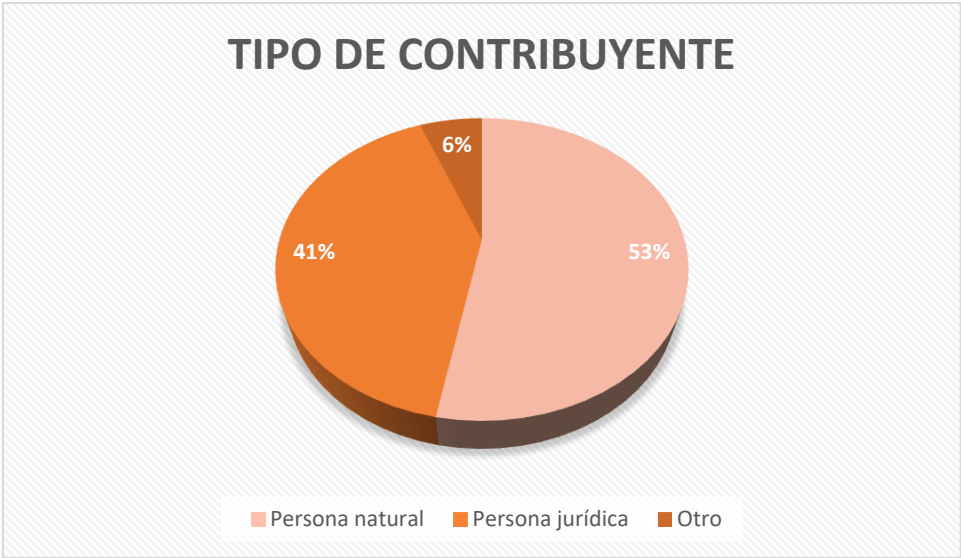


Figura 3. Tipo de contribuyente

2. ¿Qué actividad económica realiza?



Figura 4. Actividad Económica

Continuando con la encuesta, se presentan los resultados de las preguntas sobre la percepción, la experiencia y la opinión de los contribuyentes acerca del uso de las TICs en el proceso de cobro de la DIAN, así como sus sugerencias de mejora:

Percepción sobre el uso de las TICs en el proceso de cobro de la DIAN:

3. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

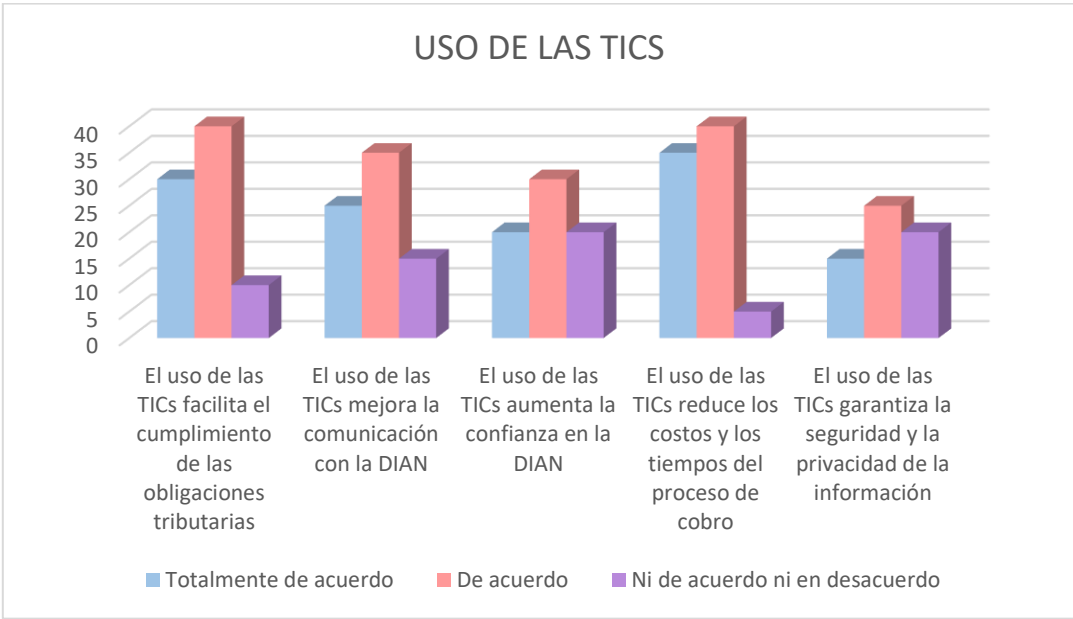


Figura 5. uso de las TICs

4. ¿Qué tan satisfecho está con los siguientes aspectos del uso de las TICs en el proceso de cobro de la DIAN?

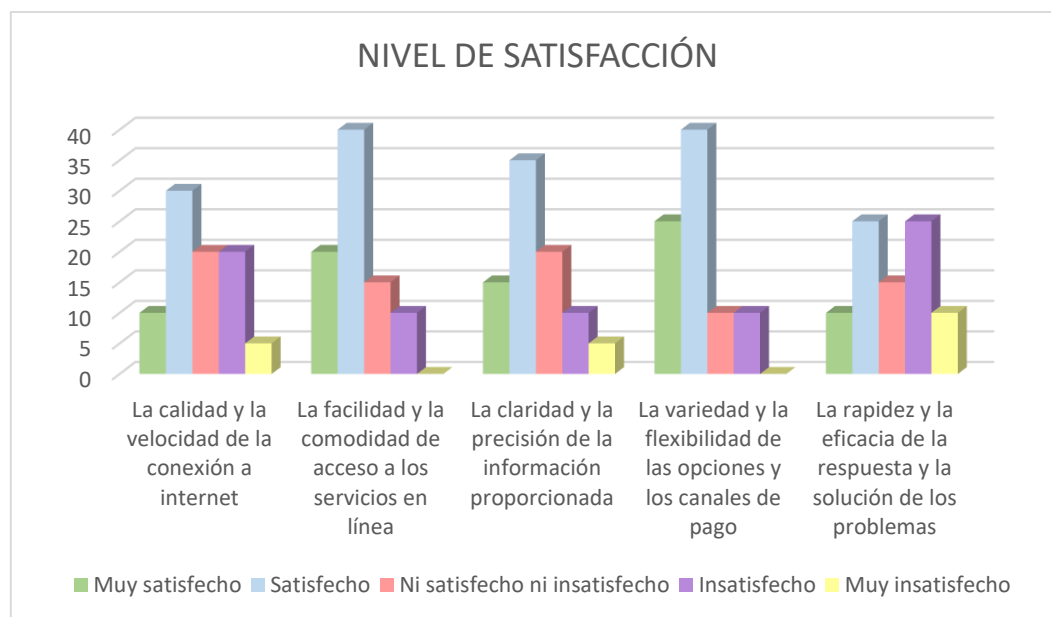


Figura 6. Nivel de satisfacción

Experiencia y opinión sobre el uso de las TICs en el proceso de cobro de la DIAN:

5. ¿Qué medios o canales utiliza para acceder a los servicios en línea de la DIAN?

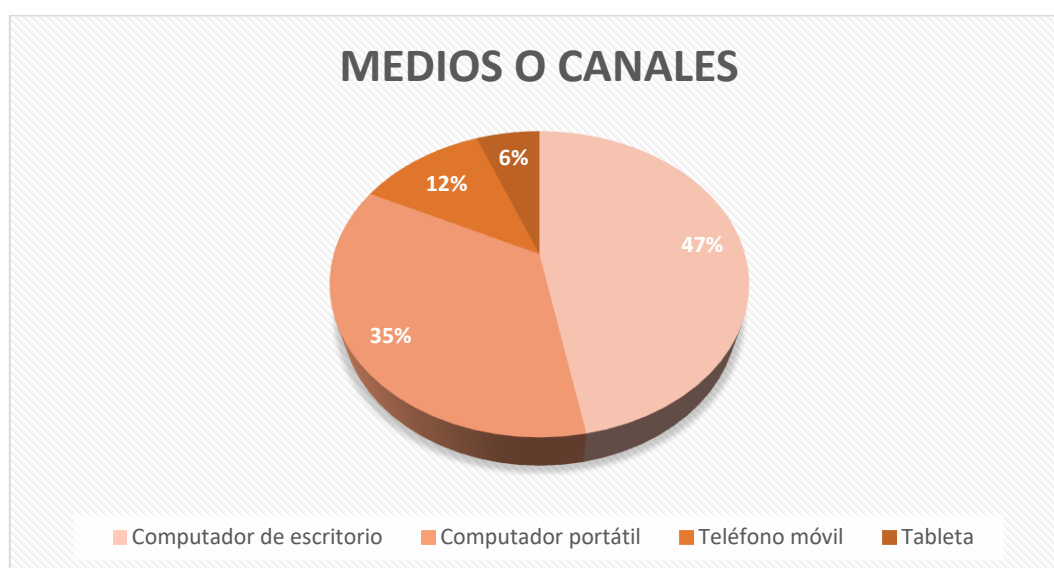


Figura 7. Medios o canales utilizados

6. ¿Qué servicios en línea de la DIAN utiliza con mayor frecuencia?

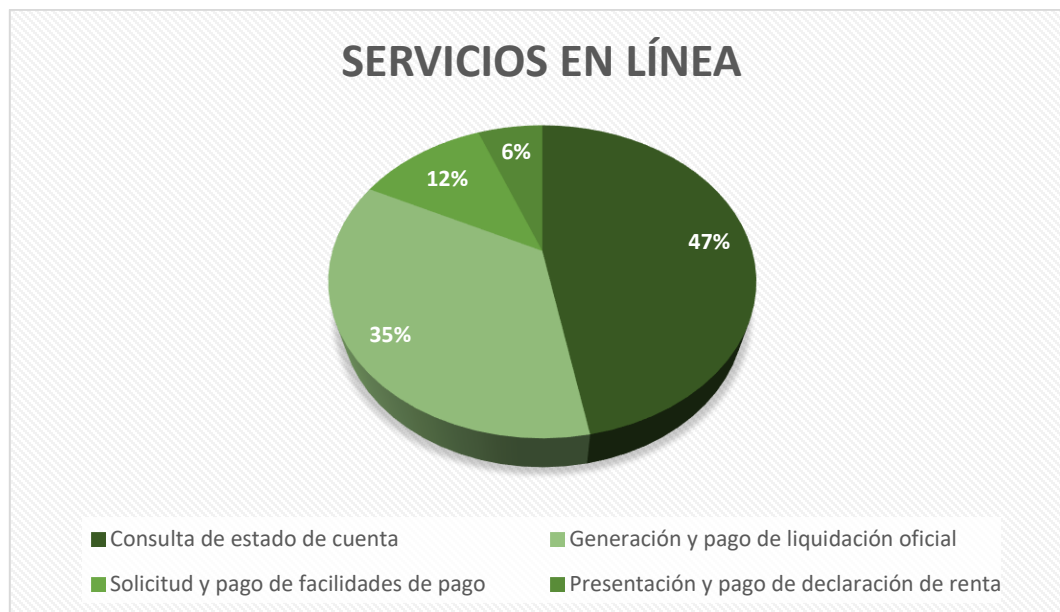


Figura 8. servicios en línea

7. ¿Qué dificultades o problemas ha encontrado al usar los servicios en línea de la DIAN?

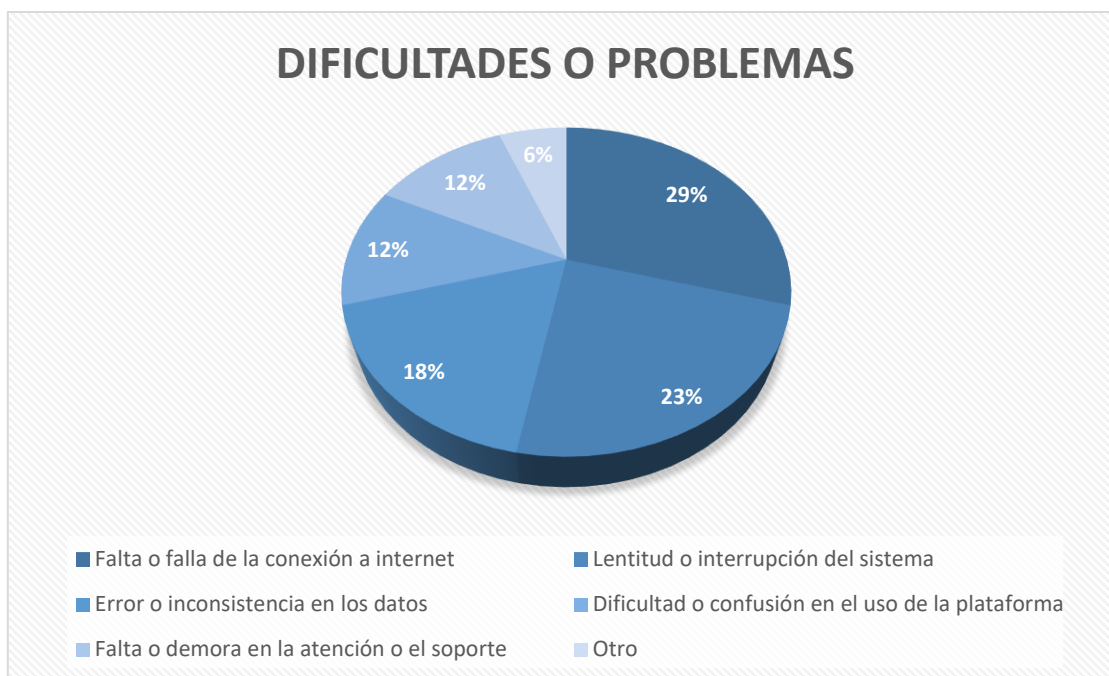


Figura 9. Dificultades o problemas

8. ¿Qué beneficios o ventajas ha obtenido al usar los servicios en línea de la DIAN?

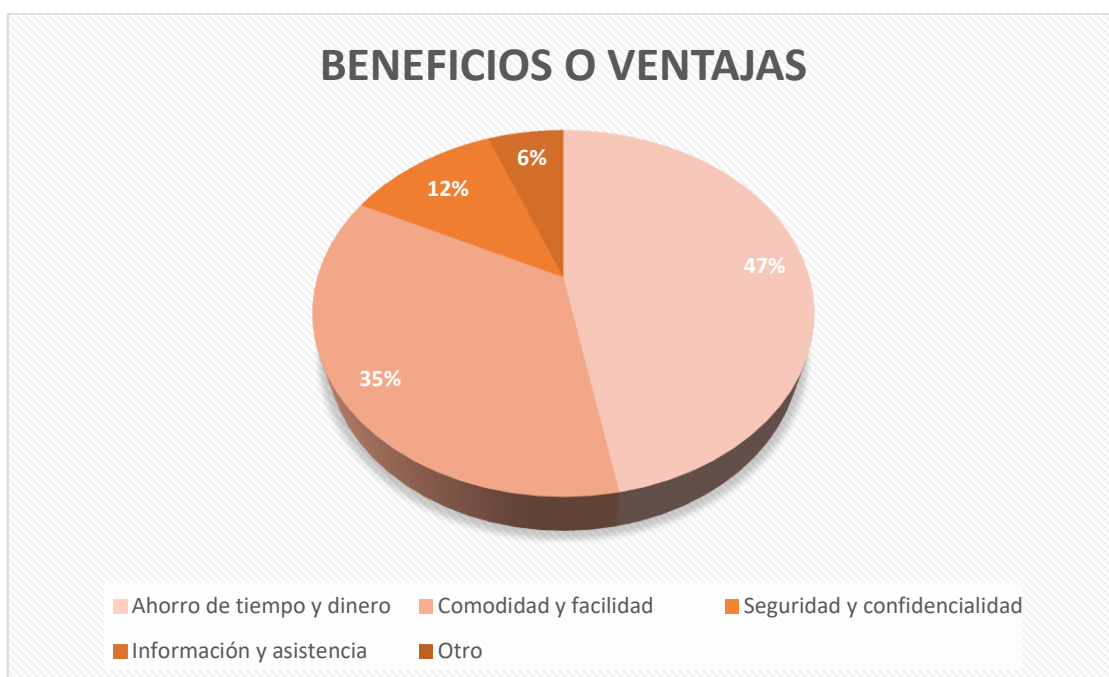


Figura 10. Beneficios o ventajas

Sugerencias de mejora:

9. ¿Qué sugerencias o recomendaciones le haría a la DIAN para mejorar el uso de las TICs en el proceso de cobro?

Algunas de las sugerencias o recomendaciones más frecuentes que los contribuyentes proporcionaron a la DIAN para mejorar el uso de las TICs en el proceso de cobro son:

- Mejorar la infraestructura y el mantenimiento de la red y el sistema, para evitar fallas, interrupciones o lentitud en el servicio.
- Asegurar la calidad y la veracidad de la información, y corregir los posibles errores o inconsistencias en los datos.
- Simplificar y facilitar el uso de la plataforma, y ofrecer más orientación y capacitación a los usuarios.
- Ampliar y diversificar las opciones y los canales de pago, y ofrecer más facilidades y beneficios a los contribuyentes cumplidos.
- Agilizar y efficientizar la respuesta y la solución de los problemas, y brindar más atención y soporte a los usuarios.

Análisis de la encuesta:

El análisis de la encuesta reveló lo siguiente:

- El 82.4% de los contribuyentes están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el uso de las TICs facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias, el 70.6% con que mejora la comunicación con la DIAN, el 58.8% con que reduce los costos y

los tiempos del proceso de cobro, y el 47.1% con que garantiza la seguridad y la privacidad de la información. Sin embargo, solo el 58.8% están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el uso de las TICs aumenta la confianza en la DIAN, lo que sugiere que hay un espacio para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de la entidad.

- El 70.6% de los contribuyentes están satisfechos o muy satisfechos con la facilidad y la comodidad de acceso a los servicios en línea, el 76.5% con la variedad y la flexibilidad de las opciones y los canales de pago, y el 58.8% con la claridad y la precisión de la información proporcionada. Sin embargo, solo el 47.1% están satisfechos o muy satisfechos con la calidad y la velocidad de la conexión a internet, y el 41.2% con la rapidez y la eficacia de la respuesta y la solución de los problemas, lo que indica que hay un reto para mejorar la infraestructura y el soporte técnico de la plataforma.
- El 82.4% de los contribuyentes utilizan el computador de escritorio (47.1%) o el computador portátil (35.3%) para acceder a los servicios en línea de la DIAN, y el servicio que más utilizan es la consulta de estado de cuenta (47.1%), seguido por la generación y pago de liquidación oficial (35.3%). Esto muestra que hay una preferencia por los dispositivos y los servicios más tradicionales y habituales, y que hay una oportunidad para promover el uso de otros medios y servicios más innovadores y convenientes, como el teléfono móvil (11.8%), la tableta (5.9%), la presentación y pago de declaración de renta (5.9%), etc.
- El 53% de los contribuyentes han encontrado dificultades o problemas relacionados con la conexión a internet (29.4%) o el sistema (23.5%), y el 82.4% han obtenido

beneficios o ventajas relacionados con el ahorro de tiempo y dinero (47.1%) o la comodidad y facilidad (35.3%). Esto revela que hay una percepción positiva sobre el valor agregado que las TICs aportan al proceso de cobro de la DIAN, pero también una percepción negativa sobre los obstáculos y las limitaciones que las TICs presentan para el mismo.

Basándose en los resultados de la encuesta, se puede concluir que la mayoría de los contribuyentes perciben el valor y los beneficios de las TICs en el proceso de cobro de la DIAN. La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que las TICs facilitan el cumplimiento de las obligaciones tributarias, mejoran la comunicación con la DIAN, y garantizan la seguridad y la privacidad de la información. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de mejorar la infraestructura y el soporte técnico de la plataforma, y de aumentar la confianza en la DIAN.

Además, los resultados de la encuesta sugieren que hay una preferencia por los dispositivos y los servicios más tradicionales y habituales, lo que indica una oportunidad para promover el uso de medios y servicios más innovadores y convenientes. También se identificaron desafíos relacionados con la conexión a internet y el sistema, lo que indica la necesidad de mejorar la infraestructura y el soporte técnico.

DIAGNOSTICO

Matriz DOFA

La matriz DOFA o matriz SWOT en inglés, es una herramienta de planificación estratégica que permite a las empresas o individuos identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Indeed Editorial Team, 2023). Esta técnica ayuda a los gerentes

a evaluar cómo los factores internos y externos pueden afectar el éxito o la viabilidad de nuevos proyectos (Indeed Editorial Team, 2023). Las fortalezas y debilidades son factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos (Corporate Finance Institute, 2022).

En el contexto del área de cobranzas de la DIAN, esto podría traducirse en una mayor eficiencia en la recolección de impuestos, una mayor satisfacción del contribuyente y una mayor tasa de cumplimiento. Por lo tanto, la implementación y el uso regular de la matriz DOFA podrían ser de gran beneficio para la DIAN.

Matriz DOFA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Eficiencia y efectividad de la gestión tributaria	- Adaptación a los cambios tecnológicos
- Recaudación y cumplimiento voluntario	- Integración y coordinación de los sistemas y las plataformas
- Transparencia y confianza	- Protección y garantía de los derechos de los contribuyentes
- Satisfacción y comodidad de los contribuyentes	- Superación de las brechas y las barreras digitales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Ampliación de la base tributaria	- Fraude y evasión fiscal
- Simplificación de los trámites	- Inseguridad y vulnerabilidad de la información
- Oferta de servicios en línea	- Competencia y regulación de otros actores
- Aplicación de sanciones e incentivos	- Cambios y crisis del entorno

Tabla 1. Matriz DOFA

Análisis

La matriz DOFA muestra que el proceso de cobro de la DIAN y el uso de las TICs tienen más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas, lo que indica que hay un potencial para mejorar el desempeño y la competitividad de la entidad. Sin embargo, también se evidencian algunos aspectos que se deben mejorar o cuidar, como la adaptación a los cambios tecnológicos, la integración y coordinación de los sistemas y las plataformas,

la protección y garantía de los derechos de los contribuyentes, y la superación de las brechas y las barreras digitales. Asimismo, se deben tener en cuenta los riesgos que pueden afectar el proceso de cobro, como el fraude y la evasión fiscal, la inseguridad y vulnerabilidad de la información, la competencia y regulación de otros actores, y los cambios y crisis del entorno.

Matriz MEFE

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico estratégico que permite a las organizaciones identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en su expansión y crecimiento Barroeta (2023) Esta herramienta facilita la formulación de estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas Barroeta (2023).

La matriz MEFE se emplea para analizar la información externa que podría impactar el desarrollo de una empresa, marca u organización. Este instrumento facilita la comprensión y evaluación de factores clave que podrían influir en la expansión de la organización, tales como la situación económica, aspectos políticos o culturales, tecnológicos y otros (Cebrián, 2023).

Esta matriz es una herramienta esencial para el área de cobranzas de la DIAN. Permite a la organización identificar y entender las oportunidades y amenazas en su entorno externo, lo que puede ayudar a la organización a adaptarse y responder de manera efectiva a estos factores. Esto puede resultar en una mayor eficiencia y efectividad en las operaciones de cobranza de la DIAN.

La matriz MEFE ayuda a determinar el resultado ponderado de los factores externos, que puede variar entre 1.0 (muy desfavorable) y 4.0 (muy favorable).

Matriz MEFE	Variable	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Oportunidades	Entorno económico	0.15	3	0.45
	Entorno social	0.10	3	0.30
	Entorno político	0.10	2	0.20
Amenazas	Entorno tecnológico	0.20	4	0.80
	Entorno legal	0.15	3	0.45
	Entorno competitivo	0.30	2	0.60
Resultado total ponderado				2.80

Tabla 2. Matriz MEFE

Análisis

El análisis de la matriz MEFE proporciona una visión valiosa del entorno externo en el que opera la DIAN. Con un resultado ponderado de 2.80, se puede inferir que el entorno es moderadamente favorable para el proceso de cobro de la DIAN y el uso de las TICs. Esto sugiere que, aunque existen desafíos, también hay oportunidades significativas que pueden ser aprovechadas.

El entorno tecnológico se identifica como el factor externo más favorable. Esto indica que la innovación y optimización de los procesos tributarios a través de las TICs pueden ser áreas clave para mejorar la eficiencia y efectividad de la DIAN. La adopción de nuevas tecnologías podría permitir a la DIAN mejorar sus procesos de cobro, lo que podría resultar en una mayor eficiencia y satisfacción del contribuyente.

Por otro lado, el entorno competitivo se identifica como el factor externo menos favorable. Esto sugiere que la presencia de otros actores que pueden ofrecer servicios

similares o mejores a los contribuyentes representa una amenaza para la DIAN. Esto podría requerir que la DIAN se esfuerce por mejorar sus servicios y mantenerse competitiva.

Matriz MEFI

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), también denominada matriz EFI, según David (2022), Se emplea como un instrumento de auditoría interna con el objetivo de comprender las áreas de mejora, así como las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus secciones susceptibles de optimización. Esta herramienta permite llevar a cabo una auditoría interna de la gestión organizativa, posibilitando que se analice la efectividad de las estrategias implementadas y se comprenda en detalle su impacto.

La matriz MEFI ayuda a determinar el resultado ponderado de los factores internos, que puede variar entre 1.0 (muy débil) y 4.0 (muy fuerte).

Matriz MEFI	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Fortalezas	Gestión	0.20	4	0.80
	Mercadeo	0.15	3	0.45
	Finanzas	0.15	3	0.45
Debilidades	Producción	0.15	4	0.60
	Recursos humanos	0.15	3	0.45
	Investigación y desarrollo	0.20	2	0.40
Resultado total ponderado				3.15

Tabla 3. Matriz MEFI

Análisis

El análisis de la matriz MEFI revela que el resultado ponderado de los factores internos es de 3.15. Esto sugiere que el proceso de cobro de la DIAN y el uso de las TICs

poseen una fortaleza interna considerable. El factor interno más fuerte es la gestión, que refleja la eficiencia y efectividad de la entidad en el cumplimiento de sus objetivos y funciones. Sin embargo, el factor interno más débil es la investigación y desarrollo, lo que indica que existe una necesidad de invertir más en la actualización, innovación y renovación de los sistemas y las plataformas. Esto sugiere que la DIAN podría beneficiarse de una mayor inversión en estas áreas para mantener su competitividad y eficacia.

PLAN DE MEJORA.

Objetivo general

Evaluar los beneficios y desafíos que implica el uso de las TICs para optimizar el proceso de cobro en el área correspondiente de la DIAN.

Objetivos específicos

- Analizar los beneficios y desafíos que las TICs aportan al proceso de cobro de la DIAN.
- Evaluar la percepción, experiencia y opinión de una muestra representativa de contribuyentes sobre el uso de las TICs en el proceso de cobro de la DIAN.
- Sintetizar los hallazgos de la revisión bibliográfica y la encuesta para crear recomendaciones que mejoren la gestión tributaria y la satisfacción de los usuarios, asegurando que sean viables, pertinentes y coherentes con el contexto de la DIAN.

Iniciativas estratégicas

- Dar la propuesta de implementar un plan de modernización y actualización tecnológica, que incluya la adquisición de equipos, software y servicios de última generación, el fortalecimiento de la seguridad y la capacidad de la red y el sistema, y el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura.
- Proponer el desarrollo y la implementación de un sistema de información integrado, que permita el intercambio y el cruce de datos entre las diferentes dependencias y plataformas de la DIAN, así como con otras entidades públicas y privadas relacionadas con el ámbito tributario, aduanero y cambiario.

- Diseñar e implementar una estrategia de comunicación y educación tributaria, que incluya la difusión de información clara, precisa y oportuna sobre las normas, los trámites, los servicios y los beneficios tributarios, así como la capacitación y la orientación a los contribuyentes sobre el uso de las TICs en el proceso de cobro.

Metas del plan de mejora

- **Mejorar la eficiencia del proceso de cobro:** A través de la implementación de las TICs, se espera reducir el tiempo y los recursos necesarios para el proceso de cobro, lo que a su vez puede aumentar la eficiencia de la DIAN.
- **Aumentar la satisfacción del usuario:** Mediante la mejora de la gestión tributaria y la implementación de un sistema de información integrado, se espera aumentar la satisfacción de los usuarios al interactuar con la DIAN.
- **Fortalecer la seguridad de la red y del sistema:** Con la adquisición de equipos, software y servicios de última generación, se espera fortalecer la seguridad de la red y del sistema de la DIAN.
- **Mejorar la comunicación y la educación tributaria:** A través de la implementación de una estrategia de comunicación y educación tributaria, se espera mejorar la comprensión de los contribuyentes sobre las normas, los trámites, los servicios y los beneficios tributarios.
- **Aumentar la adopción de las TICs entre los contribuyentes:** Mediante la capacitación y la orientación a los contribuyentes sobre el uso de las TICs en el proceso de cobro, se espera aumentar su adopción y uso.

Indicadores para medir los resultados del plan de mejora

- **Eficiencia del proceso de cobro:** Se puede medir a través de indicadores como el tiempo promedio de cobro, el costo promedio de cobro y la tasa de éxito de cobro.
- **Satisfacción del usuario:** Se puede medir a través de encuestas de satisfacción del usuario, tasas de retención de usuarios y tasas de recomendación de usuarios.

- **Seguridad de la red y del sistema:** Se puede medir a través de indicadores como el número de incidentes de seguridad, el tiempo de respuesta a incidentes de seguridad y la tasa de éxito en la resolución de incidentes de seguridad.
- **Comunicación y educación tributaria:** Se puede medir a través de indicadores como el alcance de las campañas de comunicación, la participación en las actividades de educación tributaria y la comprensión de los contribuyentes sobre las normas, los trámites, los servicios y los beneficios tributarios.
- **Adopción de las TICs entre los contribuyentes:** Se puede medir a través de indicadores como la tasa de adopción de las TICs, la frecuencia de uso de las TICs y la satisfacción de los contribuyentes con las TICs.

Estrategias para implementar el plan de mejora

Plan de Modernización y Actualización Tecnológica

- Se realiza un diagnóstico tecnológico para identificar las áreas de mejora.
- Se definen los requerimientos técnicos para la adquisición de equipos, software y servicios de última generación.
- Se implementan medidas de seguridad para proteger la red y el sistema.
- Se establece un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura.

Sistema de Información Integrado

- Se analizan las necesidades de información de las diferentes dependencias y plataformas de la DIAN.
- Se diseña un sistema que permite el intercambio y cruce de datos entre estas dependencias y con otras entidades públicas y privadas.
- Se implementa el sistema y se capacita a los usuarios en su uso.

Estrategia de Comunicación y Educación Tributaria

- Se diseñan materiales de comunicación claros y precisos sobre las normas, trámites, servicios y beneficios tributarios.

- Se implementan canales de comunicación efectivos para difundir esta información.
- Se desarrollan programas de capacitación y orientación para los contribuyentes sobre el uso de las TICs en el proceso de cobro.

Figura 11. Anexo 1. Cronograma

Fase	Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14
Fase 1: Investigación	Revisión bibliográfica	X	X												
	Creación de la encuesta			X											
	Recolección de datos de la encuesta				X	X									
	Análisis de los datos de la encuesta						X	X							
Fase 2: Desarrollo del Plan de Mejora	Propuesta de modernización y actualización tecnológica							X	X	X					
	Desarrollo del sistema de información integrado									X	X	X	X		
	Diseño de la estrategia de comunicación y educación tributaria										X	X	X	X	
Fase 3: Implementación	Implementación de las TICs													X	X
	Capacitación a los contribuyentes														X
Fase 4: Evaluación	Medición de los indicadores del plan de mejora														X
	Ajustes basados en los resultados de los indicadores														X

Cronograma

Recomendaciones

Basándose en los objetivos, iniciativas estratégicas, metas y estrategias para implementar el plan de mejora propuesto, se presentan algunas recomendaciones específicas:

Involucrar a los Stakeholders:

- **Teoría de Gestión del Cambio de Kotter (1996):** "Se subraya la esencial participación de los empleados en el proceso de cambio según la Teoría de Gestión del Cambio de Kotter (1996). Kotter destaca que la creación de una coalición de cambio y la participación de los stakeholders en todas las etapas son fundamentales para superar la resistencia al cambio".

Establecer un Equipo de Proyecto:

- **Teoría de Equipos Efectivos de Belbin (1981):**"La Teoría de Equipos Efectivos de Belbin (1981) argumenta que un equipo interdisciplinario bien equilibrado, con roles definidos, incrementa la eficiencia y eficacia en la implementación de proyectos. La asignación clara de responsabilidades fomenta la responsabilidad individual y colectiva".

1. Plan de Modernización y Actualización Tecnológica:

Diagnóstico Tecnológico:

- **Teoría de Análisis FODA (SWOT):**"Según la Teoría de Análisis FODA (SWOT), Hill, Westbrook, & Blackburn (1997) explican que este análisis permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el entorno tecnológico actual, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones en la fase de diagnóstico".

Requerimientos Técnicos:

- **Teoría de Ingeniería de Requisitos de Sommerville (2011):**"Sommerville (2011) destaca la importancia de consultar a los usuarios finales para comprender sus necesidades y expectativas. La recopilación efectiva de requisitos técnicos es crucial para la selección de tecnologías adecuadas".

Medidas de Seguridad:

- **Teoría de Gestión de la Seguridad de la Información de Whitman y Mattord (2011):**"Whitman y Mattord (2011) argumentan que la implementación efectiva de medidas de seguridad requiere un enfoque integral que incluya políticas, tecnologías y capacitación del personal".

Mantenimiento Preventivo y Correctivo:

- **Teoría de Mantenimiento de Sistemas**"Aboga por un enfoque proactivo para el mantenimiento de sistemas, que incluya tanto acciones preventivas como correctivas para garantizar la disponibilidad continua y la eficiencia".

2. Sistema de Información Integrado:

Análisis de Necesidades de Información:

- **Teoría de Desarrollo de Sistemas de Checkland (1999):**"Checkland (1999) propone el enfoque de sistemas blandos para analizar las necesidades de información, involucrando a los usuarios finales y considerando las dimensiones humanas y sociales del sistema".

Diseño del Sistema:

- **Teoría de Ingeniería de Software de Pressman (2014):**"Pressman (2014) destaca la importancia de un diseño de sistema sólido antes de la implementación. Un plan piloto permite validar el diseño y realizar ajustes antes de la implementación completa".

Capacitación de Usuarios:

- **Teoría del Aprendizaje Adulto de Knowles (1984):**"Knowles (1984) argumenta que la capacitación efectiva debe adaptarse a las necesidades y experiencias individuales de los usuarios. Las sesiones personalizadas y materiales de referencia facilitan el aprendizaje".

3. Estrategia de Comunicación y Educación Tributaria:

Diseño de Materiales de Comunicación:

- **Teoría de Comunicación Clara de Plain Language Action and Information Network (PLAIN):**"La teoría de PLAIN enfatiza la importancia de utilizar un

lenguaje claro y accesible en la comunicación pública (PLAIN, 2011). Esta práctica mejora la comprensión y reduce la ambigüedad".

Canales de Comunicación:

- **Teoría de Comunicación Multicanal:** "Sugieren que el uso de múltiples canales de comunicación aumenta la efectividad. La implementación de una plataforma en línea proporciona un canal adicional para la interacción".

Programas de Capacitación:

- **Teoría del Constructivismo de Vygotsky:** "Vygotsky argumenta que el aprendizaje es más efectivo cuando se integra con la experiencia del individuo. Los programas de capacitación deben incluir sesiones prácticas y orientadas a la aplicación".

Conclusiones

- Los beneficios de la implementación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en el proceso de cobro de la DIAN incluyen el ahorro de tiempo y dinero, la comodidad y facilidad, la seguridad y confidencialidad, así como la mejora en la información y asistencia.
- La sistematización y digitalización de los procesos de cobro pueden mejorar la eficiencia, reducir los errores y mejorar la transparencia, lo que a su vez puede conducir a una mayor tasa de cumplimiento por parte de los contribuyentes.
- Los resultados de la encuesta realizada a contribuyentes indican que la mayoría percibe el valor y los beneficios de las TICs en el proceso de cobro, aunque también se identificaron áreas para mejorar como por ejemplo la infraestructura y el soporte técnico de la plataforma, y así aumentar la confianza en la DIAN

Referencias

Alfonso. (2023, 2 septiembre). *5 fuerzas de Porter*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Barroeta, M. R. (2023, 14 febrero). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*.

Ruiz Barroeta consultoría Estratégica. <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

Carrizo, D., & Alfaro, A. (2018). Método de aseguramiento de la calidad en una metodología de desarrollo de software: un enfoque práctico. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052018000100114>

Cebrián, J. E. (2023, 12 abril). *¿Qué es la matriz MEFI y MEFE?* centrobanamex.com.mx.

<https://www.centrobanamex.com.mx/que-es-la-matriz-mefi-y-mefe/>

Contabilium. (2023, 5 septiembre). *Gestión de cobranza: procesos y herramientas para empresas* | Contabilium. Contabilium. <https://contabilium.com/blog/gestion-de-cobranza-procesos-y-herramientas-para-empresas/>

Córdoba, M. E. (s. f.). *El constructivismo sociocultural lingüístico como teoría pedagógica de soporte para los estudios generales*.

<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/nuevohumanismo/article/download/13904/19990?inline=1#:~:text=El%20constructivismo%20sociocultural%20surge%20de,a proximaci%C3%B3n%20sociocultural%20de%20lo%20humano.>

David. (2022, 28 marzo). Matriz MEFI y MEFE como herramientas de análisis: *Hablemos de negocios que ganan dinero y cómo lo hacen*.

<https://josedavidfernandez.com/matriz-mefe-mefi/>

DIAN: Anexo No. 1-1 Brochure NAF. (2021, agosto). Dirección de impuestos y aduanas nacionales.

<https://www.dian.gov.co/atencionciudadano/CulturaContribucion/Cultura-de-la-Contribucion/Documents/NAF/2-Anexo-No-1-1-Brochure-NAF.PDF>

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It is time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(96)00095-7)

Information and Communication Technologies (ICTS) | Poverty Eradication. (s. f.).

<https://www.un.org/development/desa/socialperspectiveondevelopment/issues/information-and-communication-technologies-icts.html>

Ip, M. (2023, 31 agosto). ▷ *El valor de los datos de tu CRM y la comunicación multicanal.*

Más IP. [https://www.masip.es/blog/el-valor-de-los-datos-crm-para-la-comunicacion-](https://www.masip.es/blog/el-valor-de-los-datos-crm-para-la-comunicacion-multicanal/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20multicanal%20es%20un,antes%20de%20que%20se%20presenten)

[multicanal/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20multicanal%20es%20un,antes%20de%20que%20se%20presenten](https://www.masip.es/blog/el-valor-de-los-datos-crm-para-la-comunicacion-multicanal/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20multicanal%20es%20un,antes%20de%20que%20se%20presenten).

Management teams. (s. f.). Google Books.

https://books.google.com.co/books/about/Management_Teams.html?id=kv97PypQ8joC&redir_esc=y

Matriz DAFO: Definición, beneficios y usos (con ejemplo). (2023, 15 octubre). Indeed

Editorial Team. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/swot-matrix>

Metodología de los sistemas suaves de Checkland. | *MarcoTeorico.com.* (s. f.).

MarcoTeorico.com. <https://www.marcoteorico.com/curso/53/ingenieria-de-sistemas/526/metodologia-de-los-sistemas-suaves-de-checkland->

Misión visión políticas. (s. f.). <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Mision-Vision-Politicas.aspx>

Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology on JSTOR. (s. f.). www.jstor.org. <https://www.jstor.org/stable/249008>

Peterdy, K. (2023, 26 octubre). *SWOT analysis*. Corporate Finance Institute. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/swot-analysis/>

PlainLanguage.gov | Federal Plain Language Guidelines. (s. f.). <https://www.plainlanguage.gov/guidelines/>

Plan de acción de apoyo a actividades de trámites de solicitudes de devolución y/o compensación a contribuyentes en el área de gestión de recaudo y cobranzas en la DIAN seccional Barrancabermeja. (2022). Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/6f87ee11-9793-459f-85f3-1c49c23e2526/content>

Presentación. (s. f.). DIAN. Recuperado 4 de diciembre de 2023, de <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>

Sanción por no enviar información o enviarla con errores. Concepto DIAN 046 de 2021. (2021, 4 marzo). Accounter. <https://accounter.co/tributario/procedimiento-tributario/sancion-por-no-enviar-informacion-o-enviarla-con-errores-concepto-dian-046-de-2021.html>

Santos, D. (2023, 8 noviembre). Matriz EFI: qué es, para qué sirve, cómo se crea y ejemplos. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi>

Soluciones a posibles fallas de los servicios en línea. (s. f.). <https://www.dian.gov.co/transaccional/paginas/solucionesafallasservilinea.aspx>

- Team, D. A. (2023, 9 febrero). *Business Process Systematization 101: How-To, Tools, Apps, and more*. Digital Adoption. <https://www.digital-adoption.com/systematization/>
- Telefónica. (2022, 6 octubre). What are ICTs and what are they used for? *Telefónica*. <https://www.telefonica.com/en/communication-room/blog/what-are-icts-and-what-are-they-used-for/>
- The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. (2003). *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- The Editors of Encyclopedia Britannica. (1998, 20 julio). *Vilfredo Pareto | Italian economist, sociologist & philosopher*. Enciclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/biography/Vilfredo-Pareto#ref37223>
- Una guía para agilizar los procesos empresariales y los flujos de trabajo en 2022*. (2022). Vonage. <https://www.vonage.com/resources/articles/guide-to-streamlining-business-processes-workflows-2022/>
- What «systems thinking» actually means - and why it matters today*. (2021, 20 enero). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/what-systems-thinking-actually-means-and-why-it-matters-today/>
- Whoohq. (2023, 7 agosto). *Los 6 principios fundamentales del aprendizaje de adultos - Flip tools*. Flip Tools. <https://flip.tools/2021/04/30/los-6-principios-fundamentales-del-aprendizaje-de-adultos-andragogia/>