

INFORME DE OPCIÓN DE GRADO, PRÁCTICA EMPRESARIAL NACIONAL EN LA
“DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN)”



KAROL SOFIA PERTUZ SANTAMARIA



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2026

INFORME DE OPCIÓN DE GRADO, PRÁCTICA EMPRESARIAL NACIONAL EN LA
“DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN)”

KAROL SOFIA PERTUZ SANTAMARIA

Informe de práctica presentado como requisito para optar al título de profesional en Negocios
Internacionales

Asesor

Mg. ARLIN DAYANA LOZANO FORERO

Magíster en Administración - MBA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2026

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.

Rector General

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.

Vicerrector Académico General

P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O.P.

Rector Sede Villavicencio

P. Juan Francisco CORREA HIGUERA, O. P.

Vicerrector Académico seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Juan Felipe GONZÁLEZ DÍAZ

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Contenido

	Pág.
Resumen	8
1. Introducción.....	10
2. Objetivos	11
2.1. Objetivo General	11
2.2. Objetivos específicos de investigación	11
3. Justificación	12
4. Marco Teórico y Contexto Sectorial	13
4.1. Marco Conceptual	13
4.2. Análisis del Macroentorno.....	14
4.2.1. Político.....	14
4.2.2. Económico.....	14
4.2.3. Social.....	14
4.2.4. Tecnológico	15
4.2.5. Ecológico.....	15
4.2.6. Legal.....	15
4.3. Análisis del Microentorno.....	15
4.3.1. Rivalidad entre competidores	16
4.3.2. Poder de negociación de los proveedores	16
4.3.3. Poder de negociación de los contribuyentes	16
4.3.4. Amenaza de nuevos competidores.....	16
4.3.5. Amenaza de productos sustitutos	17
4.4. Estudios previos y referentes	17
5. Metodología.....	18
5.1. Tipo de Estudio	18
5.2. Técnicas e instrumentos	18
5.3. Justificación del enfoque.....	18
6. Contexto Organizacional y Diagnóstico Estratégico.....	20

6.1.	Descripción de la Empresa	20
6.2.	Análisis FODA	20
6.2.1.	<i>Fortaleza</i>	21
6.2.2.	<i>Oportunidades</i>	21
6.2.3.	<i>Debilidades</i>	21
6.2.4.	<i>Amenazas</i>	21
6.3.	Diagnóstico de la Situación Estratégica Actual	22
6.3.1.	Misión	22
6.3.2.	Visión	22
6.3.3.	Ubicación Geográfica	23
6.4.	Organigrama General	24
6.4.1.	<i>Departamento en el que se desarrollaron las prácticas empresariales</i>	24
6.4.2.	<i>Organigrama del Grupo Interno de Trabajo de Gestión de Cobranzas</i>	25
6.4.3.	<i>Funciones del pasante dentro de la división de cobranzas en la DIAN</i>	25
7.	Plan de Trabajo: Propuesta de Intervención	27
7.1.1.	<i>Desarrollar e implementar herramientas visuales explicativos</i>	27
7.1.2.	<i>Incrementar la interacción autónoma en plataforma</i>	27
7.1.3.	<i>Eficiencia en la experiencia del usuario</i>	28
7.1.4.	<i>Formación para el manejo de herramientas a los contribuyentes y funcionarios</i>	28
7.1.5.	<i>Evaluar de impacto de la implementación</i>	28
7.2.	Actividades y cronograma	29
7.3.	Recursos Requeridos	29
7.4.	Entregables	30
7.5.	Indicadores de Gestión	31
8.	Análisis de Resultados y Reflexiones	32
8.1.	Hallazgos y resultados obtenidos	32
8.2.	Grado de implementación de la Propuesta de Mejora	32
9.	Limitaciones y Lecciones Aprendidas	34
9.1.	Limitaciones	34
9.2.	Lecciones Aprendidas	34

10. Conclusiones y Recomendaciones35

10.1. Conclusiones35

10.2. Aporte estratégico36

10.3. Recomendaciones36

11. Referencias38

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación geográfica Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Villavicencio.....	23
Figura 2. Organigrama General Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Villavicencio.....	24
Figura 3. Organigrama del Grupo Interno de Trabajo de Gestión de Cobranzas.....	25
Figura 4. Diagrama de Gantt.....	29
Figura 5. Plan de mejora	30

Resumen

Este informe es resultado del periodo de prácticas empresariales, las cuales fueron realizadas en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), en el Grupo Interno de Trabajo de Gestión de Cobranzas. Durante las prácticas se apoyaron los procesos relacionados con la gestión de normalización de obligaciones financieras, la generación de recibos de pago, radicación de títulos de depósitos judiciales, entre otras funciones. Aunque se describen brevemente las actividades desarrolladas, el enfoque principal del informe se centra en el diagnóstico de una problemática y la propuesta de un plan de mejora.

Durante el periodo de prácticas, se evidenció que, si bien la plataforma virtual MUISCA fue creada para facilitar la realización de trámites tributarios de forma ágil y sin necesidad de asistencia presencial, muchos contribuyentes enfrentan dificultades para utilizarla debido a la falta de recursos visuales explicativos y al desconocimiento de los servicios que ofrece. Esta situación ha generado una alta demanda de atención presencial, lo que sobrecarga las oficinas físicas y afecta la eficiencia del servicio prestado por la entidad.

Esto lleva al desarrollo de una estrategia que permita fortalecer el acceso y autonomía a la plataforma por parte del usuario, a través de herramientas que permitan la comprensión del tributo y sus procesos. Esta iniciativa busca optimizar la experiencia del contribuyente, reducir la carga operativa y apoyar la transformación digital de la DIAN, en línea con los objetivos de modernización institucional.

Palabras Clave: Prácticas Empresariales, Normalización de Saldos, Gestión de Obligaciones Financieras, Recibos de Pago, Títulos de Depósitos Judiciales, Control Fiscal, Plataforma Virtual MUISCA.

Abstract

This report is the result of a business internship at the Colombian National Tax and Customs Directorate (DIAN), specifically within the Internal Working Group for Collection Management. During the internship, I supported processes related to the regularization of financial obligations, the generation of payment receipts, the filing of judicial deposit certificates, and other related functions. While the activities performed are briefly described, the report's main focus is on diagnosing a problem and proposing an improvement plan.

During the internship, it became evident that, although the MUISCA virtual platform was created to facilitate tax procedures efficiently and without requiring in-person assistance, many taxpayers face difficulties using it due to a lack of explanatory visual resources and a lack of awareness of the services it offers. This situation has generated a high demand for in-person service, overloading the physical offices and affecting the efficiency of the service provided by the agency.

This leads to the development of a strategy to strengthen user access to and autonomy within the platform, through tools that facilitate understanding of the tax system and its processes. This initiative aims to optimize the taxpayer experience, reduce the operational burden, and support the digital transformation of the DIAN (National Tax and Customs Directorate), in line with its institutional modernization objectives.

Keywords: Business Internship, Balance Normalization, Financial Obligations Management, Payment Receipts, Judicial Deposit Titles, Fiscal Control, MUISCA Virtual Platform.

Introducción

El presente informe tiene como objetivo describir las experiencias, y algo de conocimientos, adquiridos durante el periodo de prácticas, realizadas en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) seccional Villavicencio. Durante este periodo, se llevaron a cabo diversas actividades relacionadas con la normalización y gestión de obligaciones financieras, generación de recibos de pago, radicación de títulos de depósitos judiciales, entre otras funciones, lo que permitió, como profesional de Negocios Internacionales, fortalecer habilidades en el ámbito tributario y financiero, que, aunque no está estrechamente relacionado con la carrera, considero son importantes.

El papel de la DIAN en la recaudación de los ingresos para el Estado es fundamental al ser la entidad encargada de administrar y controlar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras. La labor de la DIAN contribuye con el desarrollo económico por medio de fiscalización, de facilitar las actividades de comercio exterior y luchar por la evasión de impuestos y contrabando, lo que resulta esencial para mantener la equidad tributaria y la competitividad en el país.

A lo largo del desarrollo del informe, se presentan diversos análisis aplicados a la entidad durante el periodo de prácticas, como el análisis PESTEL, que estudia el macroentorno, las cinco fuerzas de PORTER, que estudian el microentorno, y no menos importante, la matriz DOFA, la cual permite comprender el entorno institucional, sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, a las que se enfrenta la entidad. Finalmente, se expone el planteamiento de una propuesta de plan mejora para la DIAN a partir de una de las problemáticas que se logró identificar, y fue analizada, durante el desarrollo de las prácticas. El propósito de este plan de mejora es aportar a la optimización de procesos internos de la entidad y al fortalecimiento de la organización, hacia una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio ciudadano.

1. Objetivos

Se establece el objetivo general y los objetivos específicos, que buscan delimitar el propósito del estudio y guiar el desarrollo del trabajo para definir los resultados que se esperan alcanzar.

1.1. Objetivo General

Apoyar los procesos de gestión tributaria dentro de la DIAN, contribuyendo hacia la optimización de al menos un 20% los tiempos de los procesos de cobranza y normalización de obligaciones fiscales durante el periodo de prácticas en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), mediante la aplicación de herramientas administrativas.

1.2. Objetivos específicos de investigación

- Analizar los procesos de cobranza en la DIAN durante el periodo de prácticas, identificando al menos tres oportunidades de mejora en la gestión de obligaciones fiscales y normalización de pagos.
- Aplicar habilidades en el uso de herramientas digitales y sistemas de información utilizados en la DIAN (como MUISCA, SINOT Y SIPAC), logrando un manejo preciso de datos tributarios en al menos el 95% de los documentos procesado.
- Evaluar los datos obtenidos durante la experiencia práctica en la recuperación de cartera de la DIAN, mediante el uso de herramientas de análisis documental y normativo, con el fin de identificar al menos dos áreas críticas de mejora en los procesos de cobro y atención al contribuyente.

2. Justificación

El informe busca documentar la experiencia desarrollada y adquirida la práctica empresarial en la DIAN Villavicencio, como requisito académico integrando la teoría y práctica en la institución. Esta práctica se llevó a cabo del 2 de septiembre de 2024 al 1 de marzo de 2025, en el Grupo Interno de Trabajo de Gestión de Cobranzas, dando apoyo a procesos de normalización de obligaciones financieras y la atención.

El rol de la DIAN como administrador de la recaudación tributaria y aduanera, así como de cambio en Colombia, cuyo desempeño es decisivo para el financiamiento del sector público, la inversión social y el desarrollo económico del país. Según un informe institucional, se recuperó montos a través de facturación electrónica y control aduanero, lo que aporta al impacto estructural en la política fiscal. Además, la OCDE ha destacado el esfuerzo en educación y cultura tributaria hacia la contribución, siendo "un ejemplo para el mundo" con las empresas y las personas.

Otro elemento, se optimizó el tiempo de la administración pública siendo un factor crítico que contribuye a la eficiencia institucional, calidad de servicio y satisfacción de la población en general. Un análisis de la Función Pública mostró que realizar los procesos de digitalización y simplificación de trámites ahorró poco más de \$316 mil millones de pesos, reduciendo barreras burocráticas. Esta mejora regulatoria refleja una tendencia hacia procesos ágiles y orientados al usuario, lo cual es fundamental en la administración tributaria moderna.

Por lo anterior, el informe expone las experiencias y actividades desarrolladas, además de proponer un plan de mejora centrado en la aplicabilidad de la plataforma MUISCA. A través de material visual didáctico como: tutoriales, infografías y guías interactivas; con lo cual se busca dar facilidad al proceso autónomo de los contribuyentes, disminuyendo la asistencia presencial y avanzando en la digitalización de la DIAN.

3. Marco Teórico y Contexto Sectorial

En este apartado se presentan los principales conceptos teóricos que sustentan la comprensión del entorno en el que se enmarca la práctica empresarial que se realizó en la DIAN. De igual manera, se analizan los factores del macro y microentorno que influyen en la entidad mediante el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

3.1 Marco Conceptual

Gestión tributaria: La gestión tributaria es un proceso fundamental en cualquier sociedad que busca garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes y el correcto funcionamiento de los sistemas de recaudación (CEUPE, 2024).

Normalización tributaria: La normalización tributaria es un mecanismo que permite a quienes posean activos omitidos o pasivos inexistentes en sus declaraciones tributarias puedan subsanar su situación fiscal con una tarifa impositiva especial (Rodríguez, 2024).

Obligaciones aduaneras: refiere a la presentación de la Declaración de Importación, los tributos aduaneros y las sanciones aplicables; del igual modo, hace referencia a la obligación de obtener y conservar los documentos soporte de la operación, su presentación al ser requerida por la autoridad aduanera, atención a solicitudes de información y pruebas y, en general, dar cumplimiento a exigencias, requisitos y condiciones definidas por la normativa correspondiente (Consejo de Estado, s. f.).

Obligaciones fiscales: toda obligación clara, expresa y exigida, como crédito fiscal, contenida en títulos ejecutivos, al cumplir con las obligaciones tributarias, aduaneras y de control cambiario, tales como: declaración tributaria, declaración aduanera, liquidación oficial ejecutoriada, incluyen las correcciones de cada uno; los demás actos administrativos debidamente ejecutoriados fijando las sumas líquidas de dinero a favorables al fisco nacional, su garantía y cauciones prestadas, afianzando el pago de obligaciones a partir de la ejecutoria del acto administrativo que indique incumplimiento o exigibilidad de obligaciones garantizadas y actos que declaren efectividad y providencias judiciales ejecutoriadas (Departamento Administrativo de la Función Pública, s. f.).

Títulos de depósito judicial: Son documentos representativos de sumas de dinero, emitidos por el Banco Agrario, que, de conformidad con las normas legales vigentes, debe consignarse a órdenes de un Despacho Judicial (Super Intendencia de Industria y Comercio, s. f.).

3.2 Análisis del Macroentorno

Haciendo uso del Análisis PESTEL, se presenta estudio del macroentorno evaluando los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el contexto de la entidad.

3.2.1 Político

La DIAN es una unidad administrativa especial adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con autonomía administrativa y presupuestal (DIAN, s. f.). Su gestión de cobranzas depende de reformas tributarias y decretos del Ejecutivo establecidos por el Gobierno Nacional, como los expedidos en contextos de emergencia económica, que pueden introducir beneficios temporales para estimular la normalización de cartera (El País, 2026).

3.2.2 Económico

El recaudo tributario refleja el ciclo económico en el país, teniendo en cuenta que, en 2025 se reportaron variaciones positivas en ingresos fiscales, con presiones por devoluciones y déficit fiscal (Reuters, 2025) esto llevo a un comportamiento económico cambiante que ha llevado a incertidumbre en el entorno empresarial. El déficit proyectado cercano a máximos históricos incrementa la presión sobre la DIAN para recuperar cartera vencida (El País, 2025).

3.2.3 Social

La moral tributaria y la percepción de legitimidad del sistema influyen en el cumplimiento voluntario. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2023) muestra que la confianza institucional y simplicidad normativa fortalecen el pago oportuno. En

Colombia, la informalidad limita la base gravable y dificulta la ampliación del Registro Único Tributario (OECD, 2023).

3.2.4 Tecnológico

La DIAN opera el MUISCA, cuya sigla traduce Modelo Único de Ingreso, Seguimiento y Control Automatizado, plataforma que integra información para control y seguimiento de todos los procesos asociados al tributo en el país entre los que se destacan: la digitalización hacia la facturación electrónica, o desarrollo del RUT en línea, mejorar la trazabilidad de los procesos y realizar actividades de priorización de cartera (DIAN, s. f.).

3.2.5 Ecológico

Los impuestos verdes como el gravamen a los combustibles o plásticos generan nuevas obligaciones y, las cuales llevan a posibles controversias sectoriales, impactando la cartera en industrias sensibles que aportan al desarrollo económico de las ciudades y en general, del territorio nacional (El País, 2025).

3.2.6 Legal

La gestión de cobranzas se rige por el Estatuto Tributario (Decreto 624 del 30 de marzo de 1989) y normas complementarias (última 09 de febrero de 2026, Diario Oficial 53.387) (Secretaría del Senado, 2026); dado que por sus cambios frecuentes y litigios de alto perfil afectan tiempos y seguridad jurídica en los distintos procesos que se llevan a cabo en el país (El País, 2025).

3.3 Análisis del Microentorno

A Partir del modelo de las Cinco fuerzas de Porter se expone el análisis del microentorno, con el fin de evaluar la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los contribuyentes, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos.

3.3.1 Rivalidad entre competidores

La DIAN ejerce un monopolio legal en la administración y recaudo de tributos en el territorio colombiano. No enfrenta competencia directa en el mercado; sin embargo, la “rivalidad” puede entenderse como la tensión entre la capacidad institucional de fiscalización y la evasión o elusión tributaria que los ciudadanos llevan a cabo. En Colombia, la evasión sigue siendo un reto estructural que impacta el recaudo efectivo y obliga a fortalecer procesos de fiscalización y cobro coactivo (OECD, 2023).

3.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores estratégicos son tecnológicos y de talento especializado, mayoritariamente llevado a cabo a través de contratación bajo prestación de servicios profesionales. Procesos que se llevan a cabo a través de la página de Colombia Compra y su plataforma SECOP; La DIAN opera a través de la plataforma MUISCA plataforma que integra información tributaria, aduanera y cambiaria por lo cual, tiene dependencia de sistemas robustos y actualizados que son la gran base de los proveedores tecnológicos y contratistas especializados.

3.3.3 Poder de negociación de los contribuyentes

En la DIAN, el concepto de cliente no es considerado, por lo que se conceptúa a través de la palabra contribuyente. Aunque el pago de impuestos es obligatorio por ley, los contribuyentes ejercen poder indirecto a través del cumplimiento voluntario, litigios y solicitudes de facilidades de pago. La moral tributaria y la percepción de equidad influyen en la disposición a pagar (OECD, 2023). Además, mecanismos como acuerdos de pago y normalización tributaria modifican la dinámica de recuperación de cartera.

3.3.4 Amenaza de nuevos competidores

Es inexistente en términos formales, dado que la función de administración tributaria está asignada por ley a la DIAN como autoridad única nacional (DIAN, 2026).

3.3.5 *Amenaza de productos sustitutos*

No existen sustitutos para la función de recaudo estatal; no obstante, pueden surgir alternativas administrativas como amnistías, conciliaciones o reformas tributarias que modifiquen temporalmente las condiciones de cobro (OECD, 2023).

3.4 Estudios previos y referentes

Las actividades llevadas a cabo durante el proceso de prácticas realizado en la DIAN pueden verse relacionadas con diversos elementos, uno de ellos, son los hábitos de pago que, por ejemplo, Benno Torgler (2007), en un estudio publicado en *International Tax and Public Finance*, demuestra que la moral tributaria y la confianza en las instituciones influyen significativamente en el cumplimiento voluntario. Lo cual indica, que la gestión de cobranzas no depende exclusivamente de acciones legal, sino de factores sociales e institucionales que afectan el comportamiento del contribuyente.

Por otra parte, James Alm (2012) analiza cómo la percepción de auditoría y sanción incrementa la probabilidad de cumplimiento. Su estudio da peso a lo mencionado por Torgler sobre que la eficacia del cobro depende de la credibilidad institucional y capacidad de control, lo cual sustenta el análisis de rivalidad que se discute entre el cumplimiento voluntario de los contribuyentes y las acciones de evasión hacia los procesos que desarrolla la DIAN.

Finalmente, Ufuk Akcigit et al. (2021) demuestran que la facturación electrónica y el intercambio de información reducen brechas de evasión puesto que la información se encuentra disponible de manera más ágil y en tiempo real. Esto sustenta la importancia del desarrollo tecnológico y como esté mitiga los impactos en los indicadores de evasión de las instituciones recaudadoras de impuestos.

4. Metodología

A continuación, se presenta la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, tipo de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de información y el enfoque aplicado.

4.1 Tipo de Estudio

Esta actividad desarrolló a través de un estudio de tipo descriptivo, puesto que se busca presentar de manera clara y concisa las actividades que se llevaron a cabo en el marco del proceso de las prácticas empresariales como opción de grado. Esto basado en la experiencia durante el proceso académico de prácticas desarrollado por Molano Martínez (2026), quien llevo a cabo un ejercicio descriptivo-propositivo para los procesos de gestión comercial, que se adaptan a las necesidades de los usuarios de la plataforma DIAN.

4.2 Técnicas e instrumentos

Para llevar a cabo la recopilación de información se empleó la observación directa, de manera que se constituyó la problemática que llevó a la propuesta de mejora de la investigación. Por otra parte, el uso de fuentes de información primaria, a través de herramientas web, como la información propia del cargo, contribuyeron cumplimiento de los objetivos trazados. Del mismo modo que Pérez Mise (2026), quien a través de su estudio empleo la observación como estrategia de recopilación de información, obteniendo un resultado eficiente.

4.3 Justificación del enfoque

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo. Desde esta perspectiva, el estudio no busca manipular variables ni establecer relaciones causales directas, sino caracterizar y analizar sistemáticamente las actividades que se han desarrollado en el marco del proceso de prácticas en la DIAN, específicamente en el Grupo Interno de Trabajo de Gestión de Cobranzas.

Esto lleva a desarrollar un análisis de información que se fundamenta en la interpretación estructurada de información secundaria proveniente de la formación/capacitación adquirida

durante las prácticas, así como de la información obtenida a través de la plataforma MUISCA. Por otra parte, se fundamenta en las referencias obtenidas a través de fuentes oficiales, informes técnicos y literatura indexada que complementan el análisis que se ha llevado a cabo de este.

Por lo anterior, la implementación de este enfoque permite una recopilación de información eficiente y lleva al alcance de los elementos propuestos para su puesta en marcha.

5. Contexto Organizacional y Diagnóstico Estratégico

En este apartado se presenta la descripción general de la DIAN, describiendo su estructura, sus funciones principales y el papel que ocupa dentro del sistema tributario y aduanero del país con el fin de comprender el entorno institucional en el que se desarrollan sus procesos. Así mismo, mediante el análisis FODA, se presenta el estudio del entorno de la entidad, además del diagnóstico de la situación estratégica actual de la entidad.

5.1 Descripción de la Empresa

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) busca garantizar la seguridad tributaria y la protección del orden público económico del Estado colombiano, a través de administrar y controlar el cumplimiento de las obligaciones sobre: tributos, aduanas, tasa de cambio, y derechos de explotación y gastos de administrativo sobre los actividades de suerte y azar realizados por entidades públicas y facilitando operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, legalidad y transparencia (DIAN. s. f.).

En otras palabras, la DIAN es la entidad encargada en Colombia de vigilar y administrar que las personas, tanto naturales como jurídicas, cumplan correctamente con las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias que les corresponden. Asimismo, la DIAN ejerce supervisión sobre las actividades de comercio exterior y la gestión de determinados gravámenes, con el propósito de garantizar que todo se realice de manera legal, transparente y justa, contribuyendo de esta forma a la estabilidad económica del país.

5.2 Análisis FODA

El propósito de comprender profundamente el entorno interno y externo en el que opera la DIAN, se realizó un análisis FODA que guió a la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan el funcionamiento del área de gestión de cobranzas. Esta estrategia resultó fundamental para alinear mejorar para la capacidad institucional y abordar los desafíos del contexto. El análisis FODA evidencia aspectos clave identificados durante las prácticas empresariales.

5.2.1 Fortaleza

- Sistemas avanzados para la declaración y pago de impuestos en línea, como el portal MUISCA
- Marcos legales sólidos para garantizar el cumplimiento tributario y aduanero
- Buen manejo de notificaciones al contribuyente
- Recaudación eficiente
- Programas de formación constante para mejorar la eficiencia del talento humano

5.2.2 Oportunidades

- Análisis de datos para mejorar la recaudación de impuestos
- Mejora del software
- Asistencia virtual de capacitaciones
- Implementar procesos más automatizados en fiscalización, cobranzas y gestión de obligaciones para reducir tiempos de respuesta
- Ampliar la cooperación con organismos internacionales para intercambiar información sobre flujos financieros sospechosos

5.2.3 Debilidades

- Falta de comunicación entre funcionarios
- Falta de actualización de software
- Falta de personal para atender las solicitudes y procesos de los contribuyentes

5.2.4 Amenazas

- Pérdida de datos confidenciales de alta importancia
- Constante rotación de los funcionarios en los diferentes campos laborales
- Algunas plataformas internas tienen limitaciones en interoperabilidad y automatización
- Algunos procesos de fiscalización y cobranzas requieren múltiples validaciones, lo que retrasa la recuperación de cartera
- Sobrecargas laborales en algunas dependencias afectando la eficiencia y calidad del servicio

Este análisis FODA se realizó con el objetivo de identificar de manera estratégica los aspectos más relevantes que influyen en la gestión de cobranzas dentro de la DIAN, seccional Villavicencio, y así establecer una base sólida para el diseño de un plan de mejora. A partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas, se concluyó que una de las necesidades más evidentes está relacionada con la falta de herramientas didácticas y accesibles que orienten al contribuyente en el uso de la plataforma virtual MUISCA.

Por ello, el plan de mejora propuesto se centra en la implementación de materiales visuales interactivos y explicativos que permitan optimizar el uso de la plataforma, reducir la demanda de atención presencial, mejorar la experiencia del usuario y contribuir a la transformación digital de la entidad. A través de esta iniciativa se da respuesta a las debilidades y amenazas y, apertura las oportunidades tecnológicas disponibles para fortalecer la eficiencia del servicio tributario.

5.3 Diagnóstico de la Situación Estratégica Actual

A continuación, se expone el diagnóstico estratégico actual de la entidad con el fin de contextualizar el funcionamiento y la estructura organizacional de la misma.

5.3.1 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. (DIAN, 2022).

La DIAN tiene como propósito orientar y garantizar que los ciudadanos y las empresas cumplan de forma correcta con sus obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias. Con esto se pretende asegurar que el Estado recaude los recursos necesarios para su funcionamiento, contribuyendo al fortalecimiento de la estabilidad fiscal y al desarrollo competitivo del país.

5.3.2 Misión

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 (DIAN, 2022).

La visión de la DIAN hace referencia a que la entidad busca destacarse como un organismo innovadora y eficiente, tanto en Colombia como a nivel internacional, siendo un referente para otras instituciones, fortaleciendo la confianza, la credibilidad y reconocimiento por parte sus grupos de interés, como los contribuyentes, funcionarios y ciudadanos en general.

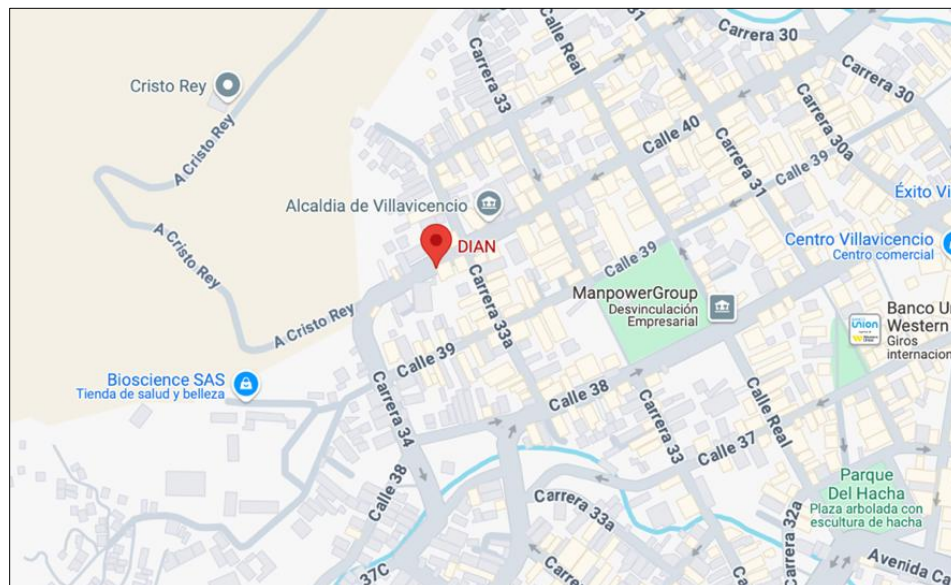
5.3.3 Ubicación Geográfica

La DIAN cuenta con representación en 47 ciudades y municipios del Territorio Colombiano como: Arauca; Armenia; Barrancabermeja; Barranquilla (2); Bogotá (9); Bucaramanga; Buenaventura; Buga; Cali; Cartagena; Cúcuta; Florencia; Girardot; Ibagué; Inírida; Ipiales; La Dorada; Leticia; Magangué; Maicao; Manizales; Medellín (3); Montería; Neiva; Ocaña; Palmira; Pamplona; Pasto; Pereira; Pitalito; Popayán; Puerto Asís; Puerto Carreño; Quibdó; Riohacha; San Andrés; San José del Guaviare; Santa Marta; Sincelejo; Sogamoso; Tuluá; Tumaco; Tunja; Urabá; Valledupar; Villavicencio; Yopal.

La seccional Villavicencio, donde fueron realizadas las prácticas, queda ubicada en la Calle 40 No. 33 A - 27- 29 Edificio Oriana, Centro. En la *Figura 1* se presenta la ubicación geográfica de la DIAN seccional Villavicencio.

Figura 1.

Ubicación geográfica Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Villavicencio.



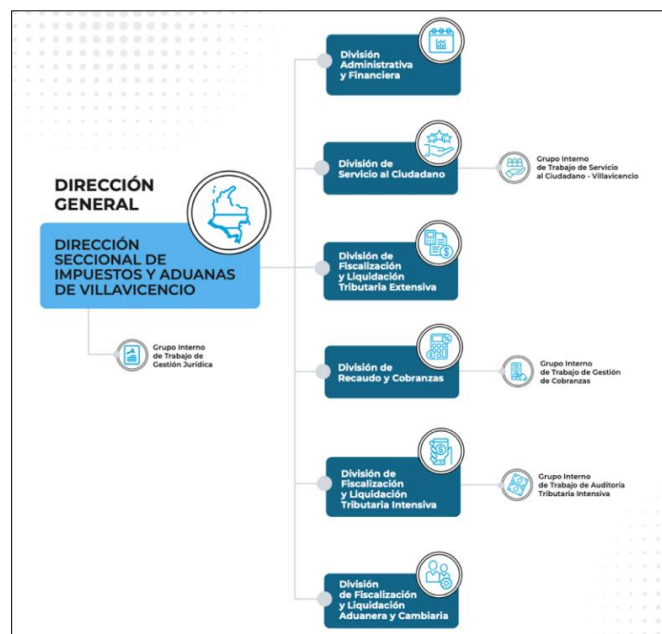
Nota. En la figura se puede evidenciar la ubicación geográfica de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) seccional Villavicencio.

5.4 Organigrama General

La seccional Villavicencio cuenta con seis divisiones: División Administrativa y Financiera, División de Servicio al Ciudadano, División de Fiscalización y Liquidación Tributaria Extensiva, División de Recaudo y Cobranzas, División de Fiscalización Tributaria Intensiva y División de Fiscalización y Liquidación Aduanera y Cambiaria. Además, cuenta con tres grupos internos: Grupo Interno de Trabajo de Servicio al Ciudadano - Villavicencio, Grupo Interno de Trabajo de Gestión de Cobranzas y Grupo Interno de Trabajo de Auditoría Tributaria Intensiva. Cada una de estas divisiones y grupos internos desarrollan funciones específicas complementarias orientadas a garantizar la eficiencia de la gestión tributaria, aduanera y cambiaria de la entidad. En la *Figura 2* se presenta el organigrama general de la DIAN.

Figura 2.

Organigrama General Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Villavicencio.



Nota. Figura tomada del portal oficial de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN): <https://www.dian.gov.co>.

5.4.1 Departamento en el que se desarrollaron las prácticas empresariales

Las prácticas se desarrollaron en la DIAN seccional Villavicencio, haciendo parte del equipo del Grupo Interno de Trabajo de Gestión de Cobranzas la cual se encarga de la gestión y

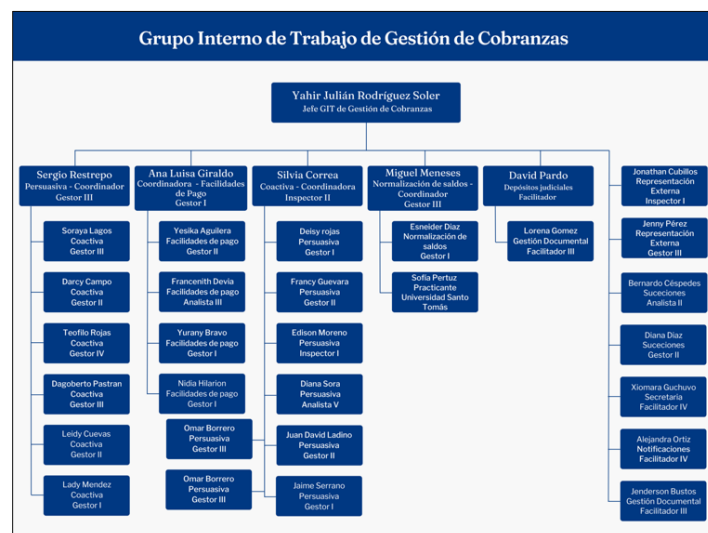
recuperación de las deudas tributarias, aduaneras y cambiarias, adoptando estrategias, que los contribuyentes tienen con el Estado colombiano. El principal objetivo de esta división es garantizar el recaudo efectivo de estos valores, contribuyendo a la estabilidad fiscal del país evitando la acumulación de obligaciones pendientes de pago. Se encarga también de realizar los embargos de cuentas bancarias, bienes muebles y/o inmuebles a aquellos contribuyentes con deudas morosas y por consecuente también gestiona los desembargos tras haber sido saldada la deuda con la entidad.

5.4.2 Organigrama del Grupo Interno de Trabajo de Gestión de Cobranzas

La *Figura 3* presenta el organigrama del Grupo Interno de Trabajo de Gestión de Cobranzas durante el periodo en el que se desarrollaron las prácticas empresariales en la entidad.

Figura 3.

Organigrama del Grupo Interno de Trabajo de Gestión de Cobranzas.



Nota. Figura diseñada con información brindada por la división Administrativa y Financiera de la DIAN.

5.4.3 Funciones del pasante dentro de la división de cobranzas en la DIAN

- Ejecutar acciones de repetición, organización, verificación, distribución, clasificación y control de la correspondencia, considerando los lineamientos y las normas, así como, los sistemas informáticos y los procedimientos disponibles y vigentes.

- Realizar acciones de control, organización y verificación de la documentación del área de facilidades de pago, de acuerdo con los lineamientos de gestión de documentos, las tecnologías de información disponibles y los procedimientos establecidos.
- Liquidación de obligaciones.
- Estructurar los expedientes de procesos mediante el control de acceso y organización, así como la custodia de los documentos, siguiendo procedimientos y normas vigentes.
- Apoyar la ejecución de Reprocesos de obligaciones con posible gestión en Normalización de Saldos.
- Realizar proceso de correspondencia en el aplicativo SINOT apoyando el proceso de Normalización de Saldos.

6. Plan de Trabajo

6.1 Propuesta de Intervención

Como resultado del diagnóstico realizado durante el proceso de prácticas empresariales en la DIAN y del análisis FODA previamente expuesto, se identificó una necesidad específica relacionada con la limitada accesibilidad y comprensión de los trámites tributarios por parte de los contribuyentes a través de la plataforma MUISCA. Esta situación afecta tanto la eficiencia operativa de la entidad como la experiencia del ciudadano.

En este contexto, se plantea un plan de mejora que busca dar respuesta a dicha problemática, aprovechando los recursos tecnológicos disponibles y alineándose con los objetivos institucionales de modernización y transformación digital. La propuesta tiene como finalidad fortalecer la autogestión del usuario, disminuir la carga en las oficinas físicas y mejorar la calidad del servicio tributario. A continuación, se detalla el plan de mejora propuesto.

6.1.1 Desarrollar e implementar herramientas visuales explicativos

Diseñar contenido gráfico y audiovisual como: tutoriales, infografías y videos, que brinden información clara y sencilla a los contribuyentes para llevar a cabo los trámites en la plataforma MUISCA. Estos recursos deben estar diseñados para ser accesibles y comprensibles para todos los usuarios de la plataforma, contribuyentes o personal de la empresa, independientemente de su nivel de conocimiento sobre esta, con el fin de reducir la incertidumbre y la dependencia de la asistencia presencial.

6.1.2 Incrementar la interacción autónoma en plataforma

A través del material visual, se busca fomentar los procesos de autogestión de trámites por parte de los contribuyentes, reduciendo la necesidad de los contribuyentes de acudir a las oficinas de la DIAN para obtener información o. asistencia. Esto contribuirá en mejorar la eficiencia de atención al ciudadano, optimizando tiempos de respuesta y descongestionando puntos físicos de atención al usuario.

6.1.3 Eficiencia en la experiencia del usuario

La plataforma MUISCA debe ofrecer una navegación más intuitiva y accesible, garantizando que los contribuyentes puedan acceder fácilmente a los recursos explicativos. Esto implica una revisión y mejora en la interfaz y en la disposición de la información dentro del sistema, garantizando que los usuarios tengan una experiencia más fluida y amigable al interactuar con la plataforma.

6.1.4 Formación para el manejo de herramientas a los contribuyentes y funcionarios

Es fundamental que tanto los usuarios de la plataforma como los funcionarios de la DIAN conozcan los recursos disponibles y cómo hacer uso de estos. Para ello, se llevarán a cabo campañas de divulgación mediante talleres y capacitaciones, con el fin de sensibilizar y orientar a los contribuyentes sobre la importancia y el uso adecuado de los materiales visuales en la plataforma.

6.1.5 Evaluar de impacto de la implementación

Para garantizar la efectividad de los materiales visuales, se llevará a cabo un seguimiento continuo a través de encuestas de satisfacción, análisis del uso de los recursos y revisión de la reducción en la demanda de atención presencial. Esto permitirá identificar posibles ajustes y mejoras, asegurando que la estrategia implementada cumpla con el objetivo de facilitar el uso de la plataforma MUISCA y mejorar la eficiencia en la gestión tributaria.

La incorporación de herramientas visuales en la plataforma MUISCA permite mejorar la accesibilidad y comprensión de los trámites tributarios por los contribuyentes, así como la eficiencia del uso de esta; al hacer uso de las herramientas visuales se facilita la navegación dentro de la plataforma, reduciendo la confusión y el tiempo que los usuarios invierten en la ejecución de actividades y la búsqueda de información; por lo que la solicitud de asistencia presencial será menor. Además, estos recursos promueven la autonomía del contribuyente sin depender de la atención en oficinas físicas, de manera exclusiva. Esto permite la optimización de los procesos de la DIAN, reduciendo la congestión en puntos de atención personales y dando mejor uso a los recursos institucionales.

6.2 Actividades y cronograma

Las actividades y el cronograma del plan de mejora se presentan de forma hipotética, dado que la propuesta no fue implementada durante el periodo de las prácticas realizadas en la DIAN. La finalidad es ilustrar la posible organización y distribución que se puede dar a las acciones necesarias para la ejecución del proyecto. La *Figura 4* ejemplifica cómo se puede organizar la puesta en marcha del plan de mejora.

Figura 4.

Diagrama de Gantt

Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Desarrollo e implementación de materiales visuales (Tutoriales/Guías)	28/05/27	29/06/27					
Promoción y orientación a contribuyentes sobre recursos visuales	25/06/27	31/07/27					
Optimización de estructura y disposición en MUISCA (Pruebas de usabilidad)	20/07/27	29/08/27					
Capacitación a funcionarios y sesiones informativas	1/09/27	30/09/27					

Primeramente, se contempla el desarrollo e implementación de materiales visuales y audiovisuales. Esta etapa está orientada al diseño y creación de contenido que facilite y clarifique la comprensión de los tramites en la plataforma MUISCA.

Posteriormente, se plantea la promoción y orientación a contribuyentes sobre recursos visuales, con el fin de dar a conocer los materiales diseñados y fomentar el uso de estos.

En la tercera etapa, se incorpora la optimización de la estructura y disposición en MUISCA mediante pruebas de usabilidad, con el propósito de mejorar la experiencia de navegación del usuario.

Finalmente, se implementa una jornada de capacitación a los funcionarios y sesiones informativas, orientadas a fortalecer el conocimiento interno de las herramientas implementadas y su correcta aplicación.

6.3 Recursos Requeridos

Para la creación de las piezas gráficas como infografías, es necesario el uso de equipo de cómputo y de programas, como Canva, para el diseño de estas. Por otro lado, en la creación de

tutoriales audiovisuales con paso a paso, se requiere de personal capacitado en la plataforma, que guíe la navegación de manera fluida y elocuente de forma que no haya cabida a generar confusión en los contribuyentes, para que estas ayudas explicativas sean efectivas y aclaren dudas en los contribuyentes.

6.4 Entregables

El plan de mejora planteado es un proyecto que, en caso de llevarse a cabo, no puede ser implementado únicamente la seccional Villavicencio, sino que debe ser autorizado por la seccional de Bogotá, ya que es la sede central del país, para que se permita la divulgación del material visual y audiovisual a nombre de la DIAN; teniendo esto en cuenta, al ser un proyecto que no se puso en marcha no hay material entregable para evidenciar. Sin embargo, la *Figura 5* expone las metas planteadas y acciones a llevar a cabo del plan de mejora con el cronograma de trabajo en el que, hipotéticamente, se habría implementado el proyecto.

Figura 5.

Plan de mejora

 PLAN DE MEJORA – PRÁCTICAS EMPRESARIALES NACIONALES “DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN)” 							
Aspecto a mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/Verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
Falta de medios visuales explicativos en la plataforma MUISCA, lo que dificulta que los contribuyentes comprendan y realicen sus trámites de manera autónoma.	Desarrollar e implementar materiales visuales explicativos en la plataforma MUISCA, que faciliten la comprensión y realización de trámites por parte de los contribuyentes.	Crear videos tutoriales, infografías y guías paso a paso que expliquen los trámites en MUISCA de manera clara y sencilla. Integrar estos materiales dentro de la plataforma en puntos estratégicos.	Cantidad de materiales visuales (videos, infografías, guías) creados e integrados en MUISCA.	Videos tutoriales, infografías y guías.	Karol Sofia Pertuz Santamaria	Digital	28/10/24
	Incrementar el uso autónomo de la plataforma para reducir el número de consultas presenciales relacionadas con trámites que pueden realizarse en línea.	Promocionar los recursos visuales y orientar a los contribuyentes sobre su existencia y uso, a través de canales digitales y atención en oficinas.	Número de visualizaciones o accesos a los recursos visuales por parte de los contribuyentes.	Promocionar recursos visuales.	Karol Sofia Pertuz Santamaria	Digital	25/11/24
	Mejorar la experiencia del usuario optimizando la accesibilidad y navegabilidad de la información en MUISCA.	Optimizar la estructura y disposición de los recursos visuales dentro de MUISCA para que sean fáciles de encontrar y utilizar.	Nivel de accesibilidad y tiempo promedio para encontrar recursos visuales dentro de la plataforma.	Evaluar la disposición de los recursos visuales y realizar pruebas de usabilidad para verificar que sean fáciles de encontrar y utilizar	Karol Sofia Pertuz Santamaria	Digital	20/01/25
	Capacitar a los contribuyentes y funcionarios sobre el uso de los nuevos recursos visuales mediante campañas de divulgación y talleres explicativos que incentiven su adopción.	Desarrollar sesiones informativas y materiales de capacitación para promover el uso adecuado de los recursos visuales dentro y fuera de la DIAN.	Número de sesiones de capacitación realizadas y materiales distribuidos.	Material de capacitación.	Karol Sofia Pertuz Santamaria	Digital	17/02/25

6.5 Indicadores de Gestión

KPI 1 Propuesto: Interacción en Plataforma Digital

Objetivo: Identificar nivel de adopción.

Impacto estratégico: Medir el uso efectivo de las herramientas diseñadas en plataforma.

Definición: Porcentaje de personas que hacen uso eficiente de la plataforma con ayuda de las herramientas diseñadas.

Fórmula:

$$KPI1 = \frac{\text{Usuarios que ingresan y realizan acciones}}{\text{Total de usuarios registrados}} \times 100$$

Unidad: %

Meta: $\geq 50\%$

KPI 2 Propuesto: Nivel de satisfacción de material

Objetivo: Medir la percepción de impacto del material desarrollado en la plataforma.

Impacto estratégico: Conocer la satisfacción sobre las herramientas.

Definición: Establecer el nivel de percepción adquirido gracias a las herramientas audiovisuales diseñadas mejorando la eficiencia del manejo de la plataforma.

Fórmula:

$$KPI2 = \text{Calificación superior a 3.5}$$

Unidad: %

Meta: ≥ 3.5

7. Análisis de Resultados y Reflexiones

A partir del diagnóstico realizado durante las prácticas empresariales y de la propuesta de mejora previamente planteada para la plataforma MUISCA, se establece un análisis hipotético de los resultados que podrían obtenerse en caso de que la DIAN determine implementar las estrategias propuestas.

7.1 Hallazgos y resultados obtenidos

La incorporación de herramientas visuales y audiovisuales permitiría una mayor comprensión de los trámites tributarios por parte de los contribuyentes, facilitando el acceso a la información y la navegación dentro de la plataforma, reduciendo las dificultades presentadas al momento de la realización de los procesos administrativos. Esto contribuiría a reducir la dependencia de asistencia presencial, promoviendo una mayor autonomía de los usuarios.

Asimismo, la implementación de tutoriales, infografías y espacios de capacitación podría favorecer la autogestión de los usuarios, generando una optimización en los tiempos de atención y respuesta por parte de la DIAN, permitiendo descongestionar los puntos físicos de servicio y mejorar la eficiencia operativa de la entidad. Estas herramientas promoverían el fortalecimiento de la relación entre la institución y los contribuyentes, al ofrecer recursos digitales más accesibles y comprensibles para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Por otro lado, el seguimiento de la estrategia mediante encuestas de satisfacción y análisis de uso de los recursos permitiría identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la estrategia implementada, garantizando una actualización constante de los materiales y una adaptación a las necesidades reales de los usuarios.

Por último, esta propuesta refleja la importancia de fortalecer los procesos de transformación digital dentro de la DIAN en los procesos de atención al ciudadano, evidenciando como la digitalización puede contribuir al fortalecimiento de la gestión tributaria y al continuo mejoramiento de los servicios ofrecidos por la DIAN.

7.2 Grado de implementación de la Propuesta de Mejora

Como ha sido anteriormente mencionado la propuesta de implementar materiales visuales didácticos en la plataforma MUISCA busca optimizar la experiencia del usuario, fomentando los

procesos de autogestión y reduciendo la carga operativa en las oficinas presenciales de la DIAN. Con el proyecto, se busca mejorar la eficiencia del servicio, disminuyendo la afluencia de usuarios en las oficinas físicas, fortaleciendo los procesos de transformación digital de la DIAN y la modernización en la administración tributaria.

Sin embargo, la propuesta de mejora planteada para la DIAN se encuentra en un nivel hipotético de desarrollo, ya que no fue implementada durante el periodo de prácticas. Su desarrollo se realizó a partir del diagnóstico del entorno y de las necesidades identificadas en el uso de la plataforma MUISCA.

En este sentido, el grado de implementación corresponde principalmente a la estructuración de la propuesta en la cual se definieron acciones, recursos y posibles mecanismos de ejecución. Aunque no se llegó a una puesta en marcha operativa, la propuesta cuenta con lineamientos que permitirían su implementación en caso de ser aprobada por la entidad competente.

Por lo anterior, el avance se centra en el planteamiento técnico y conceptual de la estrategia, quedando como base para su posible ejecución.

8. Limitaciones y Lecciones Aprendidas

En este apartado se presentan las principales limitaciones identificadas durante el desarrollo de las prácticas empresariales, así como las lecciones aprendidas a partir de la experiencia en la DIAN.

8.1 Limitaciones

Finalizada la etapa de formación e iniciar un proceso laboral, es un limitante que impacta en los resultados que se quieren alcanzar, puesto que las expectativas como profesional y el buen nombre con el que cuenta la institución lleva a generar ciertas dudas en el desempeño que se van disolviendo con el pasar de los días y la adaptación al puesto de trabajo encomendado.

Por otra parte, como Negociadores Internacionales, el poco conocimiento que se tiene de los procesos administrativos de una organización como la DIAN, nos lleva a profundizar en los conocimientos con los que se cuenta de las instituciones del estado, más aún, cuando no nos enfrentamos a los procesos de importancia o exportación, sino al manejo de bases de datos económicas que no son tan recurrentes en los procesos en los cuales somos formados.

8.2 Lecciones Aprendidas

La experiencia adquirida contribuye a fortalecer el conocimiento que se tiene de la DIAN, puesto que, adentrarse en los procesos administrativos de esta lleva consigo profundizar, no solo, en los aspectos de importación y exportación; sino en la dinámica integral de los procesos que allí de manejan; y como Profesional en Negocios Internacionales, se busca ampliar la perspectiva de formación en un campo real.

Otra lección, es que no todos los procesos que conocemos son como los hemos aprendido, esto en razón, de que las políticas tributarias de un país pueden cambiar de un día para otro y, esto lleva a que las personas, por desconocimiento puedan incurrir en inconvenientes posteriores, en la mayoría de los casos, por desconocimiento de la actualización legislativa.

9. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones resultantes de la experiencia adquirida durante el proceso de prácticas empresariales, y el aporte de esta etapa al fortalecimiento del perfil profesional en Negocios Internacionales.

9.1 Conclusiones

El presente plan de mejora se formuló con base en la experiencia adquirida durante el periodo de prácticas empresariales, con el objetivo de fortalecer los procesos internos y contribuir al mejoramiento continuo del servicio tributario prestado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), en lo referente a la optimización del uso de la plataforma MUISCA por parte de los contribuyentes. Esto llevo a dar respuesta a los objetivos planteados considerando que:

Llevar a cabo el análisis de los procesos de cobranza, dio la posibilidad de establecer las herramientas que lleven a la autogestión a través de la plataforma MUISCA dado que se llegó a la generación de elementos efectivos para los contribuyentes.

Por otra parte, y como conclusión al objetivo 2, a partir de los obtenido en el análisis, se establecieron las mecanismos y herramientas que llegan a contribuir a la gestión autónoma por parte de los usuarios de la plataforma. Lo que asociado a su elaboración fortalece las competencias tecnológicas en procesos de gestión tributaria, garantizando precisión y eficiencia en la administración de información.

Respecto al objetivo 3, los datos evaluados contribuyeron con el apoyo a la gestión de cobro y con esto se reforzaron aspectos que garantizan eficiencia en la gestión tributaria y, en los procesos de autonomía de los usuarios de la plataforma.

De haberse implementado el plan diseñado, el proyecto hubiera generado resultados positivos como una mayor autonomía de los usuarios al realizar sus trámites en línea, una disminución significativa en la afluencia de ciudadanos a las oficinas físicas y una reducción en los tiempos de atención y resolución de solicitudes. Asimismo, el uso de medios audiovisuales explicativos habría facilitado la comprensión de los procesos tributarios, contribuyendo a una relación más eficiente y accesible entre la DIAN y el ciudadano.

El proyecto permitió vincular la práctica empresarial con la generación de una propuesta de mejora concreta, demostrando que la integración de análisis crítico en los procesos, así como el uso de competencias digitales y evaluación normativo es un camino viable para la optimización de los procesos de cobranza y fortalecer las dinámicas de los procesos de administración tributaria y un elemento de gestión eficiente para la ciudadanía.

9.2 Aporte estratégico

Aportar a los procesos de gestión de cartera en una organización como la DIAN, siendo un Profesional en Negocios Internacionales, se da a través de la formación que se ha tenido, en espacios académicos como Protocolo o Administración, en las cuales las herramientas adquiridas conllevan a la interacción con los proveedores y clientes, para este caso, contribuyentes. Por otra parte, el conocimiento previo que se adquiere de procesos de importación y exportación nos permite adentrarnos en una organización de la cual ya tenemos conocimiento previo de sus funciones; esto facilita, en cierta medida, los procesos de adaptación; de esta manera, el aporte en las funciones previstas es mayor.

Finalmente, un Profesional en Negocios Internacionales puede aportar en más elementos que procesos de logística, puesto que, la formación adquirida lleva a la estructuración de un colaborador que se amolda a las necesidades que la organización, en este caso, la DIAN requiere. Con ello, la relación Universidad/Empresa se ve beneficiada del aporte dado por los estudiantes en su proceso de prácticas.

9.3 Recomendaciones

Durante el desarrollo del plan de mejora se plantean algunas recomendaciones orientadas al fortalecimiento de los procesos analizados durante el desarrollo de las prácticas empresariales y a la mejora de uso de la plataforma MUISCA por parte de los contribuyentes.

Aunque la aplicación del plan de mejora no fue posible en el periodo de prácticas empresariales, la propuesta diseñada queda como una sugerencia para la entidad, con el propósito de servir como insumo para futuras estrategias institucionales enfocadas en la transformación digital, la eficiencia operativa y la mejora continua del servicio público.

Otra recomendación que puede contribuir a la mejora de las actividades desarrolladas se centra promover procesos de capacitación dirigidos tanto a los contribuyentes como a los funcionarios con el fin de garantizar un mejor aprovechamiento de los recursos digitales disponibles y optimizar la atención al ciudadano.

10. Referencias

- Akcigit, U., Baslandze, S., & Stantcheva, S. (2021). Taxation and innovation in the 20th century. *American Economic Journal: Economic Policy*, 13(1), 329-385.
<https://doi.org/10.1093/qje/qjab022>
- Alm, J. (2012). Measuring, explaining, and controlling tax evasion: Lessons from theory, experiments, and field studies. *Public Finance Review*, 40(1), 54-88.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10797-011-9171-2>
- Ceupe. (2024, abril, 3). Gestión Tributaria: Qué es, procedimiento y gestiones.
<https://www.ceupe.com/blog/gestion-tributaria.html>
- Consejo de Estado. (2010, julio, 8). Radicación número: 13001-23-31-000-2003-01746-01. Consejero ponente: Rafael E. Ostau De Lafont. Pianeta.
<https://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/PDF/13001-23-31-000-2003-01746-01.pdf>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (2026). Naturaleza jurídica y funciones.
https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Manual_de_Funciones.aspx
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2023, julio, 19). Los esfuerzos en educación tributaria de la DIAN son un ejemplo para el mundo - Cultura de la Contribución. Cultura de la Contribución. <https://micrositios.dian.gov.co/cultura-de-contribucion/2023/05/09/los-esfuerzos-en-educacion-tributaria-de-la-dian-son-un-ejemplo-para-el-mundo/>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2024a). La entidad.
<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).. (2024b). Organigrama.
https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Organigramanuevo/Org_Dir_sec_Imp_aduanas_Villavicencio.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022, junio, 29). ‘Estado Simple, Colombia Ágil’ deja ahorros por más de 316.000 millones. MINCIT.
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/general/esca-deja-ahorros-por-mas-de-316-000-millones>

- Molano, M. V. (2026). Plan de Mejoramiento Empresarial Banco Davivienda S.A.. [Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/11634/72165>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). Strengthening tax morale in Bogotá. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/reconnecting-bogota_559f2ecd-en/full-report/strengthening-tax-morale-in-bogota_178ed482.html
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). Tax administration 2023: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/900b6382-en>
- Ortiz Escobar, D., Ordóñez Beltrán, S. (s.f.). Buena administración, transparencia y eficiencia: evidencia de los municipios de Colombia. Revista Digital de Derecho Administrativo. <http://dx.doi.org/10.18601/21452946.n21.09>
- Pérez Misse, J. A. (2026). Informe de práctica empresarial realizado en la empresa E.A Ingeniería. [Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/11634/72260>
- Presidencia de la República de Colombia (2026, marzo, 30). Decreto 624 de 1989. Estatuto Tributario. Diario Oficial No. 38.756. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario.html
- Presidencia de la República de Colombia. (2013, junio, 14). Decreto 1244 de 2013. Por el cual se reglamenta el artículo 196 de la Ley 1607 de 2012. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=53491
- Quintero, J.. (2025, diciembre 2). El déficit fiscal de Colombia se acerca a un récord mientras el Gobierno advierte riesgos financieros. Diario EL País. <https://elpais.com/america-colombia/2025-12-02/el-deficit-fiscal-de-colombia-se-acerca-a-un-record-mientras-petro-advierte-del-riesgo-de-default.html>
- Reuters. (2025, junio, 10). Colombia reporta crecimiento en el recaudo tributario en 2025. <https://www.reuters.com/latam/negocio/BHICYH7NONMT3BLJ7BI6II6ZGU-2025-06-10/>
- Rodríguez, J.. (2024, marzo, 24). Qué son las jornadas de normalización tributaria y por qué la Dian quiere terminarlas. Diario El

- Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/impuestos/normalizacion-tributaria-que-es-y-por-que-la-dian-quiere-terminar-con-ella-601218>
- Silvera, C. (2024c, noviembre, 28). DIAN anuncia que patinará en el Congreso reforma al sistema tributario. El Frente. <https://elfrente.com.co/dian-anuncia-que-patinara-en-el-congreso-reforma-al-sistema-tributario/>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2017, febrero, 20). Procedimiento Gestión títulos de depósito judicial. https://sigi.sic.gov.co/SIGI/files/mod_documentos/documentos/GF03-P02/versiones//GF03-P02%20PROCEDIMIENTO%20T%20CDTULOS%20DE%20DEP%D3SITO%20JUDICIAL_V3_copia_controlada.pdf
- Torgler, B. (2007). Tax compliance and tax morale: A theoretical and empirical analysis. International Tax and Public Finance, Edward Elgar Publishing, Inc. https://www.researchgate.net/profile/Benno-Torgler/publication/277171020_Tax_morale_theory_and_empirical_analysis_of_tax_compliance/links/6020b7e845851589398c201a/Tax-morale-theory-and-empirical-analysis-of-tax-compliance.pdf
- Villa Román, E.. (2026, enero, 27). Los beneficios tributarios del decreto de emergencia económica en 2026. Diario El País <https://elpais.com/america-colombia/2026-01-27/los-beneficios-tributarios-del-decreto-de-emergencia-economica-en-2026.html>