

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APOYADO EN TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES, EN LA OFICINA DE EDUCACIÓN
TRIBUTARIA – LÍNEA UNIVERSIDADES, DE LA SHD DE BOGOTÁ

SANDRA SORAYA HERRERA RUIZ
ASPIRANTE AL TÍTULO MÁSTER EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍA
DE INFORMACIÓN

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN
BOGOTÁ D.C.

2018

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APOYADO EN TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES, EN LA OFICINA DE EDUCACIÓN
TRIBUTARIA – LÍNEA UNIVERSIDADES, DE LA SHD DE BOGOTÁ

NICOLAY SANCHEZ ABELLO
MÁGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS MGP

SANDRA SORAYA HERRERA RUIZ
ASPIRANTE AL TÍTULO MÁSTER EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍA
DE INFORMACIÓN

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN
BOGOTÁ D.C.

2018

“El equipo no era magnífico desde un principio, sino que aprendió a generar resultados extraordinarios”

Peter Senge, 1990

Tabla de contenido

1	Introducción	11
2	Justificación	16
Capítulo I. Planteamiento del problema / oportunidad		20
1.	Antecedentes	20
3	Alcance y limitaciones.....	25
4	Preguntas de investigación	26
5	Objetivo general.....	27
5.1	Objetivos específicos	27
Capítulo II. Revisión de literatura		28
1	Marco teórico y conceptual	28
1.1	Jerarquía del Conocimiento – Pirámide DIKW	41
1.2	Modelos de gestión del conocimiento	46
1.2.1	Modelo skandia navigator.....	48
1.2.2	Modelo de Gestión de Conocimiento de Davenport y Prusak	49
1.2.3	Modelo de los cuatro pilares.....	51
1.2.4	Kpmg Consulting	51
1.2.5	Modelo Knowledge Management Assessment Tool (Kmat)	55
1.2.6	Modelo de gestión de conocimiento DIAN.....	56
2	Marco conceptual del sector, institución o empresa	60

2.1	Estructura general del Distrito Capital	60
2.1.1	Sector Hacienda	61
2.1.2	Secretaría Distrital de Hacienda	61
2.1.3	Dirección de Impuestos de Bogotá	64
Capitulo III. Metodología.....		11
1	Características de la investigación.....	12
1.1	La entrevista.....	13
1.2	Recolección de datos	26
1.2.1	Plan operativo.....	26
1.2.2	Plataforma share point	29
1.2.3	Informes de actividades.....	30
1.2.4	Indicadores	30
1.2.5	Encuestas de satisfacción	31
1.2.6	Reuniones de equipo.....	31
1.2.7	Boletines informativos	32
1.2.8	Hacienda al día.....	33
1.2.9	Página web.....	34
1.3	Diagnóstico de la Gestión de Conocimiento.....	35
Capitulo IV. Propuesta de modelo para la gestión de conocimiento de la OET		40
1	La Gestión del Conocimiento en el Sector Público	41
1.1	Beneficios de la GC para funcionarios, equipos y organización.....	43

1.2	Elementos propuestos para el modelo de gestión de conocimiento.....	47
1.2.1	Las personas como centro del modelo	47
1.2.2	El liderazgo.....	50
1.2.3	Clima organizacional	53
1.2.4	La GC y las TIC	54
1.2.5	Creación de comunidades de aprendizaje con apoyo de las TIC.....	57
1.2.6	Fortalecimiento de alianzas estratégicas.....	63
2	Conclusiones	77
3	Declaración.....	79
4	Bibliografía.....	81
5	Anexos.....	86

Lista de figuras

Figura 1 Estructura Interna de la OET.....	22
Figura 2 Funcionamiento Estratégico OET	23
Figura 3 Organización Inteligente.	30
Figura 4 Espiral creación del conocimiento.....	32
Figura 5 Modelo de Nonaka y Takeuchi.....	37
Figura 6 Pirámide DIKW.....	43
Figura 7 Acciones que permiten convertir la información en conocimiento.....	46
Figura 8 Modelo Skandia Navigator	49
Figura 9 Modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre de K.P.M.G. Consulting	52
Figura 10 Modelo de los cuatro pilares según la Unesco.....	54
Figura 11 Modelo Knowledge Management Assessment Tool (Kmart).....	55
Figura 12 Elementos modelo de gestión de conocimiento DIAN	57
Figura 13 Modelo de gestión de conocimiento DIAN	59
Figura 14 Organigrama dirección de impuestos de Bogotá	64
Figura 15 Organigrama SHD.....	1
Figura 16 Pasos metodología entrevista cualitativa	14
Figura 17 Gráfica nivel de estudios funcionarios OET	16
Figura 18 Antigüedad en la entidad (años)	17
Figura 19 ¿Comparte el conocimiento a pares o equipos de trabajo?	19
Figura 20 ¿Conoce las ventajas de la aplicación de un modelo de Gestión del Conocimiento?	21
Figura 21 Imágenes Información Línea Universidades Plataforma Share Point	29
Figura 22 Invitación a diplomado	32
Figura 23 Hacienda al día	33

Figura 24 Interfaz Secretaría Distrital de Hacienda.....	34
Figura 25 Beneficios de la GC para funcionarios, equipos y organización.....	44
Figura 26 Las personas como centro del modelo	50
Figura 27. La Gestión del Conocimiento y las TIC	57
Figura 28. Propuesta del Modelo de Gestión de Conocimiento y sus elementos integradores	60
Figura 29 Características de las Comunidades de Aprendizaje en la OET.....	63
Figura 31 Banner Portafolio línea universidades.....	72
Figura 30. Gestión del Conocimiento Norma ISO 9001:15	77

Lista de tablas

Tabla 1 Definiciones gestión del conocimiento	40
Tabla 2 Categorías de la mente humana	42
Tabla 3 Definición Dato, Información, conocimiento.....	44
Tabla 4 Modelos de gestión del conocimiento.....	47
Tabla 5 Rango Edad Funcionarios OET	15
Tabla 6 Nivel de estudios funcionarios OET.....	16
Tabla 7 Permanencia en años.....	17
Tabla 8 Logros Oficina de Educación Tributaria vigencia 2017.....	28
Tabla 9 Logros Plan Estratégico OET vigencia 2017.....	98

Glosario

- **Dato:** conjunto de elementos de conocimiento, registros, hechos, sucesos sobre sucesos y transacciones.
- **Información:** estructura de datos con significado en un momento concreto.
- **Conocimiento:** conjunto de valores, información en contexto, percepciones e idea que crean una estructura mental para incorporar nuevas experticias, ideas e información que permitan comparar, conectar y conversar.
- **Conocimiento previo:** Información almacenada por los individuos, debido a las experiencias adquiridas.
- **Conocimiento tácito:** conocimiento que las personas adquieren en el transcurso del tiempo, convirtiéndose en “experiencia”.

- **Conocimiento explícito:** conocimiento que puede ser transmitido en orden y bajo formatos preestablecidos.
- **Capital intelectual:** conjunto de intangibles (activos) que no se refleja en los estados contables de una empresa u organización no obstante genera valor al futuro o puede generarlo.
- **Liderazgo:** define el negocio y comprende la estrategia, aprovecha el conocimiento para reforzar competencias críticas.
- **Cultura:** Refleja las acciones que robustecen el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento ayudando el aprendizaje y la innovación.
- **Tecnología:** facilita la comunicación de manera rápida.
- **Conocimiento organizacional:** información colectiva que ayuda en el accionar y toma de decisiones de una empresa, debe interactuar con los otros facilitadores ya mencionados identificando cuáles de ellos agregan valor y son aplicables.
- **Creación de valor:** la suma del conocimiento personal y organizacional genera valor al cliente, creando ventaja competitiva con los competidores.
- **Cadena de valor del conocimiento:** interacción de la organización con clientes y empleados en busca de mejorar y ampliar el conocimiento, logrando hacerla más competitiva.
- **Aprendizaje:** proceso dinámico y continuo de adquisición e integración de conocimiento, habilidades y actitudes soportadas en la observación sistemática, la reflexión abierta y compartida, la construcción conjunta de perspectivas y experiencias compartidas y coordinadas.
- **Impuesto:** es una clase de tributo (obligaciones generalmente pecuniarias en favor del acreedor tributario) regido por derecho público, que se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la administración hacendaría (acreedor tributario).
- **Tributo:** los tributos son ingresos de derecho público que consisten en prestaciones pecuniarias obligatorias, impuestas unilateralmente por el Estado, exigidas por

una administración pública como consecuencia de la realización del hecho imponible al que la ley vincule en el deber de contribuir. Su fin primordial es el de obtener los ingresos necesarios para el sostenimiento del gasto público, sin perjuicio de la posibilidad de vinculación a otros fines.

- **Evasión:** es un comportamiento ilegal intencional, es decir una actuación que implica una violación directa del derecho tributario para evitar el pago del impuesto.
- **Elusión:** describe los comportamientos “aceptables” de los contribuyentes a través de los cuales reducen sus cargas tributarias.
- **Red inalámbrica:**(en inglés: Wireless network) se utiliza en informática para designar la conexión de nodos que se da por medio de ondas electromagnéticas, sin necesidad de una red cableada o alámbrica. La transmisión y la recepción se realizan a través de puertos.

Abreviaturas

- OET: Oficina de Educación Tributaria.
- DIB: Dirección de Impuestos de Bogotá.
- SHD: Secretaría de Hacienda Distrital.
- CADE: Centros de Atención Distrital Especializados.
- TIC: Tecnologías de Información y Comunicación.
- GC: Gestión de Conocimiento.
- POSC: (Petro technical open Software Corporation).

1 Introducción

Gracias a los impuestos que declaran todos los ciudadanos del país, el gobierno obtiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones y satisfacer las necesidades básicas de educación, alimentación, salud de sus habitantes, seguridad del estado, entre otros. El sistema tributario se ajusta a los conceptos de justicia y equidad (artículo 95, numeral 9° de la Constitución Política de Colombia) según el cual todos los nacionales están en el deber de contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado.

En pocas palabras, una ciudad no sobrevive sin recursos y es muy sencillo entenderlo, a mayores recursos bien administrados, mayor beneficio colectivo, así debe funcionar en cualquier parte del mundo y en la práctica real para cualquier grupo social. Los impuestos que todos aportan constituyen la fuente principal de ingresos y tienen una gran importancia no solo para la realización de nuevos proyectos, sino para redistribuirse entre la misma población, atendiendo necesidades de salud, educación, transporte público entre otros.

Es común que los ciudadanos desconozcan cuál es el fin de los impuestos que pagan anualmente y esto genera que le resten importancia al tema. Otros ignoran que estos pagos son vitales para poder avanzar en programas y proyectos sociales, por esta razón les es igual pagar o no pagar.

Como se viene mencionado, el objetivo del Estado al realizar los recaudos es mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos con la financiación de múltiples proyectos

y programas que permitan el progreso y desarrollo de sus regiones. Beneficios que finalmente serán disfrutados por todos los ciudadanos.

Por esto la importancia de fomentar la conciencia de los derechos y los deberes en la sociedad civil sobre el cumplimiento de las obligaciones tributarias, pues es a través de estas que se obtienen los principales recursos para el sostenimiento del Estado. No es suficiente recaudar sino se tiene claro el concepto de política redistributiva y equitativa, “quien más tiene más contribuye”, pero para lograr una conciencia justa, es necesario que los ciudadanos contribuyentes tengan la convicción y la voluntad de pagar sus impuestos de manera oportuna y transparente. La cultura tributaria es uno de los mecanismos que contribuyen a hacer más completos los sistemas tributarios.

El estado necesita de recursos financieros aportados por los ciudadanos que sirvan como promotor de la igualdad social y promuevan la actividad económica, el financiamiento de los gastos, la inversión y así poder realizar las obras públicas y prestar los servicios que requiere la población; por lo tanto, en la medida en que la sociedad civil sea consciente de la cultura tributaria para su propio bienestar, y que la administración a su vez ponga en práctica la educación fiscal, los resultados se verán reflejados en el recaudo, por ende en el mejoramiento de los servicios que brinda a la ciudad y que propenden por el desarrollo integral de sus habitantes.

En este proceso de consolidación de la cultura tributaria, la política pública juega un papel fundamental, ya que las decisiones político-administrativas en materia impositiva y de gestión del gasto, inciden directamente en la forma como la sociedad construye su percepción hacia las entidades del estado, es decir, si los ciudadanos observan un buen

uso de los recursos públicos que generen una mejor calidad de vida, la aversión hacia la tributación disminuye.

Por lo anterior, para lograr una aceptación voluntaria del pago de los impuestos es importante dar buen uso de los recursos públicos, generar la necesidad de promover valores y actitudes que definan el deber ético de los ciudadanos, velar por el control de la evasión y acabar con la corrupción.

En la primera administración del alcalde Antanas Mockus (1995-1997), nace el proyecto de Cultura Ciudadana, los posteriores gobiernos han mantenido este concepto y han desarrollado actividades y estrategias que promueven esta cultura; pero lo innovador del alcalde Mockus fue detectar que para resolver algunos problemas urbanos era necesarios transformar y fortalecer rasgos culturales como son los comportamientos, las actitudes y los hábitos de los ciudadanos bogotanos.

Para la segunda administración (2001-2003) se buscó la lucha contra la evasión y se incentivó el pago oportuno. También se creó el llamado “Aporte voluntario”, en el que como su nombre lo indica, el contribuyente que quería aportaba un 10% adicional al valor del impuesto con el fin de apoyar la financiación de proyectos públicos; en la actualidad este aporte voluntario genera grandes recursos a la ciudad.

Posteriormente, el gobierno del alcalde Luis Eduardo Garzón (2004-2007) su programa se denominó “Pacto por el Tesoro” el cual continuó buscando estrategias para llegar a los ciudadanos más jóvenes, por lo que se realizó acercamiento con la Secretaria de Educación para llevar el mensaje sobre la transparencia y el buen uso de los recursos públicos.

Durante la administración de los alcaldes Samuel Moreno y Clara López, hubo retroceso en los proyectos de Cultura Tributaria, ya que era contradictorio hablar de sensibilización al pago voluntario cuando a diario se evidenciaba el detrimento patrimonial generado por los sobrecostos en la construcción de la Troncal de Transmilenio por la calle 26.

En la alcaldía de Gustavo Petro (2012-2014) , Clara López y Rafael Pardo (2014-2015) se retomó el programa sobre la Cultura Tributaria que fue exitoso en años anteriores, con el lema *“El pago de mis impuestos da frutos”* que buscaba sensibilizar por medio de actividades lúdicas, conciertos, juegos, material publicitario, llegando a estudiantes de colegios públicos y a las diferentes localidades, promoviendo el pago oportuno de los impuestos y la vigilancia en el buen uso de los recursos públicos. En esta administración se firma el Decreto 601 de diciembre de 2014 *“Por el cual se modifica la estructura interna y funcional de la Secretaría Distrital de Hacienda, y se dictan otras disposiciones”*, con esta nueva estructura nace formalmente la Oficina de Educación Tributaria, que inicia sus actividades en diferentes líneas de trabajo a partir del año 2016.

En la administración del alcalde Enrique Peñalosa *“Bogotá Mejor para Todos”* (2016-2020) se continúa con este reto, el de hacer entender a la ciudadanía la relación causal que existe en el ciclo tributario y la distribución del gasto, evitando así la evasión y la omisión, lo que conlleva a realizar actividades educativas enmarcadas en la figura de la Cultura Tributaria, cuyo objetivo principal es promover valores, comportamientos y percepciones orientadas a la contribución tributaria progresista y con equidad. La Cultura

Tributaria busca educar fiscalmente a la ciudadanía, facilitando el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y el respeto por lo público.

La nueva Oficina de Educación Tributaria - cuya sigla en adelante será OET- de la Dirección de Impuestos de Bogotá DIB, es la encargada de fomentar el establecimiento de la cultura tributaria en la ciudad, con el fin de facilitar la comprensión y sensibilización de los ciudadanos y del deber moral frente a la presentación y pago de los tributos, al igual que mostrar en que se invierten estos recursos, para así mejorar la percepción hacia las entidades del estado.

La OET ha desarrollado una serie de actividades que buscan inculcar prácticas sanas tributarias en el contribuyente, facilitando el cumplimiento de sus obligaciones con la Administración Tributaria Distrital, estas actividades se diseñan para llegar de manera sencilla y entendible desde las poblaciones más pequeñas hasta los gerentes generales de una compañía, es así como a niños de educación básica primaria se llega por medio de juegos y títeres, a bachilleres y universitarios se llega por medio de obras teatrales, música y conversatorios.

La Línea Universidades de la OET, a partir del proceso de Educación y Cultura Tributaria, desarrolla capacitaciones, charlas y conferencias relacionadas con las últimas novedades normativas y procedimentales en materia de impuestos territoriales a poblaciones internas de la entidad y externas relacionadas con la práctica tributaria, como son los estudiantes de últimos semestres de Contaduría Pública, Derecho, Administración, asesores empresariales, gerentes financieros y empresariales entre otros.

Este tipo de actividades de formación e información en materia tributaria es muy importante para los ciudadanos y funcionarios de la entidad, ya que como se mencionara más adelante se está en un proceso de transición, donde la mayoría de los actuales funcionarios abandonarían la OET, adicional a esto, los constantes cambios provocados fundamentalmente por la normatividad tributaria, por la política de la administración hacia un mejor servicio, por los cambios tecnológicos y de innovación, unidos a las exigencias de ciudadanos cada vez más informados, hacen que sea necesario gestionar el conocimiento dentro de la DIB y en especial la OET debe enfrentar estos nuevos retos, con procesos y procedimientos documentados, identificando dónde se encuentra centrado el conocimiento y cuál es el ciclo de los recursos frente a las necesidades de conocimiento en temas especiales.

La presente propuesta de modelo busca capturar el saber, y el saber hacer de los funcionarios expertos en materia tributaria de la Dirección de Impuestos de Bogotá, a partir de la definición de procesos y procedimientos que permitan la realización de actividades estratégicas en materia de Educación y Cultura Tributaria, aprovechando al máximo las herramientas tecnológicas que permitan fortalecer la gestión del conocimiento como un activo estratégico en la DIB.

2 Justificación

Las entidades estatales como es el caso de la Dirección de Impuestos de Bogotá de la Secretaría de Hacienda Distrital SHD, debe poner especial cuidado a la gestión del conocimiento de la organización, no solo orientar su atención al recaudo oportuno y eficiente que es un resultado de la correcta gestión corporativa, sino que debe fijar

estrategias que permitan proveer el recaudo y administración de los recursos a través del aumento de canales de atención, uso de tecnologías de la información, y sobre todo contar con equipo humano comprometido con el ciudadano, que brinde un servicio de calidad y que satisfaga sus expectativas y necesidades.

Es por esto, la necesidad de unir esfuerzos para mejorar el servicio y para promover la cultura tributaria, situación que implica una labor educativa que debe hacer parte del cotidiano vivir de las entidades recaudadoras y sobre todo la importancia de los ciudadanos en este proceso, ya que, gracias a la contribución de estos, la ciudad puede contar con mayor desarrollo y crecimiento mejorando la calidad de vida de sus habitantes, por lo que se destaca la importancia del conocimiento que deben tener los servidores de la OET, ya que son los encargados de llevar el mensaje sobre educación y cultura tributaria, teniendo que establecer una serie de estrategias y acciones enmarcadas al cumplimiento de esta labor.

Es importante, tener claro que la DIB es una fábrica de conocimiento constante, que analiza y estudia diferentes áreas de la ciudad y la región, que influyen en el crecimiento económico o en la desaceleración de la economía, como son entre otros, la inflación, el precio del dólar, los fenómenos climáticos, las relaciones con países vecinos, la migración, el precio del petróleo, el índice de construcción, las importaciones de vehículos, el aumento en la tasa de interés, el IVA, el desempleo, entre muchos más; el conocimiento en estos temas económicos, le permite a la administración tomar decisiones que influyan en las finanzas y el crecimiento sostenible de la economía del distrito capital.

El conocimiento de la entidad tributaria es tan o más valioso que el mismo recaudo, este le permite a la administración aumentar el valor reflejado en una buena percepción del ciudadano hacia las entidades públicas; por esto la necesidad de dar inicio a la gestión del conocimiento organizacional o colectivo y posicionarse dentro de las entidades del distrito como un pionero en este tema, documentando el conocimiento que tienen sus servidores, identificando quién es experto en qué y por qué, y a su vez apostarle a la educación tributaria de los ciudadanos más jóvenes, porque el reto está en que las próximas generaciones sean conscientes del manejo de las finanzas públicas, el recaudo, el gasto y el cuidado de lo público.

Pero todo este conocimiento que existe en la SHD, está fraccionado y distribuido en diferentes áreas y expertos, este debe ser llevado a la acción, compartirse entre los funcionarios para la generación y orientación de situaciones propias del procedimiento tributario.

Todos los miembros de la entidad indiferente la posición jerárquica puede influir y aportar en la construcción de estrategias que permitan la solución a problemas cotidianos, siempre que se cuente con la información y el conocimiento necesario, ya que esta correlación facilita una gestión más eficiente de elementos clave como es la información interna y externa; la creación de rutinas organizativas más eficaces; la innovación empresarial; la coordinación entre distintos niveles organizativos; la rápida incorporación y asimilación de nuevas capacidades a los diferentes grupos de trabajo.

El presente estudio se justifica porque contribuye a la transferencia, uso y documentación del conocimiento de los funcionarios de la OET, aportando una propuesta

que incorpora diversos elementos que generan valor a la entidad y la prestación de sus servicios en el marco de Educación y Cultura Tributaria, aprovechando las herramientas de comunicación e información, más aun cuando se tiene el reto de poder cumplir las expectativas de solución y orientación de temas específicos de la entidad, tanto a nivel interno como externo.

En el interior de la entidad siempre hay dudas por diferentes temas y formas de interpretar la norma, y atender casos particulares, lo que conlleva a acudir a expertos funcionarios a que lo expliquen de manera individual, con las implicaciones que esto conlleva, como el tiempo dedicado a la explicación y el riesgo de haber sido entendido; igualmente ocurre a nivel externo con las consultas de los contribuyentes y ciudadanos en temas específicos, todas estas inquietudes terminan llegando a la OET como si fuera el diccionario que tiene la respuesta para todo. Hoy dos años después de la creación de la nueva estructura no se tiene definido un proceso acorde a las necesidades de conocimiento que requiere tanto la entidad, como el que debe darse a los contribuyentes, ya que para solucionar cualquier inquietud se debe realizar un proceso de consulta e investigación puntual agotando de esta manera los recursos físicos y humanos que se poseen, además del riesgo que se puede presentar por dar una información incompleta o incorrecta.

Por esto la necesidad de proponer un modelo de gestión del conocimiento que permita contribuir a la transferencia del conocimiento tributario, en beneficio del cliente interno externo, que permitan tomar buenas prácticas y hacer de este proceso un ejemplo a aplicar en toda la entidad.

Capítulo I. Planteamiento del problema / oportunidad

1. Antecedentes

La Oficina de Educación Tributaria fue creada mediante el Decreto Distrital 601 de diciembre de 2014 expedido por la Alcaldía Mayor de Bogotá por el cual se modifica la estructura interna y funcional de la Secretaria Distrital de Hacienda y se dictan otras disposiciones. A partir de la reglamentación de este decreto, se abre el concurso de méritos convocatoria 328 de 2014 que llegó a la fase de lista de elegibles, pero se encuentra suspendida debido al estudio de las diferentes reclamaciones que se han presentado ante la Comisión Nacional del Servicio Civil, lo que significa que cuando se normalice esta situación, casi la totalidad de los funcionarios actuales de la OET van a ser reemplazados por quienes ganaron el concurso de méritos.

No obstante lo anterior, y mientras se surte el proceso definitivo de nombramiento de las personas que van a ocupar los diferentes cargos de planta de carrera administrativa, la entidad sigue funcionando con profesionales provisionales que ya venían laborando en la entidad; es así como en el mes de noviembre del año 2015, se pone en funcionamiento la nueva estructura de la SHD y en consecuencia la Oficina de Educación Tributaria, anteriormente la tarea de llevar información y cultura tributaria lo realizaban servidores o contratistas del área de servicio al contribuyente.

Fue toda una sorpresa el dar inicio a la nueva estructura de la entidad, de esta se hablara en el capítulo dos, los funcionarios esperaban continuar en el mismo proceso que venían desarrollando, aprovechando el conocimiento y experiencia, pero ocurrió algo totalmente diferente, para dar un ejemplo: una persona con más de 20 años de

experiencia en el proceso de fiscalización fue enviada al área de cobro donde poco sabe del proceso, y viceversa un funcionario experto en cobro fue enviado al área de servicio al usuario, es decir, este cambio paralizó el normal desarrollo de la organización ya que a pesar de la antigüedad y el conocimiento se llegó como funcionarios nuevos a adaptarse y aprender un nuevo proceso.

Esto conlleva a la necesidad de realizar una planeación táctica que permitiera realizar a corto plazo actividades encaminadas a cumplir los objetivos de la OET, fue así como se realizaron actividades como mesas de trabajo, lluvia de ideas, espigas de pescado, hasta sorteos, para determinar quién realizaría cada función o tarea, desafortunadamente estas actividades no fueron documentadas. Es así como después de estas largas jornadas de trabajo se llegó a establecer lo que se trabajaría en cada línea y quienes serían los responsables.

Cada miembro de los equipos proponía actividades e incluso metas a cumplir, lo que conllevaría a establecer indicadores de gestión, estas actividades se desarrollaron a través de los siguientes equipos de trabajo:

1. Línea Universidades y Escuela Tributaria (2 funcionarios)
2. Línea Gremios y Grandes Contribuyentes (4 funcionarios)
3. Línea Colegios (4 funcionarios)
4. Línea Ferias de Servicio al Ciudadano (3 funcionarios)
5. Línea Comunicaciones (3 funcionarios) Transversal a las demás líneas.

El resultado estructural se muestra en la siguiente gráfica:

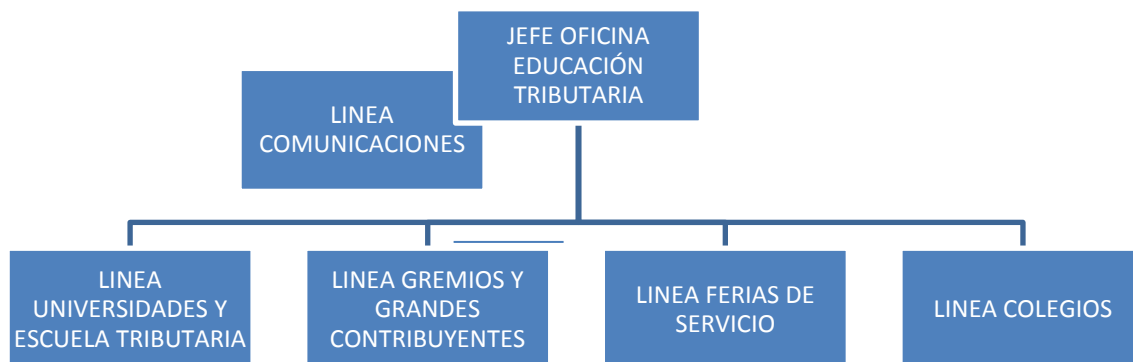


Figura 1 Estructura Interna de la OET.

Fuente: propia.

Cada grupo tiene funciones y actividades específicas que más adelante se detallan, pero no es suficiente el personal para la realización de las múltiples funciones, por lo que se ha tenido que acudir a otras áreas para el préstamo de profesionales que apoyen conferencias y capacitaciones (Oficina Jurídica_ Subdirección de Determinación, Subdirección de Cobro, Subdirección Económica, Despacho del Director), para la orientación y servicio en el desarrollo de ferias empresariales, universitarias y de servicio a la ciudadanía apoya la Oficina de Servicio, adicional a esto, se cuenta con el apoyo permanente de un operador logístico que provee entre otros, equipos de cómputo y servicios de red inalámbrica cuando se desarrollan actividades en ferias o lugares externos a la entidad, transporte, refrigerios, carpas y mobiliarios.

A nivel externo se vienen realizando alianzas estratégicas con Universidades relacionadas con el tema tributario, con quienes intercambiamos charlas y conferencias como son: Universidad Externado, Nacional, Andes, Javeriana, La Salle, Gran Colombia, Uniminuto, CUN, entre otras, a nivel de entidades contamos con el apoyo de la Unidad

Especial de Catastro Distrital UAECD, DIAN, IDARTES, Instituto Colombiano de Derecho Tributario ICDT, en la siguiente grafica se puede observar cómo es la estructura del funcionamiento estratégico.



Figura 2 Funcionamiento Estratégico OET

Fuente: Elaboración propia

El conocimiento y la experiencia recolectada durante este tiempo, genera la necesidad de presentar una propuesta que facilite transferir el conocimiento adquirido por los funcionarios expertos a las nuevas generaciones de profesionales que llegan a la entidad, ya que se pretende que el conjunto de experiencias y procedimientos adelantados en el desarrollo de sus actividades, que le han permitido el éxito después

de ensayos y posibles fracasos, sea documentado y presentado como un modelo, que será una guía y valiosa herramienta para los futuros funcionarios de la OET, en el desarrollo de sus actividades.

En este contexto existe la posibilidad que las personas que saben cómo hacer las cosas, por el hecho de haberlas hecho previamente, lo que se conoce como know how (Pereira, 1997), es decir que basados en la experiencia adquirieron destrezas, habilidades, alto nivel de conocimiento para cada línea de trabajo. Esta experticia adquirida por los funcionarios en el ejercicio profesional desde noviembre de 2015, año en que se puso en marcha la reestructuración de la entidad y en el que nació formalmente la Oficina, se puede ver afectada en el proceso de cambio, ya que las personas que se van de la entidad llevan consigo el conocimiento adquirido perdiéndose un valioso intangible que se ha construido durante el tiempo.

La propuesta del modelo, está basada en el análisis realizado a algunos modelos teóricos en función de la descripción y principal orientación; se analizaron varios modelos con sus diferentes definiciones de conocimiento y gestión del conocimiento, de los cuales se habla en el capítulo dos; el enfoque organizacional y la importancia de complementar el uso de las tecnologías de información y comunicación TIC, con la creación de un clima organizacional colaborativo que ayude a gestionar de forma óptima el conocimiento en la entidad y que permita mejorar la efectividad de las actividades y procesos realizados por la OET, a facilitar la adquisición, creación, almacenamiento y difusión del conocimiento adquirido en el trabajo diario de los funcionarios; dentro de los aspectos importantes a trabajar en el diseño del modelo, están: el capital intelectual, el

aprendizaje organizacional, los procesos del negocio, el aprendizaje en equipo, la innovación y la motivación del personal, los procesos y procedimientos a modificar según los resultados, las relaciones jefes-funcionarios, el clima organizacional, la capacitación constante de los funcionarios y el aprovechamiento de herramientas tecnológicas.

3 Alcance y Limitaciones

El presente documento está enfocado a proponer un modelo para la Gestión del Conocimiento para la línea universidades, el cual busca ser un referente para las demás líneas de trabajo de la OET y en consecuencia para las demás áreas de la entidad.

Para determinar los componentes del modelo de gestión del conocimiento en la OET, se partió del diagnóstico basado en la observación de las actividades que desarrollan los profesionales de la OET y de la entidad en general, los cuales se resumen así:

- Las actividades que se desarrollan no se documentan adecuadamente, por parte de los funcionarios.
- Por el tamaño de la empresa no es fácil identificar los potenciales y habilidades de sus empleados.
- No hay un adecuado clima organizacional que ayude a mejorar los procesos y a asumir tareas adicionales a las normalmente establecidas.
- No existe interés por parte de los responsables de documentar y mejorar las actividades desarrolladas por la OET.
- Las múltiples actividades paralelas a las actividades propias de la OET hacen que no se cuente con el tiempo suficiente para poder mejorar y gestionar

propuestas de valor a las actividades desarrolladas en materia de Educación y Cultura Tributaria.

- Los esfuerzos por mejorar el conocimiento de la OET pueden verse afectados por situaciones de carácter político, técnico y económico, ya que las incorporaciones de nuevas tecnologías de información a los procesos de la oficina dependen de otras áreas de la entidad.

4 Preguntas de investigación

Las preguntas que guían el documento son:

- ¿Qué deben hacer las líneas de Educación Tributaria para gestionar el conocimiento adquirido en el desarrollo de sus actividades?
- ¿Existen conocimientos clave, estrategias, procedimientos documentados y actualizados en la OET cuyo objetivo sea llevar información clara, actualizada sobre la normativa, tramites y procesos adelantados por la Dirección de Impuestos a los ciudadanos contribuyentes?
- ¿Quiénes son las personas o actores que contribuyen a la generación de conocimiento clave que permita cumplir los objetivos que tiene la OET?
- ¿Cómo mejorar las estrategias y procedimientos que permitan cumplir los objetivos estratégicos que tiene la OET a partir de la incorporación de herramientas T.I. en el modelo de gestión de conocimiento?

5 Objetivo general

Realizar una propuesta para la implementación de un modelo estratégico de gestión del conocimiento apoyado en tecnologías de la información y las comunicaciones TIC, en la Oficina de Educación Tributaria – línea universidades, para contribuir con la estrategia corporativa de la DIB.

Para alcanzar ese objetivo principal, es necesario realizar una serie de actividades concretas las cuales se encuentran enmarcadas dentro de los siguientes objetivos:

5.1 Objetivos específicos

- Efectuar un diagnóstico que permita distinguir las prácticas de gestión del conocimiento existentes en la Línea Universidades de la OET.
- Proponer y mejorar los procedimientos existentes en la Línea Universidades de la OET de tal manera que se documenten las actividades acordes a las normas de calidad establecidas.
- Aportar una propuesta de gestión del conocimiento donde el conocimiento tácito de los funcionarios pueda convertirse en conocimiento explícito para mejorar la estrategia corporativa de los procesos y servicios suministrados por la OET.
- Buscar estrategias que permitan el aprovechamiento de las herramientas TIC para las diferentes actividades que adelanta la OET.

Capítulo II. Revisión de literatura

1 Marco teórico y conceptual

En el desarrollo del trabajo que se adelanta en la OET, es importante tener claridad sobre lo que es la Gestión del Conocimiento (GC) que más que un término o una moda es un elemento de gran valor en las organizaciones ya que para posicionarse o crecer en un sector determinado, no basta con tener sistemas avanzados de información o altos estándares en almacenamiento y manejo de datos entre otros, lo importante y el verdadero valor está en los seres humanos que son capaces de sentir, tener perspicacia, presuponer o inferir. (Mendez, 2002)

Las organizaciones basadas en sus necesidades de conocimiento deben aprender, recuperar y utilizar sus activos de conocimiento en búsqueda de beneficios corporativos y aumentar la ventaja competitiva, considera además que el conocimiento de hoy será obsoleto en el mañana por la dinámica de los cambios científicos y tecnológicos, por eso la importancia entre el aprendizaje y la enseñanza que permite ser más productivo (Drucker, 1992)

El ser humano posee un activo invaluable para las organizaciones y es el conocimiento, experticia, lealtad, derechos de autor, entre otros, que no ha sido reconocido en las cuentas de las empresas, y en muy raras ocasiones se ha gestionado adecuadamente, ya que el conocimiento genera capital intelectual y este puede utilizarse para crear riqueza. (Steward, 2006).

Como una herramienta para representar de manera simple y delimitar la gestión del conocimiento en alguna de sus dimensiones, que permita visualizar sus procesos y

estructuras; identificar fortalezas y potencial del recurso humano; orientar estrategias; aportar datos importantes; aparecieron los modelos de gestión del conocimiento.

Es importante señalar que existen tantos modelos de gestión del conocimiento como autores que han estudiado el tema; todos con elementos comunes y diferenciadores, a partir de sus experiencias y aportes. A continuación, se revisarán algunos de los principales modelos para la GC existentes en la literatura.

Para Peter Senge en el libro *“La quinta disciplina”* el modelo de aprendizaje organizacional está basado en que todos los colaboradores de una organización tengan una visión compartida, ya que esta permite tener compromiso a largo plazo, dominen la personalidad, quitando límites a la manera de ver el mundo, tener aprendizaje colectivo y pensamiento sistémico, el aprendizaje en equipo desarrolla aptitudes en las personas que superan las perspectivas e interés individuales, donde las aspiraciones sean colectivas y las personas expandan la capacidad de aprender juntos a aprender.

Es así, como el pensamiento sistémico ayuda a descubrir aspectos ocultos y valiosos de las organizaciones inteligentes, donde la gente descubre continuamente cómo crea la realidad y cómo puede modificarla. Como dijo Arquímedes, “Dadme una palanca y moveré el mundo” (Senge, *La quinta disciplina*, 2008).

ORGANIZACIÓN INTELIGENTE PETER SENGE



Aprovecha al máximo las experiencias, aprende de ellas

Inicia con el dialogo y la retroalimentación (Peter Senge)

Figura 3 Organización Inteligente.

Fuente: Peter Senge, *La quinta disciplina*, 2008.

Otro autor que desarrollo un modelo de Gestión de Conocimiento fue (Garvin, 1998) quien plantea que “una organización que aprende es aquella que crea, adquiere y transmite conocimientos y modifica el comportamiento para ser más inteligente y competitiva”; el aprendizaje de una organización se basa en tres condiciones: significado, gestión y medición y para esto debe desarrollar actividades cognitivas que le permitan pensar diferente, cambiar comportamientos enfocados a mejorar los resultados y aumentar la calidad.

La GT se percibe como una disciplina separada, se basa en las lecciones aprendidas y las técnicas utilizadas en el desarrollo de lo que se hace y se conoce, está ligada con la gestión de la innovación (Wellman, 2009).

La GC permite reconocer a los empleados la contribución al capital intelectual que representa para las organizaciones aumento en el capital social, ya que permite la libre circulación del conocimiento, generando valor y aumentando la competitividad, es así como permite retener a aquellos empleados que aportan valor a la organización (Molina & Montserrat, 2001).

Pese a no estar incluido en las cuentas, el conocimiento es el único activo de la empresa que crece de forma espiral en diferentes niveles como son el individual, grupal, organizacional, sectorial que con el tiempo van agregando valor al producto final, generando en el entorno, ciudad o región una ventaja competitiva.

(Nonaka & Takeuchi, 1995) Afirmaba que las compañías exitosas son aquellas que saben crear constantemente un nuevo conocimiento, diseminarlo por la organización e incluirlo en las nuevas tecnologías de información y productos.

Nonaka y Takeuchi contextualizan la interacción de los individuos en los procesos de manera social, es decir que las personas deben interactuar de tal manera que puedan compartir sus experiencias, habilidades y técnicas (conocimiento tácito), que sirvan como modelo para que otros mediante la observación (conocimiento explícito), puedan imitar, preguntar, practicar y adaptar a su entorno y sus necesidades; el documentar ese conocimiento puede ayudar en la puesta en práctica y permite su interiorización.

Para los autores los diferentes tipos de conocimiento interactúan entre si creando una espiral donde se crea el conocimiento como se observa en la siguiente ilustración.



Figura 4 Espiral creación del conocimiento

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Una manera saludable de aprovechar el conocimiento del recurso más valioso que poseen las organizaciones es absorbiendo información de la interacción con el entorno, de sus experiencias, fracasos, valores, comportamientos, de la intuición, de lo que sienten y quieren, de lo que saben, y saben hacer, para después convertirla en conocimiento. Si se sabe hacer algo o se tiene experiencia en hacer algo, se puede afirmar que se tiene conocimiento sobre algo, de allí se puede definir un proceso, o puede nacer una empresa ya que sin conocimiento ninguna organización puede funcionar, es por eso que muchas veces nace la pregunta ¿por qué el éxito de una empresa durante un periodo, si las personas, las tecnologías, los productos y su entorno comercial son cambiantes y dinámicos con el transcurrir del tiempo? Se deduce que es gracias a la continua generación y transferencia de conocimiento (Davenport & Prusak, 2001).

Pero esta continua generación de conocimiento es gracias al compartir del mismo, ya que como lo mencionaba (Polanyi, 2005) el conocimiento es público, también es

personal y no muchas veces es fácil el explorarlo o compartirlo, es difícil conseguir que los funcionarios o miembros de una organización compartan el conocimiento ya que se cree que el compartir el conocimiento significa perder poder, pero si al contrario existe motivación y liderazgo se podría invertir los papeles, es decir ganar posición y respeto en la medida que se aporta conocimiento.

Venimos hablando del conocimiento como valor agregado, y aunque esto no se refleje en los libros contables, debemos preguntarnos ¿por qué hasta ahora se habla de la gestión del conocimiento como un intangible en las organizaciones? ¿A caso no era importante en otras épocas? ¿Qué fenómeno ha provocado la aparición de este nuevo concepto en las organizaciones?, al respecto Joaquín Muñoz Calero (Calero, 1999) habla sobre el valor del conocimiento en el transcurso del tiempo y la diferencia con épocas anteriores ya que hoy en día las nuevas tecnologías de información y de comunicación hacen que el conocimiento tome un papel más importante en la lucha por la supervivencia tanto del individuo como de la colectividad en comparación con situaciones socio históricas anteriores.

Las nuevas tecnologías hacen posible que fluya la comunicación y el conocimiento en todos los sentidos de la organización, ayudando de esta forma a aumentar la eficiencia en los equipos de trabajo y más aún si se encuentran geográficamente distanciados, mejora los procesos, aumenta y permite la velocidad de procesamiento y respuesta, facilita la labor, permite reducir costos, etc. Pero no se debe olvidar que todo esto es gracias al conocimiento y habilidad del hombre, ya que los datos y la información son simples registros sin significado, la importancia del conocimiento de las personas hacen

que toda esta información tenga sentido cuando se incorpora juicios de valor que permitan tomar decisiones en búsqueda de resultados, la tecnología por sí sola no transforma los mensajes en conocimiento ya que carece de intuición, decisión, interpretación, cosa que solo poseen los individuos basados en el sentir y en sus competencias, experiencias y habilidades (Muñoz, 2007).

En el Libro Capital Intelectual de (Stewart, 1998), habla como el conocimiento se ha convertido en un elemento importante en la vida económica, ya que es la principal materia prima, para el trabajo y termina convirtiéndose con otros activos en acciones y procesos que generan riqueza para la empresa, da como ejemplo el caso de coca cola, que con unos pocos centavos de azúcar, agua, dióxido de carbono y saborizantes ha generado millones de dólares a la compañía. En el libro menciona que toda empresa tiene tres formas de capital intelectual que permiten un funcionamiento óptimo como son el Capital Humano Individual (habilidades y competencias de los individuos y de los grupos), Estructura Capital (son activos de conocimiento propiedad de la compañía, como son patentes, derechos de autor, marcas registradas, procesos, modelos, metodologías) y el capital del cliente (relación con proveedores, clientes y aliados). Por lo anterior, se puede concluir que integrando el activo del conocimiento de las personas y de los grupos con la estrategia de la empresa en búsqueda de innovación y optimizando el capital de clientes y relaciones sociales, se obtiene una ventaja competitiva y un incremento económico.

Vemos como la gestión eficiente del conocimiento hace que las empresas generen riqueza, ya que no es solo el conocimiento, es todo lo que confluye a su alrededor,

recordemos aquella conocida frase que dice “quien tiene la información, tiene el poder” parece una frase anónima, pero muy cierta, en el artículo escrito por (Calero, 1999) se menciona lo acertado de esta frase; ya que desde la era industrial se ha venido en una constante evolución con el fin de mantenerse vigente, recordemos que la importancia en la época industrial estaba centrada en el trabajo, el capital y la tierra, no se hablaba de conocimiento en el sector empresarial, pues se identificaba a este solo cuando se hablaba de los estudiosos o científicos de la época.

Con el pasar de los años y ante la generación de nuevos inventos que contribuyeron a la guerra y a mejorar las comunicaciones se vio la necesidad de dar importancia a estos descubrimientos y a la integración de los mismos para facilitar los procesos en las organizaciones, pasando del uso de la mano del hombre a la utilización de máquinas y herramientas que optimizan los procesos; es a partir de esta situación que se genera la necesidad de integrar las plantas de producción con personas capaces de mejorar la gestión de los procesos basándose en el conocimiento, no solo de producción, ni de administración, también se vio la necesidad de integrar diferentes ciencias interdisciplinarias que permitieran un aporte al desarrollo y la innovación, generando mayor beneficio y mitigando el riesgo. Es así como el conocimiento pasó a ser un factor clave no solamente dentro de la organización sino en el planeta entero (Calero, 1999)

Para Chris Collinson la clave no está solo en el saber, sino en el compartir o transferir el conocimiento por medio de las actividades cotidianas; plantea la necesidad de registrar estrictamente lo representativo y necesario de un proceso, haciéndolo explícito en un lenguaje común al resto de la organización, (conocimiento explícito) y transmitiéndolo a

los interesados de una manera sencilla y basándose en la experiencia (conocimiento tácito). Es así como la manera en que trabajamos está fundamentada en la estrategia de negocio y está basada en la innovación; el conocimiento hace parte importante de los socios, clientes y proveedores siendo así una ventaja competitiva; el principal activo es el aprendizaje y el liderazgo como ejemplo para compartir lo aprendido por medio de diversas técnicas y herramientas, además el aprender conjuntamente de los éxitos y fracasos genera una oportunidad de aprendizaje y mejora en la organización. El compartir el conocimiento genera poder, y los individuos asumen responsabilidades escuchando y compartiendo el conocimiento donde más se necesita (Collison, 2013).

Para entender un poco más la diferencia entre estos conocimientos, podemos citar que el conocimiento tácito es parte de nuestro modelo mental y de las experiencias, valores, habilidades que se tiene, pero que es difícil expresar y formalizar, ya que en ocasiones no se sabe que se tiene, genera ventaja competitiva ya que es difícil imitar por otro, se puede adquirir a través de la observación, la imitación y la práctica, mientras que el conocimiento explícito ha sido codificado, almacenado y distribuido en bases, manuales, procesos, herramientas, etc., y puede ser transmitido fácilmente de una persona a otra; existe un ciclo continuo de interacciones dinámicas entre los dos conocimientos, produce cuatro formas de conversión del mismo, lo que se conoce como SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995):

- Socialización de (tácito a tácito): con experiencias y capacitaciones
- Exteriorización de (tácito a explícito): cuando el conocimiento se hace tangible
- Combinación de (explícito a explícito): es el intercambio de conocimiento explícito

- Interiorización de (explícito a tácito): cuando se interioriza el conocimiento explícito.



Figura 5 Modelo de Nonaka y Takeuchi

Fuente: Tomada de la decisión y aprendizaje Organizacional Nonaka y Takeuchi 1995.

Cada vez que se da vuelta a este ciclo, se crea nuevo conocimiento y en esa medida participan más individuos generando lo que conocemos como el conocimiento organizacional.

Con relación al conocimiento tácito y explícito y la forma de comunicarlo, las nuevas tecnologías de información cobran un papel muy importante ya que estas facilitan este trabajo. El simple hecho de poder contar con bases de datos relacionales, un correo electrónico, internet, documentos y manuales digitalizados, facilitan enormemente el proceso de almacenar, gestionar y procesar el conocimiento, sin embargo se podría pensar que con relación al conocimiento tácito estas tecnologías no son tan eficientes, pero que diríamos cuando en la actualidad podemos contar con herramientas colaborativas, (que son diferentes a las redes sociales) y que facilitan la interacción de dos o más personas indistintamente del lugar geográfico donde se encuentren, estas herramientas facilitan la identificación de las personas y que pongan en contexto sus

decisiones, cultura, visión empresarial, intereses personales, objetivos e intereses corporativos. Estas herramientas son fundamentales y útiles para las organizaciones. (Vargas, 2014).

Por lo tanto, podemos relacionar el conocimiento con la capacidad de innovar, ya que desde un entorno empresarial donde las adecuadas estrategias organizativas, la buena gestión de sus individuos y la continua integración de nuevas tecnologías de información hacen posible las interacciones con la sociedad, buscando mejorar las condiciones de vida de los habitantes de un determinado sistema socioeconómico. Pero también gracias a la innovación se presenta un desequilibrio, que cambia la forma tradicional de hacer lo que se venía haciendo por diversos sectores económicos, ya que por un lado si se quiere desarrollo tecnológico este debe ir de la mano con la innovación, pero por otra parte debemos entender que las aplicaciones de nuevas tecnologías no implican la solución a todos los problemas de una sociedad. La tecnología, el conocimiento, la innovación y la producción empresarial pasaron de ser áreas que funcionaban de manera independiente a encontrar el camino a generar beneficios y cambios dentro del funcionamiento social mancomunadamente. (Stewart, 1998).

Es necesario conjugar el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje creativo en las organizaciones inteligentes, ya que estos permiten el conocimiento continuo e innovador y se ve reflejado en la sostenibilidad de la organización a través del tiempo (Senge, *The Fifth Discipline*, 1990)

Para el caso de estudio, en las organizaciones estatales no es muy común el concepto gestión del conocimiento, pese a ser un tema muy estudiado en administración

ya que se comprende como un recurso estratégico que genera ventaja competitiva en el sector privado, donde se disponen modelos de gestión para mejorar el beneficio (Betancur & Orbes, 2016); esto no quiere decir que en el sector público funcione de la misma manera, ya que cada entidad tiene sus características diferentes, la Dirección de Impuestos de Bogotá es considerada como un monopolio en materia tributaria distrital.

Según estudio sobre un modelo de Gestión de Conocimiento en la administración brasileña (Ferrerira, 2012), busca orientar la forma de implementar modelos de Gestión del Conocimiento para alcanzar los objetivos propuestos y mejorar sus servicios en beneficio de la ciudadanía en general.

A Continuación, observamos las diferentes definiciones propuestas por los autores con relación a la gestión del conocimiento de acuerdo con la percepción y experiencia.

Tabla 1 Definiciones gestión del conocimiento

Autor(es)	Definición
Nonaka & Takeuchi 1995	Es la capacidad para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en mejores productos y servicios.
Gopal & Gagnon 1995	Identificar las diferentes categorías de conocimiento es necesario para apoyar la estrategia empresarial, la evaluación del estado actual del conocimiento de la empresa y transformación del conocimiento actual en uno nuevo.
ONU 1998	Es la capacidad colectiva para adquirir y crear conocimiento, ponerlo a disposición del bien común y aprovechar la utilidad.
Tejedor & Aguirre 1998	Procesos clave que generan valor en la gestión del conocimiento.
Chipher 1998	Es transformar información útil, que permita respuesta a las preguntas. La administración del conocimiento no es algo mágico y tampoco es nuevo, se viene haciendo por décadas en forma de inteligencia competitiva.
Bueno 1999	Es la función de planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimientos que son producidos por la organización mediante sus actividades y con relación a sus actividades y entorno con el fin de crear las competencias esenciales.
Peter M. Senge 2008	El aprendizaje en equipo desarrolla aptitudes en las personas que superan las perspectivas e interés individuales, donde las aspiraciones sean colectivas y las personas expandan la capacidad de aprender juntos a aprender.
Sveiby 1999	Es la forma de crear valor ejerciendo influencia sobre los activos intangibles, siendo capaz de visualizar la organización en flujos de conocimiento
Skyrme 1999	Es la integración de información (conocimiento explicitado), de procesos (conocimiento encapsulado), de personas (conocimiento tácito), de la innovación (conversión del conocimiento) y de los activos intangibles o capital intelectual
Davenport y Prusak 1998	El proceso sistémico que busca, organizar, clasificar y presentar la información de una manera adecuada para mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés.
Malhotra 2001	El proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de los datos y la información mediante las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) unido a la capacidad para crear e innovar que poseen personas.
Carrión, 2004	La Gestión (Tecnológica) del Conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas (computacionales) que permiten a una organización generar ventaja competitiva sostenible en el tiempo, mediante la gestión eficiente del conocimiento.
Marshall Prusak y Shpilberg, 1997	Es reconocer un activo humano que se encuentra en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial.
Rodríguez, 2006	Conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimento del conocimiento; y la utilización) orientados a la generación de ventajas competitivas.

Wiig, 2007	Campo integrado por múltiples disciplinas que permiten desarrollar iniciativas en diversos ámbitos y niveles de la empresa.
Flores-Urbáez y Peña –Cedillo, 2008	Proceso organizacional cuyo objetivo es crear la cultura del compartir, generar, orientar, aplicar y evaluar el conocimiento con la finalidad de ser aplicado por todos los miembros de la organización para hacerla más productiva y competitiva a través de procesos, productos y servicios innovadores, permitiendo tomar decisiones exitosas en entornos dinámicos.
Dalf, 2010	Es el esfuerzo constante en encontrar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización e introducir una cultura del aprendizaje continuo y del compartir conocimiento, para que las actividades de la organización puedan basarse en el conocimiento existente.
Geisler y Wickramasinghe, 2015	Enfoque multidisciplinario orientado a una visión completa y sistemática de los activos de información de una organización, la identificación, captura, recolección, organización, indexación, almacenamiento, integración, recuperación y distribución.

Fuente: Adaptado de Paniagua Aris (2007) y otros.

Con las anteriores definiciones se entiende un poco más el concepto sobre lo que es la gestión del conocimiento, pero hay cierta confusión en los conceptos de conocimiento, información y datos; muchas veces se utiliza de forma indistinta los tres términos como si fueran sinónimos. Es un error frecuente, incluso entre profesionales; veamos la clasificación jerárquica según DIKW.

1.1 Jerarquía del Conocimiento – Pirámide DIKW

La Pirámide DIKW se conoce también como “Jerarquía” o Cadena DIKW” refiriéndose a modelos que representan las relaciones estructurales o funcionales entre los datos, la información, el conocimiento y la sabiduría. En general la información es definida en términos de datos, el conocimiento en términos de información y la sabiduría como un conocimiento.

Cuando hablamos de datos, información y conocimiento generalmente tendemos a involucrar uno con el otro, ya que aparentemente la diferencia entre estos es muy

pequeña, casi que tendemos a confundir el uno como sinónimo del otro. La información ayuda al logro de un objetivo por medio de mensajes a personas o grupos, según Peter Drucker, la información son los datos interpretados, dotados de relevancia y propósito.

No todas las versiones de modelos DIKW muestran los cuatro componentes, algunas no incluyen datos, otras omiten o minimizan la sabiduría y otros incluyen componentes adicionales. Para Russel Ackoff, (Russell, 2007) teórico y estudioso del cambio organizacional, el contenido de la mente humana se clasifica en cinco categorías como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2 Categorías de la mente humana

Concepto	Significado
Datos	Símbolos
Información	Datos que se procesan para ser útiles; proporciona respuestas a "quién", "qué", preguntas "dónde" y "cuándo"
Conocimiento	Aplicación de datos e información; preguntas "cómo"
Comprensión	Apreciación del "por qué"
Sabiduría	Comprensión evaluada

Fuente: Russell, 2007, Procesos y elementos de la planificación.

Para Russell Ackof las cuatro primeras categorías están ubicadas o referidas al pasado ya que se enfrentan a lo conocido o que ha sucedido. La quinta categoría

“Sabiduría” contribuye a que las personas puedan crear el futuro en lugar de comprender lo que paso o está pasando.

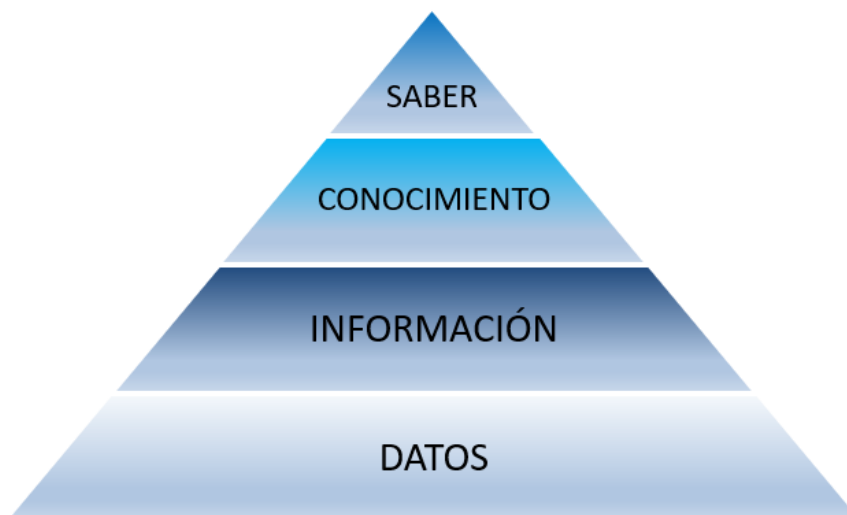


Figura 6 Pirámide DIKW

Fuente: Russell, 2007, Procesos y elementos de la planificación.

De otra parte, el conocimiento viene de la información y se materializa formalmente en guías, diagramas, manuales, tablas y otras formas posibles. Además, en la medida que las personas interactúan con el medio y con otras personas que lo posean, pueden aportar y complementar el conocimiento. En la siguiente tabla se muestra la diferencia entre estos conceptos según (Davenport & Prusak, 2001).

Tabla 3 Definición Dato, Información, conocimiento

Concepto	Significado
Dato	Conjunto de hechos concretos discretos y objetivos sobre acontecimientos, no contienen un significado, no incluyen interpretaciones o análisis, estos son de gran importancia para las organizaciones, ya que con base en estos se inicia la consolidación de la información.
Información	A diferencia de los datos la información tiene un orden estructurado, significado, importancia y propósito, Los datos se convierten en información cuando quien los crea les agrega un significado. La información apunta a cambiar la manera en la cual el receptor percibe algo, a modificar el criterio y conducta.
Conocimiento	El proceso sistémico de organizar, filtrar y presentar la información o un tema específico, por medio de las experiencias, habilidades con el fin de facilitar la comprensión de las personas en un área determinada.

Fuente: Davenport y Prusak, 200, Cómo las organizaciones manejan lo que saben.

Los datos en sí solos no proporcionan juicios de valor, ya que son elementos o conjuntos de hechos que se transmiten o transcriben de una u otra forma, por otro lado, la información es un mensaje contextualizado que puede impactar sobre comportamientos generando juicios de valor, es así como las transformaciones de datos se convierten en información contextualizada, clasificada y corregida entre otros, que permita transmitir un mensaje que facilite la toma de decisiones.

La información una vez clasificada debe tener un propósito, ser veraz, clara y estar disponible para el uso inmediato reduciendo de esta manera el margen de incertidumbre con respecto a las decisiones que se deben tomar.

En cuanto al conocimiento, este se basa en las experiencias, las vivencias y las sensaciones que permiten la comprensión de las cosas o realidades por sus causas y principios, convirtiéndose en personal y permitiendo compartirlo con otros.

Veamos un ejemplo: Hay dos funcionarios en la Dirección de Impuestos de Bogotá, uno lleva 5 años de antigüedad y otro acaba de ingresar, es una persona que sabe muy poco sobre impuestos, le damos una base de datos y un libro con información sobre como liquidar los impuestos territoriales, para que posteriormente liquide los correspondientes impuestos, el funcionario con más antigüedad ya tiene un conocimiento construido en la mente con toda la información organizada, interrelacionada e interpretada para liquidar los impuestos, y sabe cómo tomar lo que necesita de la base de datos, razón por la cual liquida los impuestos sin ningún problema, el segundo funcionario, a pesar que tiene la información para liquidar los impuestos, no es capaz de liquidarlos ya que en la mente no ha construido el conocimiento necesario para liquidar, es decir tiene la información, pero no la ha interpretado en la mente. Esa es la diferencia entre conocer y tener la información.

La organización sin ánimo de lucro POSC (Petro technical open Software Corporation), hace una clasificación jerárquica del saber, la Información, el Conocimiento y los datos, ya que el saber, es un estadio superior al conocimiento y tiene relación directa con los principios, los valores, la moral, la ética, los arquetipos, tratando de dar respuesta al porqué de las cosas.

El conocimiento viene de la información y esta, a la vez de los datos (Valhondo, 2010), las siguientes son las acciones que permiten convertir la información en conocimiento:

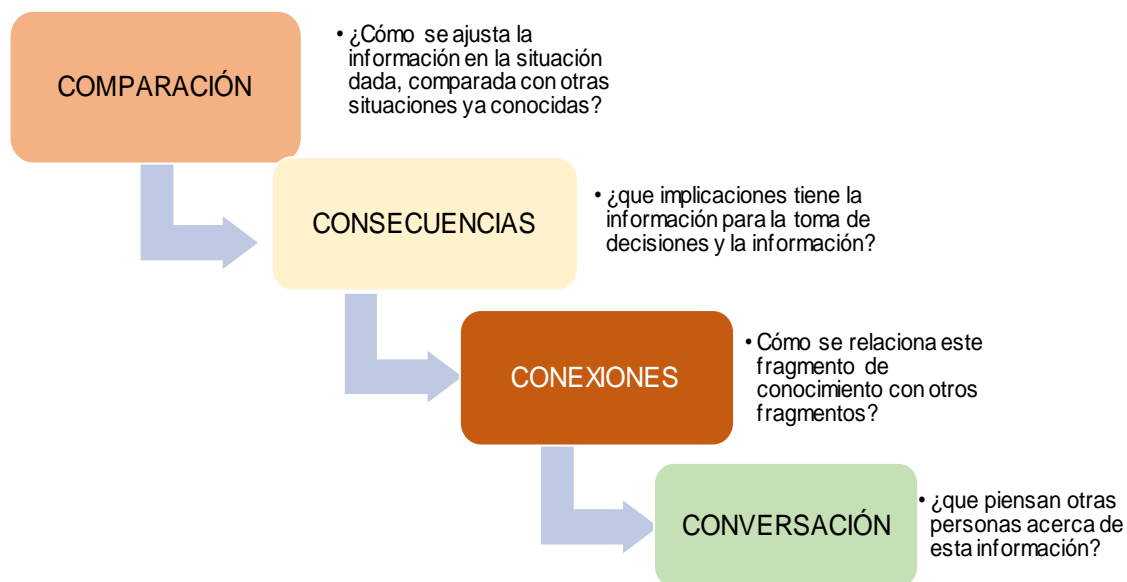


Figura 7 Acciones que permiten convertir la información en conocimiento

Fuente: Valhondo, 2010, Gestión del Conocimiento del Mito a la Realidad.

1.2 Modelos de gestión del conocimiento

Para poder gestionar adecuadamente el conocimiento, se hace necesario revisar conceptos relevantes que permitan a las organizaciones tener un factor diferenciador, cada organización es diferente y aplican métodos diferentes para solucionar sus problemas específicos.

A continuación, se exponen algunos modelos de gestión de conocimiento que servirán como base para proponer un nuevo modelo que se adapte a las necesidades de la OET y que permita constante renovación y adaptación.

Tabla 4 Modelos de gestión del conocimiento

Modelos de gestión del conocimiento			
Modelo	Autor	Descripción	Enfoques / Componentes
Skandia Navigator	Edvinsson y Malone, 2003	Este modelo se basa en que el verdadero valor del rendimiento de una empresa está en la capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión de negocio y la estrategia resultante.	Financiero Cliente Humano Procesos Renovación Desarrollo
Modelo de Gestión del Conocimiento.	Davenport y Prusak, 1999, p.1-11.	En la medida que las organizaciones interactúan con el medio ambiente absorben información, transformándolo en conocimiento con sus experiencias, valores y reglas, Las organizaciones generan, codifican, coordinan y transfieren el conocimiento entre y para sus miembros. Sin el conocimiento no existe la organización.	Experiencia La verdad práctica La complejidad Los valores éticos Las creencias Reglas empíricas (heurística) Criterio e intuición
Modelo de los cuatro pilares	Stantosky	Los pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; <ul style="list-style-type: none"> • Aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; • Aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, • Aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores. 	Liderazgo Organización Aprendizaje Tecnología
“La quinta disciplina”	Senge	El modelo de aprendizaje organizacional está basado en que todos los colaboradores de una organización tengan una visión compartida, dominen la personalidad, tengan aprendizaje colectivo y pensamiento sistémico, donde las aspiraciones sean colectivas y las personas expandan la capacidad de aprender juntos a aprender.	Pensamiento sistémico Dominio personal Modelos mentales Construcción de visión compartida Aprendizaje en equipo

Kpmg Consulting	Tejedor y Aguirre 1998	La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en: <ul style="list-style-type: none"> • La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad) • Una mejora en la calidad de sus resultados. • La empresa toma consciencia de la integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con el entorno y desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de toda la organización. • Comportamientos mecanismos de aprendizaje • Desarrollar infraestructuras que condicionen el funcionamiento de la organización y el comportamiento de las personas y grupos
Knowledge Management Assessment Tool (Kmat)	Mertins, 2003	El autor propone dos estrategias de gestión del conocimiento por medio de herramientas de sistemas de información, las redes de compartición del conocimiento y los sistemas de conocimiento.	Liderazgo Cultura Tecnología Medición
Modelo DIAN	Betancur y Orbes, 2016	La GC busca tener productos y servicios mejorados a las partes interesadas, por medio de las labores diarias como son la toma de decisiones e innovación, la formación de comunidades de aprendizaje, el incremento de conocimiento experto y la preservación de la memoria institucional.	Comunidades de aprendizaje Conocimiento experto Memoria Organizacional Innovación y toma de decisiones Servicios de Calidad

Fuente: Adaptado a partir de los autores nombrados.

1.2.1 Modelo skandia navigator

Este modelo se basa en que el verdadero valor del rendimiento de una empresa esta en la capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión de negocio y su estrategia resultante. Partiendo de la estrategia se determinan factores de éxito que se agrupan en cinco áreas de enfoque:

- Enfoque financiero
- Enfoque cliente

- Enfoque humano
- Enfoque procesos
- Enfoque renovación y desarrollo



Figura 8 Modelo Skandia Navigator

Fuente: Edvinsson y Malone, 2003, basado en el Navegador de Skandia

1.2.2 Modelo de Gestión de Conocimiento de Davenport y Prusak

El objetivo de las organizaciones es generar, coordinar y transferir el conocimiento entre y para sus partes. Ya que sin este y en la medida que las organizaciones interactúan con el medio ambiente, absorben información, transformándola en conocimiento, con experiencias, valores y reglas (Davenport y Prusak, 1999, p.1-11).

El desarrollo del modelo a partir de las experiencias recogidas en diversas consultorías, concluyen que la única ventaja de una empresa es lo que se sabe

colectivamente, como se usa lo que se sabe, como se adquiere y como se utiliza nuevamente, lo dividen en tres etapas (Davenport & Prusak, 2001).

- Generación del Conocimiento
- Codificación del Conocimiento
- Transferencia del Conocimiento

Los elementos centrales del conocimiento están enfocados en:

- Experiencia
- La verdad práctica
- La complejidad
- Los valores éticos
- Las creencias
- Las reglas empíricas (heurística)
- El criterio y la intuición

Y establecen ocho principios para la gestión del conocimiento que son:

- El conocimiento es fuente original de las personas y reside en la mente
- Debe existir confianza para comunicar el conocimiento
- Las Tecnologías de Información son facilitadoras
- Los estímulos y recompensas permiten compartir el conocimiento
- Es importante el soporte y dirección de recursos
- Las iniciativas unidas al conocimiento deben partir de un plan piloto

- Deben realizarse mediciones cualitativas y cuantitativas en la evaluación de la iniciativa
- El conocimiento a base de estímulos facilita la creatividad

1.2.3 Modelo de los cuatro pilares

Los pilares del conocimiento según Stantosky son: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores.

1.2.4 Kpmg Consulting

Este modelo es un sistema complejo, sus partes interactúan en todos los sentidos en busca de los fines establecidos, se basa en el aprendizaje organizacional, en los aspectos que condicionan el aprendizaje y en el resultado esperado; en este modelo se debe considerar especial importancia a la cultura, el liderazgo, la estructura, la gestión de las personas y la estrategia.

Hay que señalar que toda la organización debe estar comprometida y consciente, especialmente sus líderes con el continuo aprendizaje en todos sus niveles. Contar con personal y equipos preparados no es suficiente para generar y utilizar el conocimiento, se debe implementar mecanismos que facilite la creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación, para facilitar el aprendizaje y la captura de conocimiento.

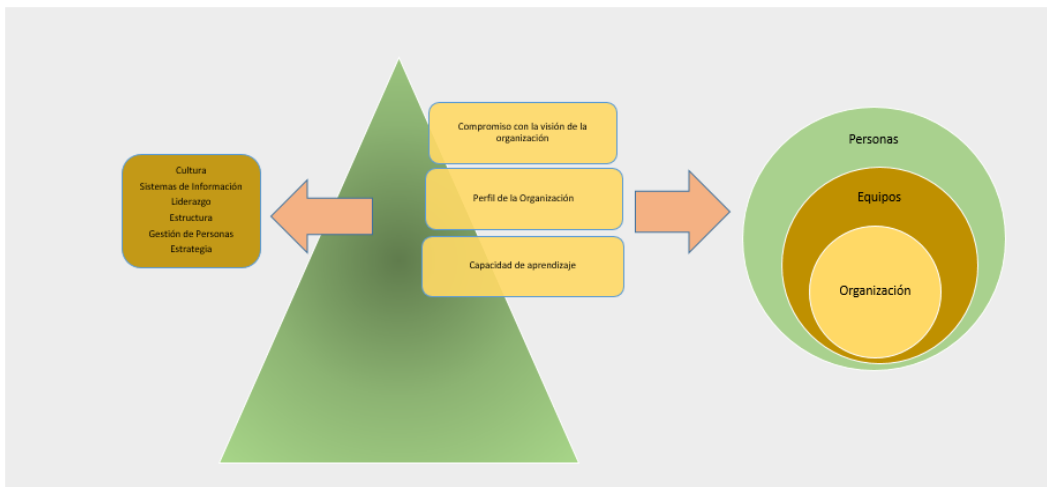


Figura 9 Modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre de K.P.M.G. Consulting

Fuente: Basado en el modelo de gestión del conocimiento de Tejedor y Aguirre de K.P.M.G. Consulting

El modelo propone habilidades, comportamientos, actitudes y sistemas de aprendizaje como:

- Proactividad de las personas (responsabilidad de las personas sobre el futuro)
- Cuestionar supuestos (modelos mentales)
- Poder analizar las interrelaciones del sistema, entender los problemas, ver relaciones causa – efecto en la línea del tiempo.
- Trabajo en equipo
- Visiones compartidas
- Poder aprender de la experiencia
- Desarrollar la creatividad
- Generar la memoria organizacional
- Aprender de los errores

- Captar conocimiento exterior
- Desarrollar mecanismos de transmisión y difusión de conocimiento

No basta con que las personas aprendan, y no conviertan ese conocimiento en activo útil para la empresa, ya que no se tendría aprendizaje organizacional, una empresa inteligente debe tener mecanismos útiles de comunicación como son las reuniones, programas de formación, conformación de equipos multidisciplinarios entre otros.

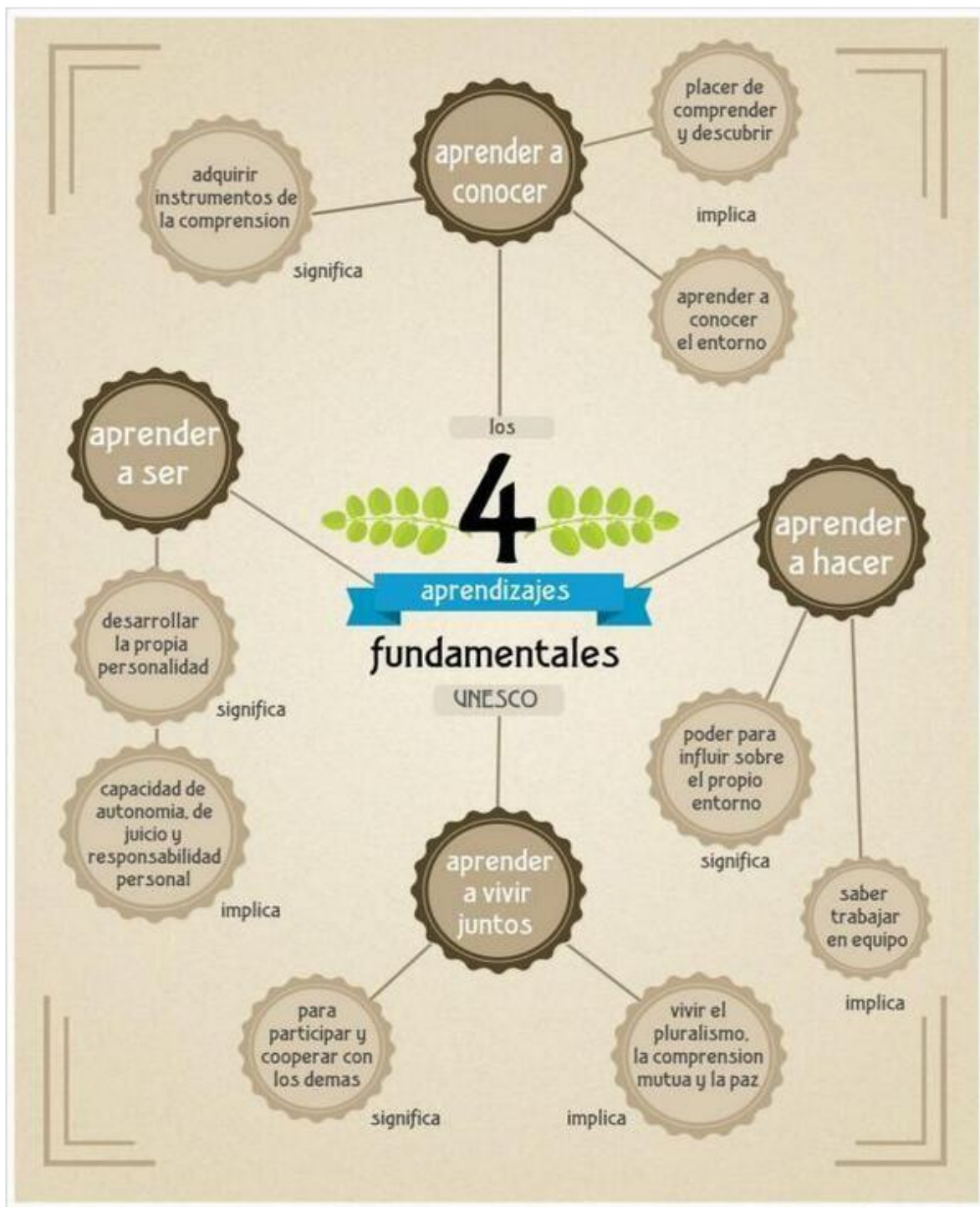


Figura 10 Modelo de los cuatro pilares según la Unesco

Fuente: UNESCO "La Educación Encierra un Tesoro" conocido también como el Informe Delors.

1.2.5 Modelo Knowledge Management Assessment Tool (Kmat)

El modelo KMAT es un valioso instrumento que permite la evaluación y diagnóstico sobre el Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional fue desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y la American Productivity and Quality Center - APQC (Mertins, 2003).

Este modelo de Gestión de Conocimiento tiene en cuenta una serie de instrumentos que pueden influenciar de manera positiva o negativa la ejecución o inicio de dichos procesos (Paniagua, 2007), la creación, identificación, colección, adaptación, aplicación y difusión del conocimiento.



Figura 11 Modelo Knowledge Management Assessment Tool (Kmart)

Fuente: Aris Paniagua, 2007, Los procesos de gestión del conocimiento de A. Andersen.

El autor describe que para que fluya adecuadamente la gestión del conocimiento debe tener los siguientes facilitadores:

- **Liderazgo:** define el negocio y comprende la estrategia, aprovecha el conocimiento para reforzar competencias críticas.

- **Cultura:** Refleja las acciones que robustecen el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento ayudando el aprendizaje y la innovación.
- **Tecnología:** facilita la comunicación de manera rápida
- **Creación del conocimiento organizacional:** información colectiva que ayuda en el accionar y toma de decisiones de una empresa, debe interactuar con los otros facilitadores ya mencionados identificando cuáles de ellos agregan valor y son aplicables.
- **Creación de valor:** la suma del conocimiento personal y organizacional genera valor al cliente, creando ventaja competitiva con los competidores.
- **Cadena de valor del conocimiento:** interacción de la organización con clientes y empleados en busca de mejorar y ampliar el conocimiento, logrando hacerla más competitiva.
- **Dato:** conjunto de elementos de conocimiento, registros, hechos, sucesos sobre sucesos y transacciones.
- **Información:** estructura de datos con significado en un momento concreto.
- **Conocimiento:** conjunto de valores, información en contexto, percepciones e idea que crean una estructura mental para incorporar nuevas experticias, ideas e información que permitan comparar, conectar y conversar.

1.2.6 Modelo de gestión de conocimiento DIAN

Para la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, entidad tributaria del orden nacional, la Gestión del Conocimiento busca entregar productos y servicios de calidad a las partes interesadas, por medio de labores diarias como son la toma de decisiones e

innovación, la conformación de comunidades de aprendizaje, el aumento de conocimiento experto y la conservación de la memoria institucional.

El conocimiento en la DIAN se considera un elemento de la gestión humana y “comprende los contenidos sabidos, conocidos y generados que fluye a toda la entidad, por medio de la producción, documentación, apropiación y comunicación en los procesos y procedimientos. Gestionarlo crea condiciones favorables para el cumplimiento de propósitos institucionales” (Código de Buen Gobierno, 2011, p.51).

Los elementos que propone el Modelo de gestión de Conocimiento para el grupo objeto de estudio son:

- Facilitadores
- Procesos de gestión de conocimiento
- Resultados
- Ambiente externo.



Figura 12 Elementos modelo de gestión de conocimiento DIAN

Fuente: Betancur y Orbes, 2016

Facilitadores: son factores que impulsan y promueven la gestión de conocimiento dentro de la organización; dentro de la propuesta de modelo se encuentran:

- Liderazgo
- Tecnología
- Personas
- Procesos
- Estrategia
- Cultura

Procesos de gestión de conocimiento: en el modelo proponen el siguiente ciclo, el cual denominan CICLO GOSU.

- Generar Conocimiento
- Organizar Conocimiento
- Socializar Conocimiento
- Utilizar Conocimiento

Resultados: En el modelo propuesto se espera obtener los siguientes resultados:

- Innovación y toma de decisiones
- Comunidades de aprendizaje
- Incremento de Conocimiento experto
- Memoria Organizacional
- Calidad

Ambiente externo: las organizaciones se encuentran rodeadas por un ambiente que influye en sus sistemas de gestión, encontrándose los siguientes:

- Políticas y normas provenientes del gobierno
- Entorno Social
- Entorno económico



Figura 13 Modelo de gestión de conocimiento DIAN

Fuente: Propuesta de un Modelo de GC para el grupo de auditoría tributaria II de la división de gestión de fiscalización de la DIAN seccional Cali. Betancur y Orbes, 2016

El proceso de gestión de conocimiento definido por la DIAN utiliza las herramientas tecnológicas como facilitador y orquestador en este proceso: la primera es una red social corporativa donde se publica la información que se considere importante y la segunda es la herramienta de gestión documental, donde se almacena y se pone a disposición la información clasificada.

Definen las siguientes estrategias:

- Preservación de la memoria organizacional
- Evitar doble esfuerzo
- Depuración del conocimiento irrelevante
- Apoyo a la innovación
- Documentación de prácticas exitosas
- Difusión y comunicación
- Lecciones aprendidas
- Creación de comunidades de aprendizaje
- Apoyo en las TI

2 Marco conceptual del sector, institución o empresa

2.1 Estructura general del Distrito Capital

La Administración Distrital está conformada por 15 sectores, los cuales cuentan con entidades adscritas o vinculadas: Sector Gestión Pública compuesto por la Secretaría General y El Departamento Administrativo del Servicio Civil (DASC); Sector Gobierno compuesto por la Secretaría de Gobierno, el Departamento Administrativo de la

Defensoría del Espacio Público (DADEP) y la Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos, **Sector Hacienda**, Planeación, Desarrollo Económico, Educación, Salud, Integración Social, Cultura Recreación y Deporte, Ambiente, Movilidad, Hábitat, Seguridad, Jurídico y Sector Mujeres. (BOGOTÁ, 2006).

2.1.1 Sector Hacienda

El Sector Hacienda tiene la misión de responder por la planeación fiscal en el Distrito con el fin de garantizar la sostenibilidad de las finanzas distritales orientadas al financiamiento de los planes y programas de desarrollo económico, social y territorial.

2.1.2 Secretaría Distrital de Hacienda

2.1.2.1 Objeto

Tendrá como objeto orientar y liderar la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas hacendarias y de la planeación y programación fiscal para la operación sostenible del Distrito Capital y el financiamiento de los planes y programas de desarrollo económico, social y de obras públicas.

2.1.2.2 Misión

La Secretaría Distrital de Hacienda tiene la **misión** de gestionar recursos y distribuirlos entre los sectores de la Administración Distrital, para cumplir con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo, bajo el principio de sostenibilidad fiscal.

2.1.2.3 Visión

Para 2020 la Secretaría Distrital Hacienda facilitará el recaudo y administración de los recursos a través de la ampliación de canales de atención, el uso de tecnologías de

la información y un talento humano comprometido con un servicio amable y eficiente de cara al ciudadano.

2.1.2.4 Funciones y deberes

- Diseñar la estrategia financiera del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital y del Plan de Ordenamiento Territorial, de conformidad con el marco fiscal de mediano plazo y el marco de gasto de mediano plazo.
- Preparar el Presupuesto Anual de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversiones y el Plan Financiero Plurianual del Distrito.
- Formular, orientar y coordinar las políticas en materia fiscal y de crédito público, en este sentido, tendrá a su cargo el asesoramiento y la coordinación de préstamos, empréstitos y créditos de recursos de la banca multilateral y extranjera.
- Formular orientar y coordinar las políticas en materia pensional, obligaciones contingentes y cesantías.
- Formular, orientar, coordinar y ejecutar las políticas tributarias, presupuestal, contable y de tesorería.
- Proveer y consolidar la información, las estadísticas, los modelos y los indicadores financieros y hacendarios de la ciudad.
- Asesorar a la Administración Distrital en la priorización de recursos y asignación presupuestal del gasto distrital y local.
- Gestionar la consecución de recursos de donaciones, cooperación y aportes voluntarios que financien el presupuesto distrital.

- Gestionar, hacer el seguimiento y controlar los recursos provenientes del orden nacional.

2.1.2.5 Organigrama SHD

Dentro de la Secretaria de Hacienda Distrital se encuentra la Subsecretaria Técnica, compuesta por siete direcciones:

1. Dirección de Impuestos de Bogotá
2. Dirección Distrital de Crédito Público
3. Dirección Distrital de Contabilidad
4. Dirección Distrital de Tesorería
5. Dirección Distrital de Presupuesto
6. Dirección de Estadísticas y Estudios Fiscales
7. Dirección Distrital de Cobro

En el marco de este estudio solo explicaremos la estructura de la Dirección de Impuestos de Bogotá, dado que es en esta dirección donde se desarrolla el objeto del presente trabajo.

2.1.3 Dirección de Impuestos de Bogotá

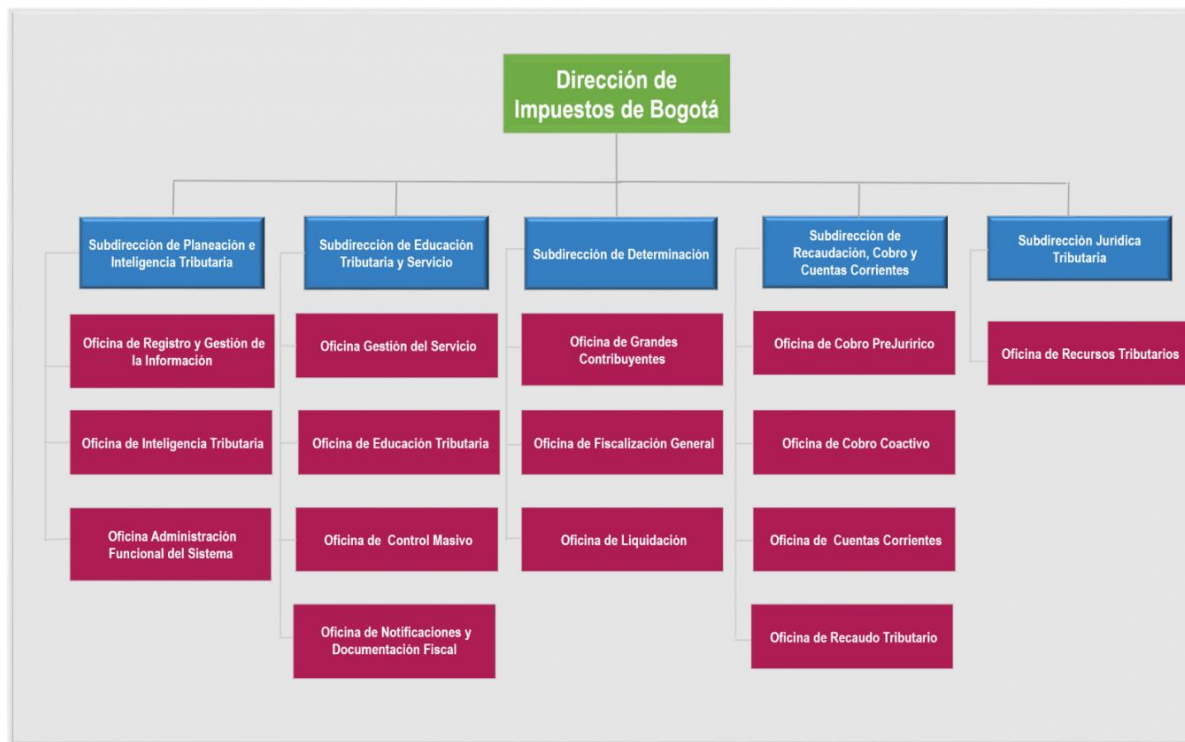


Figura 14 Organigrama dirección de impuestos de Bogotá

Fuente: Estructura Organizacional SHD

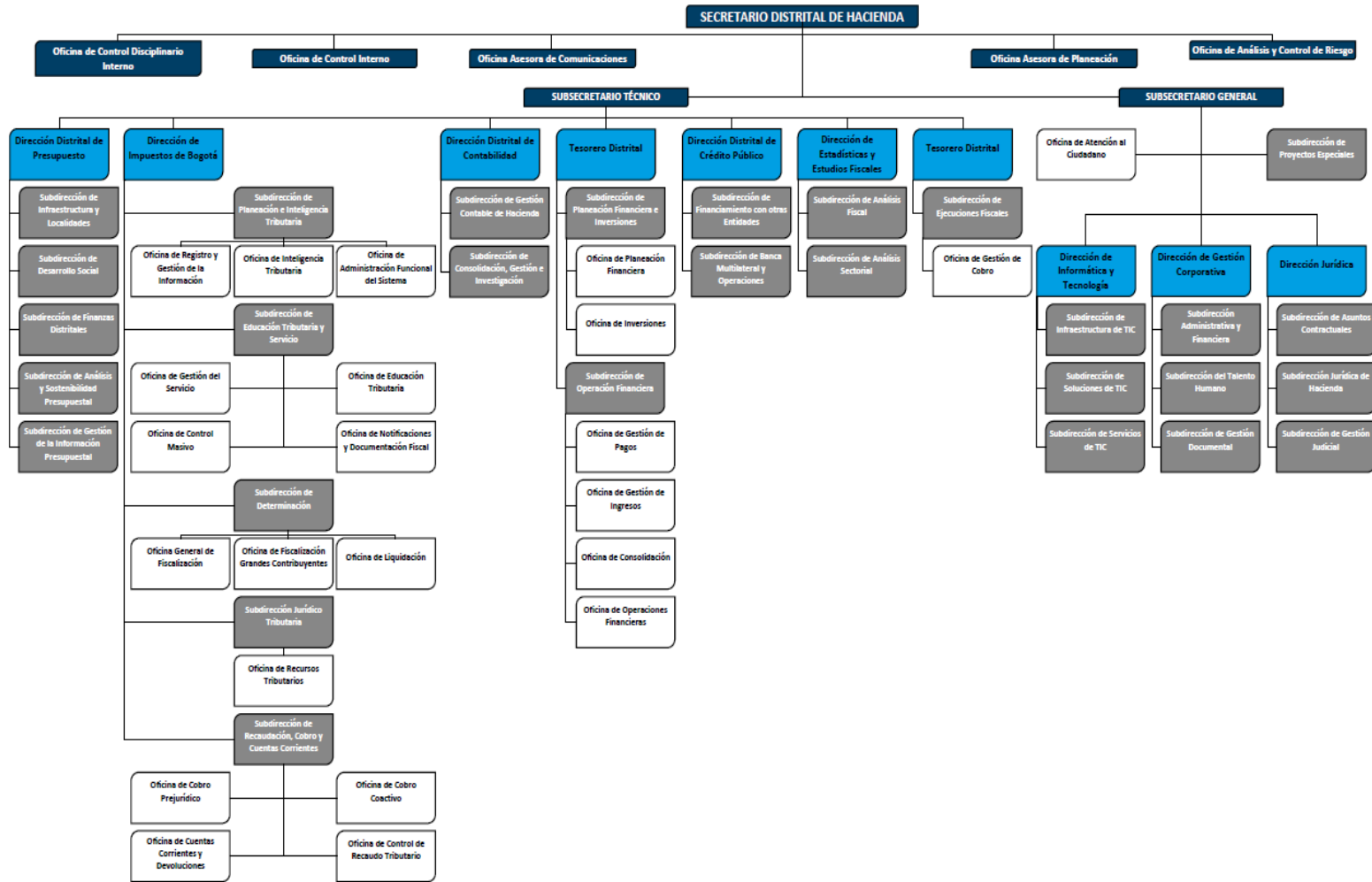


Figura 15 Organigrama SHD

Fuente: Estructura Organizacional SHD

2.1.3.1 Funciones de la DIB

Las funciones definidas en concordancia con el Decreto 601 de 2014 son:

Formular la política tributaria en el marco del modelo tributario de la Secretaría Distrital de Hacienda, para corresponder con la estrategia financiera del Plan de Desarrollo Económico y Social y de Obras Públicas del Distrito Capital, los lineamientos del Secretario Distrital de Hacienda, y la normativa legal vigente.

Dirigir y controlar los procesos administrativos de planeación e inteligencia tributaria, recaudo, determinación, liquidación, discusión, cobro, devolución y servicio al contribuyente, de los impuestos distritales con base en los principios constitucionales de eficiencia, progresividad y equidad, en concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social y de Obras Públicas del Distrito Capital y los planes y programas vigentes

La Dirección de Impuestos de Bogotá DIB, está conformada por cinco subdirecciones:

- Subdirección de Planeación e Inteligencia Tributaria
- Subdirección de Educación Tributaria y Servicio
- Subdirección de Determinación
- Subdirección de Recaudo, Cobro y Cuentas Corrientes
- Subdirección Jurídica Tributaria

Para el caso de estudio se menciona las funciones de la **Subdirección de Educación tributaria y servicio:**

- a) Asesorar en la formulación de políticas, planes y programas en los asuntos relacionados con el área de competencia.
- b) Coordinar la formulación del plan y modelo de servicio y educación tributaria de la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá, DIB.
- c) Dirigir, coordinar, y controlar en lo pertinente el plan de servicio y control tributario, atendiendo los lineamientos del modelo de gestión tributaria, los estándares de calidad del servicio, las políticas y estrategias definidas, y la normativa legal vigente.
- d) Autorizar en lo pertinente y coordinar la ejecución de las campañas programas y lógicas de control de fidelización, control extensivo, control persuasivo, determinación masiva, emisión de formularios y/o facturación de conformidad con el plan de servicio y control tributario.
- e) Dirigir la estructuración y consolidación del modelo de servicio conforme a la caracterización y calificación de los contribuyentes y de educación tributaria que incentive el cumplimiento oportuno de contribuyentes.
- f) Coordinar el seguimiento y control, que garantice las mediciones permanentes de la calidad y oportunidad de los servicios en los diferentes canales de servicio al ciudadano de la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá, DIB y retroalimentar a la Subdirección de Planeación e Inteligencia Tributaria.
- g) Evaluar las estrategias de servicio diseñadas por segmentos de contribuyentes.
- h) Coordinar en lo pertinente el archivo de gestión físico y digital de la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá, DIB, conforme a las normas vigentes y los

parámetros dados por el área competente, garantizando la utilización de los procedimientos diseñados para el efecto y realizando un estricto control y seguimiento sobre la organización, clasificación, depuración, administración, préstamos, consultas y actualizaciones de los expedientes de gestión.

- i) Coordinar el correcto y normal desempeño del proceso de notificación de actuaciones administrativas de la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá, DIB, en atención a los requisitos de calidad y oportunidad en el marco de la normativa legal vigente, y controlar el registro e incorporación de las fechas de notificación en el sistema de información tributario.
- j) Contribuir en la revisión de proyectos normativos conducentes a lograr la coherencia y armonización normativa del sistema tributario distrital, observando los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social y de Obras Públicas del Distrito Capital y las políticas tributarias.
- k) Controlar y evaluar el proceso de administración de riesgos relativos a la Subdirección, en coordinación con la Oficina de Análisis y Control de Riesgo y la Oficina de Control Interno.
- l) Formular e implementar los planes de mejoramiento, las acciones preventivas y/o correctivas de los procesos del área o en los que intervengan las oficinas de la Subdirección
- m) Coordinar con el área competente de la Secretaría Distrital de Hacienda, la formulación de políticas y estrategias de comunicación a partir de la identificación

de las necesidades que sobre la operación tributaria requiera la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá, DIB.

- n) Dar cumplimiento a la política de servicio al ciudadano y estándares de calidad definidos en la política distrital de servicio al ciudadano y en el plan de servicio y control tributario de la DIB, a través de todos los canales de interacción que se dispongan, atendiendo los lineamientos del modelo de gestión tributaria.
- o) Dar respuesta a los diferentes requerimientos asignados a la Subdirección o delegados por instancias superiores, así como elaborar y presentar informes periódicos.
- p) Asesorar en la elaboración y ejecución del Plan de acción de la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá.
- q) Dar aplicación al Sistema Integrado de Gestión de la Entidad.
- r) Administrar los Sistemas de Información de la dependencia

La Subdirección de Educación y Cultura Tributaria está conformada por cuatro oficinas así:

- Oficina de Gestión del Servicio
- Oficina de Educación Tributaria
- Oficina de Control Masivo
- Oficina de Notificaciones y Documentación Fiscal

El estudio realizado se desarrolla en la Oficina de Educación Tributaria, por lo que a continuación se señalan sus funciones y estructura interna:

Oficina de educación tributaria

La Oficina de Educación Tributaria de la Dirección de Impuestos de Bogotá, fue constituida por el Decreto 601 de 2014, por medio del cual “se modifica la estructura interna y funcional de la Secretaría Distrital de Hacienda, y se dictan otras disposiciones”, este Decreto se concibió como el resultado de un convenio de cooperación en el que se hizo evidente la necesidad de implementar una visión estratégica de gerencia corporativa en la Secretaría de Hacienda Distrital orientada al servicio público de una manera eficiente, independiente y transparente, tal y como lo señala el Decreto.

Corresponde a la Oficina de Educación Tributaria el ejercicio de las siguientes funciones:

- a) Asesorar en la formulación de políticas, planes y programas en los asuntos relacionados con el área de su competencia.
- b) Definir el plan y modelo de cultura tributaria de la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá.
- c) Diseñar y desarrollar de manera permanente soluciones y servicios dirigidos a incrementar el cumplimiento oportuno.
- d) Ejecutar campañas, programas y lógicas de promoción destinadas a incentivar el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales de los contribuyentes del Distrito Capital.
- e) Participar en el proceso de diseño de formas, formatos, formularios y demás documentos que se constituyen en entradas o salidas del sistema de información tributario.

- f) Diseñar y ejecutar acciones de reconocimiento a los contribuyentes que cumplan de manera correcta y oportuna las obligaciones formales y sustanciales.
- g) Dar respuesta oportuna a solicitudes de información y derechos de petición que se deriven de las actividades competencia de la oficina.
- h) Controlar la administración eficiente de la información integral de los contribuyentes que se gestionen en el área.
- i) Contribuir en la formulación de políticas y estrategias de comunicación a partir de la identificación de las necesidades que sobre la operación de servicio al contribuyente requiera la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá, DIB.
- j) Proponer, en lo pertinente, las lógicas de control a través de las cuales se formula y ejecuta el plan de servicio y control tributario.
- k) Administrar la gestión del conocimiento para el cliente interno y externo, con el fin de fomentar la cultura tributaria en la ciudad.
- l) Hacer seguimiento y evaluar los procesos de capacitación y/o formación de los funcionarios de la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá, en coordinación con el área competente de la Secretaria Distrital de Hacienda.
- m) Dar cumplimiento a la política de servicio al ciudadano y estándares de calidad definidos en la política distrital de servicio al ciudadano y en el plan de servicio y control tributario de la DIB, a través de todos los canales de interacción que se dispongan, atendiendo los lineamientos del modelo de gestión tributaria.
- n) Asesorar en la elaboración y ejecución del Plan de acción de la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá.

- o) Dar aplicación al Sistema Integrado de Gestión de la Entidad.
- p) Las demás funciones que le asignen las leyes, acuerdos y decretos.

La Oficina de Educación Tributaria está compuesta por 6 líneas de trabajo que desarrollan sus funcionarios así:

- Línea Universidades (2 funcionarias: Administradora Pública e Ing. Industrial; nivel de estudios: maestría)
- Línea Colegios (2 funcionarios: Administrador de Empresas y Contador Público; nivel de estudio: maestría y especialización)
- Línea Gremios y Grandes Contribuyentes (3 funcionarios: Contadora, Administrador Público, Administrador de empresas, Nivel de estudio: especialización)
- Línea Feria de Servicios: (2 funcionarios: Ing. Industrial y Administrador Público; nivel de estudio: Especialización.
- Línea Comunicaciones: (3 funcionarios: Comunicadora y diseñador gráfico; nivel de estudio: especialización)
- Línea Escritos, manejo de bases y Supervisión de contratos: Abogada, economistas, administrador de empresas; Nivel de estudio: especialización.

Adicionalmente se cuenta con el jefe de la oficina y un cargo asistencial que desarrolla actividades secretariales.

Las diferentes líneas de trabajo adelantas actividades encaminadas a llevar el mensaje sobre la educación y la cultura tributaria a los diferentes sectores de la población de Bogotá, así:

- Línea Colegios: Colegios de la ciudad públicos o privados, desde el preescolar hasta el bachillerato
- Línea Gremios y Grandes Contribuyentes: Sectores económicos, diferentes gremios (contadores, comerciantes etc.)
- Línea Feria de Servicios: Juntas de Acción Comunal, Juntas Administradoras Locales, ferias que organiza la alcaldía mayor, etc.
- Línea Comunicaciones: Adelanta los comunicados, boletines informativos y apoya transversalmente a las otras líneas de la OET.
- Línea Escritos, manejo de bases y Supervisión de contratos: Actividades transversales a la operación, supervisión contrato logístico, ICDT, Idartes, etc.
- **Línea Universidades:** Como su nombre lo indica, la gestión se basa en el acercamiento con comunidades universitarias, población de docentes y administrativos, estudiantes y egresados de las diferentes universidades con que se tenga un acercamiento o alianza estratégica.

Existe especial interés en fomentar una mayor conciencia fiscal y una ética profesional en el ámbito de la enseñanza superior, en especial poder llegar a estudiantes en edades próximas a la inserción laboral y que estén cursando carreras administrativas, contables, financieras, jurídicas, ya que de estas facultades saldrán futuros empresarios y asesores fiscales a un mercado en el que, en ocasiones, se premian las estrategias de elusión y evasión fiscal. Además, con frecuencia no se produce una adecuada actualización profesional tras las diferentes reformas fiscales emprendidas por los gobiernos.

Desde el ámbito universitario, el trabajo con las Administraciones fiscales supone para los estudiantes adquirir un conocimiento técnico actualizado, gratuito y de carácter práctico, que es de gran utilidad para el futuro profesional. Al mismo tiempo, en el contexto de la extensión universitaria, la temática resulta atractiva en la búsqueda de una mayor interacción de la universidad con la sociedad desde una perspectiva crítica, creativa y de responsabilidad en relación con la comunidad.

Desde el punto de vista de los ciudadanos, existen en ocasiones dificultades para entender los derechos y obligaciones tributarias por la complejidad del sistema y por la tradicional desconfianza hacia las instituciones recaudadoras. Esto es especialmente problemático para los sectores menos favorecidos, que no tienen recursos para acceder a un asesoramiento contable y fiscal.

La línea universidades busca acercar el conocimiento tributario a los estudiantes universitarios, ampliando el entender desde la experticia que no se adquiere en las aulas de clase, solo en las vivencias reales de atender casos particulares y atípicos, que se ven a diario en los puntos de atención de la Dirección de Impuestos.

El objetivo de gestionar el conocimiento con los universitarios es el de acercarlos a la realidad de la tributación, la responsabilidad como ciudadanos y futuros contribuyentes, pero más aún, visualizarlos como futuros asesores tributario, éticos y responsables frente a la cultura de la contribución.

Dentro del modelo propuesto, se describen algunas actividades que propuso y dio inicio la línea universidades, mostrando gran acogida por parte de la población universitaria.

Capítulo III. Metodología

La presente investigación se suscribió al diseño de una metodología cualitativa, junto con la observación y la revisión de fuentes secundarias, que permitieron la realización de un diagnóstico de gestión de conocimiento basados en el activo más importante de la entidad “las personas”, que tienen la capacidad de sentir, tener perspicacia, suponer o inferir, entre otras (Mendez, 2002).

Para alcanzar los objetivos delineados en la presente propuesta fue necesario realizar una serie de actividades organizadas de tal forma que se recabó la información acerca de la percepción, prácticas, comportamientos y habilidades que tienen los funcionarios de la OET, con el fin de realizar un diagnóstico que permitiera llegar a conclusiones útiles para el planteamiento del modelo que ayudará a cumplir los objetivos planteados en materia de Gestión del Conocimiento para la OET y futuramente para todas las áreas de la SHD.

Se busca por medio de la exploración, la descripción y la recolección de datos descubrir e identificar las buenas prácticas y la percepción que tienen los funcionarios de la OET para llevar el mensaje tributario a la ciudadanía y lograr un impacto positivo, según (Baptista, Hernandez, & Fernandez, 1991), “los estudios exploratorios se efectúan cuando el tema a estudiar es poco estudiado”, situación evidenciada en el desconocimiento de modelos de gestión en el sector público y carencia en la organización objeto de estudio. También, por medio de la descripción se puede llegar a la realización de diagnósticos de situaciones dadas, como lo mencionaba Baptista

“Desde el punto de vista científico describir es medir. Los estudios descriptivos miden conceptos” (1991, p 71), en el estudio se recolectó información acerca de la percepción, prácticas, comportamientos y habilidades que tienen los funcionarios de la OET en materia de gestión de conocimiento, con el fin de describir una situación y realizar un diagnóstico que es insumo base para la propuesta del modelo y el cumplimiento del objetivo planteado.

Para Hernández Sampieri, la recolección de datos desde el enfoque cualitativo, al igual que el cuantitativo es fundamental ya que permite adquirir información valiosa de personas conocedoras del tema tributario, captar sus percepciones, experiencias, conceptos, creencias, interacciones, pensamientos, procesos y vivencias manifestadas en el propio lenguaje, lo que permite analizar, comprender y generar conocimiento para la persona y para el entorno (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

La recolección de datos no se realiza de una manera estandarizada ni numérica, ni mucho menos estadística, se basa en la observación no estructurada, en entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusiones sobre experiencias personales, historias de vida, busca interpretar lo que va captando activamente. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

1 Características de la investigación

Las diferentes lecturas realizadas sirvieron como base de referencia y como punto de apoyo para orientar el desarrollo del presente estudio, más allá de la revisión bibliográfica se establecieron pautas que ayudaron a organizar las ideas, precisar los objetivos, establecer cursos de acción y concretar actividades específicas, que

posteriormente documentaron la experiencia y el conocimiento adquirido por los funcionarios.

En este estudio se recogió información a través de la observación de actividades, habilidades y comportamientos que tienen los funcionarios de la OET en materia de gestión de conocimiento con el fin de documentar las mejores prácticas desarrolladas por los expertos en el desarrollo de las actividades de educación y cultura tributaria.

Por otra parte, y para poder determinar un diagnóstico y tener mayor comprensión sobre lo que perciben los funcionarios sobre la Gestión del conocimiento, se inició aplicando una entrevista que permitió conocer a rasgos generales la situación actual sobre la percepción del tema.

1.1 La entrevista

Se realizó con el equipo de funcionarios una entrevista basada en un cuestionario que se podrá apreciar en el Anexo A del presente documento, donde a través de preguntas y respuestas se logró una comunicación que permitió tener una idea de la importancia del tema de gestión del conocimiento para la entidad.

De acuerdo con la metodología planteada por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) algunas de las características que deben tener las entrevistas cualitativas según autores Rogers y Bouey (2005), Willing (2008) son:

1. El principio y el final de la entrevista no se predeterminan, son flexibles, las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas.
2. Las preguntas y el orden en que se hacen deben adecuarse a los participantes.
3. La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica.

4. El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.
5. El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
6. El entrevistador ajusta la comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.
7. La entrevista cualitativa tiene un carácter más amistoso.
8. Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje (Cuevas, 2009).



Figura 16 Pasos metodología entrevista cualitativa

Fuente: Basada en la metodología para realización de entrevistas, R. Hernández Sampieri, 2006.

La aplicación de la entrevista se realizó en la jornada laboral y el tiempo de respuesta tuvo un promedio de 40 a 60 minutos, se realizaron dos tipos de preguntas que consistía

en afirmar o negar el grado de conocimiento acerca de la una determinada situación y de igual manera se preguntó el ¿por qué? De la respuesta.

Universo: La población estudiada está conformada 10 profesionales de la OET que desarrollan actividades de Educación y Cultura Tributaria, se identificaron diferentes características como:

Rango de edad de los funcionarios de la oficina de educación tributaria: La edad de los funcionarios objeto del presente estudio se encuentra entre 31-40 años con 3 personas, para el rango de 41-50 encontramos que hay 4 personas, y para los demás rangos (20-30; 51-60 y más de 60) encontramos una persona por rango.

Un dato significativo es ver que un 20% de los funcionarios tienen más de 50 años, lo que indica que entran en una etapa pre pensional, lo que genera la necesidad de diseñar estrategias tendientes a la recolección de la memoria institucional.

Tabla 5 Rango Edad Funcionarios OET

Rango de edad (años)	No. funcionarios
20-30	1
31-40	3
41-50	4
51-60	1
61-70	1
más	

Fuente: propia

Nivel de estudios: en cuanto a la preparación académica, la totalidad de los funcionarios son profesionales, se observa un 40% con especialización y un 30% con maestría.

Tabla 6 Nivel de estudios funcionarios OET

Nivel de estudios	Cantidad
Profesional	3
Especialización	4
Maestría	3
Doctorado	0

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista

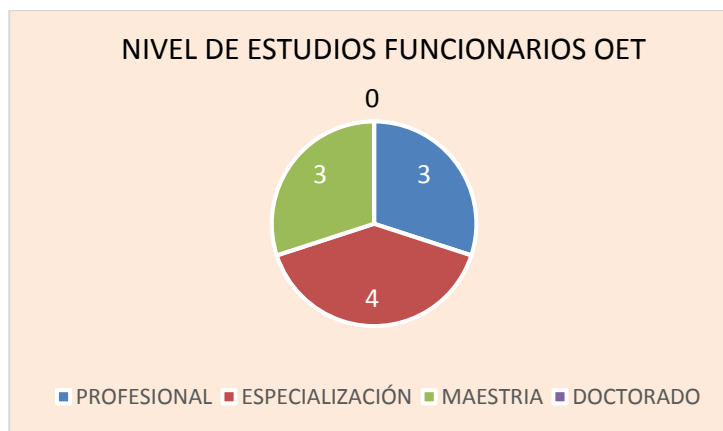


Figura 17 Gráfica nivel de estudios funcionarios OET

Fuente: propia

Permanencia de los funcionarios en la SHD: La permanencia de los funcionarios de la OET, se encuentra en un rango mínimo de (4) años y un máximo de (21) años, se puede ver que ha existido hasta el momento estabilidad laboral, situación que puede verse afectada por el concurso que se encuentra en desarrollo.

En la medida que los funcionarios llevan más años laborando en la entidad en esa medida puede calificarse el conocimiento y la experticia adquirida en cada uno de los puestos de trabajo por los que han pasado.

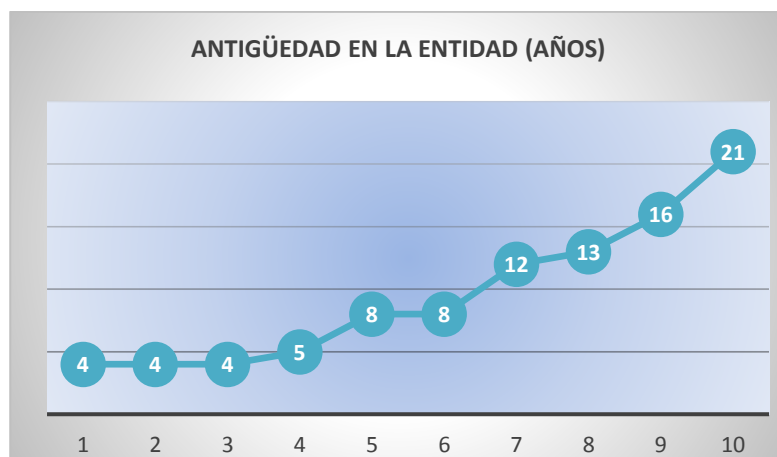


Figura 18 Antigüedad en la entidad (años)

Fuente: propia

Tabla 7 Permanencia en años

Permanencia (años)
4
4
4
5
8
8
12
13
16
21

Fuente: propia

La entrevista partió de la siguiente premisa:

La gestión del conocimiento (GC) es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar la capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu & Sieber 1999).

Pregunta No.1

¿De acuerdo con lo anterior, en qué medida el conocimiento que los compañeros poseen es importante para el desempeño del trabajo realizado y el logro de los objetivos?

A continuación, se relacionan las ideas principales dadas por los funcionarios entrevistados:

- Cultura organizacional
- Competencias
- Estar actualizado
- Trabajo en equipo
- Compartir
- Del grado de conocimiento depende el éxito de los procesos
- Sirve para el desempeño
- Desarrollo de actividades conjuntas
- Desarrollar mejor el trabajo
- Trabajar de manera coordinada
- Alimento diario para obtener mejores resultados en la empresa

Pregunta No. 2

¿Comparte el conocimiento a sus pares o equipo de trabajo en busca de hacer mejor el proceso asignado?

SI_____ NO_____ ¿Por qué?

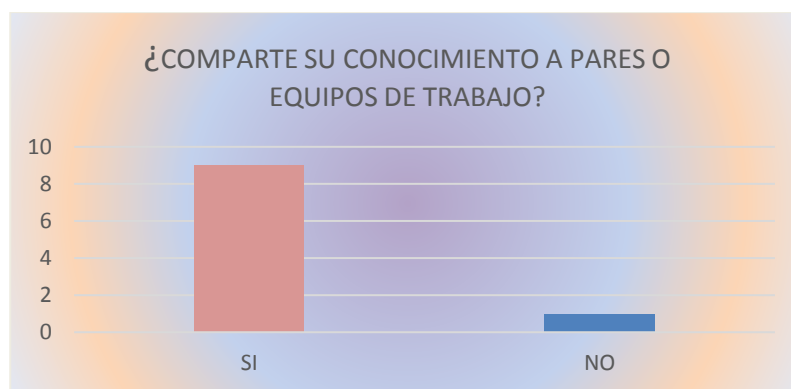


Figura 19 ¿Comparte el conocimiento a pares o equipos de trabajo?

Fuente: propia

En esta pregunta 9 funcionarios respondieron afirmativamente, argumentaron el por qué con los siguientes comentarios:

- La retroalimentación genera valor
- Compartir las experiencias fortalece el respeto y genera confianza
- Permite el logro de los objetivos planeados
- Es indispensable para el desarrollo de las actividades
- Del compartir del conocimiento depende el éxito de los procesos
- Agiliza los procesos y tareas
- La interacción de los miembros de un equipo de trabajo permite el logro de los objetivos

- Es básico estar actualizado ya que estamos sujetos a permanente evaluación por parte de los ciudadanos y contribuyentes
- Facilitan los procesos y por ende el mejoramiento continuo genera valor a la entidad
- Es necesario tener claridad sobre los conceptos y las normas ya que mejora la respuesta a los contribuyentes
- Mejora la labor propia y la de los demás
- El trabajo en equipo brinda mejores resultados y cada uno aprende del otro con el propósito de ser cada día mejor y brindar servicios con resultados transparentes, claros, seguros y eficaces
- De eso depende una buena decisión

Solo una persona que respondió que NO, justificando la respuesta en la falta de tiempo para socializar.

Pregunta No. 3

¿Conoce usted las ventajas en la aplicación de un modelo de Gestión del Conocimiento?

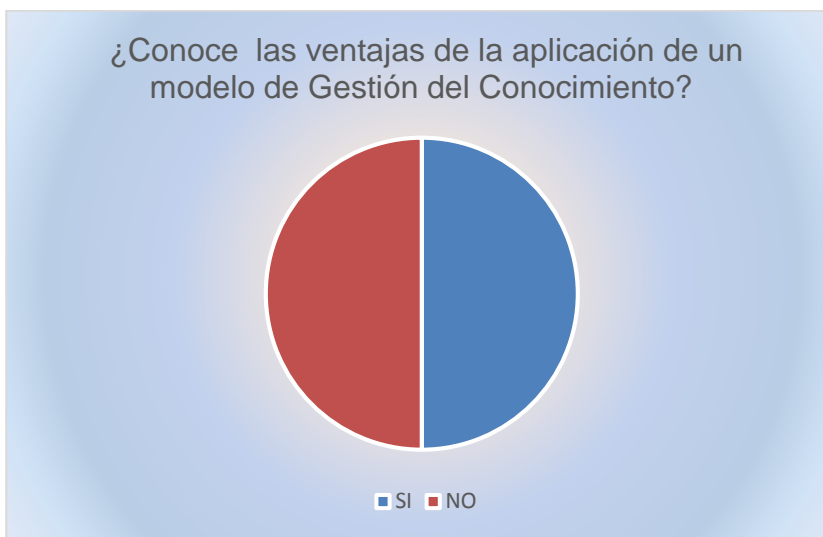


Figura 20 ¿Conoce las ventajas de la aplicación de un modelo estratégico de Gestión del Conocimiento?

Fuente: propia

Ante esta pregunta, el 50% de los funcionarios respondió SI y el otro 50%, respondió No, argumentando las siguientes razones:

- Permite desarrollar aspectos importantes con calidad
- El cumplimiento de objetivos
- Logro de actividades eficientes
- Cualificación del personal
- Aprovechamiento del conocimiento adquirido
- Se hacen más eficientes los procesos
- Coadyuva a la organización empresarial
- Contribuye a la planeación estratégica
- Optimiza operaciones y recursos
- Facilita los procesos de respuesta

- Aumenta la oportunidad en la respuesta
- Aumenta la satisfacción de clientes internos y externos
- Reconoce y visibiliza el conocimiento existente
- Favorece la transferencia de este
- Enriquece el conocimiento a nivel grupal
- Mejora la toma de decisiones
- Genera ventajas competitivas
- Excelentes resultados
- Facilita la solución de problemas con eficacia y eficiencia
- Trae beneficios para la empresa, sus clientes internos y externos

Las personas que respondieron “NO” justificaron la respuesta en:

- No hay un procedimiento en la entidad que hable de la gestión del conocimiento
- Con modelo o sin modelo hay que compartir lo que se sabe
- Siempre hay que preguntarle a los que más saben o explicarle a los que menos saben de los temas tributarios
- No se reconoce por parte de la entidad el conocimiento de sus funcionarios
- A mayor conocimiento mayor carga laboral, mayor responsabilidad y menores incentivos.

Pregunta No. 4

¿Cree usted que existe una cultura organizacional que propicie el intercambio de conocimientos en la organización?

El total de los funcionarios respondió NO.

Pregunta No. 5

¿Cómo considera usted que un modelo de GC podría ayudar al mejoramiento de las actividades de educación y cultura tributaria que se adelantan en las diferentes líneas de trabajo?

- Ayuda a mejorar el mensaje tributario
- Se haría más organizado y sistemático el trabajo esto redundaría en la eficacia de la gestión
- Permite saber con oportunidad cuando otras áreas generan actos administrativos o conceptos que pudieran afectar a los contribuyentes
- Las competencias individuales que tiene cada integrante del grupo de educación tributaria pueden enriquecer la labor del otro, aportando nuevos conocimientos, metodologías de trabajo y experiencias adquiridas en la línea de acción.
- Capacitando constantemente, actualizando la información
- Incentivando con cursos de capacitación con entidades reconocidas
- Capacitaciones continuas, mesas de trabajo, socialización de sentencias y conceptos
- Haciendo reuniones y mesas de trabajo entre diferentes áreas
- Creando un banco de experiencias
- Realizando reuniones de escucha de experiencias, metodologías utilizadas y resultados obtenidos

- Pedagogos expertos que avalen las actividades desarrolladas en los diferentes escenarios
- Afianza el desempeño en cada una de las líneas de acción
- Debe ser una guía que seguir, pero no se pone en practica

Pregunta No. 6

¿Qué sugerencia haría a la OET para aprovechar el conocimiento de los servidores de la entidad para multiplicar el mensaje tributario y mejorar los servicios?

- Realización de jornadas de divulgación tributarias tanto internas como externas incentivando la participación
- Sistematización de experiencias, talleres y seguimiento al sentido de pertenencia de los funcionarios de la OET
- Capacitación + capacitación = resultados, que trae como consecuencia:
 - Mejoramiento de la curva de aprendizaje
 - actividades innovadoras
 - Generación de valor
 - cliente interno y externo
 - mejora continua
- Generar espacios que favorezcan el intercambio de conocimiento y experiencias para que de manera conjunta se establezcan estrategias para un mejor servicio
- Que programen capacitaciones para todos los funcionarios, para tener una información confiable y segura para cualquier persona ya sea interna o externa.
- Apoyo de las diferentes áreas para solucionar inquietudes y socializarlo

- Aprovechar el conocimiento de cada uno de los funcionarios y compartirlo
- Realizar reuniones mensuales de seguimiento a los resultados y escuchar a las personas y tomar nota de las sugerencias
- Consolidar la información
- Se supone que es una guía que seguir, pero no se pone en practica

Pregunta No. 7

¿Qué entiende por innovación?

- Hacer las cosas diferentes y más rápido
- Crear herramientas, canales o ideas nuevas para fortalecer un proceso
- Cambios novedosos de hacer la tarea aprovechando la tecnología, y el conocimiento humano
- Innovar hace referencia a algo nuevo, llámese producto, servicio o procedimiento
- Combo que se produce al introducir nuevos conceptos, sistemas, criterios
- Reformar, cambiar, actualizar, corregir y transformar para obtener excelentes resultados
- Pensar diferente
- Nuevos métodos o maneras de hacer
- Salir de lo tradicional
- Es reingeniería
- Cambios con novedades
- Ver donde los otros no ven, valor agregado sin perder de vista los pequeños grandes detalles

- Nuevas formas de hacer las cosas, utilizando la gestión del conocimiento para lograr el mejoramiento de la gestión
- Aprovechamiento de nuevas ideas, nuevas propuestas, nuevas formas de pensar para el éxito del trabajo
- Es algo nuevo, novedoso, cambio

1.2 Recolección de datos

Otras fuentes para la recolección de información que se tomó en el presente estudio fue la recolección de documentos relacionados con el quehacer de cada línea, información valiosa e importante pues fue elaborada por sus propios miembros basados en las diferentes actividades y experiencias.

Como muestra podemos partir del Plan Operativo de la oficina donde cada línea establece las actividades y metas a realizar en la vigencia, los informes de actividades los cuales deben estar disponibles en la plataforma Share, cuadros con indicadores, encuestas de satisfacción, reuniones de equipo de trabajo, información de los boletines de comunicaciones, registro fotográfico, entrevistas realizadas a los miembros de la OET.

1.2.1 Plan operativo

Es el documento en el cual la Oficina de Educación Tributaria establece las actividades a desarrollar durante la vigencia, orientados a alcanzar los objetivos y metas institucionales de la SHD, ver ANEXO B; en las siguientes graficas se puede observar las distintas actividades que realizó la OET en el marco de cumplimiento de las metas del Plan Estratégico para la vigencia 2017.

Objetivo DIB	Estrategia	Actividades / Programas	Logros 2017																																																																																																																																																
			Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre de 2017																																																																																																																																																
			Actividad	Lugar	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes																																																																																																																																												
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Lugar</th> <th>Mes de realización</th> <th>Numero de Sesiones</th> <th>Asistentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Mezclón SHD - Planetario Distrital</td><td>Planetario</td><td>Febrero</td><td>1</td><td>40</td></tr> <tr><td>Mezclón SHD - Planetario Distrital</td><td>Planetario</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>190</td></tr> <tr><td>Mezclón SHD - Colegio Eduardo Umaña Luna</td><td>Kennedy</td><td>Marzo</td><td>2</td><td>1.400</td></tr> <tr><td>Las Nuevas Aventuras Cesar Ciudadano - Planetario</td><td>Planetario</td><td>Marzo</td><td>2</td><td>240</td></tr> <tr><td>Las Nuevas Aventuras Cesar Ciudadano - Planetario</td><td>Planetario</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>90</td></tr> <tr><td>Mezclón SHD - Planetario Distrital</td><td>Planetario</td><td>Marzo</td><td>2</td><td>90</td></tr> <tr><td>Stom - Planetario Distrital</td><td>Planetario</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>350</td></tr> <tr><td>Stom - Planetario Distrital</td><td>Planetario</td><td>Marzo</td><td>2</td><td>350</td></tr> <tr><td>Centro Comercial Floresta</td><td>Floresta</td><td>Abril</td><td>1</td><td>500</td></tr> <tr><td>Colegio Ismael Perdomo</td><td>Ciudad Bolívar</td><td>Agosto</td><td>12</td><td>1.000</td></tr> <tr><td>Colegio Distrital Hurza</td><td>Suba</td><td>Agosto</td><td>8</td><td>500</td></tr> <tr><td>Colegio Ferny Mikay</td><td>Ciudad Bolívar</td><td>Agosto</td><td>18</td><td>1.800</td></tr> <tr><td>Colegio Eduardo Santo</td><td>Los Mártires</td><td>Agosto</td><td>7</td><td>1.000</td></tr> <tr><td>Ismael Perdomo I.E. D</td><td>Ciudad Bolívar</td><td>Octubre</td><td>2</td><td>820</td></tr> <tr><td>Colegio Liceo Femenino Mercedes Nafío</td><td>Rafael Uribe Uribe</td><td>Septiembre - Octubre</td><td>16</td><td>2.960</td></tr> <tr><td>Rural Pasquilla</td><td>Ciudad Bolívar</td><td>Octubre - Noviembre</td><td>11</td><td>2.230</td></tr> <tr><td>Pedro De Tanco led</td><td>Bosa</td><td>Octubre - Noviembre</td><td>11</td><td>1.768</td></tr> <tr><td>Campesino Monte Verde</td><td>Chigachero</td><td>Octubre - Noviembre</td><td>7</td><td>710</td></tr> <tr><td>Colegio Instituto Técnico Industrial Piloto</td><td>Turjuelito</td><td>Noviembre</td><td>8</td><td>730</td></tr> <tr><td>La Chuaca led</td><td>Kennedy</td><td>Noviembre</td><td>1</td><td>600</td></tr> <tr><td>Colegio San Rafael</td><td>Kennedy</td><td>Octubre</td><td>2</td><td>250</td></tr> <tr><td>Colegio Jean De La Fontaine</td><td>Fontibón</td><td>Noviembre</td><td>2</td><td>240</td></tr> <tr><td>Colegio Solavento</td><td>Ciudad Bolívar</td><td>Noviembre</td><td>2</td><td>800</td></tr> <tr><td>Colegio Rural Cuba Baja</td><td>Ciudad Bolívar</td><td>Noviembre</td><td>1</td><td>400</td></tr> <tr><td>Obras Planetario</td><td>Planetario</td><td>Diciembre</td><td>7</td><td>1.135</td></tr> <tr><td>Sumapaz</td><td>Sumapaz</td><td>Noviembre</td><td>1</td><td>150</td></tr> <tr><td colspan="3">Total Acumulado Año</td><td>129</td><td>19.793</td></tr> </tbody> </table>					Actividad	Lugar	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes	Mezclón SHD - Planetario Distrital	Planetario	Febrero	1	40	Mezclón SHD - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	1	190	Mezclón SHD - Colegio Eduardo Umaña Luna	Kennedy	Marzo	2	1.400	Las Nuevas Aventuras Cesar Ciudadano - Planetario	Planetario	Marzo	2	240	Las Nuevas Aventuras Cesar Ciudadano - Planetario	Planetario	Marzo	1	90	Mezclón SHD - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	2	90	Stom - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	1	350	Stom - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	2	350	Centro Comercial Floresta	Floresta	Abril	1	500	Colegio Ismael Perdomo	Ciudad Bolívar	Agosto	12	1.000	Colegio Distrital Hurza	Suba	Agosto	8	500	Colegio Ferny Mikay	Ciudad Bolívar	Agosto	18	1.800	Colegio Eduardo Santo	Los Mártires	Agosto	7	1.000	Ismael Perdomo I.E. D	Ciudad Bolívar	Octubre	2	820	Colegio Liceo Femenino Mercedes Nafío	Rafael Uribe Uribe	Septiembre - Octubre	16	2.960	Rural Pasquilla	Ciudad Bolívar	Octubre - Noviembre	11	2.230	Pedro De Tanco led	Bosa	Octubre - Noviembre	11	1.768	Campesino Monte Verde	Chigachero	Octubre - Noviembre	7	710	Colegio Instituto Técnico Industrial Piloto	Turjuelito	Noviembre	8	730	La Chuaca led	Kennedy	Noviembre	1	600	Colegio San Rafael	Kennedy	Octubre	2	250	Colegio Jean De La Fontaine	Fontibón	Noviembre	2	240	Colegio Solavento	Ciudad Bolívar	Noviembre	2	800	Colegio Rural Cuba Baja	Ciudad Bolívar	Noviembre	1	400	Obras Planetario	Planetario	Diciembre	7	1.135	Sumapaz	Sumapaz	Noviembre	1	150	Total Acumulado Año			129	19.793
Actividad	Lugar	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes																																																																																																																																															
Mezclón SHD - Planetario Distrital	Planetario	Febrero	1	40																																																																																																																																															
Mezclón SHD - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	1	190																																																																																																																																															
Mezclón SHD - Colegio Eduardo Umaña Luna	Kennedy	Marzo	2	1.400																																																																																																																																															
Las Nuevas Aventuras Cesar Ciudadano - Planetario	Planetario	Marzo	2	240																																																																																																																																															
Las Nuevas Aventuras Cesar Ciudadano - Planetario	Planetario	Marzo	1	90																																																																																																																																															
Mezclón SHD - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	2	90																																																																																																																																															
Stom - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	1	350																																																																																																																																															
Stom - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	2	350																																																																																																																																															
Centro Comercial Floresta	Floresta	Abril	1	500																																																																																																																																															
Colegio Ismael Perdomo	Ciudad Bolívar	Agosto	12	1.000																																																																																																																																															
Colegio Distrital Hurza	Suba	Agosto	8	500																																																																																																																																															
Colegio Ferny Mikay	Ciudad Bolívar	Agosto	18	1.800																																																																																																																																															
Colegio Eduardo Santo	Los Mártires	Agosto	7	1.000																																																																																																																																															
Ismael Perdomo I.E. D	Ciudad Bolívar	Octubre	2	820																																																																																																																																															
Colegio Liceo Femenino Mercedes Nafío	Rafael Uribe Uribe	Septiembre - Octubre	16	2.960																																																																																																																																															
Rural Pasquilla	Ciudad Bolívar	Octubre - Noviembre	11	2.230																																																																																																																																															
Pedro De Tanco led	Bosa	Octubre - Noviembre	11	1.768																																																																																																																																															
Campesino Monte Verde	Chigachero	Octubre - Noviembre	7	710																																																																																																																																															
Colegio Instituto Técnico Industrial Piloto	Turjuelito	Noviembre	8	730																																																																																																																																															
La Chuaca led	Kennedy	Noviembre	1	600																																																																																																																																															
Colegio San Rafael	Kennedy	Octubre	2	250																																																																																																																																															
Colegio Jean De La Fontaine	Fontibón	Noviembre	2	240																																																																																																																																															
Colegio Solavento	Ciudad Bolívar	Noviembre	2	800																																																																																																																																															
Colegio Rural Cuba Baja	Ciudad Bolívar	Noviembre	1	400																																																																																																																																															
Obras Planetario	Planetario	Diciembre	7	1.135																																																																																																																																															
Sumapaz	Sumapaz	Noviembre	1	150																																																																																																																																															
Total Acumulado Año			129	19.793																																																																																																																																															
		<p>Fuente: Oficina De Educación Tributaria</p> <p>En el año 2017 la Oficina de Educación Tributaria realizó lo siguiente:</p> <p>Convenios NAF 2017</p> <p>Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre de 2017</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Lugar</th> <th>Mes de realización</th> <th>Asistentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Ciclo de Capacitación Grupo NAF Semestre I De 2017</td><td>UNIMINUTO</td><td>Febrero</td><td>23</td></tr> <tr><td>Lanzamiento Acuerdo de Entendimiento U. Javeriana - SHD Y Conferencia Simplificación Tributaria Conferencista: Director de Impuestos</td><td>U. JAVERIANA</td><td>Marzo</td><td>215</td></tr> <tr><td>Lanzamiento Acuerdo NAF U. Gran Colombia - SHD Director de Impuestos</td><td>U. GRAN COLOMBIA</td><td>Marzo</td><td>120</td></tr> <tr><td>Taller Práctico NAF Uniminuto. Liquidación Predial, SPAC, Descuentos, ICA Básico</td><td>UNIMINUTO</td><td>Marzo</td><td>37</td></tr> <tr><td>Lanzamiento Acuerdo de Entendimiento Fundación Univeritaria Minuto de Dios - SHD Y Conferencia Simplificación Tributaria e implicaciones de la Reforma Tributaria Nacional. Conferencista: Director De Impuestos</td><td>TEATRO MINUTO DE DIOS</td><td>Abril</td><td>571</td></tr> <tr><td>Conferencias Impuestos Territoriales U. La Gran Colombia</td><td>U. GRAN COLOMBIA</td><td>Octubre</td><td>100</td></tr> <tr><td>Capacitación en materia de educación y cultura tributaria a los estudiantes de practica social y empresarial de los últimos semestres de contaduría pública de la U. Javeriana (Jornada Nocturna)</td><td>U. JAVERIANA</td><td>Noviembre</td><td>25</td></tr> <tr><td colspan="3">Total Acumulado Año</td><td>1.691</td></tr> </tbody> </table>	Actividad	Lugar	Mes de realización	Asistentes	Ciclo de Capacitación Grupo NAF Semestre I De 2017	UNIMINUTO	Febrero	23	Lanzamiento Acuerdo de Entendimiento U. Javeriana - SHD Y Conferencia Simplificación Tributaria Conferencista: Director de Impuestos	U. JAVERIANA	Marzo	215	Lanzamiento Acuerdo NAF U. Gran Colombia - SHD Director de Impuestos	U. GRAN COLOMBIA	Marzo	120	Taller Práctico NAF Uniminuto. Liquidación Predial, SPAC, Descuentos, ICA Básico	UNIMINUTO	Marzo	37	Lanzamiento Acuerdo de Entendimiento Fundación Univeritaria Minuto de Dios - SHD Y Conferencia Simplificación Tributaria e implicaciones de la Reforma Tributaria Nacional. Conferencista: Director De Impuestos	TEATRO MINUTO DE DIOS	Abril	571	Conferencias Impuestos Territoriales U. La Gran Colombia	U. GRAN COLOMBIA	Octubre	100	Capacitación en materia de educación y cultura tributaria a los estudiantes de practica social y empresarial de los últimos semestres de contaduría pública de la U. Javeriana (Jornada Nocturna)	U. JAVERIANA	Noviembre	25	Total Acumulado Año			1.691																																																																																																													
Actividad	Lugar	Mes de realización	Asistentes																																																																																																																																																
Ciclo de Capacitación Grupo NAF Semestre I De 2017	UNIMINUTO	Febrero	23																																																																																																																																																
Lanzamiento Acuerdo de Entendimiento U. Javeriana - SHD Y Conferencia Simplificación Tributaria Conferencista: Director de Impuestos	U. JAVERIANA	Marzo	215																																																																																																																																																
Lanzamiento Acuerdo NAF U. Gran Colombia - SHD Director de Impuestos	U. GRAN COLOMBIA	Marzo	120																																																																																																																																																
Taller Práctico NAF Uniminuto. Liquidación Predial, SPAC, Descuentos, ICA Básico	UNIMINUTO	Marzo	37																																																																																																																																																
Lanzamiento Acuerdo de Entendimiento Fundación Univeritaria Minuto de Dios - SHD Y Conferencia Simplificación Tributaria e implicaciones de la Reforma Tributaria Nacional. Conferencista: Director De Impuestos	TEATRO MINUTO DE DIOS	Abril	571																																																																																																																																																
Conferencias Impuestos Territoriales U. La Gran Colombia	U. GRAN COLOMBIA	Octubre	100																																																																																																																																																
Capacitación en materia de educación y cultura tributaria a los estudiantes de practica social y empresarial de los últimos semestres de contaduría pública de la U. Javeriana (Jornada Nocturna)	U. JAVERIANA	Noviembre	25																																																																																																																																																
Total Acumulado Año			1.691																																																																																																																																																
		<p>Fuente: Oficina De Educación Tributaria</p> <p>La Oficina de Educación Tributaria realizó 19 jornadas en el 2017 que incluyen conferencias sobre impuestos territoriales, ferias estudiantiles y actividades lúdicas.</p> <p>Resumen Actividades Linea Universidades Oficina De Eduacooln Tributaria</p> <p>Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre de 2017</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Lugar</th> <th>Mes de realización</th> <th>Asistentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Conferencia Simplificación Tributaria - CUN</td><td>CUN</td><td>03/02/2017</td><td>58</td></tr> <tr><td>Ciclo de Conferencias sobre Impuestos Distritales U. Republicana.</td><td>U. Republicana</td><td>20/02/2017 A 24/02/2017</td><td>82</td></tr> <tr><td>Conferencia Simplificación Tributaria. Participación se la SHD en el día del Contador CUN.</td><td>Cun</td><td>01/03/2017</td><td>124</td></tr> <tr><td>Conferencia ICA y Reteica - Generalidades y Cambios Ley 1819 - Fundación Univeritaria del Área Andina.</td><td>Fund. UNIANADINA</td><td>07/03/2017</td><td>389</td></tr> <tr><td>Participación de la SHD en la semana del Contador Gran Colombiano - Conferencias: ICA Nivel I, Simplificación Tributaria, Generalidades Predial y obra de teatro IMPRO.</td><td>U. Gran Colombia</td><td>06/03/2017</td><td>519</td></tr> <tr><td>Conferencia Actualización Tributaria Distrital. Celebración día del Contador UNIMINUTO.</td><td>UNIMINUTO</td><td>24/03/2016</td><td>339</td></tr> </tbody> </table>	Actividad	Lugar	Mes de realización	Asistentes	Conferencia Simplificación Tributaria - CUN	CUN	03/02/2017	58	Ciclo de Conferencias sobre Impuestos Distritales U. Republicana.	U. Republicana	20/02/2017 A 24/02/2017	82	Conferencia Simplificación Tributaria. Participación se la SHD en el día del Contador CUN.	Cun	01/03/2017	124	Conferencia ICA y Reteica - Generalidades y Cambios Ley 1819 - Fundación Univeritaria del Área Andina.	Fund. UNIANADINA	07/03/2017	389	Participación de la SHD en la semana del Contador Gran Colombiano - Conferencias: ICA Nivel I, Simplificación Tributaria, Generalidades Predial y obra de teatro IMPRO.	U. Gran Colombia	06/03/2017	519	Conferencia Actualización Tributaria Distrital. Celebración día del Contador UNIMINUTO.	UNIMINUTO	24/03/2016	339																																																																																																																					
Actividad	Lugar	Mes de realización	Asistentes																																																																																																																																																
Conferencia Simplificación Tributaria - CUN	CUN	03/02/2017	58																																																																																																																																																
Ciclo de Conferencias sobre Impuestos Distritales U. Republicana.	U. Republicana	20/02/2017 A 24/02/2017	82																																																																																																																																																
Conferencia Simplificación Tributaria. Participación se la SHD en el día del Contador CUN.	Cun	01/03/2017	124																																																																																																																																																
Conferencia ICA y Reteica - Generalidades y Cambios Ley 1819 - Fundación Univeritaria del Área Andina.	Fund. UNIANADINA	07/03/2017	389																																																																																																																																																
Participación de la SHD en la semana del Contador Gran Colombiano - Conferencias: ICA Nivel I, Simplificación Tributaria, Generalidades Predial y obra de teatro IMPRO.	U. Gran Colombia	06/03/2017	519																																																																																																																																																
Conferencia Actualización Tributaria Distrital. Celebración día del Contador UNIMINUTO.	UNIMINUTO	24/03/2016	339																																																																																																																																																

Tabla 8 Logros Oficina de Educación Tributaria vigencia 2017

Fuente: Plan Estratégico 2016-2020

Objetivo DIB	Estrategia	Actividades / Programas	Logros 2017																																																																															
			Feria Estudiantil Unilibre (Información Alianza Unilibre - SHD y Orientación Estudiantes)	Universidad Libre	16/02/2017	95																																																																												
			Entrevista Noticiero Telemiga - Simplificación Tributaria, Alianza SHD - U. Gran Colombia (Entrevistado Camilo Galvía)	Telemiga	06/02/2017	1.000																																																																												
			Presentación Lúdica Teatral Las Maravillosas Aventuras de Marcelino. Unisalle	U. Salle	01/03/2017	106																																																																												
			Semana de Capacitación en Impuestos Distritales	Fund. Uriendina	16/05/2017 Al 25/05/2017	276																																																																												
			Capacitación en Educación y Cultura Tributaria A Estudiantes de Prácticas Social de los últimos semestres del programa de Contaduría	U. Javeriana	5/06/2017 Al 15/06/2017	25																																																																												
			Capacitación en Materia de Educación y Cultura Tributaria a los Estudiantes y Egresados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	U. SALLE	24/07/2017 AL 26/07/2017	110																																																																												
			Ciclo De Conferencias Sobre Impuestos Distritales	UNIMINUTO	15/03/2017 AL 17/03/2017	235																																																																												
			Simplificación Tributaria		02/10/2017	100																																																																												
			Impuestos a la Propiedad	U. Gran Colombia	03/10/2017	100																																																																												
			Generalidades ICA - ReteICA		04/10/2017	100																																																																												
			Régimen Sancionatorio		05/10/2017	100																																																																												
			Taller Aplicativos WEB - Liquidaciones ICA, Predial y Vehículos		05/10/2017	100																																																																												
			Simplificación Tributaria	Fund. Uriendina	07/10/2017	166																																																																												
			Total Acumulado Año			4.026																																																																												
			Fuente: Oficina De Educación Tributaria																																																																															
			En el año 2017 la Oficina de Educación Tributaria adelantó 24 sesiones de formación de competencias tributarias, así: Resumen De Actividades Sectores Económicos Línea Gremios Periodo: 1 de enero a 31 de Diciembre de 2017																																																																															
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Mes de realización</th> <th>Numero de Sesiones</th> <th>Asistentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Implicaciones Reforma Tributaria en Impuestos Territoriales</td><td>Febrero</td><td>1</td><td>60</td></tr> <tr><td>Nuevos agentes de Retención de ICA</td><td>Febrero</td><td>2</td><td>125</td></tr> <tr><td>Simplificación Tributaria</td><td>Febrero</td><td>1</td><td>17</td></tr> <tr><td>Nuevos agentes de Retención de ICA</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>35</td></tr> <tr><td>Simplificación Tributaria</td><td>Marzo</td><td>5</td><td>130</td></tr> <tr><td>II y III Jornadas Tributarias Alianza JCC-SHD-CTCP</td><td>Abril y Mayo</td><td>2</td><td>266</td></tr> <tr><td>Condiciones Especiales de Pago</td><td>Mayo</td><td>1</td><td>135</td></tr> <tr><td>ICA-Condiciones Especiales de Pago</td><td>Junio</td><td>1</td><td>10</td></tr> <tr><td>ICA-régimen simplificado-formalización de negocios</td><td>Julio</td><td>1</td><td>162</td></tr> <tr><td>ICA-régimen simplificado-formalización de negocios</td><td>Julio</td><td>1</td><td>226</td></tr> <tr><td>ICA y sistema de retenciones de ICA</td><td>Agosto</td><td>1</td><td>22</td></tr> <tr><td>ICA y sistema de retenciones de ICA</td><td>Agosto</td><td>1</td><td>111</td></tr> <tr><td>Territorialidad y sistema de retenciones-ICA</td><td>Agosto</td><td>1</td><td>215</td></tr> <tr><td>Predial, Ica y Sistema de retenciones ICA</td><td>Septiembre</td><td>1</td><td>60</td></tr> <tr><td>Ica en arrendamientos, Inventarios e Ingresos</td><td>Septiembre</td><td>1</td><td>250</td></tr> <tr><td>Octava Jornada tributaria Alianza Junta Central de Contadores, Consejo Técnico y SDH</td><td>Octubre</td><td>2</td><td>212</td></tr> <tr><td>Novena Jornada tributaria Alianza Junta Central de Contadores, Consejo Técnico y SDH</td><td>Octubre</td><td>1</td><td>167</td></tr> <tr><td>Total Acumulado Año</td><td></td><td>24</td><td>2.233</td></tr> </tbody> </table>				Actividad	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes	Implicaciones Reforma Tributaria en Impuestos Territoriales	Febrero	1	60	Nuevos agentes de Retención de ICA	Febrero	2	125	Simplificación Tributaria	Febrero	1	17	Nuevos agentes de Retención de ICA	Marzo	1	35	Simplificación Tributaria	Marzo	5	130	II y III Jornadas Tributarias Alianza JCC-SHD-CTCP	Abril y Mayo	2	266	Condiciones Especiales de Pago	Mayo	1	135	ICA-Condiciones Especiales de Pago	Junio	1	10	ICA-régimen simplificado-formalización de negocios	Julio	1	162	ICA-régimen simplificado-formalización de negocios	Julio	1	226	ICA y sistema de retenciones de ICA	Agosto	1	22	ICA y sistema de retenciones de ICA	Agosto	1	111	Territorialidad y sistema de retenciones-ICA	Agosto	1	215	Predial, Ica y Sistema de retenciones ICA	Septiembre	1	60	Ica en arrendamientos, Inventarios e Ingresos	Septiembre	1	250	Octava Jornada tributaria Alianza Junta Central de Contadores, Consejo Técnico y SDH	Octubre	2	212	Novena Jornada tributaria Alianza Junta Central de Contadores, Consejo Técnico y SDH	Octubre	1	167	Total Acumulado Año		24	2.233
Actividad	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes																																																																															
Implicaciones Reforma Tributaria en Impuestos Territoriales	Febrero	1	60																																																																															
Nuevos agentes de Retención de ICA	Febrero	2	125																																																																															
Simplificación Tributaria	Febrero	1	17																																																																															
Nuevos agentes de Retención de ICA	Marzo	1	35																																																																															
Simplificación Tributaria	Marzo	5	130																																																																															
II y III Jornadas Tributarias Alianza JCC-SHD-CTCP	Abril y Mayo	2	266																																																																															
Condiciones Especiales de Pago	Mayo	1	135																																																																															
ICA-Condiciones Especiales de Pago	Junio	1	10																																																																															
ICA-régimen simplificado-formalización de negocios	Julio	1	162																																																																															
ICA-régimen simplificado-formalización de negocios	Julio	1	226																																																																															
ICA y sistema de retenciones de ICA	Agosto	1	22																																																																															
ICA y sistema de retenciones de ICA	Agosto	1	111																																																																															
Territorialidad y sistema de retenciones-ICA	Agosto	1	215																																																																															
Predial, Ica y Sistema de retenciones ICA	Septiembre	1	60																																																																															
Ica en arrendamientos, Inventarios e Ingresos	Septiembre	1	250																																																																															
Octava Jornada tributaria Alianza Junta Central de Contadores, Consejo Técnico y SDH	Octubre	2	212																																																																															
Novena Jornada tributaria Alianza Junta Central de Contadores, Consejo Técnico y SDH	Octubre	1	167																																																																															
Total Acumulado Año		24	2.233																																																																															
			Fuente: Oficina De Educación Tributaria																																																																															
			Durante el año 2017 la Oficina de Educación Tributaria llevo a cabo 40 jornadas de capacitación en el tema de simplificación en las distintas localidades, así: Capacitaciones a Poblaciones Previamente Definidas Periodo: 1 de enero a 31 de Diciembre de 2017																																																																															
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Mes de realización</th> <th>Numero de Sesiones</th> <th>Asistentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad Santa Fe - Barrio La Paz Centro</td><td>Enero</td><td>1</td><td>20</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad Usme - Barrios Chapinero, Casa Rev. Yomasa, Betania</td><td>Enero</td><td>2</td><td>66</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad Antonio Nariño - Barrio Restrepo, Ciudad Jardín</td><td>Enero</td><td>2</td><td>18</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad Turkuello- Barrio Abraham Lincoln</td><td>Enero</td><td>2</td><td>20</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad Usme - Barrios Yomasa, Betania, A.J. Susie Nuevo Potentil</td><td>Febrero</td><td>4</td><td>164</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad Kennedy - Barrios Andalucía I Sector, Vialon Colombia</td><td>Febrero</td><td>2</td><td>96</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad Usaquén - Barrio Tibabita</td><td>Febrero</td><td>1</td><td>25</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad Engativá - Barrio Florida Blanca</td><td>Febrero</td><td>1</td><td>61</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad Bosa - Barrios Atalayas , El Anheló</td><td>Marzo</td><td>2</td><td>208</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad San Cristóbal - Barrio San Cristóbal Sur</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>7</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad Candelaria - Barrio Santa Bárbara</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>12</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad Fontibón- Barrios El Carmen, Junta Adm Local</td><td>Marzo</td><td>2</td><td>24</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad Kennedy - Barrio El Acuarelas De La Fianza</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>42</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Localidad Teusaquillo - Barrio El Recuerdo</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>6</td></tr> </tbody> </table>				Actividad	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes	Capacitación Simplificación Localidad Santa Fe - Barrio La Paz Centro	Enero	1	20	Capacitación Simplificación Localidad Usme - Barrios Chapinero, Casa Rev. Yomasa, Betania	Enero	2	66	Capacitación Simplificación Localidad Antonio Nariño - Barrio Restrepo, Ciudad Jardín	Enero	2	18	Capacitación Simplificación Localidad Turkuello- Barrio Abraham Lincoln	Enero	2	20	Capacitación Simplificación Localidad Usme - Barrios Yomasa, Betania, A.J. Susie Nuevo Potentil	Febrero	4	164	Capacitación Simplificación Localidad Kennedy - Barrios Andalucía I Sector, Vialon Colombia	Febrero	2	96	Capacitación Simplificación Localidad Usaquén - Barrio Tibabita	Febrero	1	25	Capacitación Simplificación Localidad Engativá - Barrio Florida Blanca	Febrero	1	61	Capacitación Simplificación Localidad Bosa - Barrios Atalayas , El Anheló	Marzo	2	208	Capacitación Simplificación Localidad San Cristóbal - Barrio San Cristóbal Sur	Marzo	1	7	Capacitación Simplificación Localidad Candelaria - Barrio Santa Bárbara	Marzo	1	12	Capacitación Simplificación Localidad Fontibón- Barrios El Carmen, Junta Adm Local	Marzo	2	24	Capacitación Simplificación Localidad Kennedy - Barrio El Acuarelas De La Fianza	Marzo	1	42	Capacitación Simplificación Localidad Teusaquillo - Barrio El Recuerdo	Marzo	1	6																
Actividad	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad Santa Fe - Barrio La Paz Centro	Enero	1	20																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad Usme - Barrios Chapinero, Casa Rev. Yomasa, Betania	Enero	2	66																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad Antonio Nariño - Barrio Restrepo, Ciudad Jardín	Enero	2	18																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad Turkuello- Barrio Abraham Lincoln	Enero	2	20																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad Usme - Barrios Yomasa, Betania, A.J. Susie Nuevo Potentil	Febrero	4	164																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad Kennedy - Barrios Andalucía I Sector, Vialon Colombia	Febrero	2	96																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad Usaquén - Barrio Tibabita	Febrero	1	25																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad Engativá - Barrio Florida Blanca	Febrero	1	61																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad Bosa - Barrios Atalayas , El Anheló	Marzo	2	208																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad San Cristóbal - Barrio San Cristóbal Sur	Marzo	1	7																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad Candelaria - Barrio Santa Bárbara	Marzo	1	12																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad Fontibón- Barrios El Carmen, Junta Adm Local	Marzo	2	24																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad Kennedy - Barrio El Acuarelas De La Fianza	Marzo	1	42																																																																															
Capacitación Simplificación Localidad Teusaquillo - Barrio El Recuerdo	Marzo	1	6																																																																															
			Fuente: Oficina De Educación Tributaria																																																																															
			Jornadas de Formación Tributaria en el Territorio.																																																																															

Tabla 8 Logros Oficina de Educación Tributaria vigencia 2017

Fuente: Plan Estratégico 2016-2020

1.2.2 Plataforma share point

La OET tiene un sitio web que permite a los miembros de la oficina almacenar los informes, actualizar los calendarios de actividades y estar enterados del quehacer de cada una de las líneas de trabajo, esta plataforma se debe alimentar a diario, aunque muchas veces por el poco tiempo se actualiza eventualmente.

En la siguiente imagen se observa la información disponible en la plataforma share de la oficina de Educación Tributaria:

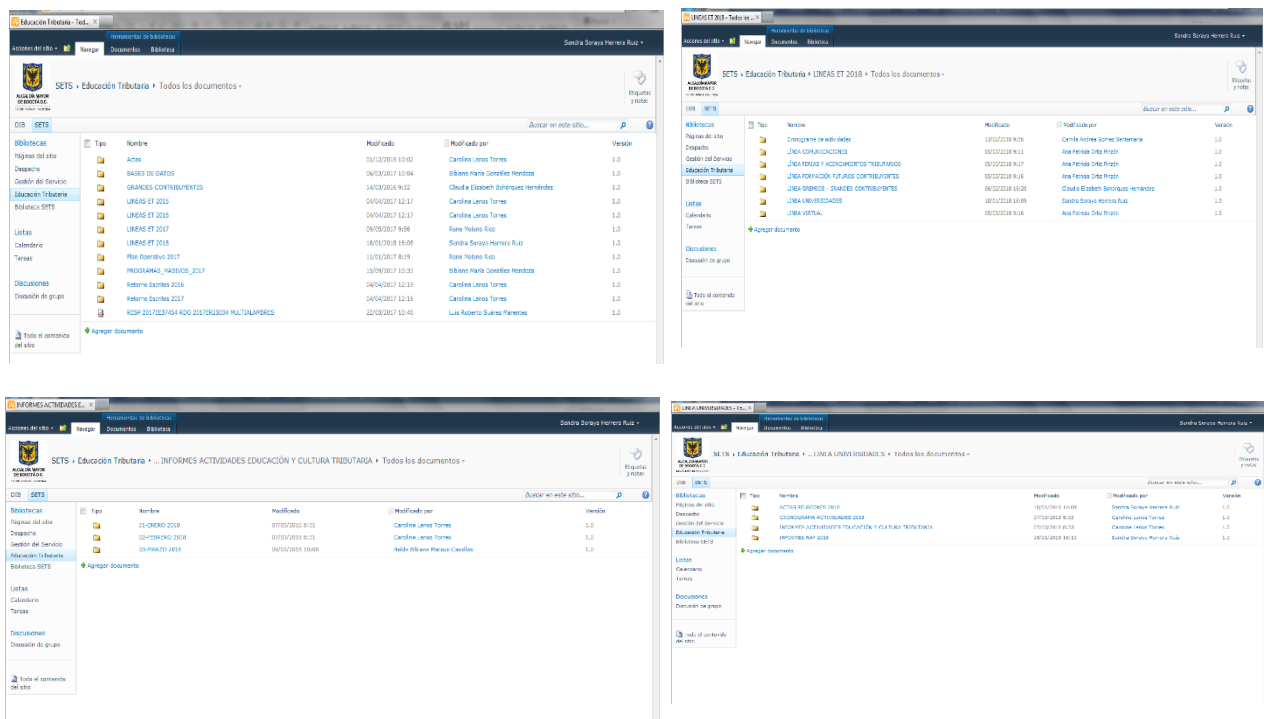


Figura 21 Imágenes Información Línea Universidades Plataforma Share Point

Fuente: Plataforma Share Point Información Línea Universidades

1.2.3 Informes de actividades

En el desarrollo de las distintas actividades que adelantan las líneas de trabajo en la OET, se elabora un informe donde se describe el lugar, entidad o institución donde se desarrolla la actividad, se identifica el público o los asistentes a quienes se les está compartiendo ya sea una capacitación, conferencia o presentación lúdica, se registra en éste las listas de asistencia , el desarrollo de la actividad, la encuesta de satisfacción y el registro fotográfico del evento, una vez realizado se dispone en la Plataforma Share Point.

1.2.4 Indicadores

Para la adecuada implementación del Modelo estratégico de Gestión de Conocimiento en la Línea Universidades de la OET, es necesario adoptar medidas y herramientas adecuadas a nivel de estrategias, planes, programas, proyectos, los cuales deben ser medibles, es decir cuantificables y verificables con adecuados indicadores.

Es así como en los informes de actividades internos no se registran muchos indicadores valiosos que demuestren la buena gestión de la línea, y en consecuencia de la OET; también vemos que para informes periódicos que debe llevar la Dirección de Impuestos, los indicadores se centran principalmente en la cantidad de contribuyentes y el valor del recaudo; no se cuenta con otros factores importantes que le permitan a la OET medir la satisfacción de los productos y servicios suministrados, a su vez medir la percepción que tienen los ciudadanos con relación a la entidad recaudadora. En el ANEXO C se observa la propuesta de indicadores para la OET, basada en la metodología de la función pública.

1.2.5 Encuestas de satisfacción

La línea universidades viene desarrollando en cada una de sus actividades encuestas de satisfacción a los estudiantes y docentes capacitados, se envía al correo electrónico de cada uno de los participantes una vez culminada la actividad, de esta manera se puede conseguir toda la información necesaria para realizar un adecuado análisis.

Esta encuesta es muy importante para la línea, ya que permite conocer la experiencia de los participantes, saber que está haciendo bien y que se debe corregir o mejorar, para el caso de una capacitación indica que tan conveniente fue el tema visto, si consideran que les puede servir para la vida personal y profesional, que tan claro fue el conferencista, que otros temas les interesaría ver, como les pareció la metodología empleada, como estuvo la logística, entre otras. En el ANEXO D se observa el modelo de encuesta On Line que se realiza por parte de la Línea Universidades, para evaluar los procesos de Educación Tributaria en la DIB y un informe de la encuesta realizada a un grupo de estudiantes universitarios.

1.2.6 Reuniones de equipo

Pocas veces se reúne a la oficina en pleno para conocer el avance o desarrollo de las actividades de cada línea, en el evento de requerirse una reunión para tratar un tema en particular, se reúnen el líder de la línea y el jefe de la oficina, no se da la oportunidad a ningún otro funcionario de participar o de opinar sobre las diferentes actividades de la oficina y de sus correspondientes líneas de trabajo.

Solo de manera informal y muy vagamente se tiene conocimiento de las actividades desarrolladas por los miembros de la OET, situación que no permite conocer si se va por un buen camino o no en el cumplimiento de los objetivos de la oficina, y de paso frena la posibilidad de trabajar en equipo.

1.2.7 Boletines informativos


La Dirección de Impuestos cuenta con el Boletín Informativo, que se maneja desde la oficina de comunicaciones, esta llega a todos los funcionarios de la Dirección de Impuestos, con las últimas noticias sobre actividades y asuntos de interés como son actividades de bienestar, invitaciones a cursos y seminarios del ICDT.

En la imagen se observa la invitación que están realizando a un diplomado sobre procedimiento tributario.

Diplomado - Procedimiento Tributario

B Boletines Informativos de Impuestos
mar 22/05, 7:56
Grupo de la Direccion de Impuestos de Bogota ▾

Bandeja de entrada



Mostrar todos 1 archivos adjuntos (645 KB) descargar Guardar en OneDrive - SECRETARIA DE HACIENDA DISTRITAL

Figura 22 Invitación a diplomado

Fuente: Boletines Informativos

1.2.8 Hacienda al día

Es un informativo emitido por la Oficina de Comunicaciones de la Secretaría de Hacienda que llega a todos los funcionarios de la entidad, a diferencia de los Boletines de Impuestos que solo llega a los funcionarios de la Dirección de Impuestos.

En Hacienda al Día, se publican las principales noticias de interés para los funcionarios, como son las publicaciones de artículo 20¹, informes de gestión de la Alcaldía Mayor, invitaciones a cursos y seminarios, invitación a las actividades que adelanta la Dirección de Impuestos, etc.



Figura 23 Hacienda al día

Fuente: Secretaría Distrital de Hacienda

¹ **Artículo 20**

Periódico dedicado al cubrimiento de información legal y tributaria emanada de los poderes públicos de la República de Colombia, entidades descentralizadas y del Distrito Capital de Bogotá. Suministran a diario información jurídica a través de la Web.

1.2.9 Página web

La página web de la secretaria es una valiosa herramienta que da a conocer a la SHD, la organización, servicios que presta, normatividad y noticias de interés general en materia tributaria.

En la página se publican fotos y videos institucionales de cara al ciudadano que busca conocer más sobre la función que presta la SHD, y en especial orientación acerca de trámites y servicios que presta la entidad.



Figura 24 Interfaz Secretaría Distrital de Hacienda

Fuente: Secretaría Distrital de Hacienda

1.3 Diagnóstico de la Gestión de Conocimiento

Una vez analizadas las respuestas dadas por los funcionarios, se evidencia que estos ven la necesidad de contar con un modelo estratégico que les permita gestionar el conocimiento, más si se tiene en cuenta que el grupo de trabajo objeto de la investigación dependen de sus conocimientos y experticia en el campo tributario para el desempeño del trabajo y la obtención de resultados.

Otros aspectos que condicionan la gestión del conocimiento al interior de la entidad y en la que la mayoría de los funcionarios coinciden al igual que lo planteado por KPMG Consulting como se vio en el marco teórico son: la cultura, liderazgo, estrategia, gestión de las personas, y en el saber compartir el conocimiento por medio de actividades cotidianas lo que genera experiencia y a la vez define procesos.

Para mejorar los procesos, facilitar la comunicación y el conocimiento, es importante el apoyo con nuevas tecnologías de información, ya que estas facilitan la labor y desarrollo de estos, permiten respuestas rápidas, reducen costos, aumenta la eficacia. Para (Nonaka & Takeuchi, 1995) las nuevas tecnologías contextualizan la interacción de los individuos en los procesos de manera social, es decir que las personas deben interactuar de tal manera que puedan compartir sus experiencias, habilidades y técnicas (conocimiento tácito), que sirvan como modelo para que otros mediante la observación (conocimiento explícito), puedan realizar sus procesos, adoptar mejores prácticas, orientar las inquietudes tanto de los compañeros de trabajo, como consultas de los contribuyentes, adaptar el entorno a las necesidades, el documentar ese conocimiento y

disponerlo mediante canales de información tecnológica, facilita la interiorización la puesta en práctica.

Partiendo de lo anterior se relacionan los principales elementos mencionados por los funcionarios de la OET y que son base para la propuesta del modelo estratégico de gestión del conocimiento:

Las personas: el éxito de cualquier organización no está en centrar la atención únicamente en los procesos, sino en la manera como se aprovecha el potencial de las personas, ya que son estas las que generan el conocimiento organizacional; en la entidad se da mayor importancia a las funciones que desarrolla cada persona, y es así como se mide y califica la gestión.

Es por esto, que cuando las personas se retiran de la DIB se llevan consigo sus conocimientos, perdiendo de esta manera la entidad un intangible que ayudó a construir durante el tiempo de permanencia del funcionario y al cual le invirtió grandes cantidades de recursos; para que esto no suceda se debe generar propuestas que permitan la transferencia de conocimiento a las nuevas generaciones de trabajadores.

Liderazgo: se tiene la idea que el liderazgo viene de la alta dirección y que debe asegurar la alineación de las estrategias, la visión, la misión y norte a seguir, en la actualidad y de acuerdo con las entrevistas, la DIB tiene la oportunidad de mejorar las estrategias que permitan involucrar a todos los miembros de la organización en el planteamiento de políticas de gestión del conocimiento, el líder debe estar enmarcado en la consecución de espacios que reconozcan e identifiquen los talentos y las habilidades de los funcionarios, situación que no se observa al interior de la DIB.

La estrategia: la estrategia corresponde a la manera de gestionar el conocimiento al interior del grupo objeto de estudio, con el fin de lograr los resultados planteados; en la OET cada funcionario desarrolla sus propias estrategias para llevar a cabo las actividades que tiene planeadas, sin que estas estén alineadas con las estrategias misionales, ni mucho menos son socializadas con los demás miembros del equipo con quienes pueden tener metas en común.

La cultura: los actuales funcionarios de la OET como ya se mencionó, provienen de diferentes áreas de la organización y en cada área se establece un tipo de cultura, un vocabulario y unas costumbres diferentes de acuerdo con la naturaleza del proceso al que pertenecían, es decir, para algunos es difícil integrarse y compartir el conocimiento adquirido. No obstante, la mayoría coincide en que existe un adecuado ambiente de trabajo donde se pueden realizar actividades que faciliten la gestión de conocimiento, aprovechando al máximo los saberes de los expertos en beneficio de facilitar los procesos internos y de aportar a la adecuada orientación de los contribuyentes.

Los procesos: es la descripción de cómo deben funcionar las cosas y cómo hacer cada actividad en búsqueda de cumplir los objetivos, mejorar la productividad, la rentabilidad y la calidad del servicio, pero no se han definido de tal manera que permitan describir e involucrar actividades que contribuyan a la gestión del conocimiento. Se observa como en la SHD se tienen documentados los procesos de cada área, pero estos no son lo suficientemente específicos en aspectos importantes que todos los funcionarios deberían saber y que pocos solo con la experiencia, los han aprendido y adaptado de manera personal, para facilitar el trabajo individual; siendo esta una de las principales

causas que no permiten la motivación para leerlos y aprenderlos como guía principal para cualquier proceso. En el ANEXO E se muestra el Procedimiento establecido para el proceso de Educación y Cultura Tributaria de la DIB-

Se observa que en ocasiones, cada responsable de área define o improvisa procesos, los cuales pueden llegar a dar buenos resultados, pero no lo documentan, lo que significa que, con el cambio o relevo de personal, colapsen los procesos ya establecidos.

Se deben establecer y documentar nuevos procesos de gestión del conocimiento como una práctica habitual que permita a la entidad alcanzar los objetivos propuestos en beneficio del contribuyente y de la ciudadanía en general.

Tecnología: la entidad cuenta con tecnologías como son la intranet, internet limitado, correo institucional, sin embargo, se puede decir que esta tecnología no está siendo aprovechada de tal manera que se pueda incorporar prácticas de gestión del conocimiento, ni para identificarlo, ni para compartir temas específicos con expertos.

En lo que tiene que ver con la Intranet podríamos decir que se limita a informar de manera general los aspectos básicos de la entidad, no se tiene información profunda acerca de informes de las áreas que permitan servir como referencia para la adquisición de nuevos conocimientos.

Por lo anterior, se ve la necesidad de incrementar el uso de las nuevas tecnologías de Información en el desarrollo de las diferentes actividades de GC en la entidad y del proceso tributario, lo cual se debe hacer entre otras cosas, por la necesidad de generar valor agregado a los procesos y servicios que se prestan a la ciudadanía.

Para esto, se requiere formar el capital humano, es decir fortalecer el conocimiento y las competencias tecnológicas de los funcionarios en áreas claves como es la gestión documental, innovación, aprendizaje, y el uso de herramientas en la web.

Incorporar el Balance Score Card (BSC/Cuadro de Mando Integral), Círculos de conocimiento y comunidades de aprendizaje, lecciones aprendidas, minería de datos, vigilancia tecnológica.

Implementar la Investigación, Desarrollo y la Innovación, I + D + i, Implementar el coaching o el mentoring, la Universidad Corporativa. Crear nuevo conocimiento y despertar el gusto por aprender.

Las TICs, son un factor clave que ayudan a la gestión del conocimiento, puesto que proporcionan las herramientas necesarias para gestionar el conocimiento tácito y explícito, a través de los correos electrónicos, la web, aplicaciones inteligentes, chat, video conferencia, etc.

Capítulo IV. Propuesta de un Modelo Estratégico para la Gestión de Conocimiento de la OET

Un aspecto importante para la utilización y aprovechamiento del conocimiento en la OET corresponde a la adecuada utilización en la generación de procesos de innovación de manera sistémica. Permitiendo esto aprovechar el potencial de conocimiento como fuente generadora de ventajas sostenibles que aseguren mejorar la calidad de los servicios prestados por la entidad.

Es por esto, que la diversidad de conocimiento en materia tributaria que poseen los funcionarios de la DIB requiera de una efectiva gestión que ayude a clasificar y organizar todo el conocimiento que se produce en los diferentes procesos y actividades ejecutadas en la prestación del servicio de educación y cultura tributaria

La adquisición y apropiación del conocimiento para el modelo propuesto, se basa en el estado actual en que la OET lo maneja y lo gestiona, se busca vincular a todos los funcionarios tomando lo mejor del conocimiento y experticia, las buenas prácticas que han tenido en el desarrollo de la actividad profesional, para generar primordialmente en la entidad un cambio de mentalidad que contribuya a la innovación y a la construcción de un capital intelectual, a comunidades de investigación y practica que fomenten el conocimiento, mejore los procesos e incluya a las personas con sus iniciativas.

Este modelo estratégico, permitirá a la OET y en consecuencia a toda la entidad, identificar quienes tienen conocimientos relevantes que al ser compartidos permitan aprovechar oportunidades de innovación, mejoren la gestión del conocimiento en el

marco de una cultura organizacional, orienten los procesos no solo hacia el quehacer de las actividades, sino a generar una cultura de gestión de conocimiento que permita aprovechar la experticia, habilidades y la memoria institucional en búsqueda de la excelencia corporativa.

El modelo propuesto, busca incorporar las tecnologías de información TI, que son de gran ayuda para toda organización ya que facilita optimizar los recursos, mejorar los procesos misionales, de comunicación y aplicación de mejores prácticas, además hace parte de la estrategia de modernización de Gobierno Digital que busca crear valor público. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2015)

1 La Gestión del Conocimiento en el Sector Público

Una adecuada Gestión del Conocimiento en el sector público facilita la apropiación e integración de los saberes provenientes de diversas fuentes, dinamizando la creación de nuevos procesos efectivos y aprovechando las rutinas específicas en el desarrollo de sus actividades que terminan siendo fuente de ventajas estratégicas.

Para Stewart (1997) en un mundo cambiante basado en la economía, el conocimiento se convierte en “el ingrediente primario de lo que fabricamos, hacemos, compramos y vendemos” ya que se busca incrementar el capital intelectual después de surtir el proceso de almacenar, vender y compartir este valioso activo lo que “se ha vuelto la tarea económica más importante de las personas, las empresas y los países” (p.21).

Según (Wiig, 2002) en el sector público el conocimiento juega un papel valioso especialmente por:

- Facilita la toma de decisiones
- Da valor a la participación ciudadana para la toma de decisiones
- Promueve la valoración del capital intelectual
- Promueve la gestión de conocimiento de los servidores
- Mejora la prestación de los productos y servicios

Wiig (2002) argumenta que en la medida que los trabajadores de una organización actúen de forma inteligente promueven a las organizaciones en la calidad de los servicios prestados y en consecuencia mejora la percepción de los ciudadanos hacia las entidades del estado.

El hecho de gestionar el conocimiento en las entidades públicas permite que la información permanezca activa en sus trabajadores por medio de adecuadas prácticas de aprendizaje (Al-Bastaki & Shajera, 2014).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2003. P. 6) la gestión del conocimiento en el sector público es cada vez más importante por:

- La gestión del conocimiento es un factor determinante para el sector público y para la competitividad en materia de activos de capital humano.
- Las entidades públicas necesitan cada vez más mejorar la calidad de sus servicios y por esto requieren de insumos basados en conocimiento (estudios, investigaciones, experimentos, apoyo de universidades).

- La figura de monopolio en el sector público con la prestación de servicios compite con el sector privado que produce bienes y servicios que son cada vez más intensivos en capital intangible.
- La dinámica del tiempo y la constante rotación de personal en el sector público crea nuevos desafíos para la conservación de la memoria institucional y la transferencia de conocimiento.
- Los habitantes de una ciudad cada día tienen más información y mejor preparación, por lo que exigen de las administraciones estar en la cima de la creación del conocimiento.
- Los objetivos de política pública cada vez son más globalizados en materia de conocimiento y se debe estar en la capacidad de desarrollarlos y cumplirlos con el capital humano formado y competente, para que impacte positivamente a la sociedad (Wiig, 2002).

Es así, como en el sector público la gestión del conocimiento es una valiosa herramienta para alcanzar los objetivos de manera estratégica, ya que el fin es mejorar la calidad de los procesos, productos y servicios públicos en beneficio de los clientes (usuarios, ciudadanos) y la sociedad en general. (Ferreira, 2012).

1.1 Beneficios del Modelo Estratégico de GC para funcionarios, equipos y organización

Como se ha visto en el desarrollo del presente y de acuerdo con los modelos estudiados, la gestión del conocimiento es importante para todas las partes de la organización como se muestra a continuación:



Figura 25 Beneficios de la GC para funcionarios, equipos y organización.

Fuente: propia.

Para los funcionarios

- Mejora los procesos, ahorrar tiempo, facilita la toma de decisiones y solución de problemas.
- Fortalece la comunicación de los funcionarios al interior de la organización
- Motiva el estudio y actualización de los funcionarios
- Permite la participación y genera ambiente para ser propositivo.

Para los equipos de trabajo

- Facilita el desarrollo de colaboración y habilidades profesionales.
- Promueve la comunicación y apoyo entre colegas.
- Facilita la formación de redes de conocimiento
- Facilita la comunicación del equipo de trabajo.

Para la organización

- Apoya el desarrollo de la estrategia.
- Facilita la solución a problemas.
- Aumenta el conocimiento incorporado en los productos y servicios.
- Hace más competitivas a las organizaciones
- Permite la construcción de memoria institucional

Los funcionarios que participan en los procesos de gestión de conocimiento mejoran sus habilidades, aumentan el aprendizaje, propician la innovación y renuevan la actitud en el desarrollo de los procesos.

Por otra parte, se genera una interacción constante que facilita el trabajo en equipo, para crear, organizar, transferir y compartir el conocimiento estratégico lo que contribuye al aumento de la productividad (Ferrerira, 2012).

En la imagen se observa el ciclo de GC que es un complemento del modelo propuesto para la OET; y que evidencia un caso práctico donde se puede observar como fluye la gestión del conocimiento internamente en la entidad, sin tener que hablar de este como una novedad, el cual ha demostrado que se puede trabajar en un proyecto determinado con un grupo de profesionales comprometidos y conocedores del tema tributario y de las necesidades del contribuyente.

Demos como ejemplo, el proyecto de la oficina virtual que busca facilitar la consulta y pago de los impuestos aprovechando las tecnologías de información TIC, (ver ANEXO F) para poner a disposición de la ciudadanía este nuevo servicio, se realizó un trabajo

integrado entre los funcionarios de la OET, con otros equipos de trabajo, entre los cuales están:

- Equipos de trabajo de la Subdirección de Planeación e Inteligencia Tributaria
- Equipos de trabajo de la Subdirección de Educación Tributaria y Servicio
- Equipos de trabajo de la Subdirección de Determinación
- Equipos de trabajo de la Subdirección de Recaudación, Cobro y Cuentas Corrientes
- Equipos de trabajo de la Subdirección Jurídica Tributaria
- Equipos de trabajo de la Oficina Asesora de Comunicaciones
- Equipos de trabajo de la Dirección de Informática y Tecnología

Posterior al diseño y elaboración de la Oficina Virtual, se realizaron pruebas de ajuste, para así dar inicio a la capacitación de esta herramienta a los funcionarios de la entidad, donde se detectaban cuáles serían las preguntas frecuentes por parte de los contribuyentes.

Una vez culminada esta etapa, se procedió a difundir este conocimiento a través de los diferentes canales de comunicación, como son la página web de la SHD, prensa, radio, YouTube, se realizaron ferias de servicio al ciudadano, se dictaron capacitaciones en universidades y gremios empresariales, etc.

Concretándose de esta manera el ciclo de Gestión de Conocimiento para las diferentes actividades de comunicación de temas de interés o servicios tributarios que lleva la entidad.

1.2 Elementos propuestos para el modelo estratégico de gestión de conocimiento

Una vez realizada la lectura y análisis de los modelos de gestión vistos en el segundo capítulo del presente estudio, se recogen elementos valiosos que aportan a la construcción del nuevo modelo.

Es importante partir de la perspectiva fundamentada en ver a la entidad como un valioso depósito de conocimiento en temas tributarios, capaz de generarlo y aplicarlo, pero hay que identificar las estrategias que se utilizan para adquirirlo, producirlo y compartirlo conforme sus objetivos.

A continuación, se realiza un breve análisis de los elementos propuestos en el modelo estratégico de GC, basado en el análisis de los modelos estudiados en el marco de referencia y en la relación de los elementos más importantes que tiene con la SHD, como se muestra a continuación:

1.2.1 Las personas como centro del modelo

La transferencia de conocimiento en las empresas se ha venido realizando de maneras diferentes en el transcurso de la historia, en la antigüedad la experiencia se compartía de manera oral sin formalidades, en la era industrial mediante procesos y estándares más formales, en la era post- industrial mediante cultura organizacional, procesos y estándares, en la era digital mediante procesos estandarizados y normas técnicas, en la transmisión de información mediante la intranet y la red de redes, (Fernández & Bajac, 2003), pero en todas las épocas, las personas son quienes dan vida a la transmisión de información mediante la gestión empresarial.

En épocas anteriores, la gestión del saber o del conocimiento consistía en tomar a los directivos como ejemplo, para poner sus ideas en manos de los trabajadores, hoy en día la gestión del conocimiento se centra en la capacidad que tienen los miembros de la organización para movilizar los recursos intelectuales en busca de aumentar la competitividad y la productividad (Davenport & Prusak, 2001).

El conocimiento de las personas radica en gran parte, por la educación formal que se ampara en certificados académicos y diplomas, por otra parte en las competencias y habilidades, en las experiencias y saberes adquiridos en el transcurso de la existencia, es así como una persona que quiere transmitir el conocimiento y experiencia simplemente lo hace, si se encuentra motivada, la persona que no quiere transmitir el conocimiento y que parte de la organización, se traslada o simplemente se pensiona; a esto se le puede denominar fuga de información y pérdida de valor para la organización.

Las personas son quienes hacen los productos y prestan los servicios en una organización convirtiéndose en el centro de la misma, no se trata de simples relaciones en los listados de recursos humanos, sino de sus saberes, de sus experiencias, de lo que aportan y pueden agregar al logro de los objetivos empresariales, de la misión y visión, de sus políticas y valores, convirtiéndose en un valioso capital intangible para la empresa (Artiles & Artiles, 2016), es así como todas las personas poseen saberes, son útiles y valiosas para la organización, desde los grados de menor rango hasta los cargos directivos; siempre y cuando muestren aptitud, actitud, conocimiento y compromiso en el desarrollo de sus funciones.

Las personas son quienes disponen del conocimiento y la recopilación en una entidad, lo que no solo genera valor económico, sino que apoyado en las nuevas tecnologías de información se convierte en el activo más importante para marcar la diferencia en un entorno globalizado y competitivo.

Es así, como la gestión del conocimiento parte de la gestión de la información, pero no basta solo con eso, debe tener un conector valioso como son las personas, ya que la información sin un análisis humano, sin juicio de valor, sin la aplicación de saberes y habilidades que generen elementos para la toma de decisiones, es por esto, que hay que ver a las personas como cooperadores y no simples trabajadores, de aquí la importancia de la gestión humana en la gestión del conocimiento.

El modelo estratégico de gestión propuesto busca transformar el conocimiento de las personas en acción y este en resultados, llevando a la entidad a ser una organización inteligente, por esto la importancia de las personas y el liderazgo indiferente el nivel jerárquico donde se encuentren, no podemos separar ni el conocimiento, ni las personas, ni el liderazgo a la hora de buscar la excelencia de la organización.



Figura 26 Las personas como centro del modelo

Fuente: propia.

1.2.2 El liderazgo

Aunque se tiene la idea que los líderes deben estar en la cumbre de la pirámide organizacional, es importante para el modelo estratégico de gestión de conocimiento crear espacios donde florezca la imaginación y la creatividad de cada uno de los funcionarios de la entidad, indiferente si es directivo o no.

El líder debe ser reconocido por sus logros, no por la posición jerárquica en la organización, sabe que con el liderazgo colectivo se pueden lograr grandes transformaciones, y esto solo se logra con conocimiento propio y el de sus colaboradores.

Los mejores gerentes no son los que se conocían en el siglo pasado, como aquellos que dedicaban su vida a una planeación estratégica, a administrar y a controlar el negocio; hoy un buen gerente debe dedicar la energía a desarrollar habilidades estratégicas, más orientadas a la gestión y a los resultados, apoyándose en el liderazgo y en la gestión del conocimiento, más aun sabiendo que en el sector público los cargos directivos son de libre nombramiento y remoción, lo que da en muchos casos muy poco tiempo para alcanzar a desarrollar los proyectos que requiere la entidad.

Es por esto, que un directivo no siempre es líder en la organización donde es nombrado y no puede caer en el pecado de creer que todo lo sabe y todo lo puede, en la SHD y en la mayoría por no decir en la totalidad de las entidades públicas distritales, los periodos de gobernanza y gerencia están limitados al periodo del alcalde, es decir a cuatro años, tiempo corto para ver la culminación de muchos proyectos, es por esto que un buen gerente debe apoyarse y desarrollar un liderazgo colectivo, basándose en el conocimiento y la experticia que los funcionarios han adquirido en el transcurso del tiempo que vienen desarrollando los procesos misionales.

En este contexto de GC, los funcionarios y líderes de la organización, deben manejar lo que se conoce como inteligencia emocional, entendiendo que es la capacidad para comprender e interrelacionarse con los demás, pues esta capacidad le permitirá a los funcionarios una sincronización de los objetivos de la entidad, con los individuales. Con esto se facilita el trabajo en equipo o en las comunidades de aprendizaje, pues potencia la unidad de objetivos comunes. El clima emocional de una empresa depende entre un 50% y un 70% del líder, lo cual impacta directamente la adecuada GC.

Es así, como el gerente sabe que la principal responsabilidad es la de guiar la embarcación, de acuerdo con los objetivos planeados en el Plan de Desarrollo establecido para la administración, y esto solo lo puede lograr apoyándose en el equipo de colaboradores, como un ejército que posee liderazgo e inteligencia colectiva, ya que la única ventaja que tiene es la de reconocer y confiar en el conocimiento y el aprendizaje acumulado de todos los funcionarios de la entidad.

El líder debe reconocer que es en el talento de sus servidores donde se encuentra el poder, y debe aprovecharlo para generar mejores servicios y procesos en búsqueda de ser más eficiente y prestar un mejor servicio a la ciudad; debe promover no solo los principios y valores de la entidad², debe desarrollar hábitos empresariales más estratégicos y más acordes con la realidad institucional, como son promover altos estándares de compromiso institucional, respeto por el ciudadano y por la prestación de un buen servicio, y para ello se deben realizar acuerdos de gestión, medibles en indicadores.

² Marco Ético Hacendario.

Vocación de Servicio: Actitud de vida del servidor hacendario para ayudar a resolver o satisfacer una necesidad, demanda, solicitud o expectativa, de modo que, tanto quien da como quien recibe, se sientan agradados ; Equidad: Es la disposición del servidor hacendario para actuar en condiciones de justicia, sin hacer diferencias entre unos y otros ; Probidad: Es la cualidad del servidor hacendario que lo define como una persona coherente, transparente y veraz; Respeto: Es la honra manifiesta en el servidor hacendario cuando reconoce y valora la autonomía en la del otro, protege su entorno y actúa en consecuencia ; Solidaridad: Es la voluntad activa del servidor hacendario para contribuir y cooperar en búsqueda del bienestar de las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad o desprotección.

Por otra parte, las reuniones de trabajo se deben fundamentar en que hemos aprendido, o qué necesitamos cambiar o mejorar, para lograr mejores resultados, se debe generar equipos de alto desempeño, capaces de lograr resultados extraordinarios en beneficio de la ciudadanía, por lo tanto, se debe dedicar bastante tiempo a la interacción con los líderes de los procesos y a la creación de conocimiento colectivo que permita facilitar la excelencia de los servicios, para esto se propone la creación de comunidades de aprendizaje.

1.2.3 Clima organizacional

El clima organizacional es una variable gerencial muy importante que facilita los resultados, genera competencias distintivas y ventajas competitivas mediante la gestión del conocimiento. Se conoce como el ambiente en que los miembros de una organización viven a diario las relaciones laborales incidiendo en el comportamiento y productividad (Quiroga, 2007)

De acuerdo con la encuesta realizada a los funcionarios de la oficina de educación tributaria ante la pregunta: ¿Cree usted que existe una cultura organizacional que propicie el intercambio de conocimientos en la organización?, el total de los funcionarios respondió “no” por esto la importancia de proponer algunos elementos que mejoren el ambiente y faciliten el intercambio y la comunicación del conocimiento.

El ambiente en el que un funcionario desarrolla el trabajo diariamente, al igual que el trato entre jefes y subordinados, la relación entre compañeros e incluso la relación con personas externas a la entidad influye y puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen

desempeño del modelo estratégico de gestión de conocimiento en la entidad, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Para la OET, en la medida que se logran resultados positivos de acuerdo con la planeación de las actividades propuestas se aumenta el clima organizacional, por ejemplo, cuando se tiene una actividad de información sobre novedades tributarias en un gran auditorio y todos los asistentes muestran interés por aprender, se eleva el clima organizacional, pero si ocurre lo contrario, que no va nadie, se perdieron los recursos invertidos en la actividad y como consecuencia se es sujeto de un llamado de atención por parte del superior, esto genera desmotivación.

Es así como el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, ya que la cultura genera conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la entidad, generando respeto, valores y comportamientos de adaptación a las exigencias y objetivos de la organización (Abravanel, 1992).

1.2.4 La GC y las TIC

Considerando los nuevos retos que tiene la administración distrital enfocada hacia la mejor prestación de servicios a sus contribuyentes, en un entorno confiable que permita identificar y solucionar problemas de interés común como es la falta de conocimiento en trámites y servicios, que conlleva en muchas ocasiones a la omisión o a la inexactitud en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, se ve la necesidad de incorporar dos elementos claves que permitirán mejorar esta falencia frecuente en las entidades públicas, estas son: el conocimiento y las nuevas tecnologías de información.

El conocimiento como un factor de producción y competitividad, hace que el desarrollo e implementación de tecnologías de información, metodologías y estrategias para la creación y difusión sea una de las principales necesidades de la organización en la era actual, y en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social (Rodríguez D. , 2006)

Cuando hablamos de la importancia de la Gestión del Conocimiento y de las tecnologías de Información TIC en la línea Universidades y en general en todas las actividades que adelanta la OET, es importante tener claridad que son una herramienta que contribuye con la recolección, clasificación y distribución del conocimiento, pero hay que dejar en claro que no son la solución para todas las necesidades que conlleva una adecuada gestión del conocimiento.

Para satisfacer las necesidades de conocimiento tributario que requiere la ciudadanía, la administración tributaria tiene un gran reto ya que se hace necesario desarrollar competencias básicas que permitan aprovechar las TIC en el objetivo de llevar información y conocimiento acerca de los impuestos distritales.

El modelo estratégico buscar que las Tecnologías de información y Comunicación TIC sean una herramienta que ayude a la transformación y facilitan por medio de la GC en la OET y en sus procesos de educación tributaria, ya que los pocos funcionarios encargados de esta labor podrán aprovechar las herramientas virtuales para interactuar con pares por medio de correo electrónico, chat, foros, enlaces con páginas web, directorios, encuestas, que les permita ampliar el conocimiento y en consecuencia poder luego multiplicarlo.

Un avance que permiten las TIC es el de aprovechar la multiplicación del conocimiento de manera virtual, ya que como se mencionó, no hay suficiente personal que pueda transmitir el mensaje tributario, y es así como por medio de la web de la entidad se puede disponer información clara y sencilla que maneje un lenguaje no técnico que permita entender fácilmente qué es lo que busca la administración con el recaudo de los impuestos, en qué se invierten y cuáles son los procesos a seguir para cumplir con deber de declarar; para esto se propone la implementación de videos informativos e ilustrativos sobre los principales impuestos, foros que permitan la participación ciudadana, chat en línea que permita la comunicación con los ciudadanos aclarando sus inquietudes y beneficiando las partes, ya que los ciudadanos bien informados dejan de acercarse a los puntos de atención o CADES³ colapsando la capacidad de atención y de igual manera evita desgaste administrativo y logístico al atender múltiples consultas presenciales.

También se propone disponer en la página de la secretaria los boletines informativos de impuestos con las últimas novedades normativas y legales en materia de impuestos, cursos virtuales que permitan al final valorar o calificar el conocimiento adquirido, y lo

³ Los **CADES** son **Centros de Atención Distrital Especializados** donde las entidades públicas del orden distrital y nacional, las empresas de servicios públicos domiciliarios y algunas entidades privadas se articulan para prestar un servicio integral a la ciudadanía, en información, asesoría y trámites. Sus atributos de servicio son **Confiable, Amable, Digno y Eficiente**. Dentro de los servicios que los **CADE** ofrecen a los ciudadanos se encuentra: Recaudo de servicios públicos domiciliarios. Realización de trámites de las entidades distritales como Planeación, SISBEN, Secretaría de Ambiente. Información y orientación acerca de programas, proyectos, entidades, actividades y novedades del Distrito Capital.

más importante es generar la necesidad de la interacción de los funcionarios con las herramientas tecnológicas, ya que para todos son importantes, pero pocos se esfuerzan por conocerlas y adaptarlas a sus tareas diarias de divulgación y comunicación.

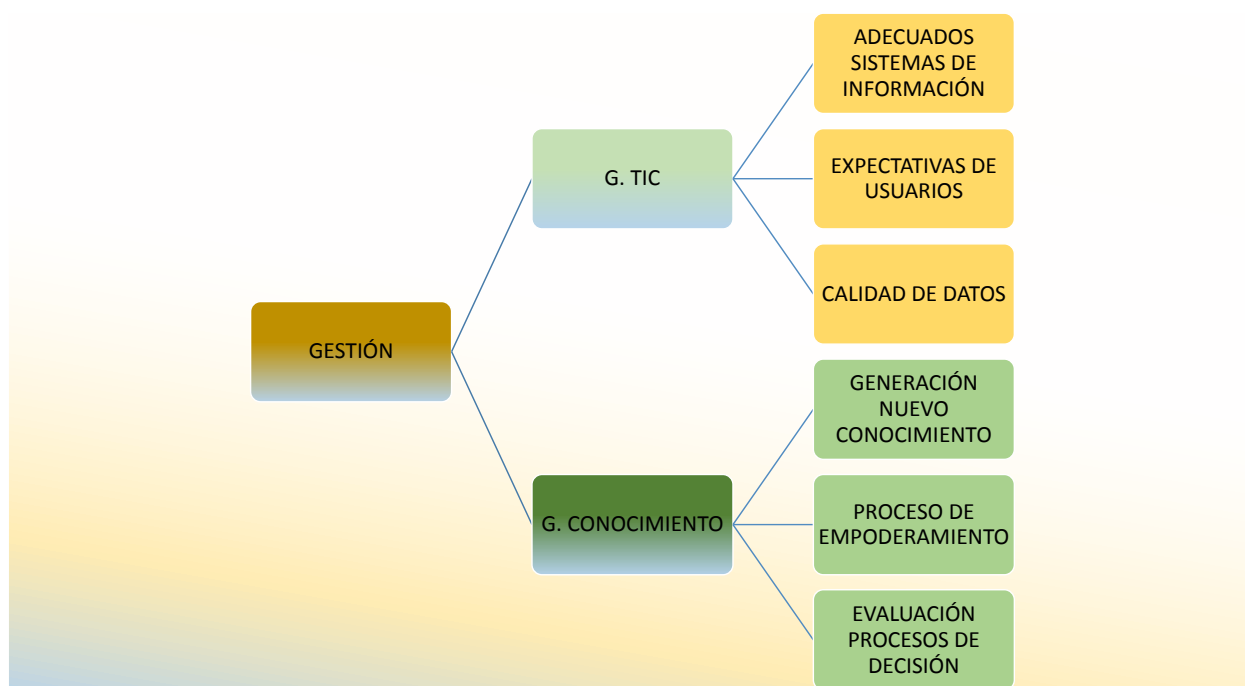


Figura 27. La Gestión del Conocimiento y las TIC

Fuente: Propia

1.2.5 Creación de comunidades de aprendizaje con apoyo de las TIC

En el marco del modelo estratégico de Gestión de Conocimiento propuesto para la OET se propone la creación de comunidades de aprendizaje cuya constitución está dirigida principalmente a la gestión de la comunicación, el desarrollo de formación y la generación de conocimiento en el entorno organizacional.

Uno de los objetivos de la creación de las comunidades es fomentar el aprendizaje colaborativo, el intercambio de experiencias y la gestión del conocimiento, además, esta

puede incidir positivamente en el nivel de compromiso institucional, ya que hay intereses comunes que pueden relacionarse con la búsqueda de soluciones a problemas frecuentes y reales dentro de los procesos y servicios que presta la entidad. Lo que se puede traducir en una mayor participación de los funcionarios con el objetivo común de aportar en la solución de los problemas.

La comunidad de aprendizaje busca agrupar a diferentes tipos de funcionarios con intereses similares, ya que estos pueden procurar soluciones creativas y prácticas a problemas comunes que surgen en el desarrollo de un proceso o un servicio, es así como por ejemplo en épocas de contingencia ante el vencimiento de un determinado impuesto, los diferentes profesionales indistintamente del área a la que pertenezcan tienen que ir a la sala de atención para nuestro caso el SUPERCARDE a prestar el servicio al contribuyente y muchas veces se tiene que hacer un curso exprés del proceso a desarrollar, o se muestra el desconocimiento de un funcionario frente a la consulta que realiza el ciudadano, obligándolo a acudir a otro compañero para que le explique lo que debe hacer o responder.

Otra forma de conformar las comunidades de aprendizaje dentro de la entidad podría ser a través de la creación de grupos de interés que respondan a las diferentes líneas de negocio de la entidad, por ejemplo, para las áreas que tienen la obligación de solucionar peticiones y solicitudes de información, se pueden conformar grupos que tienen como interés común el saber más sobre: sentencias y actos administrativos, actualización de normas jurídicas, administrativas, tributarias, etc.

Así como, para las personas que deben tener contacto directo con el ciudadano cuando este acude para la reclamación o corrección de una declaración, la importancia de saber conocer los aplicativos informativos y sus bondades, es común que los contribuyentes se acerquen a realizar solicitudes como corrección de dirección de notificación, o que el nombre del propietario no está bien escrito, o que no corresponde con la realidad, y aunque es un proceso sencillo, muchos funcionarios no lo saben realizar.

También y para el caso de la línea universidades, es muy importante conocer a profundidad sobre los diferentes impuestos que maneja la entidad, ya que en las charlas y conferencias siempre surgen inquietudes puntuales por parte del auditorio, más cuando este pertenece a profesiones tributarias, jurídicas o de contaduría pública.

La propuesta del modelo estratégico busca identificar a los servidores que más conocimiento tienen acerca de los procesos tributarios y aprovechar la experticia, es así como se propone la realización de capacitaciones a funcionarios nuevos y antiguos, donde las inquietudes de unos retroalimentan al grupo en general.

Dentro de las lecciones aprendidas en el desarrollo del piloto de las actividades adelantadas por la línea Universidades, que buscan gestionar el conocimiento encontramos las siguientes:

- Solo se pueden crear comunidades de aprendizaje, si se encuentra dentro de las estrategias de la organización.
- Las comunidades solo funcionan con gente comprometida

- No se pueden usar los mismos mecanismos y estrategias de interacción con todas las comunidades de aprendizaje.
- Las comunidades deben estar enfocadas dentro de los objetivos de la entidad.
- Nada pasa, si nada se gestiona...
- Se deben evidenciar los buenos resultados generados por iniciativas derivadas de aplicar los mecanismos y métodos de la GC.
- La comunidad de aprendizaje es un ente vivo, y así como nace y madura, también puede morir

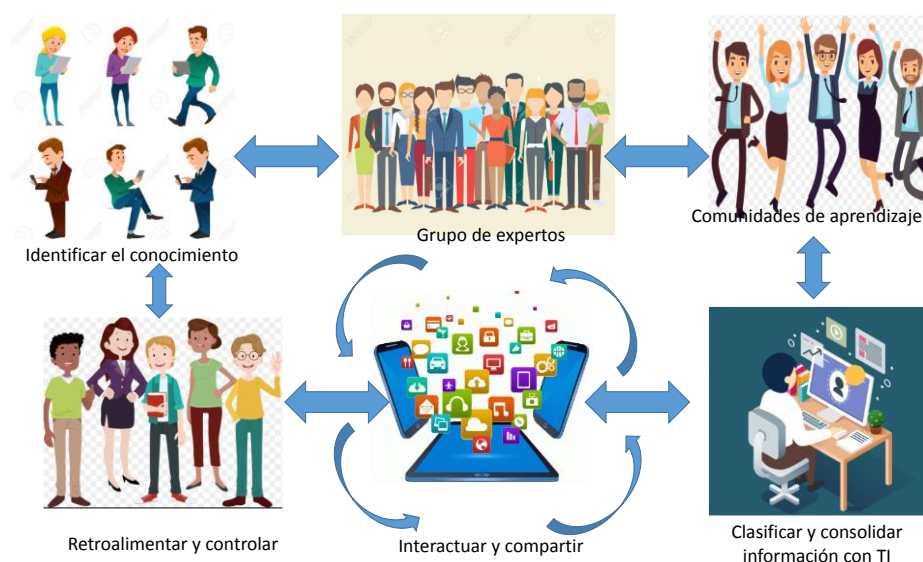


Figura 28. Propuesta del Modelo Estratégico de Gestión de Conocimiento y sus elementos integradores

Fuente: Propia

Las capacitaciones y/o conferencias que se realicen, deben ser previamente revisadas y autorizadas por los competentes (jefes de oficina, asesores jurídicos y funcionarios expertos), para unificar criterios y hablar de los procesos actualizados y aterrizados a la realidad, también este será un insumo válido y aprobado para poderlo

llevar al exterior de la entidad como es el caso de las presentaciones a universidades, gremios y entidades interesadas en el tema.

Existe en la actualidad un boletín tributario que busca actualizar la información de los diferentes impuestos, el cual se publica por medio de la intranet, pero solo los interesados se toman el tiempo de leerlo, perdiéndose de esta manera un valioso trabajo realizado por los expertos. Con la implementación del modelo se propone que el boletín vaya acompañado de una presentación magistral y posteriormente de una evaluación a las áreas, la cual tiene como objetivo el motivar la lectura y participación a las conferencias, esta evaluación se puede realizar en forma de concurso donde las áreas que más participación tengan y que más preguntas hayan acertado, acumulen puntos en la calificación y serán merecedoras de un reconocimiento.

De igual manera se propone la creación de un espacio en la intranet donde las personas que quieran aportar un concepto, artículo de interés, un análisis, reflexión o simple comentario acerca de un impuesto o situación relacionada con los procesos tributarios pueda hacerlo de una manera clara y sencilla, los funcionarios pueden aportar con el conocimiento y experiencia a la creación de un sitio que contribuya a la gestión de soluciones a problemas del entorno laboral, al trabajo colaborativo, a la innovación, a la aportación de saberes e ideas novedosas que llevadas a la práctica pueden originar valor agregado a los productos y servicios que lleva la entidad.

Se pretende que con estas comunidades de aprendizaje se construya un espacio que amplíe el saber de los funcionarios en las últimas novedades tributarias, jurídicas,

contables y demás relacionadas con los procesos que adelanta la entidad, que permitan innovación, mejora continua, crecimiento y evaluación del conocimiento.

Como se observa, existe la necesidad de ampliar la aplicación de nuevas tecnologías de información en la gestión de la entidad y en consecuencia en la gestión del conocimiento, ya que la utilización admite trabajar con documentos electrónicos en espacios de trabajo compartido (tecnología groupware), que permiten un ahorro en costos y tiempo, facilitando el aprendizaje basado en la red, las plataformas y aulas virtuales, la información de la intranet y el internet, audios, videos, cloud computing o herramientas en la nube.

Pero esta tarea conlleva también un aprendizaje, ya que muchos de los funcionarios no conocen ni manejan las herramientas dispuestas por las nuevas tecnologías de información, lo que se puede prestar para confusión entre información y conocimiento, por lo que hay que generar conciencia que los tiempos han cambiado y que las formas de aprendizaje también, tarea adicional para ir implementando el conocimiento del uso de las tecnologías en las comunidades de aprendizaje.

Para la creación de las comunidades de aprendizaje es importante tener presente que se está trabajando con personas como centro del modelo, y que de ellas depende la sensibilización, la toma de decisiones, la selección de temas prioritarios, la organización en grupos de trabajo, el trabajo de GC visto como pares de manera solidaria y las diferencias deben ser vistas como valores compatibles y mutuamente enriquecedoras (Rodriguez de Guzman Romero H, 2012)

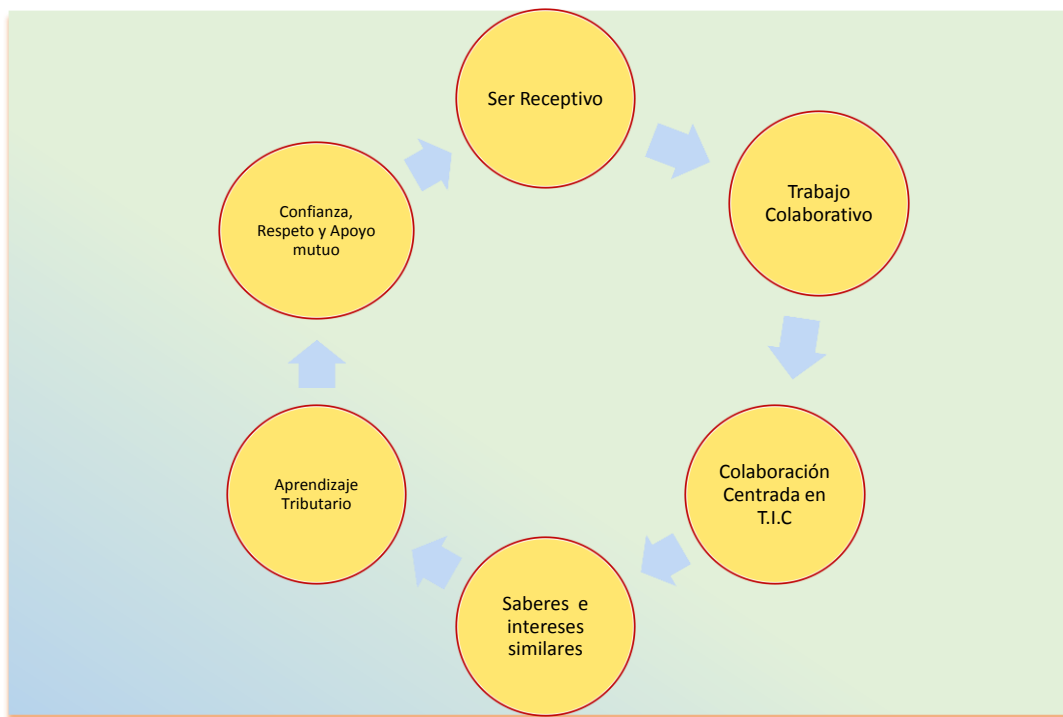


Figura 29 Características de las Comunidades de Aprendizaje en la OET

Fuente: propia.

1.2.6 Fortalecimiento de alianzas estratégicas

La experiencia adquirida en la OET demuestra que, en el marco del modelo estratégico propuesto para la Gestión del Conocimiento, las alianzas estratégicas juegan un papel muy importante, ya que el interés por compartir conocimiento en materia tributaria no es solo de la Dirección de Impuestos, hay otros actores interesados en adquirir y ampliar ese conocimiento, como se observa a continuación:

1.2.6.1 Universidades

Esta alianza acerca a los ciudadanos contribuyentes a la Dirección de Impuestos de Bogotá, mejorando la percepción que se tiene hacia las entidades recaudadoras y

generando estrategias de educación fiscal enfocadas a fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

El objetivo principal de esta alianza es la de unir esfuerzos entre la academia y la SHD, que permita el intercambio de conocimiento basado en la experticia de los funcionarios en temas tributarios y la actualidad contable y financiera de la comunidad universitaria.

Algunas de las ventajas de esta alianza se exponen a continuación.

Para la comunidad universitaria

- Adquieren conocimiento en materia de impuestos distritales de profesionales conocedores del tema, basados en la experiencia y análisis de casos reales.
- Profundizan los conocimientos adquiridos en la cátedra de impuestos
- Por medio de los consultorios contables o jurídicos NAF, los estudiantes adquieren experiencia de modo directo en la orientación de temas tributarios a personas de baja renta o ciudadanos en general, mejorando la imagen institucional de la universidad y de la DIB
- Se benefician con la participación en seminarios y diplomados ofrecidos a través del ICDT.
- Los estudiantes pueden realizar proyectos de investigación en diversos temas con el apoyo de profesionales de la SHD
- La Universidad recibe el reconocimiento de las investigaciones adelantadas en materia de impuestos o temas relacionados con el quehacer de la SHD.

- Las capacitaciones son certificadas por la Dirección de Impuestos y la correspondiente universidad.

Para la SHD

- Por medio del trabajo realizado por la academia con los contribuyentes de baja renta, la SHD aumenta la percepción de la ciudadanía, ya que esta se convierte en un puente de cara al servicio al ciudadano por medio de la orientación en temas tributarios de interés general
- Estos acercamientos por medio de las universidades permiten a los ciudadanos contribuyentes acceder a los servicios de la DIB y generar consciencia sobre la cultura de la contribución, situación que beneficia a la entidad ya que esto evita desgaste Administrativo en la apertura de procesos fiscales.
- Se genera una alianza armoniosa entre la academia y la administración distrital para la producción de conocimiento
- Los funcionarios son permanentemente capacitados sin tener que invertir recursos
- Se puede aprovechar el conocimiento y trabajo de los estudiantes brindando opciones de pasantía e investigación.
- Pueden acceder a postgrados en las universidades aliadas con descuentos especiales
- Por medio de la alianza con las universidades se puede multiplicar el mensaje tributario a la ciudadanía en general informando entre otras: fechas de vencimientos, novedades normativas, plazos y lugares de atención.

- Se puede disponer de lugares para ubicar puntos de información (Móvil)
- Se aprovechan escenarios como ferias universitarias para la ubicación de un stand informativo
- Se aprovecha los micrófonos de las emisoras universitarias para llevar el mensaje tributario a la ciudadanía.
- Se aprovecha las páginas web de las universidades para informar a la ciudadanía en general sobre novedades tributarias.
- Se puede acceder al préstamo de salones o auditorios para la realización de actividades informativas.

Dentro de la GC con las universidades, se ha venido realizando una importante labor de educación y cultura tributaria, que consiste en transmitir a los futuros asesores y directivos de empresas, el riesgo de ser sancionado y ofrecerle mejores servicios, hay que educar desde edades tempranas para lograr que los ciudadanos interioricen por convicción propia el pago de los impuestos.

El trabajo conjunto de educación y cultura tributaria mediante el intercambio de experiencias con las comunidades universitarias ha permitido llevar el mensaje sobre el respeto y el compromiso frente al bien común y a las normas que regulan la convivencia democrática, poniendo de relevancia el sentido social de los impuestos y su vinculación con el gasto público, y el perjuicio que conlleva el fraude fiscal y la corrupción.

A través de la educación fiscal se tienden puentes entre el Estado y los ciudadanos, lo que resulta especialmente relevante en contextos donde el pago de los impuestos se considera con frecuencia una obligación a eludir antes que un deber cívico que revierte

en beneficio de todos. El reto es abandonar el enfoque únicamente coactivo y construir una relación basada en la colaboración y la reciprocidad.

Desde esta perspectiva, el trabajo con universidades se puede entender como una nueva práctica que tiene como objetivo el desarrollo de valores, actitudes y habilidades que están destinados a estimular en los estudiantes una reflexión crítica sobre la relación con el Estado y con otros ciudadanos en materia fiscal en el contexto de la convivencia democrática.

Dentro de las actuaciones de educación y cultura tributaria que adelanta la oficina de Educación Tributaria, se ha considerado prioritario construir puentes con los ciudadanos como herramienta transformadora de la moral fiscal de los actuales y futuros contribuyentes.

Justificación del trabajo con universitarios

En este contexto, se pone en marcha la iniciativa de extensión universitaria bajo el nombre de Núcleos de Apoyo Contable y Fiscal NAF, que va dirigido a personas físicas y jurídicas de baja renta. A través de este proyecto, desde la Línea Universidades se da capacitación tributaria a estudiantes universitarios de carreras administrativas, contables y financieras, conocimiento que será replicado en el trabajo social o prácticas profesionales, prestando servicios gratuitos de asesoramiento contable y tributario a ciudadanos de baja renta y a micro emprendedores.

Objetivos y características de los NAF en Colombia

La iniciativa de los NAF parte de la Dirección de Impuestos y Aduana Nacional DIAN, quienes fueron los pioneros en esta iniciativa la cual tiene los siguientes objetivos:

- Proporcionar a los alumnos de carreras administrativas, contables y financieras una vivencia práctica sobre el asesoramiento contable y fiscal;
- Apoyar, de manera gratuita, a personas físicas y jurídicas de baja renta, a pequeñas empresas, y personal de la universidad, prestándoles servicios y orientaciones tributarias del orden municipal;
- Inculcar en los estudiantes el sentido social de los impuestos, el gasto público, la ética profesional y el servicio a la comunidad;
- Promover la gestión del conocimiento tributario y fiscal a través de grupos de estudio e investigación.

Resultados esperados

- Esta iniciativa de responsabilidad social universitaria supone ventajas para todos los participantes:
- La comunidad, especialmente las personas físicas y jurídicas de baja renta, recibe asesoramiento tributario de manera gratuita en un ambiente más amable y personalizado.
- La Administración tributaria mejora la relación con los profesionales de las carreras de contabilidad y finanzas, refuerza la moral fiscal y la ética profesional de los estudiantes, y de manera indirecta fomenta el cumplimiento voluntario de los ciudadanos.
- La Universidad fortalece los lazos con la comunidad, dota a sus estudiantes de conocimientos prácticos y principios éticos de gran utilidad para la inserción profesional, y genera un mayor conocimiento fiscal a través de investigaciones.

- Mejorar la percepción de los ciudadanos hacia las entidades del estado.
- Mejorar la calidad de la información hacia el contribuyente, lo que retribuye significativamente el recaudo efectivo.
- El contribuyente podrá realizar las consultas y liquidaciones correspondientes a la presentación y pago de sus impuestos, de manera directa por medio de las aplicaciones dispuestas en la web de las entidades involucradas para evitar acudir a tramitadores.
- Se ahorra tiempo y dinero por parte de los contribuyentes

Servicios ofertados por los NAF

- Información general sobre impuestos territoriales
- Orientación sobre el uso de los servicios en línea Portal DIB
- Acompañamiento y orientación en trámites de inscripción, actualización y cancelación del registro de Información tributaria RIT
- Orientación sobre actividades económicas y responsabilidades
- Consultas sobre estado de cuenta
- Orientación sobre el trámite de devoluciones y compensaciones.
- Manejo de liquidadores y servicios prestados por la web
- Información sobre calendario tributario
- Resolución de preguntas frecuentes

Ubicación del NAF

Los NAF se ubican en las instalaciones de la universidad, principalmente en aquellas que tienen consultorio Jurídico o consultorio contable, y que han suscrito convenio con la DIAN y/o con la DIB.

Recursos humanos y materiales

Los recursos humanos involucrados en las capacitaciones serán funcionarios idóneos en temas tributarios, especialmente se acude a funcionarios con experiencia universitaria.

Contenido temático

En la capacitación se revisará de manera general los impuestos distritales y otros temas complementarios de interés para estudiantes y contribuyentes; la Línea Universidades diseñó un Portafolio de Servicios que ofrece capacitaciones en los temas que se relacionan a continuación:

Introducción ciclo I.

- Contexto socio económico del D.C. – Secretaria de Hacienda Distrital y Dirección de Impuestos de Bogotá.
- Cultura Tributaria
- Cifras e indicadores - Generalidades de los Impuestos Distritales
- Impuesto de Industria y Comercio, Avisos y Tableros ICA
- Retención del Impuesto de Industria y Comercio – RETEICA
- Preguntas Frecuentes
- Medios Magnéticos
- Factura Electrónica

- Impuesto Predial
- Impuesto Vehículos
- Procedimiento Tributario
- Atención de tramites virtuales (taller práctico)

Introducción ciclo II.

Este ciclo se realiza con el ánimo de retroalimentar a los estudiantes que ya cursaron el ciclo I NAF, y busca profundizar y detallar más cada impuesto y el ciclo tributario.

- Generalidades Impuestos (últimas novedades normativas)
- Procedimiento Tributario
- Fiscalización
- Liquidación
- Recursos Tributarios
- Cobro
- Régimen Sancionatorio
- Ley 1819 de 2016 incidencia en los impuestos Territoriales
- Emprendimiento y Tributación
- Entidades sin ánimo de Lucro – ICA
- Ingresos bajo NIIF

PORTAFOLIO DE SERVICIOS
Oficina de Educación Tributaria
Línea Universidades

Servicios ofrecidos:

- Núcleo de Apoyo Fiscal NAF (20 - 25 horas)
- Jornada de educación y cultura tributaria sobre generalidades impuestos distritales de 20 horas
- Conferencias - conversatorios impuestos distritales de 2 a 4 horas

Lugar de desarrollo:

- Consultorios (Contables / Jurídicos 30 Estudiantes)
- Universidades (40 personas)
- Auditorio (Mínimo 200 personas)

Perfil del participante:

- Estudiantes de últimos semestres
- Población Universitaria (Estudiantes, Egresados, Docentes, Equipo Administrativo)
- Población Universitaria (Estudiantes, Egresados, Docentes, Equipo Administrativo)

Desarrollo de actividades lúdicas como complemento a las actividades

CICLOS NAF - Educación y Cultura Tributaria

CICLO I

- Introducción Ciclo I
- Contexto socio económico del D.C. - Secretaría de Hacienda
- Distrital y Dirección de Impuestos de Bogotá. Cultura Tributaria
- ¿En qué se invierten los impuestos?
- Cifras e Indicadores
- Generalidades de los Impuestos Distritales
- Impuesto de Industria y Comercio, Arrendo y Talleres ICA
- Retención del Impuesto de Industria y Comercio - RETEICA
- Medios Magnéticos
- Impuesto Predial
- Impuesto Vehicular
- Procedimiento Tributario
- Atención de trámites virtuales (taller práctico)

CICLO II

- Introducción Ciclo II
- Este ciclo se realiza con el ánimo de retroalimentar a los estudiantes que ya cursaron el ciclo I NAF y buscar profundizar y detallar más cada impuesto y su ciclo tributario
- Generalidades Impuestos (Últimas novedades normativas)
- Procedimiento Tributario
 - Facilización
 - Liquidación
 - Recursos Tributarios
 - Cobro
- Regimen Sancionatorio
- Ley 1899 de 2016: incidencia en los impuestos Territoriales
- Emprendimiento y Tributación
 - Entidades en ánimo de Lucro - ICA
 - Ingresos bajo NEIF
 - Atención de trámites virtuales (taller práctico)

Charlas y Conferencias

- Contexto sociopolítico y económico del Distrito Capital, la Secretaría de Hacienda y la Dirección de Impuestos de Bogotá
- ¿En qué se invierten los impuestos? (Indicadores)
- Generalidades de los impuestos: Predial - Calles, Vehículos, ICA y retenciones
- Delincuencia Urbana
- Medios magnéticos
- Pluralidad
- Procedimiento tributario
- Regimen Sancionatorio
- Atención de trámites virtuales (taller práctico)
- Generalidades de los impuestos
- Procedimiento tributario
- ICA - Retenciones
- Medios magnéticos
- Atención trámites virtuales
- Actualización tributaria distrital atendiendo últimas disposiciones normativas
- Regimen Sancionatorio
- Ingresos bajo NEIF

www.haciendabogota.gov.co
HaciendaBogota

BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS
SECRETARÍA DE HACIENDA

Figura 30 Banner Portafolio línea universidades

Fuente: Elaboración propia diseñada para la OET

1.2.6.2 Con la escuela de impuestos de la DIAN y la cultura de la contribución

La escuela de impuestos es un aliado estratégico para la OET de la DIB, ya que comparten el interés común de diseñar, proponer y coordinar estrategias y actividades orientadas a promover la cultura de la contribución.

Dentro de las funciones que tiene la escuela de impuestos⁴ se encuentra:

⁴ Resolución 11 de 4 de noviembre de 2008 "Por la cual se crean grupos internos de trabajo y se asignan funciones en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales"

- Gestionar y promover la celebración de convenios y alianzas estratégicas con entidades u organismos públicos o privados, para la realización de actividades, planes y programas que permitan el reconocimiento, apropiación y difusión de la cultura de la contribución en la ciudadanía.
- Afianzar redes de cooperación interinstitucional para el fortalecimiento de la investigación y la gestión del conocimiento con fines académicos.
- Diseñar y gestionar los programas de capacitación a externos, en coordinación con las áreas responsables de los procesos misionales de la Entidad.

Aprovechando estas actividades que se tienen en común con la OET, y la voluntad que hasta el momento han manifestado los responsables del tema por parte de la DIAN se pueden unir esfuerzos interinstitucionales y adelantar las siguientes estrategias.

- Participar conjuntamente en ferias de servicio que permitan una interacción activa con los ciudadanos para promover y difundir la cultura de la contribución.
- Promover y difundir acciones que contribuyan a fortalecer la cultura de la contribución, a través de los canales institucionales de atención y comunicación, la participación en ferias y/o la organización de eventos que faciliten dicho objetivo.
- Evaluar los resultados de las acciones adelantadas para promover la cultura de la contribución y adoptar los correctivos que sean necesarios.

1.2.6.3 Con talento humano

Pese a ser una dependencia de la SHD, la oficina de Talento Humano cumple una función muy importante en materia gestión de conocimiento, ya que por medio de esta

se pueden articular acciones encaminadas a fortalecer el conocimiento de los funcionarios de la entidad, además que es el área encargada de proveer los cargos y clasificar las competencias que se requieran para cada puesto de trabajo.

Dentro de las actividades que puede desarrollar la oficina de Talento Humano en el marco de la gestión de conocimiento, se encuentra:

- Apoyar la creación de equipos de trabajo y comunidades de aprendizaje dentro de la entidad, para que los funcionarios con mayor conocimiento y experiencia en los temas tributarios los puedan compartir con los funcionarios y contratistas que ingresan a la entidad sin ningún conocimiento en estos temas.
- Apoyar la elaboración de un banco de pruebas de conocimientos que permita al área competente realizar procesos de selección para la vinculación de personal y la posterior evaluación de aprendizaje.
- Identificar, promover y desarrollar las competencias docentes y pedagógicas de los funcionarios de la entidad, que permitan el máximo aprovechamiento en materia de multiplicar el mensaje tributario de manera fácil y didáctica.
- Identificar y apoyar la GC para la consecución de los objetivos misionales, es decir todos los conocimientos necesarios para un buen funcionamiento de los procesos que garanticen la calidad de sus productos y servicios.
- Promover el aprendizaje y la gestión del conocimiento entre los funcionarios de la entidad.

1.2.7. La Gestión del Conocimiento y la Norma ISO 9001:2015

La ISO 9001 es una norma del sistema de gestión de calidad SGC reconocida internacionalmente, es aplicable a cualquier organización, independientemente del tamaño y ubicación geográfica; se centra en los procesos y en la satisfacción del cliente.

Los requisitos sobre la gestión del conocimiento se centran en la cláusula 7.1.6., se agrupa con otros recursos, entre los cuales están las personas, la infraestructura, el medio ambiente, las operaciones y los recursos de monitoreo y medición. Por lo tanto, los recursos destacan que el conocimiento de la organización es uno de los recursos más importantes que una empresa debe comprender y controlar.

Los requisitos establecidos por la norma ISO 9001 2015 son tres:

- Determinar los conocimientos que necesita para operar sus procesos y hacer que sus productos y servicios cumplan los requisitos.
- Mantener este conocimiento y hacer que esté disponible cuando sea necesario.
- Tenga en cuenta el conocimiento actual al hacer cambios y determinar cómo va a adquirir conocimientos adicionales o actualizados.

La norma hace algunas recomendaciones para cumplir los requisitos como son:

Principios y herramientas de Gestión del Conocimiento

- **Instancias de aprendizaje:** Fomentar acciones que faciliten el aprendizaje la formación y la reflexión sobre las acciones que faciliten el aprendizaje basado en la experiencia, casos de éxito y fracaso.

- **Compartir el conocimiento:** los procesos, procedimientos de intercambio y transferencia de información son claves para garantizar la difusión e interiorización del conocimiento dentro de la entidad.
- **Retención del Conocimiento:** se refiere a proteger el conocimiento valioso de la organización (Know how) mediante políticas de personal y programas de capacitación adecuada.
- **Revisar el conocimiento:** es conveniente revisar la mejora del conocimiento mediante políticas de análisis de las mejores prácticas, que ayuden a la adquisición de nuevos conocimientos necesarios para mantener la calidad de los procesos y servicios.
- **Mantener el Conocimiento:** La sistematización y difusión del conocimiento debe apoyarse en las nuevas tecnologías de información y en herramientas tales como:
 - Bases de datos de conocimientos
 - Instrucciones de trabajo
 - Procesos y Procedimientos
 - Listas de comprobación
 - Programas de formación
 - Programas de inducción y reinducción
 - Formación específica sobre el puesto de trabajo



Figura 31. Gestión del Conocimiento Norma ISO 9001:15

Fuente: Propia Basada en la ISO 9001:15

Conclusiones

- La presente propuesta responde a la necesidad que tiene la DIB de aprovechar el conocimiento que tienen sus funcionarios en materia tributaria, aprovechar la experticia y romper el paradigma por el cual: el conocimiento es un valor de cada individuo, desconociendo que es verdaderamente valioso cuando se comparte y se incorpora a la memoria organizacional.
- En el marco de la reestructuración que está cursando la SHD en especial la Dirección de Impuestos de Bogotá, el Modelo estratégico de Gestión de Conocimiento es clave para asegurar el desempeño efectivo y continuo de la operación de la Oficina de Educación Tributaria, toda vez que la sucesión o

relevo de funcionarios ya se tiene contemplada en la estrategia y metas de la OET, como las herramientas tecnológicas y las comunidades de aprendizaje que apoyaran este nuevo proceso.

- Es necesario identificar las fuentes de conocimiento que se generan en las distintas actividades y procesos que se desarrollan en la DIB. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC suministran herramientas que ayudan a la gestión. (Captura, clasificación y distribución), pero no son el foco de la solución para todas las necesidades que conlleva una adecuada GC.
- La GC es importante para la empresa porque es más que un simple sistema informático o un plan de capacitación, si se gestiona de manera correcta mejora los procesos y se verá reflejado en un mejor servicio y en consecuencia un mayor recaudo.
- Hay que romper las barreras estructurales y culturales de la organización, para compartir y gestionar adecuadamente el conocimiento.
- La falta de tiempo por las múltiples actividades y sobrecarga laboral, el uno de los principales obstáculos para llevar una adecuada GC.
- Es importante mencionar algunos aspectos claves para la implementación de un modelo estratégico de Gestión de Conocimiento en la OET:
 - El respaldo estratégico de la organización es fundamental
 - Ejemplo de líderes
 - Entender motivaciones de las personas
 - Reconocimiento: signos y símbolos

- No hay un modelo universal
- La sostenibilidad del conocimiento es costosa
- Por otra parte, es importante mencionar que al llegar funcionarios nuevos que deben aprender en un corto tiempo el quehacer de la entidad con todos sus productos y servicios, el modelo facilita el aprendizaje, ya que al estar documentados los procedimientos y haber fuentes tecnológicas que permitan consultar fácilmente los procesos y servicios, la calidad y rapidez de aprendizaje será mayor a los estándares normales de capacitación a funcionarios nuevos.
- Los beneficios de tener un buen modelo estratégico de GC para la OET, hace que el proceso de relevo de funcionarios sea menos traumático. Así mismo, genera confianza a los diferentes niveles de la entidad, directivos, aliados y en especial a los ciudadanos contribuyentes, ya que muestra que la OET pese a los cambios estructurales continua operando con normalidad y podrá enfrentar los nuevos desafíos con las personas que ingresan a adquirir el conocimiento tributario.

2 Declaración

Declaro que este documento fue escrito por mí en mis propias palabras, excepto aquellas citas directas de fuentes publicadas, las cuales son claramente indicadas

en el texto. También indico las fuentes de fotos, gráficos o cualquier otra ilustración o material que no sea de mi propia autoría.

Confirmando también que no copié el trabajo, publicado o no, de nadie más, y que este mismo trabajo no lo he entregado para ser evaluado en ninguna otra materia o institución.

Soy consciente de que incorporar textualmente material de otros trabajos o parafrasear y usar de manera extensiva ideas de otros trabajos, publicados o no, en medio físico o Internet, sin reconocimiento de estas fuentes se considera plagio de acuerdo con la usanza académica y con el Reglamento de la Universidad.

Nombre: Sandra Soraya Herrera Ruiz

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sandra Soraya Herrera Ruiz', written in a cursive style.

3 Bibliografía

Abravanel, H. (1992). Cultura organizacional. Bogotá: Legis.

Al-Bastaki, Y., & Shajera, A. (2014). Building a competitive public sector with knowledge management strategy. IGI Global.

Artiles, L., & Artiles, S. (2016). Las personas como centro de la relación en la organización. Guatemala: GESTCON .

Baptista, Hernandez, R., & Fernandez, C. (1991). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Betancur, B., & Orbes, J. (2016). Propuesta de un modelo de gestión de conocimiento para el grupo de auditoría tributaria II de la división de gestión de fiscalización de la DIAN seccional Cali. Santiago de Cali: DIAN.

BOGOTÁ, C. D. (30 de NOVIEMBRE de 2006). ACUERDO 257 DE 2006. BOGOTÁ, COLOMBIA: DIARIO OFICIAL.

Bonills, E. (2014). La cultura tributaria como herramienta de política fiscal, con énfasis en la experiencia de Bogotá. Revista Ciudades, Estado y Política.

Calero, J. (1999). Gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización. Economía industrial, 62-70.

Collison, C. (2013). AUTOEVALUACIÓN KM . KM SELF ASSESSMENT.

Colombia. Congreso de la República. Ley 1341. (2009). Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las

- tecnologías de la información y las telecomunicaciones TIC. Bogotá: Gaceta del Congreso.
- Colombia. Decreto 601. (2014). Por la cual se modifica la estructura interna y funcional de la Secretaria Distrital de Hacienda, y se dictan otras disposiciones. Bogotá: Alcaldía Mayor.
- Dalf, R. (2010). Organization Theory and Design. EE.UU.: Cengage Learning.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.
- Dávila, Epstein, & Shelton. (2005). Making innovation work. Wharton School Publishing.
- Drucker, P. (1992). La gerencia. Buenos Aires: El Ateneo.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (2003). El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Gestión 2000.
- Eurosocial. (28 de 04 de 2016). Programa para la cohesión social en América Latina. Obtenido de Eurosocial: <http://www.eurosocial-ii.eu/es>
- Fernández, P., & Bajac, H. (2003). La gestión de marketing de servicios, principios y aplicaciones para la actividad gerencial. Argentina: Ediciones Granica.
- Ferreira, F. (2012). Modelo de gestión del conocimiento para la administración pública. Rio de Janeiro: IPEA.
- Ferrerira, F. (2012). MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Rio de Janeiro: IPEA.
- Garvin. (1998). Administre como si el futuro importara. EE.UU.: Lezzisa.

- Hernández, Fernández, & Baptista. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- Litwin, G., & Stinger, H. (1978). Organizational climate. New York: Simon & Schuster.
- Londoño, Maldonado, & Calderón. (2014). Guia para construir estados de arte. Bogotá: International Corporation of Networks of Knowledge.
- Mendez, M. (2002). la estrategia o el ambiente para la gestión del conocimiento, estudio organo del poder ejecutivo del estado de Bahia. Salvador de Bahia.
- Mertins, K. (2003). Knowledge Management. New York: Springer.
- Molina, J., & Montserrat, M. (2001). La gestión del conocimiento en las organizaciones. EE.UU.: Business & Economics.
- Muñoz, J. (2007). Gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización. Innovar, 7-25.
- Mutis, G. (septiembre de 2018). Liderazgo y gestión. Obtenido de <http://www.liderazgoygestion.com>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-creating Company. New York : Oxford University Press.
- Paniagua, E. (2007). La gestión tecnologica del conocimiento. España: Universidad de Murcia.
- Pereira, J. E. (1997). libros digitales. (J. E. Pereira, Ed.) Obtenido de mercadeo.com.
- Polanyi, M. (2005). Personal knowledge. Londres: Editorial Routledge.

- Quiroga, D. (agosto de 2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. PYMES metalmeccanicas de Cali. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Rodriguez de Guzman Romero H, J. (2012). <http://www.tendenciaspedagogicas.com>.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento una aproximación teórica. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rodriguez, M., & García, F. (2009). La gestión del conocimiento, factor estratégico para el desarrollo. Gestión en el tercer milenio, 7-13.
- Rodríguez, M., & García, F. (2009). La gestión del conocimiento, factor estratégico para el desarrollo. Gestión en el tercer milenio, revista de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, 7-13.
- Russell, A. (2007). Procesos y elementos de la planificación. Noruega: Limusa.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline. New York: Doubleday & Company.
- Senge, P. (2008). La quinta disciplina (2 edición ed.). Buenos Aires, argentina: Granica.
- Steward, T. (2006). El conocimiento crea riqueza. Madrid: Colmenarejo.
- Stewart, T. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. New York: Doubleday.
- thomas, S. (2006). El conocimiento crea riqueza. Madrid: Colmenarejo.
- Valhondo, D. (2010). Gestión del conocimiento del mito a la realidad. Obtenido de 5campus : <Http://www.5campus.Org/Leccion/KM>
- Vargas, P. (2014). Herramientas digitales para la gestión del conocimiento. Bogotá.

Wellman, J. (2009). *Aprendizaje organizacional*. Palgrave Macmillan.

Wiig, K. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224 – 239.

4 Anexos

Anexo A Guía para la entrevista realizada a los funcionarios de la OET

Rango de edad:

20-30 _____ 31-40 _____ 41-50 _____

51-60 _____ 61-70 _____ más de 70 _____

Cargo:

Años en la entidad: _____

Nivel de estudios:

Profesional ___ Especialización _____

Maestría ___ Doctorado _____

Fecha:

La gestión del conocimiento (GC) es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar la capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu & Sieber 1999).

1. ¿De acuerdo con lo anterior, en qué medida el conocimiento que sus compañeros poseen es importante para el desempeño del trabajo y el logro de los objetivos? _____

2. ¿Comparte el conocimiento a sus pares o equipo de trabajo en busca de hacer mejor el proceso asignado?

SI _____ NO _____ ¿Por qué?

3. ¿Conoce usted las ventajas en la aplicación de un modelo de Gestión del Conocimiento?

SI _____ NO ____ ¿Cuáles creé que son?

4. ¿Cree usted que existe una cultura organizacional que propicie el intercambio de conocimientos en la organización?

SI _____ NO _____

5. ¿Cómo considera usted que un modelo estratégico de GC podría ayudar al mejoramiento de las actividades de educación y cultura tributaria que se adelantan en las diferentes líneas de trabajo?

6. ¿Qué sugerencia haría a la OET para aprovechar el conocimiento de los servidores de la entidad para multiplicar el mensaje tributario y mejorar los servicios? _____

¿Qué entiende por innovación?

Gracias por la colaboración.

Anexo B. PLAN ESTRATÉGICO 2016 -2020 PLAN DE SERVICIO Y CONTROL FISCAL 2018 (ver documento adjunto) o consultarlo en:

<http://www.shd.gov.co/shd/node/16646>

ANEXO C. PROPUESTA DE INDICADORES PARA LA LINEA UNIVERSIDADES

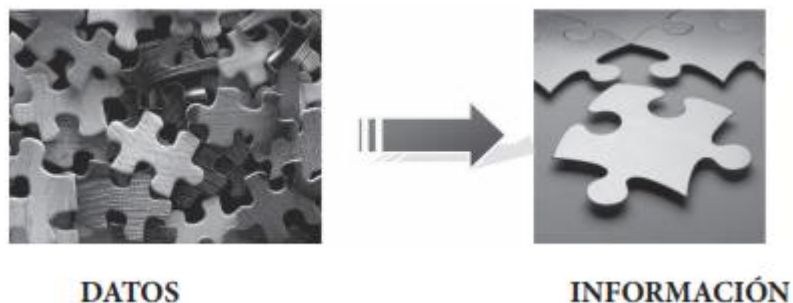
¿QUÉ ES UN INDICADOR?

Un INDICADOR es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y la evolución en el tiempo⁵.

Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son, ante todo, la información que agrega valor y no simplemente un dato⁶, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para el análisis carecen de sentido. Por otra parte, la información es un conjunto organizado de datos, que, al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular. Gráficamente se puede expresar como sigue:

⁵ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). *Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores*, p. 13

⁶ PARDO M., Clara Inés. *Evaluación del Desempeño Integral del Sector Transporte*. Revista de Investigación de la Universidad de la Salle. Volumen 7, 2007.



En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas que implementan y desarrollan las entidades, ya que permiten, dada la naturaleza, la comparación en la organización (Referenciación interna) o al exterior de esta (Referenciación externa colectiva) desde el sector donde se desenvuelve.

Los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

- ✓ Recursos: Como talento humano, presupuesto, planta y equipos.
- ✓ Cargas de Trabajo: Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- ✓ Resultados: Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
- ✓ Impacto: De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.⁹
- ✓ Productividad: Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- ✓ Satisfacción del Usuario: Como el número de quejas recibidas, resulta
- ✓ Calidad y Oportunidad del Producto y/o Servicio: Como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes son las siguientes:

Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados

alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.

Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.

Prácticos: Que se facilite la recolección y procesamiento. Claros: Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.

Explícitos: Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.

Sensibles: Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.

Transparente/Verificable: El cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para el seguimiento y trazabilidad.

BENEFICIOS DE LOS INDICADORES

Para el sector Público la importancia de la medición ya precisada en un capítulo anterior cobra una mayor importancia, dado que las entidades públicas por la complejidad, diversidad de productos y/o servicios que ofrecen, diversidad de usuarios, entre otros aspectos, requieren determinar con mayor precisión el nivel de su desempeño. De este modo, algunos de los beneficios para las entidades son los siguientes⁷:

- ✓ Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- ✓ Posibilita la detección de procesos de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.

⁷ ARMIJO, Mariana. *Planificación estratégica e indicadores de desempeño. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). Santiago de Chile. Junio de 2011, p. 59*

- ✓ Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios.
- ✓ Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.
- ✓ Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.
- ✓ Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.

Otros de los beneficios derivados de los indicadores de gestión son:

La satisfacción del cliente: La identificación de las prioridades del cliente para una organización marca la pauta para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en la medida en que se logre monitorear a través de los indicadores la satisfacción del cliente, permitiendo el logro de los resultados deseados.

Seguimiento del proceso: El mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Gerencia del cambio: Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer el aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

TIPOLOGIA DE LOS INDICADORES

Para la clasificación de indicadores, es necesario precisar que, desde diferentes metodologías, se plantean diversas clasificaciones; sin embargo, la presente guía establece una clasificación en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía, en el entendido de que dichas valoraciones tienen una interrelación con las actividades que se desarrollan a partir del modelo de operación por procesos, los cuales soportan toda la operación de la entidad pública. La clasificación planteada busca responder preguntas como:

(...) en qué medida se cumplieron los objetivos, cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios, cuán oportunamente llegó el servicio.

Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto⁸

INDICADORES DE EFICACIA

Cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de estos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:

- ✓ Productos que entregan el programa o el servicio.
- ✓ Usuarios a quienes se dirige (número, características).
- ✓ Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.).
- ✓ Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones).

Lo importante aquí es destacar que “la ambigüedad en la definición de los objetivos y las metas no permitirá posteriormente realizar una evaluación útil y confiable, anulando los esfuerzos y costos incurridos en dicha evaluación”⁹.

⁸ ARMIJO, Mariana. *Planificación estratégica e indicadores de desempeño. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). Santiago de Chile. Junio de 2011. p. 26.*

⁹ GUINART y SOLÁ (2003), “Indicadores de Gestión para las entidades públicas”. VIII Congreso del CLAD. Citado en ARMIJO, Mariana; BONNEFOY, Juan Cristóbal. *Indicadores de Desempeño en el*

INDICADORES DE EFICACIA PROPUESTOS

Para los NAF. **NUCLEOS DE APOYO FISCAL**

INDICADORES DE COBERTURA:

NAF Propuestos durante la vigencia

NAF ejecutados durante la vigencia

Número de estudiantes inscritos en el NAF

Número de estudiantes asistentes al curso

Número de estudiantes que iniciaron el ciclo

Número de estudiantes certificados

Número de temáticas propuestas según portafolio

Número de temáticas realizadas

Número de estudiantes que quieren profundizar en impuestos distritales.

Total estudiantes inscritos

Indicadores CONSULTORIO NAF

Número de usuarios atendidos por consulta de impuestos distritales

Número total usuarios atendidos por el consultorio NAF

Número de consultas por impuesto distrital

Número total de consultas NAF

Número de consultas realizadas sobre impuestos distritales

Número de soluciones efectivas a cada consulta

Consulta realizada

Tiempo de respuesta

Consulta por la página de la secretaria

Disponibilidad de la página

% de satisfacción de usuarios del consultorio NAF frente a la prestación del servicio

Total encuestados

Adicional a estos indicadores se debe llevar el registro de información relacionada con localidad, estrato, escolaridad y rango de edad para poder hacer un análisis comparativo de la gestión de la OET de una vigencia a otra.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las diferentes actividades que se desarrollan en la OET, los cuales en el Plan Operativo y Estratégico se identifican como logros y son insumo fundamental para la realización de los indicadores que permitan evaluar la gestión y ajustar las estrategias de la OET.

Objetivo DIB	Estrategia	Actividades / Programas	Logros 2017																																																																																																																																																
			Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre de 2017																																																																																																																																																
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Lugar</th> <th>Mes de realización</th> <th>Numero de Sesiones</th> <th>Asistentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Magazín SHD - Planetario Distrital</td><td>Planetario</td><td>Febrero</td><td>1</td><td>40</td></tr> <tr><td>Magazín SHD - Planetario Distrital</td><td>Planetario</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>190</td></tr> <tr><td>Magazín SHD - Colegio Eduardo Umaña Luna</td><td>Kennedy</td><td>Marzo</td><td>2</td><td>1.400</td></tr> <tr><td>Las Nuevas Aventuras Cesar Ciudadano - Planetario</td><td>Planetario</td><td>Marzo</td><td>2</td><td>240</td></tr> <tr><td>Las Nuevas Aventuras Cesar Ciudadano - Planetario</td><td>Planetario</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>90</td></tr> <tr><td>Magazín SHD - Planetario Distrital</td><td>Planetario</td><td>Marzo</td><td>2</td><td>90</td></tr> <tr><td>Stom - Planetario Distrital</td><td>Planetario</td><td>Marzo</td><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>Stom - Planetario Distrital</td><td>Planetario</td><td>Marzo</td><td>2</td><td>350</td></tr> <tr><td>Centro Comercial Floresta</td><td>Floresta</td><td>Abril</td><td>1</td><td>500</td></tr> <tr><td>Colegio Ismael Perdomo</td><td>Ciudad Bolívar</td><td>Agosto</td><td>12</td><td>1.000</td></tr> <tr><td>Colegio Distrital Hunza</td><td>Suba</td><td>Agosto</td><td>8</td><td>500</td></tr> <tr><td>Colegio Fanny Mikov</td><td>Ciudad Bolívar</td><td>Agosto</td><td>18</td><td>1.800</td></tr> <tr><td>Colegio Eduardo Santo</td><td>Los Mártires</td><td>Agosto</td><td>7</td><td>1.000</td></tr> <tr><td>Ismael Perdomo I.E. D</td><td>Ciudad Bolívar</td><td>Octubre</td><td>2</td><td>820</td></tr> <tr><td>Colegio Liceo Femenino Mercedes Naffo</td><td>Rafael Uribe Uribe</td><td>Septiembre - Octubre</td><td>16</td><td>2.960</td></tr> <tr><td>Rural Pascuilla</td><td>Ciudad Bolívar</td><td>Octubre - Noviembre</td><td>11</td><td>2.230</td></tr> <tr><td>Pablo De Tasso Ied</td><td>Bosa</td><td>Octubre - Noviembre</td><td>11</td><td>1.788</td></tr> <tr><td>Campeste Monte Verde</td><td>Chapinero</td><td>Octubre - Noviembre</td><td>7</td><td>710</td></tr> <tr><td>Colegio Instituto Técnico Industrial Piloto</td><td>Turujuelo</td><td>Noviembre</td><td>8</td><td>730</td></tr> <tr><td>La Chuzca Ied</td><td>Kennedy</td><td>Noviembre</td><td>1</td><td>600</td></tr> <tr><td>Colegio San Rafael</td><td>Kennedy</td><td>Octubre</td><td>2</td><td>250</td></tr> <tr><td>Colegio Jean De La Fontaine</td><td>Fontibón</td><td>Noviembre</td><td>2</td><td>240</td></tr> <tr><td>Colegio Solviento</td><td>Ciudad Bolívar</td><td>Noviembre</td><td>2</td><td>800</td></tr> <tr><td>Colegio Rural Cuba Baja</td><td>Ciudad Bolívar</td><td>Noviembre</td><td>1</td><td>400</td></tr> <tr><td>Obras Planetario</td><td>Planetario</td><td>Diciembre</td><td>7</td><td>1.135</td></tr> <tr><td>Sumapaz</td><td>Sumapaz</td><td>Noviembre</td><td>1</td><td>150</td></tr> <tr><td colspan="3" style="text-align: right;">Total Acumulado Año</td><td>129</td><td>19.793</td></tr> </tbody> </table>					Actividad	Lugar	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes	Magazín SHD - Planetario Distrital	Planetario	Febrero	1	40	Magazín SHD - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	1	190	Magazín SHD - Colegio Eduardo Umaña Luna	Kennedy	Marzo	2	1.400	Las Nuevas Aventuras Cesar Ciudadano - Planetario	Planetario	Marzo	2	240	Las Nuevas Aventuras Cesar Ciudadano - Planetario	Planetario	Marzo	1	90	Magazín SHD - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	2	90	Stom - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	1		Stom - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	2	350	Centro Comercial Floresta	Floresta	Abril	1	500	Colegio Ismael Perdomo	Ciudad Bolívar	Agosto	12	1.000	Colegio Distrital Hunza	Suba	Agosto	8	500	Colegio Fanny Mikov	Ciudad Bolívar	Agosto	18	1.800	Colegio Eduardo Santo	Los Mártires	Agosto	7	1.000	Ismael Perdomo I.E. D	Ciudad Bolívar	Octubre	2	820	Colegio Liceo Femenino Mercedes Naffo	Rafael Uribe Uribe	Septiembre - Octubre	16	2.960	Rural Pascuilla	Ciudad Bolívar	Octubre - Noviembre	11	2.230	Pablo De Tasso Ied	Bosa	Octubre - Noviembre	11	1.788	Campeste Monte Verde	Chapinero	Octubre - Noviembre	7	710	Colegio Instituto Técnico Industrial Piloto	Turujuelo	Noviembre	8	730	La Chuzca Ied	Kennedy	Noviembre	1	600	Colegio San Rafael	Kennedy	Octubre	2	250	Colegio Jean De La Fontaine	Fontibón	Noviembre	2	240	Colegio Solviento	Ciudad Bolívar	Noviembre	2	800	Colegio Rural Cuba Baja	Ciudad Bolívar	Noviembre	1	400	Obras Planetario	Planetario	Diciembre	7	1.135	Sumapaz	Sumapaz	Noviembre	1	150	Total Acumulado Año			129	19.793
Actividad	Lugar	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes																																																																																																																																															
Magazín SHD - Planetario Distrital	Planetario	Febrero	1	40																																																																																																																																															
Magazín SHD - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	1	190																																																																																																																																															
Magazín SHD - Colegio Eduardo Umaña Luna	Kennedy	Marzo	2	1.400																																																																																																																																															
Las Nuevas Aventuras Cesar Ciudadano - Planetario	Planetario	Marzo	2	240																																																																																																																																															
Las Nuevas Aventuras Cesar Ciudadano - Planetario	Planetario	Marzo	1	90																																																																																																																																															
Magazín SHD - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	2	90																																																																																																																																															
Stom - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	1																																																																																																																																																
Stom - Planetario Distrital	Planetario	Marzo	2	350																																																																																																																																															
Centro Comercial Floresta	Floresta	Abril	1	500																																																																																																																																															
Colegio Ismael Perdomo	Ciudad Bolívar	Agosto	12	1.000																																																																																																																																															
Colegio Distrital Hunza	Suba	Agosto	8	500																																																																																																																																															
Colegio Fanny Mikov	Ciudad Bolívar	Agosto	18	1.800																																																																																																																																															
Colegio Eduardo Santo	Los Mártires	Agosto	7	1.000																																																																																																																																															
Ismael Perdomo I.E. D	Ciudad Bolívar	Octubre	2	820																																																																																																																																															
Colegio Liceo Femenino Mercedes Naffo	Rafael Uribe Uribe	Septiembre - Octubre	16	2.960																																																																																																																																															
Rural Pascuilla	Ciudad Bolívar	Octubre - Noviembre	11	2.230																																																																																																																																															
Pablo De Tasso Ied	Bosa	Octubre - Noviembre	11	1.788																																																																																																																																															
Campeste Monte Verde	Chapinero	Octubre - Noviembre	7	710																																																																																																																																															
Colegio Instituto Técnico Industrial Piloto	Turujuelo	Noviembre	8	730																																																																																																																																															
La Chuzca Ied	Kennedy	Noviembre	1	600																																																																																																																																															
Colegio San Rafael	Kennedy	Octubre	2	250																																																																																																																																															
Colegio Jean De La Fontaine	Fontibón	Noviembre	2	240																																																																																																																																															
Colegio Solviento	Ciudad Bolívar	Noviembre	2	800																																																																																																																																															
Colegio Rural Cuba Baja	Ciudad Bolívar	Noviembre	1	400																																																																																																																																															
Obras Planetario	Planetario	Diciembre	7	1.135																																																																																																																																															
Sumapaz	Sumapaz	Noviembre	1	150																																																																																																																																															
Total Acumulado Año			129	19.793																																																																																																																																															
			Fuente: Oficina De Educación Tributaria																																																																																																																																																
		Formalizar, suscribir y desarrollar convenios NAF con universidades.	<p>En el año 2017 la Oficina de Educación Tributaria realizó lo siguiente:</p> <p style="text-align: center;">Convenios NAF 2017</p> <p style="text-align: center;">Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre de 2017</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Lugar</th> <th>Mes de realización</th> <th>Asistentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Ciclo de Capacitación Grupo NAF Semestre I De 2017</td><td>UNIMINUTO</td><td>Febrero</td><td>23</td></tr> <tr><td>Lanzamiento Acuerdo de Entendimiento U Javeriana - SHD Y Conferencia Simplificación Tributaria Conferencia: Director de Impuestos</td><td>U. JAVERIANA</td><td>Marzo</td><td>215</td></tr> <tr><td>Lanzamiento Acuerdo NAF U Gran Colombia - SHD Director de Impuestos</td><td>U. GRAN COLOMBIA</td><td>Marzo</td><td>120</td></tr> <tr><td>Taller Práctico NAF Uniminuto. Liquidación Predial, SPAC, Descuentos, ICA Básico</td><td>UNIMINUTO</td><td>Marzo</td><td>37</td></tr> <tr><td>Lanzamiento Acuerdo de Entendimiento Fundación Universitaria Minuto de Dios - SHD Y Conferencia Simplificación Tributaria e Implicaciones de la Reforma Tributaria Nacional. Conferencia: Director De Impuestos</td><td>TEATRO MINUTO DE DIOS</td><td>Abril</td><td>571</td></tr> <tr><td>Conferencias Impuestos Territoriales U. La Gran Colombia</td><td>U. GRAN COLOMBIA</td><td>Octubre</td><td>100</td></tr> <tr><td>Capacitación en materia de educación y cultura tributaria a los estudiantes de práctica social y empresarial de los últimos semestres de contaduría pública de la U. Javeriana (Jornada Nocturna)</td><td>U. JAVERIANA</td><td>Noviembre</td><td>25</td></tr> <tr><td colspan="3" style="text-align: right;">Total Acumulado Año</td><td>1.091</td></tr> </tbody> </table>					Actividad	Lugar	Mes de realización	Asistentes	Ciclo de Capacitación Grupo NAF Semestre I De 2017	UNIMINUTO	Febrero	23	Lanzamiento Acuerdo de Entendimiento U Javeriana - SHD Y Conferencia Simplificación Tributaria Conferencia: Director de Impuestos	U. JAVERIANA	Marzo	215	Lanzamiento Acuerdo NAF U Gran Colombia - SHD Director de Impuestos	U. GRAN COLOMBIA	Marzo	120	Taller Práctico NAF Uniminuto. Liquidación Predial, SPAC, Descuentos, ICA Básico	UNIMINUTO	Marzo	37	Lanzamiento Acuerdo de Entendimiento Fundación Universitaria Minuto de Dios - SHD Y Conferencia Simplificación Tributaria e Implicaciones de la Reforma Tributaria Nacional. Conferencia: Director De Impuestos	TEATRO MINUTO DE DIOS	Abril	571	Conferencias Impuestos Territoriales U. La Gran Colombia	U. GRAN COLOMBIA	Octubre	100	Capacitación en materia de educación y cultura tributaria a los estudiantes de práctica social y empresarial de los últimos semestres de contaduría pública de la U. Javeriana (Jornada Nocturna)	U. JAVERIANA	Noviembre	25	Total Acumulado Año			1.091																																																																																																								
Actividad	Lugar	Mes de realización	Asistentes																																																																																																																																																
Ciclo de Capacitación Grupo NAF Semestre I De 2017	UNIMINUTO	Febrero	23																																																																																																																																																
Lanzamiento Acuerdo de Entendimiento U Javeriana - SHD Y Conferencia Simplificación Tributaria Conferencia: Director de Impuestos	U. JAVERIANA	Marzo	215																																																																																																																																																
Lanzamiento Acuerdo NAF U Gran Colombia - SHD Director de Impuestos	U. GRAN COLOMBIA	Marzo	120																																																																																																																																																
Taller Práctico NAF Uniminuto. Liquidación Predial, SPAC, Descuentos, ICA Básico	UNIMINUTO	Marzo	37																																																																																																																																																
Lanzamiento Acuerdo de Entendimiento Fundación Universitaria Minuto de Dios - SHD Y Conferencia Simplificación Tributaria e Implicaciones de la Reforma Tributaria Nacional. Conferencia: Director De Impuestos	TEATRO MINUTO DE DIOS	Abril	571																																																																																																																																																
Conferencias Impuestos Territoriales U. La Gran Colombia	U. GRAN COLOMBIA	Octubre	100																																																																																																																																																
Capacitación en materia de educación y cultura tributaria a los estudiantes de práctica social y empresarial de los últimos semestres de contaduría pública de la U. Javeriana (Jornada Nocturna)	U. JAVERIANA	Noviembre	25																																																																																																																																																
Total Acumulado Año			1.091																																																																																																																																																
			Fuente: Oficina De Educación Tributaria																																																																																																																																																
		Jornadas de formación tributaria en instituciones de educación superior.	<p>La Oficina de Educación Tributaria realizó 19 Jornadas en el 2017 que incluyen conferencias sobre impuestos territoriales, ferias estudiantiles y actividades lúdicas.</p> <p style="text-align: center;">Resumen Actividades Línea Universidades Oficina De Educación Tributaria</p> <p style="text-align: center;">Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre de 2017</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Lugar</th> <th>Mes de realización</th> <th>Asistentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Conferencia Simplificación Tributaria - CUN</td><td>CUN</td><td>05/02/2017</td><td>58</td></tr> <tr><td>Ciclo de Conferencias sobre Impuestos Distritales U. Republicana.</td><td>U. Republicana</td><td>20/02/2017 A 24/02/2017</td><td>82</td></tr> <tr><td>Conferencia Simplificación Tributaria. Participación se la SHD en el día del Contador CUN.</td><td>Cun</td><td>01/03/2017</td><td>124</td></tr> <tr><td>Conferencia ICA y Retenciones - Generalidades y Cambios Ley 1819 - Fundación Universitaria del Área Andina.</td><td>Fund. UNIANADINA</td><td>07/03/2017</td><td>303</td></tr> <tr><td>Participación de la SHD en la semana del Contador Gran Colombiano - Conferencias: ICA Nivel I, Simplificación Tributaria, Generalidades Predial y obra de teatro IMPRO.</td><td>U. Gran Colombia</td><td>06/03/2017</td><td>519</td></tr> <tr><td>Conferencia Actualización Tributaria Distrital. Celebración día del Contador UNIMINUTO.</td><td>UNIMINUTO</td><td>24/03/2016</td><td>339</td></tr> </tbody> </table>					Actividad	Lugar	Mes de realización	Asistentes	Conferencia Simplificación Tributaria - CUN	CUN	05/02/2017	58	Ciclo de Conferencias sobre Impuestos Distritales U. Republicana.	U. Republicana	20/02/2017 A 24/02/2017	82	Conferencia Simplificación Tributaria. Participación se la SHD en el día del Contador CUN.	Cun	01/03/2017	124	Conferencia ICA y Retenciones - Generalidades y Cambios Ley 1819 - Fundación Universitaria del Área Andina.	Fund. UNIANADINA	07/03/2017	303	Participación de la SHD en la semana del Contador Gran Colombiano - Conferencias: ICA Nivel I, Simplificación Tributaria, Generalidades Predial y obra de teatro IMPRO.	U. Gran Colombia	06/03/2017	519	Conferencia Actualización Tributaria Distrital. Celebración día del Contador UNIMINUTO.	UNIMINUTO	24/03/2016	339																																																																																																																
Actividad	Lugar	Mes de realización	Asistentes																																																																																																																																																
Conferencia Simplificación Tributaria - CUN	CUN	05/02/2017	58																																																																																																																																																
Ciclo de Conferencias sobre Impuestos Distritales U. Republicana.	U. Republicana	20/02/2017 A 24/02/2017	82																																																																																																																																																
Conferencia Simplificación Tributaria. Participación se la SHD en el día del Contador CUN.	Cun	01/03/2017	124																																																																																																																																																
Conferencia ICA y Retenciones - Generalidades y Cambios Ley 1819 - Fundación Universitaria del Área Andina.	Fund. UNIANADINA	07/03/2017	303																																																																																																																																																
Participación de la SHD en la semana del Contador Gran Colombiano - Conferencias: ICA Nivel I, Simplificación Tributaria, Generalidades Predial y obra de teatro IMPRO.	U. Gran Colombia	06/03/2017	519																																																																																																																																																
Conferencia Actualización Tributaria Distrital. Celebración día del Contador UNIMINUTO.	UNIMINUTO	24/03/2016	339																																																																																																																																																

Objetivo DIB	Estrategia	Actividades / Programas	Logros 2017																																																																															
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Mes de realización</th> <th>Numero de Sesiones</th> <th>Asistentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Capacitación Simplificación Biblioteca El Tunal</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>13</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Biblioteca Carlos E. Restrepo</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>8</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Biblioteca Julio Mario Santodomingo</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>53</td></tr> <tr><td>Capacitación Simplificación Biblioteca El Tunal</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>43</td></tr> <tr><td>Simplificación Tributaria- Engativá Centro Localidad Engativá</td><td>Junio</td><td>1</td><td>32</td></tr> <tr><td>Acercamiento Tributario Plan De Apoyo Y Capacitación Supercoade Kr 30</td><td>Junio</td><td>1</td><td>378</td></tr> <tr><td>Simplificación Tributaria- Barrio San Andrés Localidad Kennedy</td><td>Agosto</td><td>1</td><td>54</td></tr> <tr><td>Simplificación Tributaria- Plaza De Las Américas Localidad Kennedy</td><td>Agosto</td><td>1</td><td>57</td></tr> <tr><td>Acercamiento Tributario Localidad De Engativá</td><td>Septiembre</td><td>1</td><td>87</td></tr> <tr><td>Acercamiento Tributario Supercoade Fortibón</td><td>Septiembre</td><td>1</td><td>223</td></tr> <tr><td>Acercamiento Tributario Exito 170</td><td>Septiembre</td><td>1</td><td>348</td></tr> <tr><td>Acercamiento Tributario Pazoleta Sube</td><td>Septiembre</td><td>1</td><td>210</td></tr> <tr><td>Simplificación Tributaria- Jal Santafé Localidad Santafé</td><td>Septiembre</td><td>1</td><td>23</td></tr> <tr><td>Retenciones Ineficaces - Contribuyentes Con Declaraciones Ineficaces</td><td>Octubre</td><td>1</td><td>38</td></tr> <tr><td>Condiciones Especiales De Pago- Plaza De Las Américas Localidad Kennedy</td><td>Octubre</td><td>1</td><td>222</td></tr> <tr><td>Condiciones Especiales De Pago- Pazoleta Lourdes - Localidad Chapinero</td><td>Octubre</td><td>1</td><td>188</td></tr> <tr><td>Parquedero CAD - Localidad Teusequillo</td><td>Octubre</td><td>1</td><td>223</td></tr> <tr><td>Total Acumulado Año</td><td></td><td>40</td><td>3.012</td></tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Oficina De Educación Tributaria</p> <p>Las jornadas de acercamiento tributario con Unidad Móvil fueron puestas en marcha a partir del mes de febrero del año en curso, en las distintas localidades de la ciudad. Durante el primer semestre de 2017 se realizaron estrategias de acercamientos tributarios con Unidad Móvil en conjunto con la Oficina de Gestión del Servicio, las cuales tenían como objetivo principal la descentralización de los servicios (expedición de facturas de pago predial y vehículos, inscripción RIT entre otros) que se prestan en los puntos de atención de la Secretaría Distrital de Hacienda – Oficina de Gestión del Servicio.</p>	Actividad	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes	Capacitación Simplificación Biblioteca El Tunal	Marzo	1	13	Capacitación Simplificación Biblioteca Carlos E. Restrepo	Marzo	1	8	Capacitación Simplificación Biblioteca Julio Mario Santodomingo	Marzo	1	53	Capacitación Simplificación Biblioteca El Tunal	Marzo	1	43	Simplificación Tributaria- Engativá Centro Localidad Engativá	Junio	1	32	Acercamiento Tributario Plan De Apoyo Y Capacitación Supercoade Kr 30	Junio	1	378	Simplificación Tributaria- Barrio San Andrés Localidad Kennedy	Agosto	1	54	Simplificación Tributaria- Plaza De Las Américas Localidad Kennedy	Agosto	1	57	Acercamiento Tributario Localidad De Engativá	Septiembre	1	87	Acercamiento Tributario Supercoade Fortibón	Septiembre	1	223	Acercamiento Tributario Exito 170	Septiembre	1	348	Acercamiento Tributario Pazoleta Sube	Septiembre	1	210	Simplificación Tributaria- Jal Santafé Localidad Santafé	Septiembre	1	23	Retenciones Ineficaces - Contribuyentes Con Declaraciones Ineficaces	Octubre	1	38	Condiciones Especiales De Pago- Plaza De Las Américas Localidad Kennedy	Octubre	1	222	Condiciones Especiales De Pago- Pazoleta Lourdes - Localidad Chapinero	Octubre	1	188	Parquedero CAD - Localidad Teusequillo	Octubre	1	223	Total Acumulado Año		40	3.012			
Actividad	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes																																																																															
Capacitación Simplificación Biblioteca El Tunal	Marzo	1	13																																																																															
Capacitación Simplificación Biblioteca Carlos E. Restrepo	Marzo	1	8																																																																															
Capacitación Simplificación Biblioteca Julio Mario Santodomingo	Marzo	1	53																																																																															
Capacitación Simplificación Biblioteca El Tunal	Marzo	1	43																																																																															
Simplificación Tributaria- Engativá Centro Localidad Engativá	Junio	1	32																																																																															
Acercamiento Tributario Plan De Apoyo Y Capacitación Supercoade Kr 30	Junio	1	378																																																																															
Simplificación Tributaria- Barrio San Andrés Localidad Kennedy	Agosto	1	54																																																																															
Simplificación Tributaria- Plaza De Las Américas Localidad Kennedy	Agosto	1	57																																																																															
Acercamiento Tributario Localidad De Engativá	Septiembre	1	87																																																																															
Acercamiento Tributario Supercoade Fortibón	Septiembre	1	223																																																																															
Acercamiento Tributario Exito 170	Septiembre	1	348																																																																															
Acercamiento Tributario Pazoleta Sube	Septiembre	1	210																																																																															
Simplificación Tributaria- Jal Santafé Localidad Santafé	Septiembre	1	23																																																																															
Retenciones Ineficaces - Contribuyentes Con Declaraciones Ineficaces	Octubre	1	38																																																																															
Condiciones Especiales De Pago- Plaza De Las Américas Localidad Kennedy	Octubre	1	222																																																																															
Condiciones Especiales De Pago- Pazoleta Lourdes - Localidad Chapinero	Octubre	1	188																																																																															
Parquedero CAD - Localidad Teusequillo	Octubre	1	223																																																																															
Total Acumulado Año		40	3.012																																																																															
		<p>Campañas de formación en los Impuestos con bases presuntas, así:</p> <p>Campañas de Formación en Otros Impuestos Periodo: 1 de enero a 31 de Diciembre de 2017</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Lugar</th> <th>Mes de realización</th> <th>Numero de Sesiones</th> <th>Asistentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Capacitación Simplificación Tributaria y Delineación Urbana</td><td>Construtora AR</td><td>Agosto</td><td>1</td><td>39</td></tr> <tr><td>Capacitación Delineación Urbana – Pusevala y Simplificación Tributaria</td><td>Curaduría</td><td>Agosto</td><td>1</td><td>13</td></tr> <tr><td>Impuesto al consumo</td><td>Casa Rosada</td><td>Septiembre</td><td>1</td><td>30</td></tr> <tr><td>Capacitación estampillas y contribución especial (fundaciones entidades distritales)</td><td>Piso 9 CAD</td><td>Diciembre</td><td>1</td><td>51</td></tr> <tr><td>Divulgación impuesto publicidad exterior</td><td>WEB</td><td>Diciembre</td><td>1</td><td>Virtual</td></tr> <tr><td>Total Acumulado Año</td><td></td><td></td><td>5</td><td>133</td></tr> </tbody> </table>	Actividad	Lugar	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes	Capacitación Simplificación Tributaria y Delineación Urbana	Construtora AR	Agosto	1	39	Capacitación Delineación Urbana – Pusevala y Simplificación Tributaria	Curaduría	Agosto	1	13	Impuesto al consumo	Casa Rosada	Septiembre	1	30	Capacitación estampillas y contribución especial (fundaciones entidades distritales)	Piso 9 CAD	Diciembre	1	51	Divulgación impuesto publicidad exterior	WEB	Diciembre	1	Virtual	Total Acumulado Año			5	133																																													
Actividad	Lugar	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes																																																																														
Capacitación Simplificación Tributaria y Delineación Urbana	Construtora AR	Agosto	1	39																																																																														
Capacitación Delineación Urbana – Pusevala y Simplificación Tributaria	Curaduría	Agosto	1	13																																																																														
Impuesto al consumo	Casa Rosada	Septiembre	1	30																																																																														
Capacitación estampillas y contribución especial (fundaciones entidades distritales)	Piso 9 CAD	Diciembre	1	51																																																																														
Divulgación impuesto publicidad exterior	WEB	Diciembre	1	Virtual																																																																														
Total Acumulado Año			5	133																																																																														
		<p>Se han adelantado dos jornadas conjuntas con la DIAN para funcionarios de la DIB y de la DIAN.</p> <p>Acciones conjuntas – DIB/DIAN - 2017 Periodo: 1 de enero a 31 de Diciembre de 2017</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Lugar</th> <th>Mes de realización</th> <th>Numero de Sesiones</th> <th>Asistentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Charla Simplificación tributaria. Presentación de la obra IMPRO</td><td>ESCUELA IMPUESTOS DIAN</td><td>01/03/2017</td><td>1</td><td>100</td></tr> <tr><td>Se realizó la presentación y Objetivos que tiene la Oficina de Educación Tributaria de suministrar información en impuestos territoriales. Agenda Temática: Contexto Sistema Impositivo Distrital. Acuerdo Simplificación Tributaria, Procedimiento Tributario Distrital</td><td>ESCUELA IMPUESTOS DIAN</td><td>13/06/2017 a 14/06/2017</td><td>1</td><td>91</td></tr> <tr><td>Total Acumulado Año</td><td></td><td></td><td>2</td><td>191</td></tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Oficina De Educación Tributaria</p>	Actividad	Lugar	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes	Charla Simplificación tributaria. Presentación de la obra IMPRO	ESCUELA IMPUESTOS DIAN	01/03/2017	1	100	Se realizó la presentación y Objetivos que tiene la Oficina de Educación Tributaria de suministrar información en impuestos territoriales. Agenda Temática: Contexto Sistema Impositivo Distrital. Acuerdo Simplificación Tributaria, Procedimiento Tributario Distrital	ESCUELA IMPUESTOS DIAN	13/06/2017 a 14/06/2017	1	91	Total Acumulado Año			2	191																																																												
Actividad	Lugar	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes																																																																														
Charla Simplificación tributaria. Presentación de la obra IMPRO	ESCUELA IMPUESTOS DIAN	01/03/2017	1	100																																																																														
Se realizó la presentación y Objetivos que tiene la Oficina de Educación Tributaria de suministrar información en impuestos territoriales. Agenda Temática: Contexto Sistema Impositivo Distrital. Acuerdo Simplificación Tributaria, Procedimiento Tributario Distrital	ESCUELA IMPUESTOS DIAN	13/06/2017 a 14/06/2017	1	91																																																																														
Total Acumulado Año			2	191																																																																														
	Campaña de Fidelización en el territorio.	<p>Informar, motivar a los contribuyentes según sector económico.</p> <p>El acumulado de Eventos de formación de competencias tributarias en el año 2017 es de 34 actividades</p> <p>Resumen De Actividades de Campañas de Fidelización según Sectores Económicos Periodo: 1 de enero a 31 de Diciembre de 2017</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Mes de realización</th> <th>Numero de Sesiones</th> <th>Asistentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Implicaciones Reforma Tributaria en Impuestos Territoriales</td><td>Febrero</td><td>1</td><td>178</td></tr> <tr><td>Nuevos agentes de Retención de ICA</td><td>Febrero</td><td>3</td><td>187</td></tr> <tr><td>Simplificación Tributaria</td><td>Febrero</td><td>5</td><td>182</td></tr> <tr><td>Nuevos agentes de Retención de ICA</td><td>Marzo</td><td>2</td><td>133</td></tr> <tr><td>Simplificación Tributaria</td><td>Marzo</td><td>1</td><td>21</td></tr> <tr><td>Condiciones Especiales de Pago</td><td>Abril Mayo</td><td>2</td><td>149</td></tr> <tr><td>ICA y Retenciones de ICA</td><td>Abril</td><td>1</td><td>59</td></tr> <tr><td>RETEICA</td><td>Mayo</td><td>1</td><td>15</td></tr> <tr><td>Impuesto Predial Vehículos ICA</td><td>Junio</td><td>1</td><td>10</td></tr> <tr><td>ICA y Condiciones Especiales de Pago</td><td>Junio</td><td>1</td><td>10</td></tr> <tr><td>ICA y Retenciones de ICA</td><td>Octubre</td><td>1</td><td>6</td></tr> <tr><td>Reporte Medios Mecánicos Distritales</td><td>Octubre</td><td>1</td><td>228</td></tr> </tbody> </table>	Actividad	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes	Implicaciones Reforma Tributaria en Impuestos Territoriales	Febrero	1	178	Nuevos agentes de Retención de ICA	Febrero	3	187	Simplificación Tributaria	Febrero	5	182	Nuevos agentes de Retención de ICA	Marzo	2	133	Simplificación Tributaria	Marzo	1	21	Condiciones Especiales de Pago	Abril Mayo	2	149	ICA y Retenciones de ICA	Abril	1	59	RETEICA	Mayo	1	15	Impuesto Predial Vehículos ICA	Junio	1	10	ICA y Condiciones Especiales de Pago	Junio	1	10	ICA y Retenciones de ICA	Octubre	1	6	Reporte Medios Mecánicos Distritales	Octubre	1	228																												
Actividad	Mes de realización	Numero de Sesiones	Asistentes																																																																															
Implicaciones Reforma Tributaria en Impuestos Territoriales	Febrero	1	178																																																																															
Nuevos agentes de Retención de ICA	Febrero	3	187																																																																															
Simplificación Tributaria	Febrero	5	182																																																																															
Nuevos agentes de Retención de ICA	Marzo	2	133																																																																															
Simplificación Tributaria	Marzo	1	21																																																																															
Condiciones Especiales de Pago	Abril Mayo	2	149																																																																															
ICA y Retenciones de ICA	Abril	1	59																																																																															
RETEICA	Mayo	1	15																																																																															
Impuesto Predial Vehículos ICA	Junio	1	10																																																																															
ICA y Condiciones Especiales de Pago	Junio	1	10																																																																															
ICA y Retenciones de ICA	Octubre	1	6																																																																															
Reporte Medios Mecánicos Distritales	Octubre	1	228																																																																															

Objetivo DIB	Estrategia	Actividades / Programas	Logros 2017																																																						
			<table border="1"> <tr> <td>Reporte Medios Magnéticos Distritales</td> <td>Noviembre</td> <td>3</td> <td>348</td> </tr> <tr> <td>Impuesto de ICA y territorialidad de Impuestos municipales</td> <td>Noviembre</td> <td>1</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Total Acumulado Año</td> <td></td> <td>24</td> <td>1.536</td> </tr> </table> <p>Fuente: Oficina De Educación Tributaria</p>	Reporte Medios Magnéticos Distritales	Noviembre	3	348	Impuesto de ICA y territorialidad de Impuestos municipales	Noviembre	1	10	Total Acumulado Año		24	1.536																																										
Reporte Medios Magnéticos Distritales	Noviembre	3	348																																																						
Impuesto de ICA y territorialidad de Impuestos municipales	Noviembre	1	10																																																						
Total Acumulado Año		24	1.536																																																						
		Participar en las ferias de servicio. (Incluye espacio para niños).	La Oficina de Educación Tributaria participo en veintuno ferias de servicio durante el 2017, en las localidades de Ciudad Bolívar, Kennedy, Puente Aranda, Bosa, Mártires, Engativá, Santafé, Chapinero Candelaria, Rafael Uribe Uribe Suba, Fontibón, Tunjuelito, Antonio Nariño, Barrios Unidos, Sumapaz, Usme y San Cristóbal, con 1.220 ciudadanos atendidos y 2.411 tramites gestionados.																																																						
	Apoyo a las campañas de educación tributaria.	Elaboración y/o actualización de tutoriales, presentaciones, boletines, piezas gráficas, formularios y contenidos comunicativos en los diferentes canales.	<p>El acumulado durante lo transcursido del año de tutoriales presentaciones, boletines, piezas gráficas, formularios y contenidos comunicativos en los diferentes canales es de 1.743.</p> <p>Documentos Elaborados - Comunicaciones Periodo: 1 de enero a 31 de Diciembre de 2017</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Trimestre 1 Cantidad</th> <th>Trimestre 2 Cantidad</th> <th>Trimestre 3 Cantidad</th> <th>Trimestre 4 Cantidad</th> <th>ACUMULADO ENE - SEP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Elaboración de Piezas Gráficas</td> <td>19</td> <td>58</td> <td>50</td> <td>44</td> <td>171</td> </tr> <tr> <td>Boletines Informativos</td> <td>8</td> <td>16</td> <td>7</td> <td>5</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>Boletines Internos</td> <td>44</td> <td>32</td> <td>28</td> <td>33</td> <td>137</td> </tr> <tr> <td>Comunicados contribuyentes</td> <td>10</td> <td>61</td> <td>66</td> <td>34</td> <td>171</td> </tr> <tr> <td>Boletines Formularios</td> <td>8</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Tutoriales</td> <td>7</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Respuestas redes sociales</td> <td>610</td> <td>262</td> <td>158</td> <td>155</td> <td>1.185</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1.743</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Oficina De Educación Tributaria</p>	Descripción	Trimestre 1 Cantidad	Trimestre 2 Cantidad	Trimestre 3 Cantidad	Trimestre 4 Cantidad	ACUMULADO ENE - SEP	Elaboración de Piezas Gráficas	19	58	50	44	171	Boletines Informativos	8	16	7	5	36	Boletines Internos	44	32	28	33	137	Comunicados contribuyentes	10	61	66	34	171	Boletines Formularios	8	0	0	2	17	Tutoriales	7	7	6	6	26	Respuestas redes sociales	610	262	158	155	1.185	TOTAL					1.743
Descripción	Trimestre 1 Cantidad	Trimestre 2 Cantidad	Trimestre 3 Cantidad	Trimestre 4 Cantidad	ACUMULADO ENE - SEP																																																				
Elaboración de Piezas Gráficas	19	58	50	44	171																																																				
Boletines Informativos	8	16	7	5	36																																																				
Boletines Internos	44	32	28	33	137																																																				
Comunicados contribuyentes	10	61	66	34	171																																																				
Boletines Formularios	8	0	0	2	17																																																				
Tutoriales	7	7	6	6	26																																																				
Respuestas redes sociales	610	262	158	155	1.185																																																				
TOTAL					1.743																																																				
		Envío de los contenidos correspondientes a las campañas de fidelización, control extensivo, control extensivo (Incluye las áreas de gestión DIB).	Para lo corrido del año 2017, la Oficina de Educación Tributaria envió para los programas de fidelización, control persuasivo, control extensivo y programas especiales, a una población objetivo de 3.138.819 contribuyentes, 709.039 SMS, 1.617.505 correos electrónicos y 494.008 llamadas.																																																						
		Gestionar inclusión de información en los portales Web bancarios días previos a los vencimientos ciudadanos, según calendario tributario.	Con fecha 11 de enero de 2017 la Oficina de Educación Tributaria envía mediante correo electrónico el banner con el contenido del calendario tributario Distrital a la Oficina de Control de Recaudo Tributario, con el fin de que sea remitido a los entes recaudadores. En esa misma fecha la Oficina de Control al Recaudo Tributario remitió el banner con el calendario tributario Distrital a las 11 entidades recaudadoras, con el objetivo de validar al interior de cada entidad frente a las políticas internas de comunicaciones, la posibilidad de ser publicado en las páginas oficiales de los bancos. En el primer trimestre del año, fue publicado el calendario tributario en la página web oficial de 7 de los 11 bancos recaudadores, dentro de las cuales se destaca Davivienda, banco de Bogotá, Banco Popular, Av Villas y Banco de Occidente.																																																						
	Campaña de control extensivo y persuasivo.	Acciones de control post-vencimiento tributario.	Dentro de las acciones de control post-vencimiento la Oficina de Educación Tributaria se realizaron 30 programas de control persuasivo y extensivo de los Impuestos predial, vehículos e IGA con una población objetivo de 941.298 sujetos.																																																						
Ejercer el control coherente, consistente y oportuno en función de la focalización y segmentación de contribuyentes y la seguridad jurídica.	Fortalecer la confianza en lo público: Acercamientos tributarios integrados que posicionen la acción unificada de la Administración e incrementen el riesgo subjetivo.	Desarrollar una feria de servicios de cobro	<p>Durante la semana del 15 al 19 de mayo en las instalaciones de la Dirección de Impuestos de Bogotá –DIB– se realizó una feria de servicios de cobro para brindar información y realizar el cobro con las condiciones especiales de pago reglamentadas en el Acuerdo No. 665 del 29 de marzo de 2017 que cubre vigencias 2014 y anteriores, para la realización de la feria se estableció un universo de 4.086 contribuyentes con 47.552 registros para la Oficina de Cobro Coactivo y de 6.994 contribuyentes con 35.150 registros para la Oficina de Cobro Prejurídico</p> <p>Para realizar la divulgación del segundo vencimiento de las condiciones especiales de pago, se programaron jornadas de atención en Localidades entre el 04 de septiembre y el 14 de octubre se estará, estrategia dirigida a facilitar el acceso al descuento del 40% en intereses y sanciones de sus impuestos vencidos vigencias 2014 y años anteriores. Para realizar la difusión se enviaron cartas de cobro a un universo de 24.758 contribuyentes y 137.628 registros y recibos oficiales de pagos a 34.822 contribuyentes y 170.968 registros. Las mencionadas jornadas de atención especial se realizaron de la siguiente forma:</p> <table border="1"> <tr> <td>Empieza</td> <td>4, 11 y 18 de septiembre</td> <td>SuperCADE Bogotá</td> <td>Horario 07:00-11:00</td> </tr> <tr> <td>Finaliza</td> <td>11, 18 y 25 de septiembre</td> <td>CAIF FACOL</td> <td>Horario 07:00-11:00</td> </tr> <tr> <td>Usando</td> <td>21, 28 y 05 de octubre</td> <td>Atacado Ciba code 170</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Señala</td> <td>18, 25 y 01 de noviembre</td> <td>Plaza del SuperCADE</td> <td></td> </tr> </table> <p>Entre el 23 y el 30 de Octubre se llevaron a cabo las Jornadas Especiales de atención en el SUPERCAD encaminadas a solucionar dudas y facilitar el acceso de los contribuyentes al descuento del 40% en intereses y sanciones de los impuestos vencidos vigencias 2014 y años anteriores (Acuerdo 665 de 2017).</p>	Empieza	4, 11 y 18 de septiembre	SuperCADE Bogotá	Horario 07:00-11:00	Finaliza	11, 18 y 25 de septiembre	CAIF FACOL	Horario 07:00-11:00	Usando	21, 28 y 05 de octubre	Atacado Ciba code 170		Señala	18, 25 y 01 de noviembre	Plaza del SuperCADE																																							
Empieza	4, 11 y 18 de septiembre	SuperCADE Bogotá	Horario 07:00-11:00																																																						
Finaliza	11, 18 y 25 de septiembre	CAIF FACOL	Horario 07:00-11:00																																																						
Usando	21, 28 y 05 de octubre	Atacado Ciba code 170																																																							
Señala	18, 25 y 01 de noviembre	Plaza del SuperCADE																																																							
		Realizar secuestro de	Durante el año 2017 la Oficina de Cobro Coactivo realizó 59 diligencias de secuestro de bienes Inmuebles para el perfeccionamiento de las medidas de embargo registradas, superando la meta establecida en un 48%. Esta actividad																																																						

Objetivo DIB	Estrategia	Actividades / Programas	Logros 2017																							
		bienes para deudores de la prioridad 4.1.	resulta de gran impacto dentro del proceso administrativo de cobro coactivo, debido a que el contribuyente moroso se enfrenta a la situación de perder sus bienes y esto lo lleva a realizar acuerdos de pago o pagar la totalidad de las deudas.																							
		Control en el territorio - Acercamientos tributarios georeferenciado integrados servicio, cultura, control que incrementen el riesgo subjetivo	<p>Durante el segundo trimestre del año 2017, entre el 15 y 19 de mayo, se llevó a cabo las Jornadas de Atención a Condiciones Especiales de Pago con el objeto de facilitar el pago de las obligaciones pendientes que tienen los contribuyentes por concepto de Impuestos, con ocasión a los beneficios establecidos en el Acuerdo 665 de 2017; precedente a esta actividad, la Oficina de Control Masivo envió a contribuyentes únicos de impuesto predial unificado 2.276 formularios, 3.080 correos electrónicos, y correo electrónico y formularios a 521 contribuyentes; en total se persuadieron 5.777 contribuyentes únicos, los cuales representan 25.445 registros entre vigencias 2012 y siguientes. De la población invitada a las Jornadas de Atención a Condiciones Especiales de Pago fueron atendidos en la DIB por parte de la Oficina de Control Masivo, 420 contribuyentes y en los diferentes puntos de atención red Supercade 196 contribuyentes, para un total de 616 contribuyentes, para una atención efectiva de la población de la Oficina de Control Masivo correspondiente al 11%.</p> <p>Durante el tercer y cuarto trimestre del año 2017 la DIB ha venido realizando Jornadas de Atención a Condiciones Especiales de Pago en las Localidades de Engativá (4, 5 y 8 de septiembre), Fontibón (13, 14 y 15 de septiembre), Usaquén (21, 22 y 23 de septiembre), Suba (28, 29 y 30 de septiembre), Lourdes (4, 6 y 7 de octubre) y Kennedy (12, 13 y 14 de octubre), con el objeto de facilitar el pago de las obligaciones pendientes que tienen los contribuyentes por concepto de Impuestos, con ocasión a los beneficios establecidos en el Acuerdo 665 de 2017 y Decreto 196 de 2017, para lo cual, la Oficina de Control Masivo a dispuesto de 5 funcionarios con el fin de atender el retorno de contribuyentes que recurran a los diferentes sitios descritos.</p> <p>Los siguientes son los resultados del programa: Contribuyentes atendidos: - Impuesto predial unificado y vehículos automotores: Se atendieron 23.826 contribuyentes. - ICA: se atendieron 595 contribuyentes.</p>																							
		Efectuar acercamientos con el Banco Agrario de Colombia para la desmaterialización de los títulos de depósito judicial.	<p>El desarrollo de esta actividad ha sido muy positivo para la operatividad que se estaba realizando con los títulos de depósito judicial, es así, que a partir del primer trimestre del año se está haciendo uso Portal Web Transaccional de Depósitos Judiciales del Banco Agrario de Colombia para los trámites de consulta, devolución y fraccionamiento de los títulos de depósito judicial, con esta herramienta se busca optimizar los trámites de los títulos de depósito judicial con mayor funcionalidad, seguridad y administración de las cuentas.</p> <p>El único trámite que no se está realizando a través Portal Web Transaccional de Depósitos Judiciales del Banco Agrario de Colombia es la aplicación, no obstante, se han realizado mesas de trabajo donde se han involucrado a la Dirección de Tesorería y la Dirección de Sistemas, ya que es necesario una interface entre la cuenta de la Tesorería y el SIT II que permita la aplicación en ROP de los títulos, a partir de ello se ha venido trabajando en crear una plataforma técnica que permita que a través de una cuenta en el Banco Agrario se obtenga la información de los TDJ necesaria para aplicarlos directamente en el SIT II.</p> <p>El desarrollo de la herramienta implica que desde el Banco Agrario de Colombia se reporte de manera permanente información de los TDJ, correspondiente a la fecha de su creación, el valor y su número, razón por la cual se han llevado a cabo dos reuniones, efectuadas los días 24 de agosto y 27 de septiembre de 2017, donde se determinaron tareas y responsables para su entrega.</p> <p>De las tareas asignadas se solicitó al Banco Agrario de Colombia los avances quienes responden: que se está trabajando en el tema a través de gerencia de Desarrollo de TIC y que una vez se realicen los desarrollos tecnológicos se informaran.</p> <p>Por lo anterior, se continuara con las reuniones necesarias para culminar con la desmaterialización de los títulos de depósito judicial.</p>																							
	Generar riesgo subjetivo frente a las conductas evasoras de los contribuyentes.	<p>La Oficina General de Fiscalización en busca de una mayor eficiencia de las obligaciones tributarias y en aras de obtener los mejores resultados para la ciudad y con el compromiso de nuestro lema de una BOGOTA MEJOR PARA TODOS, realizo 2 actividades puntuales y una de apoyo, orientadas a verificar el cumplimiento de deberes formales de los contribuyentes del Impuesto de Industria y Comercio y la Inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El día 28 de abril de 2017, una jornada de control en la zona de la ALQUERIA, se visitaron 163 establecimientos comerciales 2. El día 03 de agosto de 2017 se adelanta operativo en el centro comercial TITAN PLAZA, se visitan 162 establecimientos comerciales 3. El 25 de noviembre de 2017 como última práctica del año se presta apoyo con 22 funcionarios de la Oficina General de fiscalización para el desarrollo del Operativo al Centro Comercial PLAZA DE LAS AMERICAS, adelantado por la oficina de Control Masivo. 																								
Aplicación de políticas de gestión tributaria (Gestión por modelo de priorización.)	Línea de gestión, seguimiento y trazabilidad especial para grandes contribuyentes en el ciclo tributario.		<p>Durante lo corrido de la vigencia 2017 se generaron los siguientes programas persuasivos para los contribuyentes de la prioridad 4.1:</p> <p>Con fecha 30/03/2017 se generaron 1.222 oficios de cobro por correo electrónico y/o dirección física de notificación (según datos de contactabilidad) a deudores de cartera por el impuesto Sobre Vehículos Automotores (Prioridad 4.1 a 4.5).</p> <p>Así mismo, se generaron las Resoluciones DDI004676 - DDI032347 y DDI036331 por medio de la cuales se ordenó el embargo preventivo sobre un universo total de 3.544 registros representados en 1.177 contribuyentes.</p>																							
	Identificación, análisis y ejecución de programas de control de cobro persuasivo.		<p>Sobre la cartera asignada se generaron los siguientes programas persuasivos:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>GESTION</th> <th>MIT's</th> <th>REGISTROS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Embargos de cuentas</td> <td>1.166</td> <td>3.500</td> </tr> <tr> <td>Oficios de cobro</td> <td>88.476</td> <td>255.096</td> </tr> <tr> <td>Envío de formularios sugeridos</td> <td>106.141</td> <td>316.090</td> </tr> <tr> <td>Mensajes de texto</td> <td>5.402</td> <td>26.144</td> </tr> <tr> <td>Llamadas (agente automático)</td> <td>1.330</td> <td>6.298</td> </tr> <tr> <td>Gestión de títulos</td> <td>353</td> <td>1193</td> </tr> <tr> <td>Gestión Incumplimiento PP</td> <td>500</td> <td>1831</td> </tr> </tbody> </table>	GESTION	MIT's	REGISTROS	Embargos de cuentas	1.166	3.500	Oficios de cobro	88.476	255.096	Envío de formularios sugeridos	106.141	316.090	Mensajes de texto	5.402	26.144	Llamadas (agente automático)	1.330	6.298	Gestión de títulos	353	1193	Gestión Incumplimiento PP	500
GESTION	MIT's	REGISTROS																								
Embargos de cuentas	1.166	3.500																								
Oficios de cobro	88.476	255.096																								
Envío de formularios sugeridos	106.141	316.090																								
Mensajes de texto	5.402	26.144																								
Llamadas (agente automático)	1.330	6.298																								
Gestión de títulos	353	1193																								
Gestión Incumplimiento PP	500	1831																								

Tabla 9 Logros Plan Estratégico OET vigencia 2017

Fuente: Plan Estratégico 2016-2020

Anexo D. Diseño de encuesta para evaluar los procesos de Educación Tributaria en la OET

EVALUACION DE LOS PROCESOS DE EDUCACION TRIBUTARIA EN LA DIB

OBJETIVO GENERAL:

Fomentar, fortalecer, incentivar en los actuales y futuros contribuyentes de los impuestos y tributos distritales, su conocimiento, responsabilidad, y los valores sobre el cuidado de lo público, todo con miras al cumplimiento de los obligaciones substanciales y procedimentales.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Lograr la comprensión de la función social y económica de la tributación en Bogotá.
- Fomentar valores y actitudes de responsabilidad tributaria
- Promover la cultura de pago.
- Fomentar el cuidado de los bienes públicos.
- Establecer estrategias e-government.

CUESTIONARIO PILOTO

1. RANGO DE EDAD (indique según corresponda)

- Menor de 20 años
- 20 – 30 años
- 30 – 40 años
- 40 – 50 años
- 50 años o más

2. NIVEL DE ESTUDIOS (indique según corresponda)

- Estudiante pregrado
- Profesional
- Especialización
- Maestría

3. ¿CON CUÁL DE ESTAS ENTIDADES ASOCIA USTED LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ?

- Catastro
- DIAN
- Secretaría de Hacienda de Bogotá
- Ministerio de Hacienda

4. ¿CONSIDERA IMPORTANTE PARA SU VIDA PROFESIONAL Y/O ACADEMICA LA FORMACIÓN RECIBIDA?

- Si
- No

Porqué SI:

- Logré la comprensión de la función social y económica de la tributación en Bogotá.
- Se fomentan los valores y actitudes de responsabilidad tributaria
- Se promueve la cultura de pago.
- Se fomenta el cuidado de los bienes públicos.
- Otro (indique cual): _____

Porqué NO:

- Es un tema demasiado técnico y aburridor
- Tengo un contador que se encarga de los impuestos
- No se ven las obras sociales
- Actos de corrupción
- Otro (indique cual): _____

1. CALIFIQUE DE 1 A 5 SEGÚN CORRESPONDA (donde 1 deficiente y 5 excelente)

ASPECTO A EVALUAR:	1	2	3	4	5
Cumplimiento del objetivo					
Expectativa de aprendizaje					
Conocimiento del expositor					
Manejo del tema					
Ayudas audiovisuales					
Manejo del auditorio					
Solución de inquietudes					
Lugar del evento					

2. EL PENSUM DE SU PROGRAMA ACADEMICO INCLUYE IMPUESTOS TERRITORIALES Y/O DISTRITALES?

Si

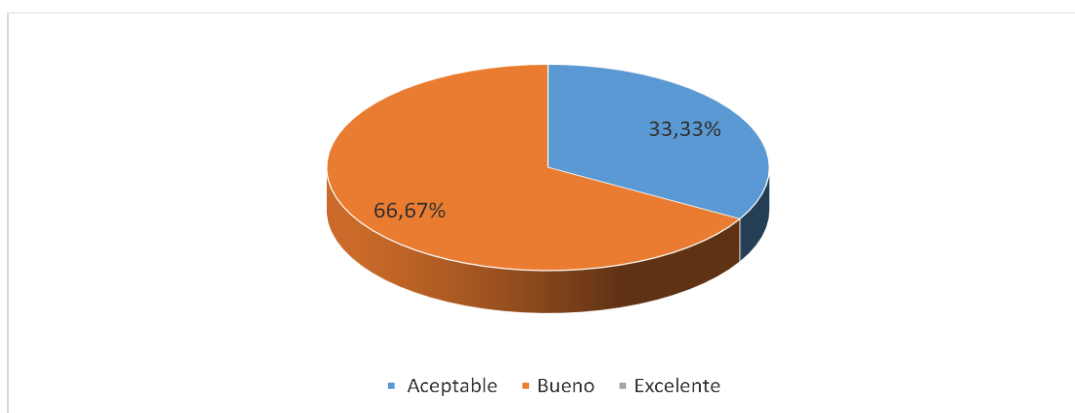
No

3. ¿QUÉ ASPECTOS DE LA CAPACITACIÓN CONSIDERA DEBEMOS MEJORAR?

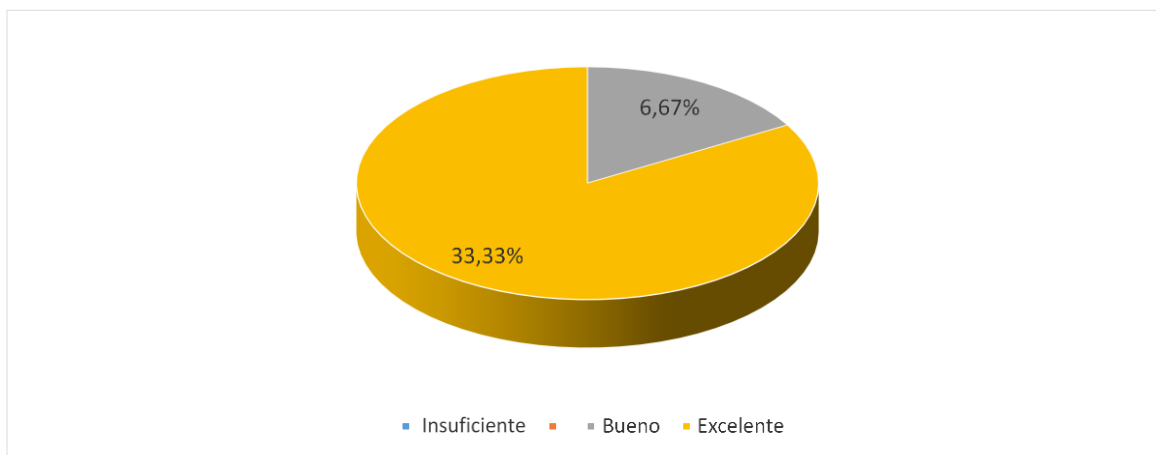
- Enfoque hacia talleres prácticos
- Enfoque hacia solución de inquietudes
- Conocimiento del expositor
- Manejo del auditoria
- La puntualidad
- Ayudas audiovisuales
- Lugar del evento
- Otros (indique cual): _____

ANEXO D. Encuesta evaluación actividades Línea Universidades

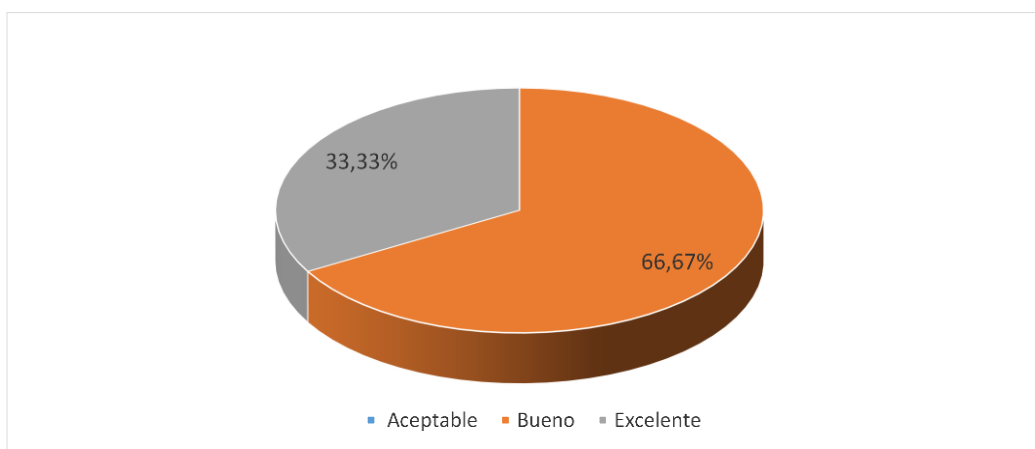
2 - ¿Los objetivos de la capacitación fueron alcanzados?	
Opción	Porcentaje
1: Insuficiente	0%
2: Aceptable	33.33%
3: Bueno	66.67%
4: Excelente	0%

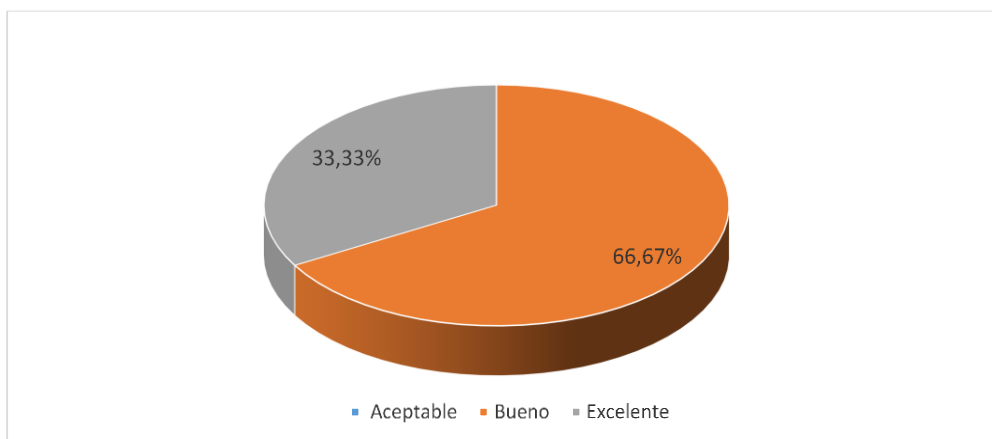


3. ¿La metodología utilizada fue acertada?	
Opción	Porcentaje
1: Insuficiente	0%
2: Aceptable	0%
3: Bueno	66.67%
4: Excelente	33.33%

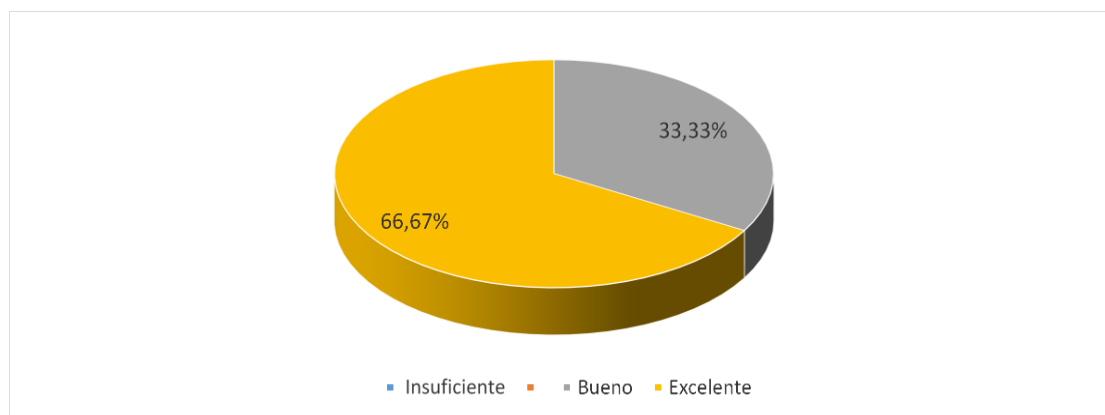


3. ¿Los temas tratados cumplieron con sus expectativas de aprendizaje?	
Opción	Porcentaje
1: Insuficiente	0%
2: Aceptable	0%
3: Bueno	66.67%
4: Excelente	33.33%



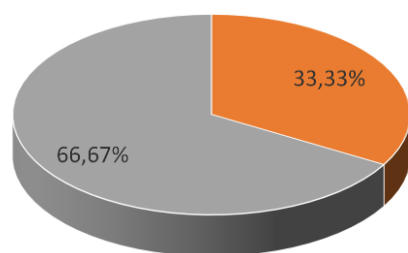


3. ¿El expositor maneja adecuadamente los temas tratados?	
Opción	Porcentaje
1: Insuficiente	0%
2: Aceptable	0%
3: Buena	33.33%
4: Excelente	66.67%



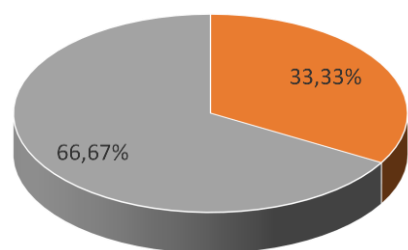
4. ¿El expositor mantiene la atención de los participantes de manera permanente?	
Opción	Porcentaje
1: Insuficiente	0%
2: Aceptable	0%
3: Buena	66.67%

3. ¿Se resolvieron las dudas adecuadamente?	
Opción	Porcentaje
1: Insuficiente	%
2: Aceptable	%
3: Bueno	%
4: Excelente	%

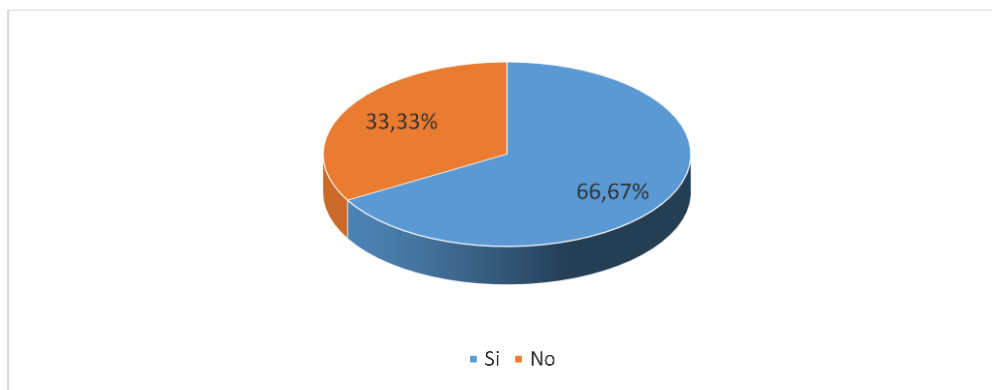


■ Aceptable ■ Bueno ■ Excelente

4. ¿El expositor presenta los temas de manera respetuosa y amable?	
Opción	Porcentaje
1: Insuficiente	0%
2: Aceptable	0%
3: Bueno	0%
4: Excelente	100%



■ Aceptable ■ Bueno ■ Excelente



3. Por favor, califique el lugar de la capacitación, en cuanto iluminación, ventilación y espacio	
Opción	Porcentaje
1: Insuficiente	0%
2: Aceptable	0%
3: Bueno	66.67%
4: Excelente	33.33%

4. Por favor, califique la atención del personal de apoyo	
Opción	Porcentaje
1: Insuficiente	0%
2: Aceptable	0%
3: Bueno	100%
4: Excelente	0%



3. ¿Que aspectos de la capacitación considera sobresalientes?

Historia

4. ¿Que aspectos considera debemos mejorar?

Abarcar con ,ayor fuerza las áreas de interés

5. ¿Qué otras observaciones tiene para nosotros?

No

1. OBJETIVO:

Desarrollar actividades de formación e información a los ciudadanos de Bogotá y funcionarios de la DIB, sobre los tributos que administra la Dirección de Impuestos de Bogotá, para mantener y mejorar el comportamiento tributario de los contribuyentes y fortalecer las competencias de los funcionarios. Incrementar el cumplimiento de las obligaciones tributarias con la realización de actividades de formación e información a los ciudadanos de Bogotá y funcionarios de la DIB, que promuevan la cultura y el desarrollo de valores necesarios para mejorar la conciencia fiscal de los individuos sobre los tributos que administra la Dirección de Impuestos de Bogotá.

Promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias con la realización de actividades de sensibilización, formación e información a los habitantes de Bogotá, que promuevan la cultura tributaria y fortalezcan los valores que aporten al desarrollo de la ciudad

ANEXO E. Proceso para la Educación Tributaria y Servicio

2. ALCANCE:

Inicia con la recepción y presentación del plan de servicio y control tributario al equipo de educación tributaria. Finaliza con la evaluación y retroalimentación del evento ejecutado y la evaluación del proceso de formación interna.

Inicia con la discusión, elaboración, socialización y puesta en marcha del plan operativo por el equipo de Educación Tributaria y finaliza con la medición y seguimiento del impacto de las acciones adelantadas por las diferentes líneas.

Inicia con la socialización y puesta en marcha del plan operativo por el equipo de educación tributaria y finaliza con la medición de las actividades desarrolladas de acuerdo con las metas planteadas.

3. GLOSARIO:

3.1 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Es un acuerdo que se realiza con otras entidades públicas o privadas, para minimizar esfuerzos en el desarrollo de la estrategia de educación tributaria y garantizar mayores resultados

3.2 CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN

Conjunto de actividades de comunicación que puede incluir redes sociales, pagina web, volanteo, comunicaciones escritas, otros, que permiten informar y convocar a las diferentes actividades que realiza la Oficina de Educación Tributaria

3.3 CONVENIO

Acuerdo entre dos o más personas o entidades sobre un asunto.

3.4 CULTURA TRIBUTARIA Por cultura tributaria entendemos el conjunto de rasgos distintivos de los valores, la actitud y el comportamiento de los integrantes de una sociedad respecto al cumplimiento de sus obligaciones y derechos ciudadanos en materia tributaria.

3.5 EVENTO DE EDUCACIÓN TRIBUTARIA

Es una actividad planificada por un funcionario, en la cual se tiene en cuenta el lugar, la población objetivo, así como los elementos técnicos (conectividad, acceso a aplicativos, equipos, permisos, otros), logísticos, tecnológicos, entre otros, para su realización. Entiéndase que puede ser externo o interno.

3.6 GESTIÓN PERSONALIZADA

Actividad de contacto con el contribuyente que implica su intervención individual y directa.

3.7 GEORREFERENCIACIÓN

Es la técnica de posicionamiento espacial de una entidad en una localización geográfica única y por tipo de actividad bien definida en un sistema de coordenadas y datos específicos. Bajo esta técnica el funcionario deberá georreferenciar en un espacio territorial definido, el lugar en el cual desarrollará su actividad.

3.8 GRANDES CONTRIBUYENTES

Conjunto de contribuyentes de los impuestos ICA, Predial, Vehículos, Sobretasa y Consumo que concentran el 50% de los impuestos. Se definen mediante resolución y se clasifican en:

- Gran Contribuyente Cumplido: Conjunto de contribuyentes que hacen parte de la prioridad uno y presentan cumplimiento de las obligaciones tributarias de los últimos cinco (5) años.

- Gran Contribuyente Incumplido: Conjunto de contribuyentes que hacen parte de la prioridad uno y presentan incumplimiento de alguna de las obligaciones tributarias de los últimos cinco (5) años.

3.9 INVESTIGACION

Proceso para identificar el tipo de población a intervenir y la cobertura del programa de educación tributaria, teniendo en cuenta información interna y externa, comportamiento de vencimientos, otros

3.10 LISTA DE CHEQUEO

Documento que permite realizar el inventario de elementos técnicos, logísticos, lúdicos, de comunicación, para desarrollar las actividades de educación tributaria. Este instrumento permite identificar puntos débiles, así como oportunidades de mejora a través de la verificación de un listado de aspectos presentes o no en el área a revisar.

3.11 LOGÍSTICA

Conjunto de medios y elementos necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades establecidas en la estrategia de educación tributaria

3.12 PIEZAS COMUNICATIVAS

Diferentes elementos que permiten transmitir y/o reforzar los mensajes informativos hacia los ciudadanos.

3.13 PIEZAS LUDICO PEDAGOGICAS

Representaciones lúdicas como obras de teatro, juegos, artísticas, y herramientas impresas tales como cartillas y juegos dirigidas a niños y jóvenes que buscan una mayor comprensión por parte de esta población frente a los impuestos

3.14 PLAN OPERATIVO

Documento en el cual se establecen las estrategias, programas y acciones emprendidas por las Oficinas para el cumplimiento de las metas propuestas, en concordancia con el Plan de Desarrollo Distrital y el Plan Estratégico de la Secretaría Distrital de Hacienda.

3.15 PUNTO Y/O MATERIAL DE OFERTA Y PROMOCIÓN (POP)

Corresponde a todos los implementos destinados a promocionar una campaña que se entregan como regalos a los ciudadanos asistentes, para generar posicionamiento del mensaje transmitido.

3.16 RESTO DE CONTRIBUYENTES

Todos los contribuyentes a excepción de los clasificados como Grandes Contribuyentes.

4. DOCUMENTACIÓN LEGAL Y REGLAMENTARIA:

La Documentación legal y reglamentaria se encuentra consignada en el normograma de la Entidad, ubicado en el Sistema de Control Interno:

[NORMOGRAMA](#)

Para consultar la normativa sustancial y procedimental (normas específicas por tipo de impuesto y procedimiento tributario) que regula los tributos distritales, ingrese al siguiente link:

<\\shd.gov.co\fs\Relatoria\NORMOGRAMA>

5. POLÍTICAS DE OPERACIÓN:

5.1 *El plan de servicio y control tributario emitido por la Subdirección de Planeación e Inteligencia Tributaria debe entregar las poblaciones georreferenciadas por tipo de cumplimiento e incumplimiento para programar los eventos de educación tributaria. Sin embargo, el equipo de trabajo de educación tributaria complementara estas poblaciones a intervenir, mediante un proceso investigativo surgido como necesidad a las observaciones y/o solicitudes de las partes interesadas levantadas en los eventos realizados, igual según las novedades de la vigencia (comportamiento de vencimientos, cambios normativos, otros)*

5.2 *A partir de la georreferenciación recibida y/o proceso de investigación realizado por el equipo de trabajo de educación tributaria, gestionar y establecer los colegios, gremios, universidades y organizaciones del orden nacional y/o distrital y proyecta el plan de intervención para la vigencia.*

5.3 *Los funcionarios de la Oficina de Educación Tributaria encargados de ejecutar el programa o evento, son los responsables de realizar la gestión institucional, contactos, permisos, acuerdos, solicitudes, coordinación con otras entidades u otros, que se requieran para el desarrollo del mismo.*

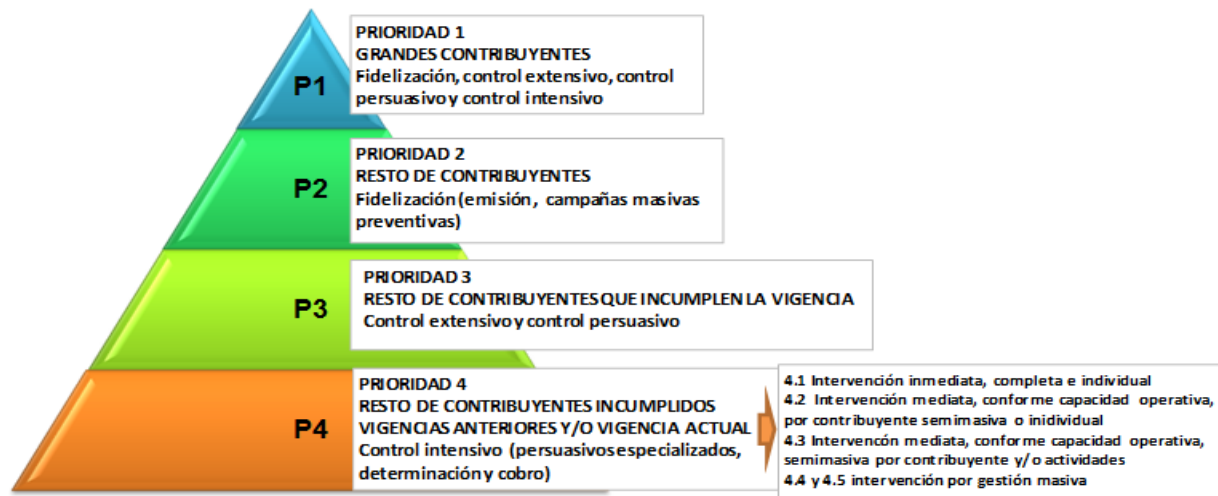
5.4 *En todos los eventos y/o actividades organizadas por la Oficina de Educación Tributaria se deberá dar cumplimiento y aplicación a los protocolos e instructivos de este procedimiento*

5.5 *Servicio al ciudadano: en los eventos en que un funcionario deba, en desarrollo de las actividades relacionadas en este procedimiento, atender a un ciudadano o contribuyente, prestará el servicio de conformidad con lo establecido en el procedimiento de Gestión del Servicio al Contribuyente 18 -P-01.*

5.6 *En los eventos que se requiera participación de funcionarios de la Oficina de Gestión del Servicio se debe informar al responsable de esta oficina, para que disponga lo necesario para la prestación del servicio en los eventos.*

5.7 Las actuaciones que se desarrollan en este procedimiento deben realizarse dentro de los términos y condiciones legales aplicables, para lo cual el funcionario al que se le asigna el registro o expediente, para sustanciar y proyectar el (los) acto(s) administrativo(s), respuestas a derechos de petición, otros; verificará en todo momento del proceso que las actuaciones se profieran dentro de estos términos.

5.8 Las poblaciones a intervenir en este procedimiento seguirán los lineamientos de la “Política de Priorización de la Gestión de Cobranza de las Obligaciones Tributarias”, la cual establece la siguiente pirámide de priorización:



Prioridades de la política de priorización de la gestión de cobranza de las obligaciones tributarias:

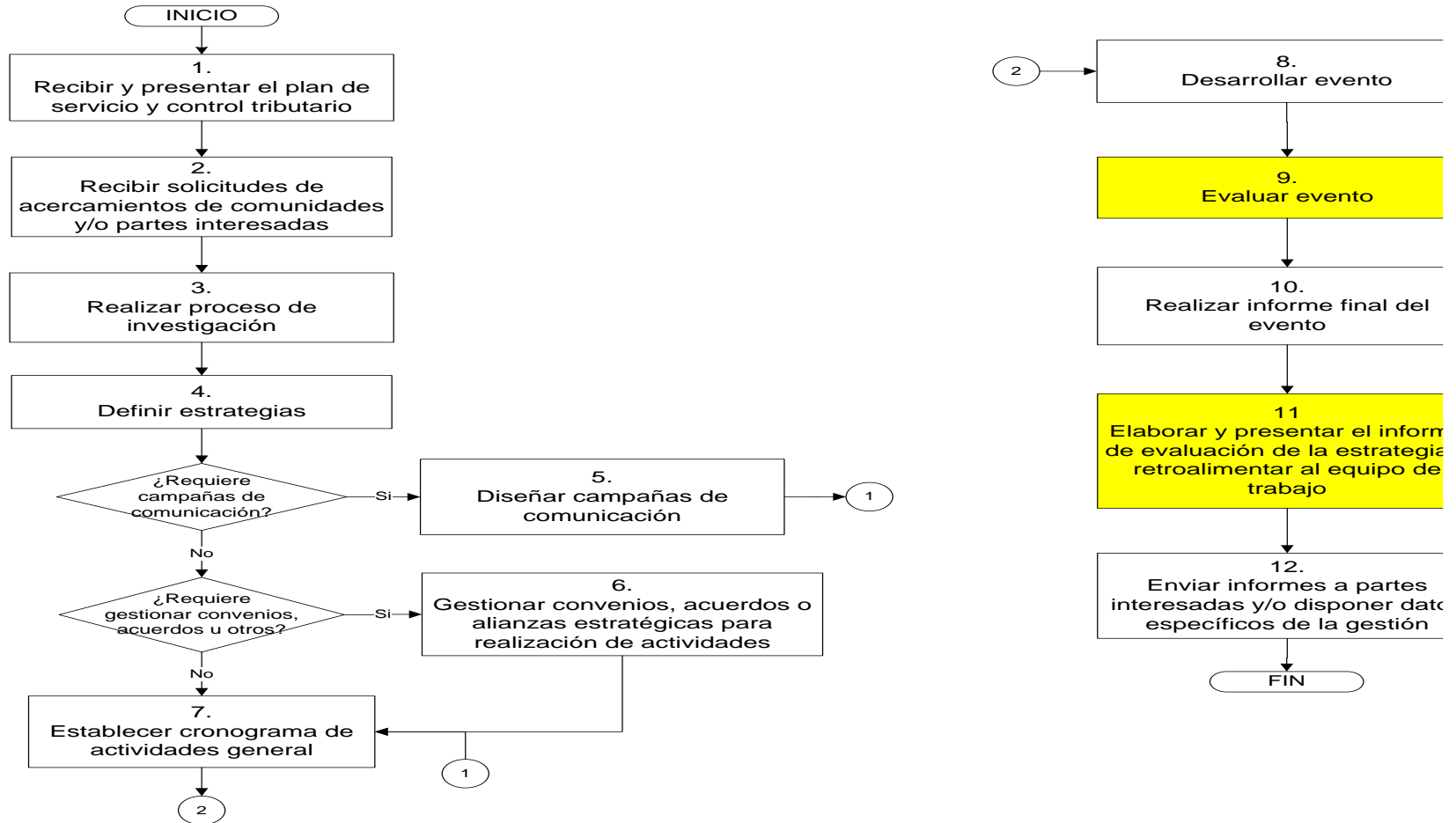
Prioridad Uno: Conjunto de contribuyentes de los impuestos Predial, Vehículos, ICA, Sobretasa y Consumo que aportan en la vigencia anterior el 50% del recaudo total de los impuestos mencionados al Distrito Capital.

Prioridad Dos: Conjunto de contribuyentes de los impuestos Predial, Vehículos e ICA obligados de la vigencia y sobre los cuales se tiene información para liquidar la obligación tributaria; serán objeto de programas de fidelización.

Prioridad Tres: Conjunto de contribuyentes de los impuestos Predial, Vehículos e ICA que presentan un comportamiento de incumplimiento en las obligaciones tributarias de la vigencia.

Prioridad Cuatro: Conjunto de contribuyentes de los impuestos Predial, Vehículos, ICA y otros, que presentan un comportamiento de incumplimiento en las obligaciones tributarias en la vigencia actual después de las acciones de control extensivo y control persuasivo y/o en vigencias anteriores.

DIAGRAMA DE FLUJO: (Identificar en color amarillo los puntos de control)



6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

	NOMBRE DE ACTIVIDAD <i>(Utilice verbo en infinitivo para definición de la actividad (realizar, coordinar, digitar, etc.). Subrayar los puntos de control)</i>	RESPONSABLE <i>(participan en la ejecución de las actividades)</i>	DETALLE <i>(Descripción detallada de cada una de las actividades)</i>	DOCUMENTO O REGISTRO <i>(Identificación de los códigos de los formatos y/o del documento utilizado)</i>
1	Recibir y presentar el plan de servicio y control tributario	Jefe de Oficina	Recibir el plan de servicio y control tributario por parte de la Subdirección de Planeación e Inteligencia Tributaria y presentar al equipo de educación tributaria las actividades a desarrollar para la vigencia	Lista de asistencia
2	Recibir solicitudes de acercamientos de comunidades y/o partes interesadas	Profesional /Técnico Funcionarios asignados	Recibir las solicitudes externas e internas de eventos a realizarse que no estén contemplados en el plan de servicio y control tributario tanto por comunidades externas, como por áreas de la DIB	Comunicación recibida (oficio, correo, otros)
3	Realizar proceso de investigación	Profesional /Técnico	Realizar el respectivo proceso investigativo para complementar las poblaciones objetivo que fueron dadas en el plan de servicio y control tributario, teniendo en cuenta las solicitudes u observaciones identificadas en los eventos realizados con las partes interesadas, el comportamiento tributario según los vencimientos del calendario tributario, novedades normativas y otras eventualidades.	Informe
4	Definir estrategias	Jefe de Oficina / Profesional /Técnico	Definir la estrategia a desarrollar para cada una de las poblaciones a trabajar estableciendo las piezas comunicativas, logística, actividades lúdicas y demás.	Ficha técnica
5	Diseñar campañas de comunicación (diseño de piezas y POPs)	Profesionales del equipo transversal de comunicaciones	Identificar y elegir el tipo de material a entregar a cada una de las poblaciones objetivo que incluye POP, piezas informativas como volantes, afiches, cartas, brochures, mensajes de texto, entre otros. Realizar el diseño para la producción de cada una de las piezas comunicativas, en conjunto con la Oficina Asesora de Comunicaciones.	Piezas comunicativas

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
	NOMBRE DE ACTIVIDAD <i>(Utilice verbo en infinitivo para definición de la actividad (realizar, coordinar, digitar, etc.). Subrayar los puntos de control</i>	RESPONSABLE <i>(participan en la ejecución de las actividades)</i>	DETALLE <i>(Descripción detallada de cada una de las actividades)</i>	DOCUMENTO O REGISTRO <i>(Identificación de los códigos de los formatos y/o del documento utilizado)</i>
6	<u>Gestionar convenios, acuerdos o alianzas estratégicas para realización de actividades</u>	<i>Profesional /Técnico</i>	<i>Identificar las entidades o terceros que pueden participar o apoyar los eventos y actividades de educación tributaria a desarrollar, realizar las acciones orientadas a la suscripción convenios, acuerdos y/o alianzas interadministrativas con entidades públicas y/o privadas, incluyendo visitas, comunicaciones, presentaciones y demás, que se requiera para vincular a la entidad a la estrategia de educación tributaria de la Dirección Distrital de Impuestos de Bogotá</i>	<i>Convenio</i>
7	<u>Establecer cronograma de actividades general</u>	<i>Jefe de Oficina / Profesional /Técnico</i>	<i>Establecer cronograma de actividades por cada una de las líneas de trabajo, definiendo fechas, responsables, horarios y personal de apoyo</i>	<i>Cronograma</i>
8	<u>Desarrollar el evento</u>	<i>Profesional /Técnico</i>	<i>Desarrollar el evento en los lugares, fechas y condiciones establecidas, siguiendo lo definido en el instructivo 18-I-03 Desarrollo de eventos de educación tributaria.</i>	<i>Listas de asistencia, fotos, informes</i>
9	<u>Evaluar evento</u>	<i>Profesional /Técnico</i>	<i>Entregar los formatos de evaluación a los asistentes del evento, cuando este sea externo. Cuando el evento sea interno, se deberá aplicar el formato indicado para medir el conocimiento de los funcionarios. Una vez diligenciados, se deberán entregar al funcionario responsable de la tabulación de datos.</i>	<i>Encuestas diligenciadas</i>
10	<u>Realizar informe final del evento</u>	<i>Profesional /Técnico</i>	<i>Tabular los datos de las encuestas realizadas y la información recogida del evento, elaborar informe final incluyendo lo acontecido y las oportunidades de mejora para futuros eventos, anexas los soportes logísticos y lúdicos utilizados y conformar el respectivo archivo tanto magnético como físico De tal forma que en los casos en los que las áreas de la SHD, o los entes de control lo soliciten; se tengan los documentos soporte de la gestión realizada.</i>	<i>Informes</i>

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
	NOMBRE DE ACTIVIDAD <i>(Utilice verbo en infinitivo para definición de la actividad (realizar, coordinar, digitar, etc.). Subrayar los puntos de control</i>	RESPONSABLE <i>(participan en la ejecución de las actividades)</i>	DETALLE <i>(Descripción detallada de cada una de las actividades)</i>	DOCUMENTO O REGISTRO <i>(Identificación de los códigos de los formatos y/o del documento utilizado)</i>
11	<u>Elaborar y presentar el informe de evaluación de la estrategia y retroalimentar al equipo de trabajo.</u>	<u>Jefe de Oficina / Profesional / Técnico</u>	<i>El funcionario responsable de cada estrategia en conjunto con el Jefe de Oficina deberá realizar el respectivo informe de evaluación de la estrategia, según los informes de eventos realizados y todo lo acontecido en el trimestre. En este informe se referencia los soportes logísticos y lúdicos utilizados y la ubicación de los mismos para el caso de requerirse. El informe se retroalimenta al equipo de educación tributaria y demás partes interesadas para tomar las medidas correctivas o acciones de mejora a que haya lugar. y se envía por correo electrónico trimestralmente a la Subdirección de Planeación e Inteligencia tributaria</i>	
12	<u>Enviar informes a partes interesadas y/o disponer datos específicos de la gestión</u>	<u>Jefe de Oficina y funcionarios asignados</u>	<i>Enviar por correo electrónico informe trimestral con la evaluación de la estrategia, al despacho de la Subdirección de Educación Tributaria y Servicio, a la Oficina de Inteligencia Tributaria y demás partes interesadas.</i>	<i>Informes, actas, listas de asistencia, otros</i>

7. RELACIÓN DE TIEMPOS

POR ACTIVIDAD Y/O PRODUCTO <i>(Relacione las actividades o los productos del procedimientos y asígneles los tiempos que se establecen por norma y/ o por reglamentación interna</i>	TIEMPO	
	Norma <i>Relacione los tiempos establecidos y la norma que lo determina (ley, decreto, resolución)</i>	Institucional (Lineamientos internos) <i>Relacione los tiempos establecidos por los lineamientos internos de la Secretaría</i>
<u>Presentar el plan de servicio y control tributario al equipo de educación tributaria</u>		<i>8 días siguientes a la recepción del plan</i>

7. RELACIÓN DE TIEMPOS		
<i>Realizar proceso de investigación</i>		<i>15 días siguientes a la presentación del plan</i>
<i>Definir estrategias</i>		<i>15 días después a partir de finalizado el proceso de investigación</i>
<i>Diseñar campañas de comunicación (diseño de piezas y POPs)</i>		<i>40 días después de definida la estrategia</i>
<i>Realizar informe final del evento</i>		<i>3 días después de realizado el evento</i>

Anexo F. Oficina Virtual



A partir de hoy los contribuyentes de ICA, predial y vehículos cuentan con un nuevo canal para cumplir sus compromisos tributarios. Se trata de la Oficina Virtual implementada por la Administración Distrital, como parte de la estrategia de modernización tecnológica de la ciudad.

22 % ha crecido en el último año el uso de medios electrónicos para el pago de impuestos. La Oficina Virtual, responde a esta tendencia y busca impulsar aún más los mecanismos electrónicos de pago.

Por primera vez todos los empresarios del país podrán liquidar y pagar el Impuesto de Industria y Comercio (ICA) de Bogotá, sin necesidad de solicitar una firma electrónica; los ciudadanos podrán solicitar, consultar y descargar en línea el Registro de Información Tributaria (RIT), y será posible obtener certificados de pago de impuestos de manera inmediata. Todo esto, gracias a la nueva Oficina Virtual que comenzó a operar a partir de hoy en la ciudad.

Con este nuevo servicio, al que se puede acceder desde la página web de la Secretaría de Hacienda, la Administración Distrital continúa avanzando en la meta de hacer más simple y fácil el pago de los impuestos en Bogotá.






El objetivo de este nuevo canal es “evitarles trámites y desplazamientos a los ciudadanos para la consulta y pago de sus tributos. De esta manera, respondemos también a la tendencia marcada del contribuyente a utilizar cada vez más los medios electrónicos para sus transacciones”.

En lo corrido de este año, la cuarta parte de los impuestos en Bogotá (1,7 billones de pesos) han sido pagados a través de medios electrónicos, una cifra 22 % superior a la registrada durante el mismo período de 2016. Por eso, junto con la oficina virtual, muy pronto la Administración Distrital tendrá además disponible la Aplicación Móvil Hacienda Bogotá, para así continuar con la diversificación de canales de servicios sobre plataformas tecnológicas robustas y seguras, a la medida del contribuyente en la Capital.

<http://www.shd.gov.co/shd/Bogota-estrena-oficina-virtual>

- [Ingresar a la Oficina Virtual](#)
- [Así funciona la oficina virtual](#)

Ventajas de la oficina virtual

	Antes	Ahora
ICA Impuesto de Industria y Comercio	Se podía liquidar en el portal web y obtener la declaración para pago en bancos.	Es posible realizar todo el proceso: liquidar, declarar y pagar desde la Oficina Virtual. 
RIT Registro de Informa- ción Tributaria	Era necesario ir a un SúperCADE para inscribirse y obtener el certificado.	Se puede hacer todo en la Oficina Virtual. 
Predial y Vehículos	Al pagar por PSE era necesario esperar unos días para obtener el certificado.	Se obtiene de inmediato pagando en la Oficina Virtual. 
Actualización de datos	Se debía solicitar presencialmente en los SúperCADE.	Los contribuyentes pueden hacerlo con su usuario y clave en la Oficina Virtual. 
Notificaciones	Se enviaban por correo directo certificado a la dirección registrada por los contribuyentes.	Cada usuario tiene un buzón de contacto en la Oficina Virtual para recibir la información. Los contribuyentes que accedan a este servicio recibirán un 1 % de descuento adicional en el impuesto predial que pagarán en 2018. 

Fuente: Secretaría Distrital de Hacienda