

“Control Eficiente, para un  
Recaudo Transparente”

# PEI - Plan Estratégico Institucional 2019 -2022

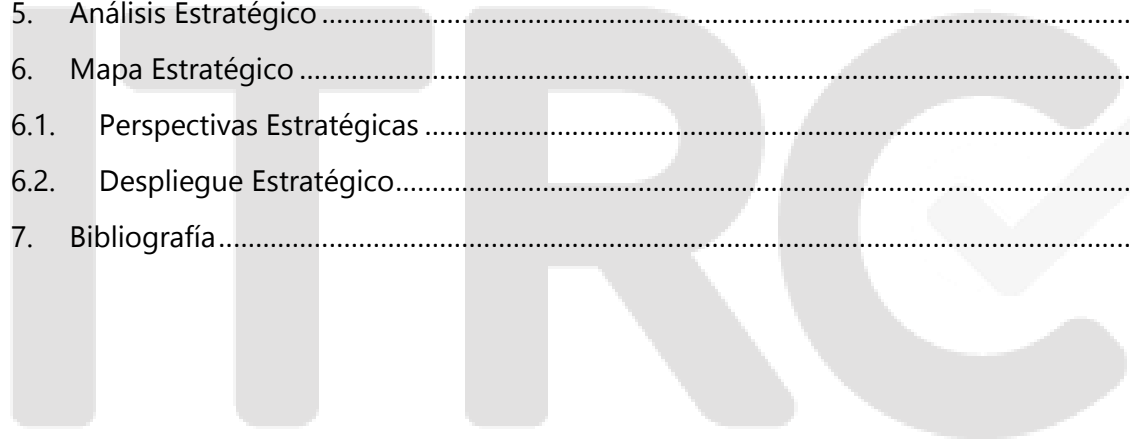
ITRC

---

El presente Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022 de la Agencia ITRC orienta el quehacer institucional para el período en cuestión, mismo que fue aprobado según consta en el acta de Comité Institucional de Gestión y Desempeño del día 20 de Enero de 2020, modificado de acuerdo con el acta de Comité Institucional de Gestión y Desempeño del 18 de Enero de 2021, el acta de Comité Institucional de Gestión y Desempeño del 31 de Enero de 2022, y el acta de Comité Directivo del 8 de Marzo de 2022.

Contenido

1. Presentación .....	2
2. Introducción.....	3
3. Elementos Estratégicos .....	3
3.1. Propósito Estratégico Misional .....	3
3.2. Misión .....	3
3.3. Visión .....	3
3.4. Valores.....	4
4. Metodología .....	4
5. Análisis Estratégico .....	5
6. Mapa Estratégico .....	6
6.1. Perspectivas Estratégicas .....	7
6.2. Despliegue Estratégico.....	7
7. Bibliografía.....	11



### 1. Presentación

ITRC (La agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales) es una entidad con personal altamente calificado, conformado por más de cien servidores públicos, seleccionados mediante pruebas exhaustivas.

Cuenta con expertos auditores financieros, jurídicos, de procesos y de sistemas, así como con expertos analistas de inteligencia de negocios. Así mismo, cuenta con abogados, investigadores expertos en derecho disciplinario y un equipo de policía judicial para adelantar investigaciones de manera conjunta y coordinada con la Fiscalía General de la Nación, funcionarios judiciales, la Contraloría General de la República y demás servidores públicos que cumplan funciones de policía judicial.

La Agencia cuenta además con un equipo de profesionales y técnicos que aportan su experticia para desarrollar eficientemente las actividades administrativas, financieras y tecnológicas necesarias para el óptimo funcionamiento de la entidad.

La Agencia tiene la facultad de investigar y sancionar las conductas por faltas disciplinarias gravísimas, así como la facultad de auditar los procesos operativos, tecnológicos y administrativos de estas entidades, partiendo de la identificación, análisis y valoración de riesgos que amenacen los procesos, áreas y funcionarios de las entidades objeto de control.

Dentro del marco del Proceso Disciplinario se realizan investigaciones de manera integral, generando fallos en primera y segunda instancia dentro de los procesos que se adelanten contra los empleados públicos encargados de la administración de tributos, aduanas, control del régimen cambiario de importaciones y exportaciones a cargo de la DIAN, contribuciones parafiscales a cargo de la UGPP y rentas de la nación a cargo de Coljuegos, por conductas que se relacionen con las faltas disciplinarias gravísimas.

La Agencia ITRC además promueve las buenas prácticas y detecta las fallas en los procesos y procedimientos de las entidades vigiladas mediante auditorías, inspecciones y recomendaciones con el fin de prevenir la corrupción.

## 2. Introducción

Al ser una entidad única en su tipo y pionera en Latinoamérica en razón a la composición de sus funciones que reúne y articula procesos de auditoría, gestión del riesgos, policía judicial e investigación disciplinaria en un solo organismo para vigilar el proceso de recaudo y administración de tributos, rentas y contribuciones parafiscales, la labor de formular y desplegar el PEI (Plan Estratégico Institucional) es un gran reto para el Equipo de Dirección que busca una definición de estrategias y acciones contundentes para la consecución de los resultados que la sociedad y gobierno demanda.

Es así que los responsables de cada una de las áreas y procesos se reunieron con el fin de revisar y ajustar la apuesta estratégica 2019 -2022, este ejercicio se realizó de manera conjunta y participativa liderado por la Alta dirección, apoyado técnicamente por la oficina de planeación y realizado por los integrantes de cada una de los equipos de trabajo que son encabezados por los subdirectores y jefes de oficina, tomando como referentes: El Plan Estratégico Sectorial 2019 -2022, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), los resultados y aprendizajes que se han logrado en periodos anteriores, así como las directrices de la Dirección General y la normatividad vigente.

## 3. Elementos Estratégicos

### 3.1. Propósito Estratégico Misional

"Control eficiente, para un recaudo transparente"

### 3.2. Misión

Proteger el patrimonio público frente a acciones de fraude y corrupción, mediante un modelo especializado e innovador de prevención, aseguramiento e investigación disciplinaria, para fortalecer la transparencia y la efectividad en la DIAN, COLJUEGOS y UGPP.

### 3.3. Visión

Ser la Agencia Anticorrupción de la Hacienda Pública de Colombia, referente internacional en la prevención del fraude y la corrupción, generadora de buenas prácticas en los procesos de recaudo y administración fiscal.

### 3.4. Valores

Creemos que los siguientes valores de las personas que integran la Agencia ITRC nos llevan a lograr de mejor manera nuestra misionalidad, tales como:

- **Compromiso**

El servidor público de la Agencia ITRC es responsable, da lo mejor de sí mismo, se apropia de manera proactiva de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la entidad y contribuye día a día a su consecución.

- **Honestidad**

El servidor público de la Agencia ITRC basa sus decisiones en la probidad, es confiable, veraz y objetivo; cumple los compromisos adquiridos, protege la información y su confidencialidad, no acepta dadas ni prebendas y hace un óptimo uso de los recursos de la entidad.

- **Cooperación**

El servidor público de la Agencia ITRC es líder y trabaja en equipo; suma fuerzas con los ciudadanos, funcionarios y organizaciones para fortalecer la gestión institucional y contribuir al logro de los fines del Estado.

- **Transparencia**

El servidor público de la Agencia ITRC hace pública su gestión, garantizando su visibilidad y seguimiento.

- **Integridad**

El servidor público de la Agencia ITRC es coherente, diáfano en todas sus actuaciones y busca el bien común.

### 4. Metodología

La metodología que se adoptó para la construcción del Plan Estratégico Institucional 2019-2022 consistió en diferentes sesiones de trabajo con los diferentes responsables de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación y control.

En donde se discutió el estado actual y general de la Agencia ITRC, y posteriormente se preparó la agenda para las mesas de trabajo en donde se convocaron a todas las áreas con

el fin que se analizaran sus objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas actuales para luego reformularlos y actualizarlos, en el caso que fuese necesario.

A partir de la planificación anterior, se iniciaron las mesas de trabajo, en las cuales los participantes de cada área dejaron a un lado los paradigmas de la realidad pasada y actual y a partir de la información suministrada de manera libre y colectiva sin pensar en las restricciones (Legales, Financieras, Personas, infraestructura, conocimiento, entre otras), respondieron a una serie de preguntas iluminadoras y discutieron los focos misionales que se extrajeron en las sesiones anteriores (se registraron las ideas por cada uno de los integrantes del equipo de manera individual. Además, se abrió un debate sobre el funcionamiento de la agencia, si es operacional o estratégico y su deber ser.

Por otro lado, se analizó el mapa estratégico actual con relación a cada área, en donde se determinó la necesidad y pertinencia de los objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas. Lo anterior, con el fin de construir un plan estratégico que cumpla de mejor manera con la misionalidad y satisfacción de las diferentes partes interesadas.

### 5. Análisis Estratégico

Luego de realizar un análisis del ambiente externo e interno de la Agencia ITRC dentro de una serie de parámetros y variables, se enuncian unas estrategias denominadas F.O, derivadas de las potencialidades dadas por las fortalezas y oportunidades, y estrategias FA, a partir de los riesgos generados de las amenazas y minimizadas a partir de las fortalezas.

Estrategias DO a partir de la potencialización de las debilidades para el aprovechamiento de las oportunidades.

Por último, las estrategias DA a partir del fortalecimiento de las debilidades y minimización de las amenazas.

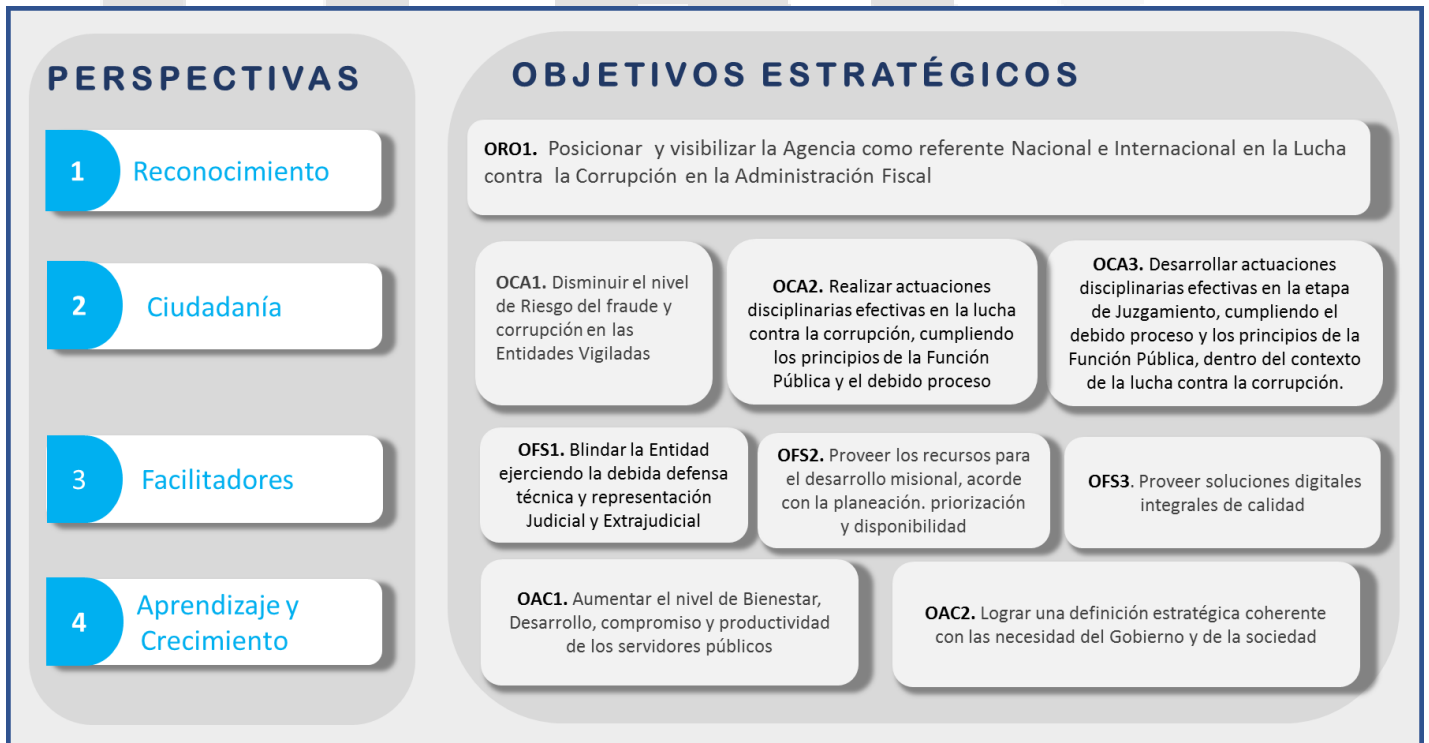
En el siguiente Grafico se muestra la correlación de la DOFA con el fin de definir estrategias que permitan avanzar en la consecución de la Visión de la Agencia ITRC.

## Análisis Estratégico

	<b>Fortalezas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal Competente</li> <li>2. Equipo Líder</li> <li>3. Laboratorio Forense</li> <li>4. Sistemas de Información</li> </ol>	<b>Debilidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad Instalada en cuanto a personal para el desarrollo de auditoría e inspecciones</li> <li>2. Articulación de los procesos misionales y de apoyo. Comunicaciones Internas y Externas.</li> <li>3. Espacios e Infraestructura Física</li> <li>4. Alta Rotación del personal</li> </ol>
<b>Oportunidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrarse y participar de manera contundente en el ecosistema nacional e internacional de prevención y defensa contra a la corrupción</li> </ol>	<b>Estrategias Ofensivas</b> Max- Max  	<b>Estrategias de Reorientación</b> Min- Max  
<b>Amenazas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de la Asignación Presupuestal para operación e Inversión de la entidad.</li> <li>2. Cambio de Normatividad</li> <li>3. Decisiones de Alto Gobierno</li> </ol>	<b>Estrategias Defensivas</b> Max- Min  	<b>Estrategias de Supervivencia</b> Min-Min  

### 6. Mapa Estratégico

A partir del análisis estratégico y considerando la razón de ser y la apuesta de futuro y como resultado de un trabajo colaborativo se logró la siguiente definición:



## 6.1. Perspectivas Estratégicas

Las 4 perspectivas que configuran el mapa estratégico de la Agencia ITRC son las siguientes tomando como marco de referencia la causalidad que propone Kaplan y Norton y conforme a la naturaleza de la entidad y propósitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG de lograr satisfacción a la ciudadanía por medio de la propuesta de valor que genera la entidad.

- I. Reconocimiento: En esta perspectiva se reflejará el nivel de visibilidad y posicionamiento de la Agencia ITRC en el ámbito nacional e internacional como consecuencia del impacto que se logra con el cumplimiento de su misionalidad.
- II. Ciudadanía: En esta perspectiva se materializa la propuesta de valor de la Agencia ITRC con el fin de demostrar el cumplimiento de la razón de ser de la misma.
- III. Facilitadores: En esta perspectiva se visibilizan los objetivos de son necesarios para suministrar recursos necesarios para lograr la misionalidad de la Agencia ITRC.
- IV. Aprendizaje y crecimiento: En esta perspectiva reflejamos los objetivos que sirven como plataforma del conocimiento de las personas y de la organización mismos que sirven como andamiaje para el Desarrollo sostenible de la Agencia ITRC.

## 6.2. Despliegue Estratégico

Con el fin de establecer la estrategia en todos los niveles de la organización se presentan el despliegue de los Objetivos Estratégicos, Iniciativas Estratégicas y mecanismos de seguimiento y medición.



Objetivos Estratégicos	Mecanismo de Seguimiento y Medición		Iniciativas Estratégicas	Responsable
	Índice	Indicadores de Desempeño		
<p><b>ORO1.</b> Posicionar y visibilizar la Agencia como referente Nacional e Internacional en la Lucha contra la Corrupción en la Administración Fiscal</p>	<p>Índice de posicionamiento institucional <b>Promedio Aritmético</b></p>	<p>Cumplimiento de las acciones establecidas en el Plan de Comunicaciones de la Agencia ITRC</p> <p>Cumplimiento de las acciones para las relaciones interinstitucionales de la Agencia ITRC</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación y generación de contenidos de comunicación institucionales y acciones de divulgación para dar a conocer la entidad y su labor misional</li> <li>2. Generación y coordinación de espacios de participación de la Agencia ITRC en entidades públicas y privadas, o eventos relacionados con temas de interés de la entidad, para dar a conocer la labor misional de la entidad, los logros y su compromiso en la lucha contra el fraude y la corrupción de las entidades vigiladas.</li> <li>3. Divulgación a la ciudadanía y a los diferentes grupos de interés sobre los logros, avances y/o labor misional de la entidad con el propósito de facilitar de forma oportuna y transparente el acceso a la información de la Agencia ITRC.</li> <li>4. Realización y ejecución de convenios interinstitucionales y/o alianzas estratégicas.</li> <li>5. Participación en programas o iniciativas interinstitucionales contra la corrupción.</li> <li>6. Fortalecimiento del Observatorio de Fraude y Corrupción.</li> <li>7. Articulación de las acciones de las áreas misionales de la Agencia ITRC</li> </ol>	<p>Experta en Comunicaciones</p> <p>Experta Misional</p>
<p><b>OCA1.</b> Disminuir el nivel de Riesgo de Fraude y corrupción de las Entidades Vigiladas</p>	<p>No aplica</p>	<p>Reducción promedio de la exposición a los riesgos de fraude y corrupción evaluados en la Entidades Foco para la vigencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar y priorizar necesidades de inspección de alto impacto en las entidades.</li> <li>2. Aumentar la capacidad instalada de los auditores en aras de realizar mayor cobertura en las inspecciones y las verificaciones que se efectúan.</li> <li>3. Optimizar los procesos de auditoría.</li> <li>4. Diseño y/o actualización de los programas de fiscalización a directivos y asesores de la DIAN</li> </ol>	<p>Subdirector de Auditoría y Gestión del Riesgo</p>

Objetivos Estratégicos	Mecanismo de Seguimiento y Medición		Iniciativas Estratégicas	Responsable
	Índice	Indicadores de Desempeño		
<p><b>OCA2.</b> Realizar actuaciones disciplinarias efectivas en la lucha contra la corrupción, cumpliendo los principios de la Función Pública y el debido proceso</p>	<p>Índice de Cumplimiento de Principios <b>Promedio Aritmético</b></p>	<p>Procesos disciplinarios que cumplen estándares internos de evacuación (aplicará hasta el primer trimestre de 2022)</p> <p>Procesos de las acciones disciplinarias calificadas oportunamente</p> <p>Decisiones que finalizan el proceso disciplinario</p>	<p>1. Identificar las situaciones irregulares que afectan la transparencia en las entidades focos, a través de la Investigación Disciplinaria.</p> <p>2. Materializar la función ejemplarizante de la sanción disciplinaria hacia los funcionarios de las entidades vigiladas, mediante la publicidad.</p>	<p>Subdirector de Instrucción Disciplinaria</p>

Objetivos Estratégicos	Mecanismo de Seguimiento y Medición		Iniciativas Estratégicas	Responsable
	Índice	Indicadores de Desempeño		
<p><b>OCA3.</b> Desarrollar actuaciones disciplinarias efectivas en la etapa de Juzgamiento, cumpliendo el debido proceso y los principios de la Función Pública, dentro del contexto de la lucha contra la corrupción.</p>	<p>Índice de probidad en el cumplimiento de los términos procesales y principios del proceso disciplinario</p> <p><b>A*20%+B*15% +C*25%+D*15% +E*25%</b></p>	<p>A. Nivel de cumplimiento en la virtualización de los expedientes asignados a la Subdirección de Asuntos Legales</p> <p>B. Cumplimiento de términos procesales dentro de la etapa de Juzgamiento.</p> <p>C. Charlas de concientización efectivamente realizadas</p> <p>D. Informes de estructuras criminales y modus operandi complejos, elaborados, entregados</p> <p>E. Fichas construidas de los fallos disciplinarios proferidos en primera y segunda instancia</p>	<p>1. Desarrollar eficazmente la actuación disciplinaria en la etapa de juzgamiento, con atención estricta de las ritualidades y términos procesales, privilegiando la función ejemplarizante.</p> <p>2. Identificar las situaciones irregulares que afectan la transparencia en las entidades focos, a través de la actuación Disciplinaria.</p> <p>3. Fortalecer las buenas prácticas en la etapa de Juzgamiento, así como compilación y clasificación de las decisiones, con fines de difusión y armonización de las posiciones institucionales.</p>	<p>Subdirector Asuntos Legales</p>

Objetivos Estratégicos	Mecanismo de Seguimiento y Medición		Iniciativas Estratégicas	Responsable
	Índice	Indicadores de Desempeño		
<p><b>OFS1.</b> Blindar la Entidad ejerciendo la debida defensa técnica y representación Judicial y Extrajudicial</p>	<p>Índice de Blindaje de la entidad <b>A*15%+B*15%+C*15%+D*25%+E*5%+F*10%+G*15%</b></p>	<p>A. Derechos de petición con respuesta oportuna B. Conceptos jurídicos emitidos oportunamente C. Tramite oportuno a las acciones de tutela D. Procesos judiciales atendidos oportunamente E. Notijurídicos efectuados F. Normograma actualizado G. Sistema Ekogui actualizado</p>	<p>1. Cumplimiento oportuno de las respuestas a los conceptos, derechos de petición, acciones de tutela y actuaciones en los procesos judiciales 2. Fortalecimiento de las buenas prácticas jurídicas: Notijurídico, Normograma 3. Cumplimiento de los lineamientos de la política de prevención del daño antijurídico de la Agencia ITRC, aprobada por la ANDJE</p>	Subdirector Asuntos Legales
Objetivos Estratégicos	Mecanismo de Seguimiento y Medición		Iniciativas Estratégicas	Responsable
	Índice	Indicadores de Desempeño		
<p><b>OFS2.</b> Proveer los recursos para el desarrollo misional, acorde con la planeación. priorización y disponibilidad</p>	<p>Índice de efectividad de Provisión <b>A*60%+B*40%</b></p>	<p>A: Porcentaje Compromisos presupuestal B: Bienes y/o servicios entregados</p>	<p>1. Identificación y registro de las necesidades de bienes y servicios que requiera la entidad para el desarrollo de sus funciones 2. Ejecución del PAA aprobado para la entidad a través de la contratación 3. Generación y análisis de información presupuestal para la toma de decisiones 4. Fortalecimiento de la infraestructura Física de la Agencia ITRC</p>	Secretaria General (Administrativa, Contractual, Financiera)
Objetivos Estratégicos	Mecanismo de Seguimiento y Medición		Iniciativas Estratégicas	Responsable
	Índice	Indicadores de Desempeño		
<p><b>OFS3.</b> Proveer soluciones digitales integrales de calidad</p>	<p>Índice de Soluciones Digitales implementadas con calidad <b>A*70% + B*30%</b></p>	<p>A. Soluciones digitales entregadas, con los estándares técnicos de calidad definidos por la OATI B. Nivel de satisfacción de las soluciones digitales implementadas</p>	<p>1. Fortalecer las capacidades tecnológicas para la gestión de la Agencia ITRC</p>	Jefe Oficina Asesora de TI

Objetivos Estratégicos	Mecanismo de Seguimiento y Medición		Iniciativas Estratégicas	Responsable
	Índice	Indicadores de Desempeño		
<b>OAC1.</b> Aumentar el nivel de Bienestar, desarrollo, compromiso y productividad de los Servidores Públicos	Índice de Desarrollo Humano <b>Promedio Aritmético</b>	Cumplimiento del Plan Institucional de capacitación PIC	1. Fortalecer el talento humano de la Agencia ITRC 2. Implementación de Teletrabajo en la Agencia ITRC	Secretaria General (Talento Humano)
		Cumplimiento del Plan Anual de Bienestar e Incentivos		
		Cumplimiento del Plan Anual de vacantes		
		Cumplimiento del Plan Anual de Previsión RRHH		
		Cumplimiento del Plan del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo		
		Cumplimiento Plan estratégico de Talento Humano		
		Cumplimiento de las etapas para la implementación del teletrabajo		
<b>OAC2.</b> Lograr una definición estratégica coherente con las necesidades del Gobierno y de la sociedad	Índice de Coherencia Estratégica <b>A*50%+B*40%+C*10%</b>	A. Acciones del direccionamiento estratégico implementadas B. Acciones de mantenimiento y mejora del SIG implementadas C. Nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos	1. Despliegue del Direccionamiento estratégico 2. Mantenimiento y Mejora del SIG 3. Monitoreo Efectivo	Jefe de Oficina Asesora de Planeación

## 7. Bibliografía

Armijo, Marianela (2011). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES – CEPAL)

Castellano, J., Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. Revista Estudios Avanzados de Liderazgo, 1(3), 28-55

J., Pérez, L. y Loredó, N. (2011). La caracterización de la gestión de la calidad como un proceso inherente a la gestión de la eficacia en las organizaciones. Revista Contribuciones a la Economía, 1(23), 14-17

Kaplan, R. (2008). The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Planeta de Agostini.

KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000.

Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Revista Opción, 24(55), 47.