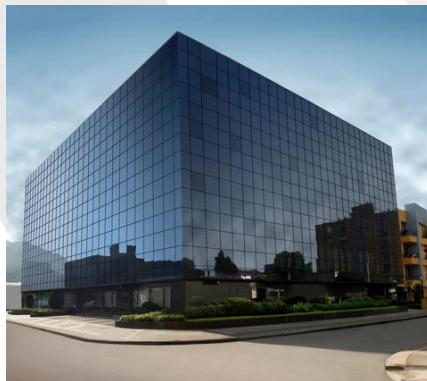


**UAE AGENCIA DEL INSPECTOR GENERAL DE TRIBUTOS, RENTAS Y  
CONTRIBUCIONES PARAFISCALES –ITRC**

# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2018**

---



El Plan Estratégico Institucional –PEI de la Agencia ITRC orientará el quehacer institucional para el período comprendido entre los años 2013 y 2018. El PEI fue aprobado en Comité de Dirección celebrado el día 24 de abril de 2013

## Contenido

PRESENTACIÓN.....	2
1. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	4
1.1. Misión.....	4
1.2. Visión.....	4
1.3. Metas Grandes a Largo Plazo -MEGAS.....	5
1.4. Valores.....	6
1.5. Análisis Estratégico Matriz MAE.....	7
2. ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON BALANCED SCORECARD.....	10
2.1. Mapa Estratégico Institucional.....	10
2.1.1. Alineación de la estrategia institucional al Plan Nacional de Desarrollo.....	11
2.1.2. Alineación de la estrategia institucional a la estrategia sectorial.....	12
2.1.3. Gráfico del Mapa Estratégico Agencia ITRC.....	13
2.1.4. Desagregación del Mapa Estratégico Institucional.....	14
2.2. Sistema Balanceado de Indicadores e Iniciativas Estratégicas.....	18

## PRESENTACIÓN

La U.A.E Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales fue creada con el propósito fundamental de vigilar la integridad del proceso de recaudo y la administración de tributos, rentas y contribuciones parafiscales que realizan la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN, la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscal -UGPP y la Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar -COLJUEGOS.

La Alta Dirección de la Agencia consciente de esta responsabilidad y del impacto de su gestión en las metas del Gobierno Nacional estableció el Plan Estratégico Institucional -PEI articulándolo a las directrices emitidas por el Presidente de la Republica, el Ministro de Hacienda y Crédito Público y las funciones asignadas a la organización.

La formulación del Plan Estratégico Institucional, basado en el Sistema de Gestión Estratégica Balanced Scorecard, se logró mediante diversas sesiones de trabajo realizadas por la alta Dirección en conjunto con los líderes naturales de los distintos niveles de la organización logrando definir la Misión, la Visión, las metas grandes a largo plazo -MEGAS y valores, así como los orientadores estratégicos de la Entidad.

Su elaboración contó con el apoyo técnico del doctor Néstor Diazgranados, reconocido especialista en Gerencia Estratégica, a quien agradecemos su colaboración así como el compromiso de la Oficina Asesora de Planeación quienes consolidaron los trabajos realizados y permitieron definir las responsabilidades de la Agencia.

Ahora, es preciso que cada uno de los servidores públicos de la Agencia ITRC nos identifiquemos como el pilar fundamental que garantiza la implementación exitosa de este sistema al interior de la Organización, para así cumplir los objetivos trazados en pro del beneficio de la nación y poder ser diferentes y mejores en nuestra responsabilidad Misional para con Colombia.

Cordialmente,

**Carmen Maritza González Manrique**  
Directora General

## INTRODUCCIÓN

Al ser una entidad única en su tipo en el país y pionera en Latinoamérica en razón a la composición de sus funciones que reúnen auditoría, gestión del riesgo, 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 el Plan Estratégico Institucional se convirtió en un reto enorme para la Alta Dirección habida cuenta el nivel de conocimiento técnico y la capacidad de innovación requeridos en esta etapa naciente de la Organización.

Es así que los directivos de la entidad se reunieron durante varios días, bajo la orientación de un experto en gestión estratégica, con el propósito de definir el camino a seguir en el mediano y largo plazo. Los resultados de este ejercicio se tradujeron en la definición Estratégica de la Agencia, esto es, la Misión Corporativa, la Visión, las MEGAS, los Valores, y los Orientadores Estratégicos.

Nuestro Plan Estratégico, a la vez, está soportado en el Sistema de Gestión Estratégico Balanced Scorecard –BSC, porque facilita que la visión y la estrategia se conviertan en un conjunto claro y coherente de objetivos medibles mediante indicadores que permiten empoderar a los funcionarios en cuanto a su participación para el logro de los objetivos organizacionales y conocer en tiempo real el nivel de avance de la Entidad en el cumplimiento de los mismos.

Luego de esta breve introducción, se invita a revisar las siguientes páginas en las que se ponen de relieve los elementos que conforman el Plan Estratégico Institucional y su alineación con la metodología Balanced Scorecard.

## 1. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

### 1.1. Misión

La U.A.E Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales, explica a la comunidad en general su razón de ser, el propósito por el cual fue creada, a través de su Misión, así:

**Vigilar la integridad del proceso de recaudo y la administración de los bienes, tributos, rentas y contribuciones parafiscales que realizan la DIAN, COLJUEGOS y la UGPP, con el propósito de proteger el patrimonio público y fortalecer estas instituciones para así generar mayores ingresos a la Nación.**

La definición de la Misión se logró mediante el análisis y reflexión sobre nuestra razón de ser, nuestros grupos de interés y sus necesidades, así como los productos y servicios que le entregamos a cada uno de ellos.

### 1.2. Visión

La determinación del futuro de la Agencia ITRC, la imagen de lo que queremos que ésta sea, se traduce en su Visión, así:

**Ser una entidad líder, punto de referencia nacional e internacional, altamente confiable con personal especializado y comprometido en la vigilancia del recaudo y administración de tributos, rentas y contribuciones parafiscales, generadora de buenas prácticas para la transparencia en la gestión de recursos estatales.**

Nuestra Visión, además de guiar la dirección y destino de la organización, proporciona significado a las acciones y tareas que desarrollan los servidores públicos de la Agencia a la vez que enfoca y dirige sus esfuerzos en pro de las metas institucionales.

### 1.3. Metas Grandes a Largo Plazo -MEGAS

Son proyecciones institucionales a largo plazo, ambiciosas pero realizables, con las cuales traspasamos la línea tradicional de obtención de resultados anuales para también “pensar estratégicamente” en el largo plazo.

Las MEGAS definidas para la organización son:

#### Referente nacional e internacional

Llegar a ser una entidad reconocida a nivel nacional e internacional por la aplicación de metodologías innovadoras y efectivas de auditoría, gestión del riesgo e investigaciones disciplinarias, enfocadas en la vigilancia de los tributos, rentas y contribuciones parafiscales.

#### Altamente calificada

Contar con un talento humano 100% calificado en su buen desempeño, sentido de pertenencia y compromiso con su gestión y su transparencia.

#### Tecnología

Gestionar a 2016 y en un 100% la implementación del sistema tecnológico de información y telecomunicaciones en la Agencia ITRC para facilitar el despliegue de las labores misionales y aumentar su efectividad.

MEGA	INDICADOR KPI	UNIDAD DE MEDIDA	META					META PLURIANUAL
			2014	2015	2016	2017	2018	
Referente nacional e internacional	Nº de entidades nacionales o internacionales aplicando metodologías propias de la Agencia ITRC Nº de entidades nacionales o internacionales que exaltan la labor misional de la Agencia ITRC	4 entidades nacionales o internacionales que aplican las metodologías propias de la Agencia y/o exaltan la labor misional de la Entidad				2	2	4
Altamente calificada	% de funcionarios públicos de la Agencia ITRC con evaluación de desempeño superior.	100% de los servidores públicos de la Agencia con evaluación de desempeño superior		90%	95%	100%		100%
Tecnología	% de avance en la implementación del sistema tecnológico de información y telecomunicaciones	100% de las actividades establecidas en el cronograma ejecutadas	20%	50%	100%			100%

## 1.4. Valores

La Agencia ITRC, se rige por los principios de la función administrativa pública consignados en el artículo 209 de la Constitución Política y los postulados de Buen Gobierno definidos en el Plan Nacional de Desarrollo. Ahora bien, los valores éticos de la Entidad son el referente que guía el comportamiento y la manera de pensar de sus servidores públicos y colaboradores, por ello, adoptamos los siguientes valores institucionales:

### **Compromiso**

Actitud de cooperación y colaboración por convicción que sobrepasa lo pactado y acordado.

El servidor público de la Agencia hace y da lo mejor de sí mismo en todo momento, para el logro de las aspiraciones individuales y colectivas, el mejoramiento continuo en el cumplimiento de las metas y el bien mayor.

### **Honestidad**

Es integridad y coherencia entre el mundo interno y externo, entre lo que se piensa, se siente y se hace en relación consigo mismo, con los demás y con las cosas. Honestidad es probidad, rectitud y honradez.

El servidor público de la Agencia lleva una vida íntegra, actúa con rectitud y es honrado en toda circunstancia.

### **Cooperación**

La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o de varias entidades hacia un objetivo compartido.

El servidor público de la Agencia no compite, suma fuerzas con los ciudadanos, funcionarios y organizaciones con el propósito de alcanzar objetivos comunes.

### **Transparencia**

La Transparencia, tiene que ver con la sinceridad y congruencia en el actuar, el pensar y el decir. Es una conducta clara con la disposición a que la propia actuación este sometida a normas y reglas claras.

En la Agencia somos transparentes porque hacemos pública nuestra gestión y entregamos a las personas interesadas información sobre nuestro funcionamiento, sobre la administración de nuestros recursos humanos, materiales y financieros, sobre los criterios con que tomamos decisiones, sobre la calidad de los bienes o servicios que ofrecemos y sobre las actividades y el desempeño de nuestros directivos y empleados. Respetamos el debido proceso y garantizamos la reserva legal.

### 1.5. Análisis Estratégico Matriz MAE

El análisis estratégico permite determinar los aspectos positivos y negativos que influyen o pueden influir en la Agencia ITRC. La Alta Dirección empleó la Matriz de Análisis Estratégico – MAE para identificar los factores críticos y claves, clasificados en cuatro (4) microentornos y un (1) macroentorno, sobre los cuales se debe focalizar la Entidad.

En la tabla que sigue, se muestra la matriz MAE de la Agencia ITRC:

CRÍTICO (Grave para la organización si no se mejora o realiza)				
Microentorno Financiero	Microentorno de Procesos	Microentorno de Grupos de Interés	Microentorno de Aprendizaje y Crecimiento	Macroentorno Sector/Global
Reducida apropiación presupuestal	Sistema Integrado de Gestión y Calidad en proceso de implementación	Bajo reconocimiento / visibilidad de la Agencia por parte de sus Grupos de Interés	Ausencia de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información -SGSI	La información sensible que necesita gestionar la Entidad se encuentra dispersa y es de gran volumen para su manejo integral
Proceso de aprobación del Proyecto de Inversión en trámites ante el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Poblamiento de la Planta de Personal entre un 60 y 70%	Falta implementar el Sistema de Quejas, Reclamos, Peticiones, Sugerencias y Felicitaciones – QRPSF, que facilite el acceso a la Agencia.	No se cuenta con un Sistema Integral de Acceso a la Información de las entidades objeto de la Agencia, no existe un software de integración total	Existen riesgos con las redes de corrupción que giran alrededor de las entidades foco y que pueden intentar permear a los empleados públicos de la Agencia
Altos costos de los sistemas de información y equipos informáticos de investigación y análisis automatizado	Direccionamiento Estratégico Institucional en proceso de formulación	No se han generado relaciones con los grupos de interés para que se conviertan en fuentes de información para la Agencia	No se han fortalecido competencias de los funcionarios a través de capacitaciones especializadas	Demanda de Inconstitucionalidad frente al Decreto 4173 del 3 de noviembre de 2011, por medio del cual se creó la Agencia ITRC
	Reducido número de alianzas o convenios estratégicos, con los Grupos de Interés y las Entidades foco, así	La Agencia puede ser vista en algunos casos como una entidad más encargada de realizar Investigaciones	Aún no se han desarrollado actividades para fomentar en los empleados públicos	Existe una percepción generalizada de baja credibilidad y confianza ciudadana en las entidades del Sector Hacienda que

<b>CRÍTICO (Grave para la organización si no se mejora o realiza)</b>				
<b>Microentorno Financiero</b>	<b>Microentorno de Procesos</b>	<b>Microentorno de Grupos de Interés</b>	<b>Microentorno de Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Macroentorno Sector/Global</b>
	como con otros organismos nacionales e internacionales	disciplinarias y de auditorías, casi que como replicando funciones de entidades existentes (Procuraduría y Contraloría)	de la Entidad una cultura de servicio, integridad y sentido de pertenencia	administran tributos, rentas y contribuciones parafiscales
	Baja capacidad operativa para lograr una cobertura óptima de las instituciones foco de la Agencia		No se cuenta con una Carrera Administrativa Especial en la Organización y estamos trabajando con una planta provisional que al salir un concurso nos hará recomenzar la curva de aprendizaje, lo que pone en riesgo las investigaciones en curso, por vencimiento de términos	Baja credibilidad y confianza ciudadana en los entes de control en general

<b>CLAVE (Canalizarlas para el éxito de la organización)</b>				
<b>Microentorno Financiero</b>	<b>Microentorno de Procesos</b>	<b>Microentorno de Grupos de Interés</b>	<b>Microentorno de Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Macroentorno Sector/Global</b>
Disponibilidad Política y Técnica del Ministerio de Hacienda para apoyar a la Agencia ITRC con recursos.	Se tiene plena competencia para auditar integralmente e investigar a las entidades foco de la Agencia	Oportunidad para generar credibilidad y confianza ciudadana en las entidades foco y en la Agencia	Personal altamente comprometido y calificado para ejercer las funciones institucionales	Apoyo por parte de la Presidencia de la República para el cumplimiento de la misión institucional
Posibilidad de gestionar cooperación internacional y apoyo financiero de gobiernos extranjeros	Capacidad para Innovar en la caracterización e implementación de los procesos de Auditoría y de Gestión del Riesgo e investigaciones disciplinarias		Posibilidad de posicionar a la Agencia como autoridad de control y vigilancia de los procesos y operaciones de la DIAN, UGPP y COLJUEGOS	Colaboración decidida por parte de los Representantes Legales de la DIAN, UGPP y COLJUEGOS, para lograr la misión de la Agencia.

CLAVE (Canalizarlas para el éxito de la organización)				
Microentorno Financiero	Microentorno de Procesos	Microentorno de Grupos de Interés	Microentorno de Aprendizaje y Crecimiento	Macroentorno Sector/Global
Oportunidad de formular objetivamente el anteproyecto de presupuesto de la vigencia 2014 y el Marco de Gastos de Mediano Plazo 2014-2017	Procesos Misionales soportados con una investigación técnica enfocada a dismantelar la criminalidad que garantiza una manera distinta de adelantar los procesos.		Posibilidad de disponer con la información sistematizada de las entidades foco para optimizar el proceso de toma de decisiones y facilitar la labor de auditoría, gestión del riesgo e investigación disciplinaria.	Buena disposición de los organismos de control (Fiscalía, Procuraduría y Contraloría) frente a las labores de la Agencia
	Proceso de investigación disciplinaria soportado con funciones de Policía Judicial.		Fortaleza en el nombre de la organización que es impactante y genera respeto.	La Agencia es una organización única en su tipo en América Latina lo que reduce la capacidad de predicción de las organizaciones criminales que permean a las entidades foco
			Se cuenta con una estructura organizacional flexible	Respaldo en asistencia técnica por parte del Inspector General del Tesoro para la Administración Tributaria – TIGTA de los Estados Unidos.

## 2. ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON BALANCED SCORECARD

El Sistema de Gestión Estratégica Balanced Scorecard empleado por la Agencia ITRC sirve como instrumento para alinear su visión y estrategia a un conjunto claro y coherente de objetivos e indicadores, dentro de este se formularon los tres componentes del mismo, así: I) el Mapa Estratégico II) el Sistema Balanceado de Indicadores y III) las iniciativas estratégicas.

Es preciso resaltar que el Mapa Estratégico y cada uno de sus componentes fueron trazadas por la Agencia ITRC a partir de los lineamientos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión del Sector Hacienda (antes Plan de Desarrollo Administrativo) y las responsabilidades asignadas a la Entidad, con el fin de garantizar su coherencia y adecuada articulación entre sí.

Es importante precisar que algunos de los términos y definiciones empleados en el presente documento fueron tomados y/o adoptados de distintos libros publicados por David Norton y Robert Kaplan, creadores de la Metodología del Balanced Scorecard.

A continuación, se efectúa la desagregación de los componentes del Balanced Scorecard en la Agencia ITRC.

### 2.1. Mapa Estratégico Institucional

El Mapa Estratégico Institucional es la representación visual de la estrategia, de los procesos y de los sistemas necesarios para poner la estrategia organizacional en ejecución; también muestra a cada servidor público de la Agencia ITRC cómo su labor se enlaza y contribuye al logro de los objetivos globales de la Organización.

Nuestro Mapa Estratégico está integrado por:

- I) **Perspectivas:** Son las dimensiones que permiten un equilibrio entre los objetivos a mediano y largo plazo de la Entidad, y entre los resultados esperados y los indicadores de rendimiento de esos resultados.

Bajo ese entendido, las cuatro perspectivas definidas por la Alta Dirección de la Agencia, son:

- a) **Responsabilidad social:** Esta perspectiva comprende los objetivos estratégicos dirigidos a cumplir los compromisos ante nuestros grupos de interés.

- b) **Propósito misional:** En esta perspectiva se establecen los objetivos estratégicos que identifican los procesos internos críticos en los cuales debe destacarse la Agencia ITRC para tener el mayor impacto en la satisfacción de las expectativas de sus clientes y grupos de interés.
  - c) **Desarrollo institucional:** Teniendo en cuenta que la Agencia ITRC debe mejorar continuamente para crecer y aumentar la satisfacción de sus clientes y grupos de interés, en esta dimensión se determinan objetivos estratégicos alrededor de tres fuentes que coadyuvan al cumplimiento de estos propósitos I) Capital humano II) Capital de información y tecnológico y III) Capital organizacional.
  - d) **Recursos:** A la luz de esta perspectiva se recogen los objetivos estratégicos tendientes a garantizar la gestión eficiente de los recursos financieros de la Agencia ITRC y la búsqueda de convenios interinstitucionales.
- II) **Líneas estratégicas:** Se consideran como el referente de desarrollo y toma de decisiones de cada una de las perspectivas definida por la Organización, estas son: Alineamiento sectorial, Optimización de procesos, Gerencia de activos intangibles y Gestión de recursos y relaciones.
- III) **Objetivos estratégicos:** Son los propósitos centrales que definen la estrategia a largo plazo de la Agencia, los resultados a mediano y largo plazo que la organización debe lograr para cumplir su misión y alcanzar su visión.
- IV) **Temas estratégicos:** Direccionan la estrategia, es decir, marcan el camino a seguir en el Mapa Estratégico a partir de los procesos internos, además, son los bloques de construcción alrededor de los cuales tiene lugar la ejecución de la estrategia de la Agencia ITRC.

### 2.1.1. Alineación de la estrategia institucional al Plan Nacional de Desarrollo

Nuestra estrategia institucional está apuntalada a los ejes definidos en el Plan Nacional de Desarrollo: Innovación, Buen Gobierno, Relevancia Internacional y Sostenibilidad Ambiental.

En mayor o menor medida contribuimos a cada uno de estos ejes, de manera especial nuestra labor Misional aporta significativamente al Buen Gobierno ya que al vigilar la integridad de los procesos que realizan las entidades DIAN, UGPP y COLJUEGOS, se logra la protección del patrimonio público y de otra parte, al fortalecer las instituciones auditadas se garantiza un mayor recaudo y mejores prácticas en la administración de los tributos las rentas y las contribuciones parafiscales.

El aporte innovador de la Agencia ITRC se reflejará en la caracterización y despliegue de los procesos misionales de la Entidad, a saber, auditoría y gestión del riesgo e investigaciones disciplinarias, y en la implementación del sistema tecnológico que soportará esos procesos y los de apoyo, mientras que la contribución al logro de relevancia internacional de Colombia se da por medio de resultados de impacto y la generación de buenas prácticas para la transparencia, que posicionen a la Entidad como punto de referencia nacional e internacional.

También atendemos el eje de Sostenibilidad Ambiental, ya que aun cuando por nuestras prácticas no impactamos de manera importante el medio ambiente si formulamos acciones en ese sentido.

### 2.1.2. Alineación de la estrategia institucional a la estrategia sectorial

Tomando como referente los objetivos establecidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público en su Plan Estratégico 2010-2014 y en el Plan de Acción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Sectorial -MIPG (antes Plan de Desarrollo Administrativo), la Agencia ITRC definió estrategias y acciones específicas para contribuir al cumplimiento de los propósitos institucionales y sectoriales.

Es así que por medio de nuestra Misión y Visión nos alineamos a los siguientes Objetivos Estratégicos del MHCP: **RS2**. Hacer Buen Gobierno y contribuir al aumento de la transparencia, **PM1**. Obtener la estabilidad Macroeconómica y equilibrio fiscal nacional y territorial y **PM2**. Conseguir y disponer los recursos para la adecuada ejecución de las “Cinco Locomotoras”.

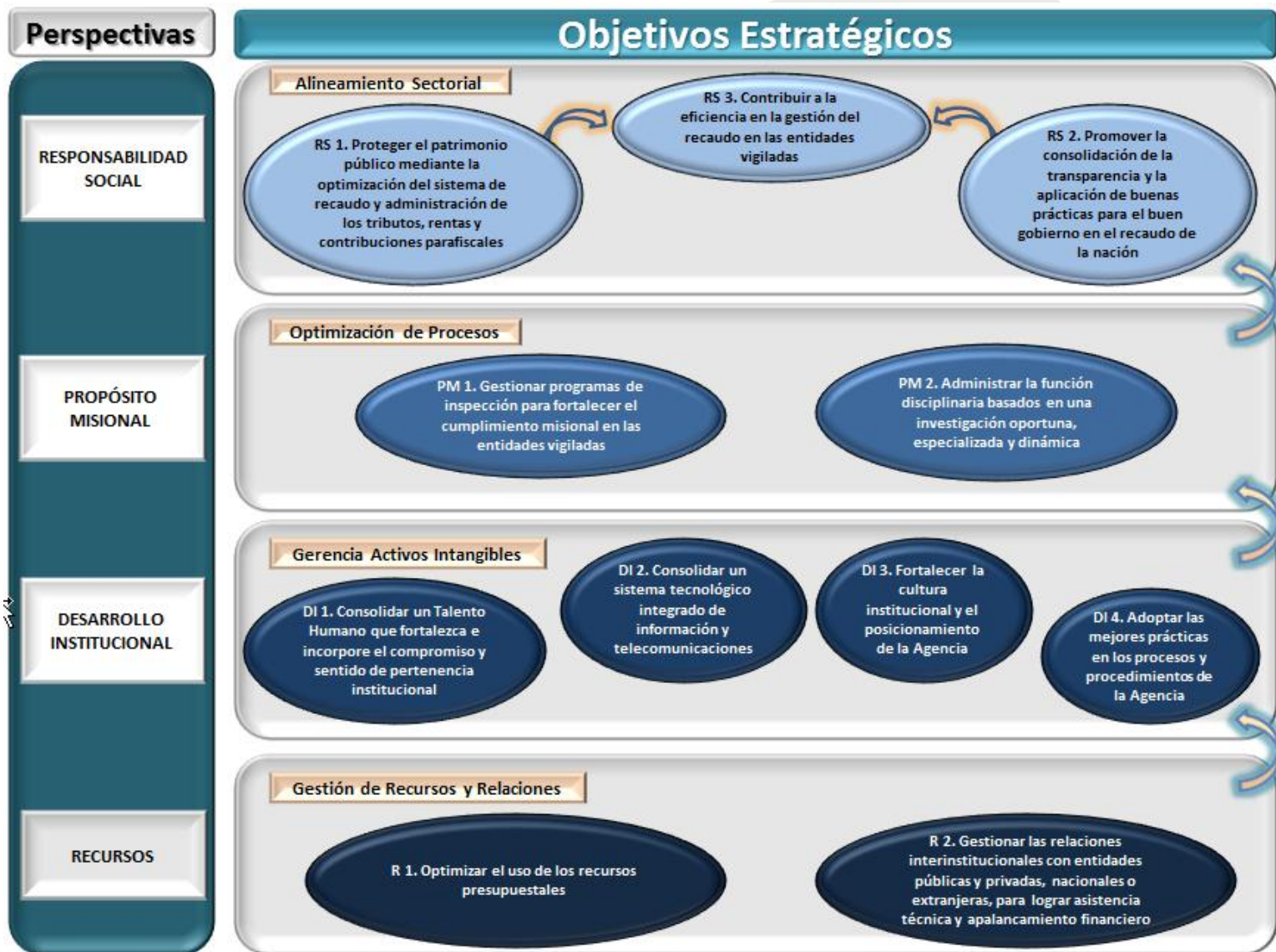
De igual manera, las acciones definidas dentro del Plan de Acción del MIPG de la Agencia ITRC también contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, a manera de ejemplo, la tarea “Implementar el Sistema Integrado de Gestión –SIG”, que está como una meta dentro de la Política de Desarrollo Administrativo denominada Eficiencia Administrativa, se articula con el objetivo definido en nuestro Mapa Estratégico como “DI 4. Adoptar las mejores prácticas en los procesos y procedimientos de la Agencia” que a su vez está alineado al Plan Nacional de Desarrollo con el pilar de Buen Gobierno.

Esto, porque Buen Gobierno se refiere, entre otros factores, a la gestión pública efectiva y, en ese sentido, la implementación adecuada del Sistema de Gestión de Calidad contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.

Este tipo de relaciones son frecuentes en el ejercicio de planeación realizado, con ello logramos alinear los objetivos estratégicos institucionales a los propósitos sectoriales y gubernamentales indicados en el PND.

Efectuada esta breve contextualización, se presenta el Mapa Estratégico Institucional.

### 2.1.3. Gráfico del Mapa Estratégico Agencia ITRC



### 2.1.4. Desagregación del Mapa Estratégico Institucional

Descripción de los componentes del Mapa Estratégico Agencia ITRC 2013-2014

PERSPECTIVAS		
RS. Responsabilidad Social		
<p>Esta perspectiva comprende los objetivos estratégicos dirigidos a cumplir los compromisos ante nuestros grupos de interés, por ello se plantean iniciativas para prevenir y corregir la ocurrencia de acciones u omisiones que deriven en el despilfarro, uso indebido y pérdida del patrimonio público que administran las entidades foco de la Agencia; e identificar oportunidades para afianzar la transparencia y promover la adopción de buenas prácticas en el sistema de recaudo y administración de tributos, rentas y contribuciones parafiscales.</p>		
Objetivos Estratégicos	Descripción	Procesos que lideran la consecución de los objetivos estratégicos
<p><b>RS 1.</b> Proteger el patrimonio público mediante la optimización del sistema de recaudo y administración de los tributos, rentas y contribuciones parafiscales</p>	<p>Dentro de este objetivo estratégico se plantean indicadores, metas e iniciativas para prevenir la ocurrencia de acciones u omisiones que deriven en el despilfarro, uso indebido y pérdida del patrimonio público que administran las entidades foco de la Agencia; y si llegasen a materializarse proceder a investigar, sancionar y corregir a los servidores que conlleven a dichas situaciones.</p> <p>Así mismo reúne las iniciativas para lograr una disminución significativa de la fuga de dineros públicos que ocurre en el desarrollo del proceso de recaudo y administración de los tributos, rentas y contribuciones parafiscales.</p>	<p>Todos los procesos</p>
<p><b>RS 2.</b> Promover la consolidación de la transparencia y la aplicación de buenas prácticas para el buen gobierno en el recaudo de la nación</p>	<p>Este objetivo estratégico está dirigido a identificar oportunidades para afianzar la transparencia y promover la adopción de buenas prácticas en el sistema de recaudo y administración de tributos, rentas y contribuciones parafiscales.</p>	
<p><b>RS 3.</b> Contribuir a la eficiencia en la gestión del recaudo en las entidades vigiladas</p>	<p>El propósito de este objetivo estratégico es coadyuvar a aumentar la eficiencia en la gestión del recaudo en el sistema de tributos, rentas y contribuciones parafiscales, garantizando que los planes de mejoramiento definidos por las entidades foco a partir de las auditorías realizadas por la Agencia, se cumplan plenamente.</p>	

PM. Propósito Misional		
<p>En esta perspectiva se establecen los objetivos estratégicos frente a los procesos internos críticos en los cuales debe destacarse la Agencia ITRC para tener el mayor impacto en la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés, de ahí que se planteen iniciativas con el propósito de optimizar los procesos de Inspección, Gestión del Riesgo e Investigaciones Disciplinarias.</p>		
Objetivos Estratégicos	Descripción	Procesos que lideran la consecución de los objetivos estratégicos
<p><b>PM 1.</b> Gestionar programas de inspección para fortalecer el cumplimiento misional en las entidades vigiladas</p>	<p>Este objetivo estratégico fue planteado con el propósito de identificar prácticas que permitan disminuir o cerrar espacios de fraude y corrupción en el sistema de recaudo y administración de los tributos, rentas y contribuciones parafiscales, focalizándonos en tres frentes principales: I) Inspecciones a la infraestructura (procesos y tecnología) de las entidades foco II) Formulación de recomendaciones de alto impacto a partir de las inspecciones y III) Gestión de los riesgos de las entidades vigiladas.</p>	<p>Auditoría y Gestión del Riesgo</p>
<p><b>PM 2.</b> Administrar la función disciplinaria basados en una investigación oportuna, especializada y dinámica</p>	<p>A través de este objetivo estratégico se busca garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y oportunidad definidos por la Subdirección de Investigaciones Disciplinarias para la gestión de las quejas disciplinarias y el adelantamiento de los procesos disciplinarios.</p>	<p>Investigaciones Disciplinarias</p>
DI. Desarrollo Institucional		
<p>En esta perspectiva identificamos la infraestructura (personas, tecnología y procesos) que la entidad debe conseguir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, así mismo, los objetivos trazados son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en las otras perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Bajo esa visión, definimos cuatro objetivos estratégicos en tres frentes principales que son: Capital Humano, Capital de Información y Tecnológico y Capital Organizacional.</p>		
Objetivos Estratégicos	Descripción	Procesos que lideran la consecución de los objetivos estratégicos
<p><b>DI 1.</b> Consolidar un Talento Humano que fortalezca e incorpore el compromiso y sentido de pertenencia institucional</p>	<p>Este objetivo está dirigido al desarrollo y cualificación de los servidores públicos de la Entidad, al desarrollo de sus competencias y la generación de una vocación del servicio.</p>	<p>Gestión de Talento Humano</p>
<p><b>DI 2.</b> Consolidar un sistema tecnológico integrado de información y telecomunicaciones</p>	<p>Este objetivo estratégico se trazó con el fin de proveer a la Agencia el soporte tecnológico que requiere para poder cumplir sus funciones y lograr la operación de manera continuada e ininterrumpida.</p>	<p>Gestión de Tecnologías de la Información</p>

Objetivos Estratégicos	Descripción	Procesos que lideran la consecución de los objetivos estratégicos
<b>DI 3.</b> Fortalecer la cultura Institucional y el posicionamiento de la Agencia	Por medio de este objetivo estratégico se busca generar las condiciones que impulsen a la organización a lograr sus propósitos propiciando una cultura Institucional acorde a su misión e implementando un Plan de Comunicaciones que permita posicionar exitosamente a la Agencia ante sus grupos de interés.	Gestión Estratégica y Gestión del Talento Humano
<b>DI 4.</b> Adoptar las mejores prácticas en los procesos y procedimientos de la Agencia	Con este objetivo buscamos adoptar y/o desarrollar prácticas exitosas e implementar un Sistema Integrado de Gestión que nos permita llegar a los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad deseados por la comunidad y la organización, con el fin de reafirmar la credibilidad de la ciudadanía en la Entidad y generar una buena perspectiva ante las organizaciones nacionales y extranjeras para facilitar su cooperación técnica y económica.	Auditoría y Gestión del Riesgo e Investigaciones Disciplinarias
<b>RI. Recursos Internos</b>		
Esta perspectiva está conformada por los objetivos estratégicos dirigidos a la gestión eficiente de los recursos financieros de la Entidad y la búsqueda de convenios de cooperación interinstitucional con organizaciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras, que fortalezcan e impulsen a la organización a cumplir de su misión y alcanzar su visión.		
Objetivos Estratégicos	Descripción	Procesos que lideran la consecución de los objetivos estratégicos
<b>R 1.</b> Optimizar el uso de los recursos presupuestales	Objetivo estratégico dirigido a programar, controlar y registrar las operaciones financieras, de acuerdo con los recursos disponibles de la entidad. Integra las actividades relacionadas con la programación y ejecución del presupuesto.	Gestión Financiera
<b>R 2.</b> Gestionar las relaciones interinstitucionales con entidades públicas y privadas, nacionales o extranjeras, para lograr asistencia técnica y apalancamiento financiero	A través de este objetivo estratégico se promueve la consecución de convenios y cooperación interinstitucional con organizaciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras, que fortalezcan e impulsen a la organización al cumplimiento de su misión.	Gestión Estratégica

## Temas Estratégicos

A partir de los objetivos estratégicos de la organización y mediante relaciones causa-efecto determinamos los siguientes temas estratégicos:



**Salvaguardar el Patrimonio Público:** A través de convenios interinstitucionales obtenemos asistencia técnica que afianza conocimientos en nuestro talento humano para impulsar los procesos misionales de inspección e investigaciones disciplinarias, y llegar así a proteger el patrimonio público del país y contribuir a la eficiencia en la gestión del recaudo que realizan las entidades vigiladas.

**Excelencia Operativa:** Aumentar las relaciones interinstitucionales posibilita la adquisición de recursos presupuestales adicionales, los cuales deben ser usados de manera óptima para apuntalar nuestro sistema tecnológico integrado de información y telecomunicaciones con las mejores prácticas en los procesos y procedimientos, y así lograr optimizar los procesos misionales para promover la consolidación de la transparencia y la aplicación de buenas prácticas en las entidades vigiladas con el propósito de proteger el patrimonio público e incrementar la eficiencia en la gestión del recaudo que realizan esas organizaciones.

**Posicionamiento Institucional:** Optimizando el uso de los recursos presupuestales contribuimos al fortalecimiento de la cultura institucional y al posicionamiento de la Agencia, para impulsar los procesos misionales y así promover la consolidación de la transparencia y la aplicación de buenas prácticas en las entidades vigiladas para proteger el patrimonio público e incrementar la eficiencia en la gestión del recaudo en nuestras entidades foco.

## 2.2. Sistema Balanceado de Indicadores e Iniciativas Estratégicas

Para la formulación de las iniciativas estratégicas y de los indicadores que permiten el monitoreo de la estrategia se tuvo en cuenta la naturaleza, funciones, estructura, así como los procesos, productos y servicios de la Agencia ITRC, con el propósito de establecer las variables, las unidades de medida y las metas con las cuales es más adecuada la medición de nuestra gestión y resultados.

Ahora bien, es preciso mencionar que los elementos vistos en el Mapa Estratégico se integran con el Sistema Balanceado de Indicadores y las Iniciativas Estratégicas en la herramienta denominada Cuadro de Mando Integral, en el cual consolidamos y medimos las variables adecuadas y los parámetros críticos que nos permiten enfrentar la contingencia y el largo plazo y retroalimentar la toma de decisiones en la Agencia ITRC.