

PLAN ESTRATÉGICO 2018-2022

1. Presentación.....	6
2. Antecedentes	7
3. Elaboración del Plan.....	8
3.1. Metodología	8
3.2. Fase Diagnóstica.....	8
3.2.1. Plan estratégico 2013-2017.....	8
3.2.2. Validación de misión, visión y valores	9
3.2.3. Árbol de Problemas	10
3.2.4. Análisis FODA.....	10
3.3 Fase Estratégica	11
3.3.1. Ejes Estratégicos	12
3.3.2. Objetivos Estratégicos	12
3.3.3. Objetivos Estratégicos y metas de gestión.....	12
ANEXO 1	15
ANEXO 2	19
ANEXO 3	20

Autoridades



ALLAN POHER
BARRIOS ROSARIO
Magistrado vicepresidente



MARION LORENZETTI
CABAL
Magistrada presidenta



ANA MAE JIMÉNEZ
GUERRA
Magistrada vocal



MARCOS POLANCO MARTÍNEZ
Secretario general



KATHYLAND NAVARRO
Secretaria administrativa

Equipo gerencial

LYDA ANGÉLICA RODRÍGUEZ BASO
Oficina de Asesoría Legal – Coordinadora de Pleno

MARGGERIE MORALES GONZÁLEZ
Oficina Institucional de Recursos Humanos

ALEXANDRA E. PÉREZ MARTÍNEZ
Oficina de Planificación y Relaciones
Internacionales

WENDY PÉREZ PENAGOS
Oficina de Relaciones Públicas a. i.

CARLOS BERMÚDEZ
Unidad de Informática

JOSÉ BOLÍVAR SANTOS PALACIOS
Oficina de Auditoría Interna

YULISSA BATISTA MARTÍNEZ
Secretaría de Trámites

1. Presentación

La planificación estratégica fue inicialmente incorporada como un instrumento de apoyo en el sector privado a fin que las grandes empresas pudiesen obtener mejores resultados, sin embargo hoy día es fundamental que las instituciones ajusten sus esfuerzos en atención a un Plan Estratégico. Bien señala el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño del Sector Público del ILPES-CEPAL, que la Planificación Estratégica PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la planificación es el plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, lo que implica que planificación estratégica consiste en un análisis a mediano o largo plazo, y se encuentra relacionada con los objetivos estratégicos de la institución, lo cual a su vez, nos permite realizar la planificación

operativa que es a corto plazo y funge como base para los mecanismos de seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos a través de la programación operativa anual y la correspondiente formulación del presupuesto.

Para elaborar el Plan Estratégico del Tribunal Administrativo Tributario partimos de la realización de un diagnóstico institucional que nos permitió comprender nuestra posición en la actualidad, después de seis años de gestión y habiendo tenido un primer plan estratégico 2013-2017.

Esta segunda versión de Plan Estratégico es nuevamente producto del trabajo en equipo y nos permitirá optimizar la gestión del Tribunal Administrativo Tributario (TAT), a través de objetivos y estrategias definidas para estructurar nuestra entidad a nivel financiero, estratégico y organizacional y facilitar la toma de decisiones.

2. Antecedentes

La Ley N. °8 del 15 de marzo de 2010 que reforma el Código Fiscal, adopta medidas fiscales y crea el Tribunal Administrativo Tributario, le califica como un Tribunal autónomo, de segunda instancia, independiente y especializado, con jurisdicción y competencia Nacional para conocer los recursos de apelación contra las decisiones de la Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas.

El TAT reemplazó a la Comisión de Apelaciones de la Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas.

Mediante Acuerdo N. °4 del 25 de febrero de 2011, se estableció como fecha de inicio de las labores del Tribunal para efectos del cumplimiento de los términos y trámites fijados por la Ley N. °8 del 15 de marzo de 2010, el día 1 de junio de 2011.

El Tribunal Administrativo Tributario realizó en el año 2013 a través del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Fiscal, invitaciones a presentar expresiones de interés para el Diseño y elaboración del Plan Estratégico del Tribunal Administrativo Tributario, a fin de desarrollar un plan que

orientase las acciones del TAT previo análisis y diagnóstico de su situación y las atribuciones y responsabilidades asignadas por ley. Dicho Plan se fijó a cinco años (2013-2017) y aspiraba dotar de un impulso que permitiera optimizar sus labores. El consultor que guió la preparación del Plan fue el Licenciado Julio Ross Anguizola.

El trabajo fue desarrollado utilizando la metodología “Diagnóstico y Planificación Participativa” (DPP), adaptada técnicamente a los objetivos planteados por la institución. Esta metodología de trabajo tuvo como propósito establecer las condiciones propicias para lograr con éxito el establecimiento de las metas estratégicas que deben estar contenidas en la visión del tribunal, así como profundizar en el conocimiento de la organización para definir su misión (propósitos básicos) y sus valores (principios básicos).

Al realizar la estructuración de problemas se totalizaron setenta y siete (77) Oportunidades de Mejoras Operativas (OMO) a través de la identificación de problemas que en opinión de los participantes afectaban la buena marcha del Tribunal.

3. Elaboración del Plan

3.1. Metodología

La metodología utilizada en la elaboración del Plan Estratégico 2018-2022 se fundamentó en la participación activa y representativa de las distintas áreas de trabajo del Tribunal Administrativo Tributario.

Para la validación de la misión, visión y valores institucionales, se utilizó el instrumento de encuesta en la cual participó más del 90% de los servidores públicos del Tribunal.

En relación con la recepción de problemas u oportunidades de mejoras del Tribunal se utilizó inicialmente la metodología de lluvia de ideas promoviendo también la participación de más del 90% de los colaboradores, por lo cual se recibió opiniones de todas las unidades administrativas del TAT.

Con éstos insumos se dio inicio a las sesiones de trabajo en las cuales participaron un grupo representativo de las distintas unidades administrativas del Tribunal y a través de diversos talleres de trabajo se logró el plan Estratégico presentado en el siguiente documento.

El equipo de trabajo que participó en la elaboración del plan estratégico de la institución estuvo conformado por doce (12) servidores públicos

- Secretario General. Marcos Polanco
- Secretaria Administrativa. Kathyland Navarro
- Pleno: Nelson Gutiérrez, D'Jilmar Jiménez y Gladys Justavino
- Coordinación de Pleno. Lyda Rodríguez
- Planificación. Alexandra Pérez
- Recursos Humanos. Marggerie Morales
- Informática. Carlos Bermúdez
- Secretaria de Trámites. Yulissa Batista y Solimar Arias
- Relaciones Públicas. Wendy Pérez

3.2. Fase Diagnóstica

3.2.1. Plan estratégico 2013-2017

La elaboración del Plan estratégico 2013-2017 contemplaba enfocar a la institución en la consecución de cinco objetivos o ejes estratégicos:



En los talleres de trabajo se trataron los temas correspondientes al plan estratégico 2013-2017 verificando los aportes y desaciertos que obtuvimos, de lo cual podemos indicar que el mismo tuvo beneficios tales como: permitió la estructuración de los esfuerzos del tribunal señalando metas concretas y la participación para la elaboración del mismo fue un esfuerzo de toda la estructura.

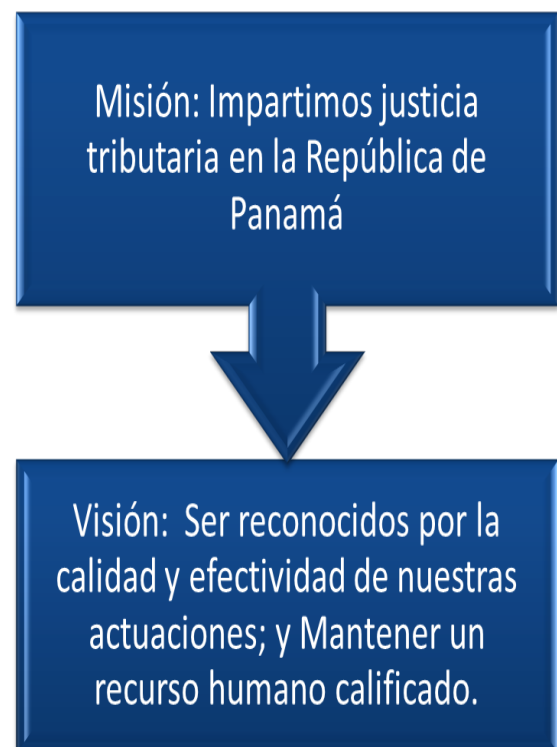
Entre las debilidades comentadas tenemos que no fueron claros los indicadores para evaluar el cumplimiento del plan, fue muy ambicioso para una institución nueva y además se recargó mucho la ejecución de plan en los primeros años cuando se pudo hacer una mejor distribución de la carga de trabajo.

3.2.2. Validación de misión, visión y valores

La validación de la misión, visión y valores se realizó a través de una encuesta que se realizó en formato electrónico. Nuestra población meta consistió en 57 colaboradores, de los cuales contestaron 52 lo que equivale al 91%.

Los resultados de las encuestas realizadas pueden ser verificados en el ANEXO 1 del presente documento.

Dados los resultados obtenidos la misión visión y valores del TAT son los siguientes:





3.2.3. Árbol de Problemas

La metodología utilizada en la recopilación de la información para realizar el árbol de problemas del TAT, se realizó a través de tarjetas que le fueron entregadas a los servidores públicos, quienes tenían que identificar al menos tres (3) problemas que consideraran podían afectar el óptimo desempeño del tribunal. En total se determinaron 139 problemas.

Esta información fue utilizada como insumo

para conocer la perspectiva de las diversas áreas administrativas y así realizar el análisis FODA de la institución con el equipo de trabajo.

3.2.4. Análisis FODA

El análisis FODA implica el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

Por una parte debe realizarse el análisis interno, que conlleva el estudio de los elementos dentro de la entidad, determinando las fortalezas y debilidades, siendo las primeras las características positivas y las segundas las negativas y ambas estudiadas en el momento actual.

El análisis externo, se enfoca en el entorno, ya sea por temas políticos, económicos u otros y se identifican oportunidades y amenazas, siendo ambas un análisis futuro, pero la primera desde un aspecto positivo y la segunda desde un aspecto negativo.

En el primer taller de elaboración del plan estratégico se realizó el análisis FODA a partir de la recopilación de información del árbol de problemas y de la participación de los integrantes del equipo.

Al analizar hacer el análisis FODA el equipo de trabajo consideró que la información podía ser agrupada desde cinco perspectivas:

- Atención a Contribuyentes

En éste punto se analizaron situaciones que beneficien al contribuyente, ya sea desde las facilidades de acceso a la información, tiempos de respuesta, entre otros.

- Perspectiva Financiera

Financieramente la institución siempre ha tenido una buena ejecución presupuestaria, aunque su presupuesto es limitado por el gobierno central a las competencias actuales del TAT.

- Recurso Humano

Se detectaron mejoras que pueden realizarse en materia de recurso humano pero de igual manera existen algunas limitantes presupuestarias que pueden mermar las acciones internas.

- Infraestructura

El TAT cuenta con una infraestructura cómoda tanto para sus funcionarios como el público en general, sin embargo se presentaron acciones para su mantenimiento y mejora.

- Procedimientos y Políticas.

Se presentaron muchos procedimientos internos, sin embargo, se hace necesaria su periódica actualización y creación de aquello que así lo amerite.

3.3 Fase Estratégica

El plan estratégico se encuentra desarrollado de la siguiente manera:

- Ejes Estratégicos

El eje estratégico es un tema fundamental, identificado como imprescindible para lograr el cambio y desarrollo organizacional

- Objetivos

Los objetivos son la transformación que pretendemos cumplir enfocado en cada eje estratégico, son nuestros propósitos en el próximo quinquenio.

- Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son nuestros resultados esperados.

- Metas de Gestión

Las metas de gestión nos orientarán a conocer como llegaremos. Son las directrices de las metas.

- Línea de Acción

Las líneas de acción son el conjunto de acciones que se han organizado para mejorar y lograr las metas de gestión.

- Responsable

Oficina Responsable de darle seguimiento al cumplimiento de la meta, a pesar que existan otras unidades involucradas para el cumplimiento de cada línea de acción.

- Indicadores

Es la forma de medición de las líneas de acción.

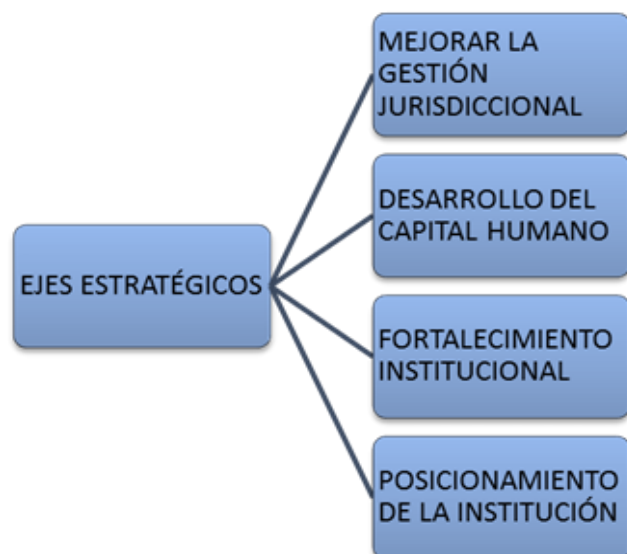
- Medios de Verificación

El medio de verificación es la manera es como cotejaremos el cumplimiento del plan estratégico.

3.3.1. Ejes Estratégicos

Una vez realizado el análisis situacional y el análisis FODA se elaboraron los 4 ejes estratégicos para trabajar en el periodo 2018-2022 a fin de cumplir con nuestra misión y visión.

Estos ejes son:



3.3.2. Objetivos Estratégicos

Eje Estratégico 1. Mejorar la Gestión Jurisdiccional

- | | |
|------------|---|
| O1. | Ser Eficientes y Eficaces en la Gestión Jurisdiccional |
| O2. | Facilitar el acceso a Justicia Tributaria en todo el país |

Eje Estratégico 2. Desarrollo del Capital Humano

- | | |
|------------|---|
| O1. | Formación integral del personal del TAT |
| O2. | Incrementar la productividad del personal |

Eje Estratégico 3. Fortalecimiento Institucional

- | | |
|------------|--|
| O1. | Cumplir con la administración del presupuesto acorde a las metas institucionales |
| O2. | Instalaciones y bienes del Tribunal en óptimas condiciones |
| O3. | Mejorar la planificación organizacional |
| O4. | Elaborar Políticas Institucionales |

Eje Estratégico 4. Posicionamiento de la Institución

- | | |
|------------|---|
| O1. | Fortalecer la presencia del Tribunal a nivel nacional e internacional |
|------------|---|

3.3.3. Objetivos Estratégicos y metas de gestión

EE1. O1. Ser Eficientes y Eficaces en la Gestión Jurisdiccional

OE1. Expedir fallos de calidad

Meta de Gestión 1. Contar con un análisis técnico de los expedientes (fallos)

OE2. Agilizar el tiempo de tramitación de los expedientes

Meta de Gestión 1. Aumentar el índice de

productividad

EE1. O2. Facilitar el acceso a Justicia Tributaria en todo el país

OE1. Facilitar el seguimiento de expedientes por las partes

Meta de Gestión 1. Lograr que las partes tengan acceso en línea para conocer en qué fase se encuentra su expediente.

EE2. O1. Formación integral del personal del TAT

OE1. Mantener al personal capacitado en conocimientos habilidades y socio afectividad

Meta de Gestión 1. Elaborar y ejecutar anualmente un plan de capacitación acorde a las necesidades

EE2. O2. Incrementar la productividad del personal

OE1. Tener acciones que estimulen al personal a la excelencia de sus labores

Meta de Gestión 1. Elaborar políticas de Gestión Humana

Meta de Gestión 2. Tomar medidas para el bienestar del personal

Meta de Gestión 3. Lograr una comunicación interna asertiva

OE2. Empoderar a los jefes en materia de

administración de recurso humano

Meta de Gestión 1. Lograr el cumplimiento de las políticas establecidas en el Reglamento Interno

OE3. Optimizar la distribución de funciones de los servidores públicos

Meta de Gestión 1. Determinar las unidades administrativas con necesidades de personal.

EE3. O1. Cumplir con la administración del presupuesto acorde a las metas institucionales

OE1. Mantener una buena ejecución presupuestaria

Meta de Gestión 1. Establecer mecanismos de seguimiento del presupuesto

EE3. O2. Instalaciones y bienes del Tribunal en óptimas condiciones

OE1. Contar con instalaciones en buen estado y con medidas de seguridad

Meta de Gestión 1. Garantizar la sostenibilidad de las instalaciones, bienes y servicios del Tribunal

EE3. O3. Mejorar la planificación organizacional

OE1. Mejoramiento de la calidad institucional

Meta de Gestión 1. Tener los procedimientos

documentados y actualizados

EE3. O4. Elaborar Políticas Institucionales

OE1. Establecer lineamientos generales que consoliden la calidad de la institución

Meta de Gestión 1. Elaborar manuales de políticas del TAT

EE4. O1. Fortalecer la presencia del Tribunal a nivel nacional e internacional

OE1. Contribuir con debate académico en materia tributaria a nivel nacional e internacional

Meta de Gestión 1. Organizar congresos internacionales bienales

Meta de Gestión 2. Organizar foros nacionales bienales

OE2. Intercambiar experiencias y buenas prácticas en materia legal y administrativa

Meta de Gestión 1. Establecer alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales con relevancia en materia tributaria y administrativa.

OE3. Ser reconocidos por la calidad de nuestras actuaciones

Meta de Gestión 1. Elaborar plan de divulgación.

3.4. Fase Operativa

El plan estratégico elaborado permite la realización de los planes operativos anuales en los cuales se incluyen las líneas de acción, responsables, indicadores, medios de verificación y recursos económicos. Ello permitirá dar seguimiento y medición de los resultados obtenidos.

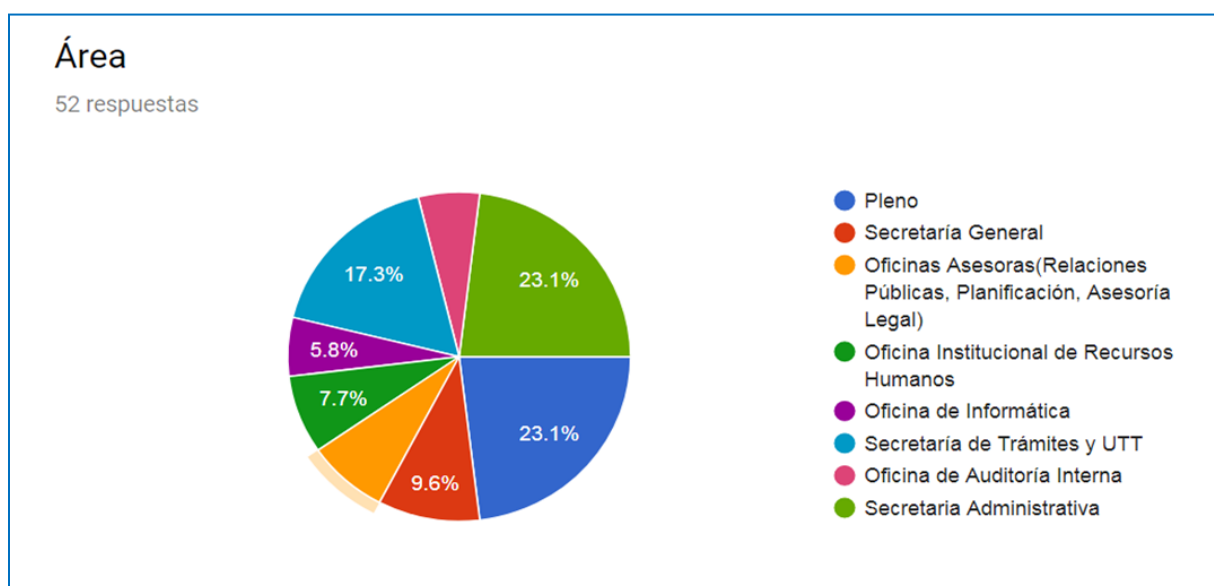
El seguimiento del plan operativo anual se vincula directamente con metas intermedias o tareas que se realizan para cumplir cada una de las líneas de acción propuestas, con sus pertinentes fechas de cumplimiento. Dicho seguimiento se realiza a través de un sistema informático denominado SIGOB. Aunado a ello el TAT tiene un equipo de trabajo denominado Mesa de metas el cual se reúne periódicamente a fin de verificar el cumplimiento del plan operativo y buscar solución frente a cualquier alerta que pueda alterar el cumplimiento del mismo. En caso que una alerta no pueda ser solucionada por la mesa de metas, esta es entonces elevada al pleno de magistrados para su verificación.

ANEXO 1

Encuestas y gráficas de validación de misión, visión y valores

A. Áreas de trabajo encuestadas

Las áreas de trabajo encuestadas se distribuyeron de la siguiente manera:

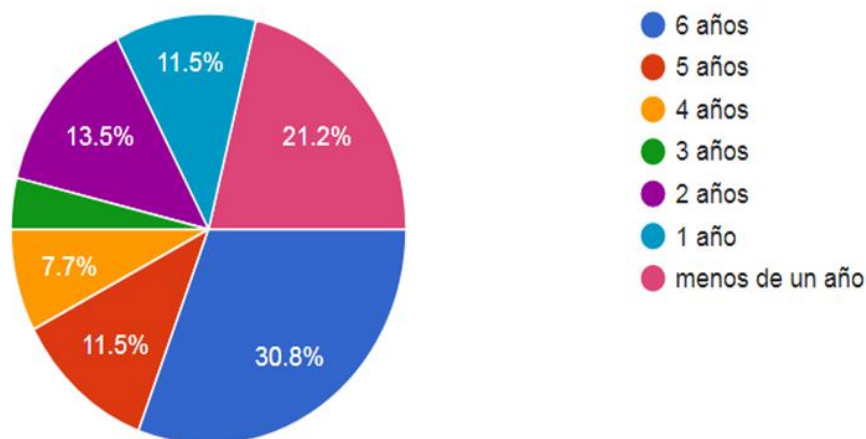


B. Años de trabajo en el TAT

Se consultó a cada colaborador cuantos años cumplidos cada colaborador tiene laborando en el TAT a fin de conocer la antigüedad de cada encuestado y así notamos que la mayor parte de las respuestas, es decir, un 30.8% fue arrojada por colaboradores con 6 años cumplidos en el TAT y el 21.2% por personas con menos de un año, por tanto tenemos una muestra que nos permite conocer percepciones distintas.

Años cumplidos laborados en el TAT

52 respuestas



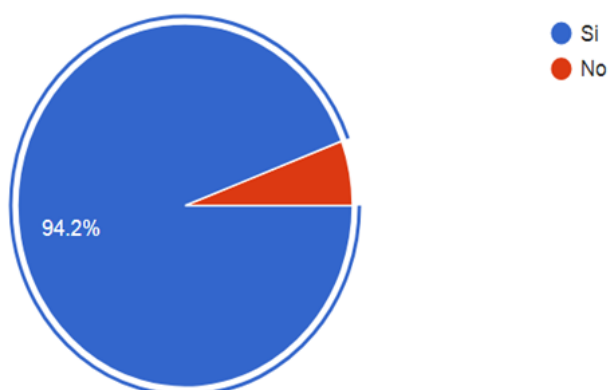
C

C. Misión

Se realizó la consulta si el encuestado consideraba que la misión actual define quiénes somos y qué hacemos a lo cual el 94.2% consideró que si nos define y el 5.8% el cual es equivalente a 3 colaboradores, consideraron que la misión del Tribunal no nos define.

Considera usted que la misión del Tribunal nos define quienes somos y que hacemos? Misión: "Impartimos Justicia Tributaria en la República de Panamá".

52 respuestas



D. Visión

Se consultó si el encuestado considera que la visión del TAT es realmente nuestro ideal a lo cual el 90.4% consideró que sí y el 9.6%, equivalente a 5 personas, consideraron que no es nuestro ideal.



E. valores

En atención a la consulta de los valores que representan al TAT, realizamos la consulta con base en los siete valores que nos identifican: transparencia, justicia, honestidad, responsabilidad, compromiso, respeto y confidencialidad.



F. Otras consultas

Consideramos también oportuno consultar temas como la misión de cada oficina para la cual trabaja el colaborador y cómo su unidad y el personalmente apoya al cumplimiento de la misión del TAT. Esto nos permite conocer cuál es la percepción del personal y saber en el momento de difusión del Plan Estratégico si debemos reforzar el hecho que en ocasiones el personal pierde la perspectiva de cuál es la razón de ser del tribunal y que la función de cada uno de los colaboradores tiene que ir enfocada al cumplimiento de la misión y visión.

ANEXO 2

PLAN ESTRATEGICO TAT 2018-2022

DETALLE DE INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL Y PLAN OPERATIVO 2018

INSTRUMENTO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PARTICIPANTES
Encuesta validación misión, visión y valores	21 de julio de 2017	servidores públicos del TAT
Lluvia de ideas. Árbol de problemas	2 de Agosto de 2017	servidores públicos del TAT
Taller 1. Análisis FODA	16 de agosto de 2017	Equipo de Trabajo
Taller 2. Análisis Estratégico. Primera Parte.	24 de agosto de 2017	Equipo de Trabajo
Taller 2. Análisis Estratégico. Segunda Parte.	28 de agosto de 2017	Equipo de Trabajo
Taller 3. Presentación a Magistrados.	5 de septiembre de 2017	Equipo de trabajo y magistrados
Correcciones al Plan Estratégico	19 de septiembre de 2017	Equipo de Trabajo
Elaboración POA	15 de diciembre de 2017	Jefes de Despacho
Presentación del POA 2018 al Pleno de Magistrados	20 de diciembre 2017	Jefes de Despacho y Magistrados
Aprobación presupuesto POA 2018	26 de diciembre de 2017	Pleno de Magistrados
Edición de Plan Estratégico 2018-2022	ene-18	Planificación
Publicación del Plan Estratégico 2018-2022	ene-18	Planificación

ANEXO 3

Cuadros resumen del Plan Estratégico

- **Eje**
- **Objetivo**
- **Objetivos Específicos**
- **Meta de Gestión**
- **Línea de Acción**
- **Responsable Indicadores**
- **Medio de verificación**

EJE ESTRATEGICO 1. MEJORAR LA GESTIÓN JURISDICCIONAL						
OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META DE GESTIÓN	LINEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Ser Eficientes y Eficaces en la Gestión Jurisdiccional	Expedir fallos de calidad	Contar con un análisis técnico de los expedientes (fallos)	LA 1. Elaboracion de Guía de buenas prácticas	Secretaría General	Guía elaborada e implementada	Guía de buenas practicas
			LA 2. Recopilación de documentos de consulta	Secretaría General	Base de datos elaborada	Base de datos
	Agilizar el tiempo de tramitación de los expedientes	Aumentar el indice de productividad	LA 3. Elaborar e Implementar plan de reducción de términos	Coordinación de Pleno	Plan de reducción de terminos creado e implementado	Plan de reducción de terminos
			LA 4.Cumplir con los terminos legales	Coordinación de Pleno	Verificar cumplimiento de términos	Informe emitido por Secretaría de Trámites
			LA 5.Actualización periódica de las plantillas	Secretaría General	Encuesta de satisfacción de plantillas sobre el 91%	1. Informe semestral actualización de plantillas 2. encuesta de satisfacción
Facilitar el acceso a Justicia Tributaria en todo el país	Facilitar el seguimiento de expedientes por las partes	Lograr que las partes tengan acceso en línea para conocer en que fase se encuentra su expediente	LA 6.Habilitación de acceso en línea para la consulta de los expedientes por parte de los abogados	Secretaría General	1. Nivel de satisfacción 91% 2. Uso del sistema 71% primer año, 71% segundo año, 91% tercer año	1. Encuesta de satisfacción 2. Estadística de uso del sistema

EJE ESTRATEGICO 3. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META DE GESTIÓN	LINEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Cumplir con la administración del presupuesto acorde a las metas institucionales	Mantener una buena ejecución presupuestaria	Establecer mecanismos de seguimiento del presupuesto	LA1. Elaborar el Plan Operativo Anual (POA)	Planificación	Entrega del plan en tiempo oportuno al pleno	POA
			LA2. Utilizar adecuadamente el sistema de seguimiento de metas y proyectos (SIGOB)	Planificación	Índice de utilización del sistema al 100%	Reporte semanal del sistema
			LA3. Cumplir metas y proyectos (SIGOB)	Planificación	Ejecución presupuestaria al 90%	Reporte anual del sistema
			LA4. Cumplir asignaciones de pleno	Coordinación de Pleno	Cumplimiento al 100% de las asignaciones	Reporte semanal del sistema
			LA5. Realizar reuniones periodicas para el seguimiento de la ejecución presupuestaria y de metas	Planificación	Realizar al menos 20 reuniones anuales	Acta de reunión
Instalaciones y bienes del Tribunal en óptimas condiciones	Contar con instalaciones en buen estado y con medidas de seguridad	Garantizar la sostenibilidad de las instalaciones, bienes y servicios del Tribunal	LA6. Elaboración de plan de mantenimiento informático (Hardware-Software)	Unidad de Informática	Ejecución del plan de mantenimiento informático al 91%	Lista de cotejo del plan de mantenimiento
			LA7. Elaboración plan de seguridad del Tribunal	Secretaría Administrativa	1. Elaboración del plan de seguridad 2. Cumplimiento de los lineamientos del plan de seguridad al 91%	1. Plan de seguridad 2. Lista de verificación
			LA8. Cuadro de control de contratos	Asesoría Legal	Cuadro de control de contratos actualizado al 100%	Documento
			LA9. Elaboración /Actualización de un plan de mantenimiento del los bienes, servicios e instalaciones del TAT	Secretaría Administrativa	Ejecución del plan de mantenimiento al 91%	Lista de cotejo del plan de mantenimiento

EJE ESTRATEGICO 3. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL						
OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META DE GESTIÓN	LINEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Mejorar la planificación organizacional	Mejoramiento de la calidad institucional	Tener los procedimientos documentados y actualizados	LA10. Elaborar Portafolio de servicios del TAT	Planificación	Portafolio de servicios publicado	Portafolio de servicios
			LA11. Inventario de procedimientos del TAT	Asesoría Legal	Inventario de procedimientos realizado al 100%	Documento de Inventario
			LA12. Cuadro de control de convenios	Asesoría Legal	Cuadro de control de convenios actualizado al 100%	cuadro de control de convenios
			LA13. Elaboración de guía de servicios de Administración	Secretaría Administrativa	100% de las guías de servicios de la administración	guías de servicios
			LA14. Guía para tramitación de contratos	Asesoría Legal	Guía de tramitación de contratos publicada	guía para tramitación de contratos
			LA15. Guía para tramitación de convenios	Asesoría Legal	Guía de tramitación de convenios publicada	Guía para la tramitación de convenios
			LA16. Elaborar o actualizar el Manual de Inducción	Recursos Humanos	manual de inducción publicado	Manual de inducción y y cuadro de control de actualización de manuales y guías
			LA17. Actualizar el Manual de Organización y Funciones	Recursos Humanos	manual de organización y funciones publicado	Manual de organización y funciones y y cuadro de control de actualización de manuales y guías
			LA18. Elaborar o actualizar el Manual de Cargos	Recursos Humanos	manual de cargos publicado	Manual de cargos y cuadro de control de actualización de manuales y guías
			LA19. Elaboración de Guía de funciones por cada cargo	Recursos Humanos	100% de guías de funciones realizadas	Guías de funciones por unidad y cuadro de control de actualización de manuales y guías
Elaborar Políticas Institucionales	Establecer lineamientos generales que consoliden la calidad de la institución	Elaborar manuales de políticas del TAT	LA 20. Elaborar políticas de responsabilidad social del TAT	Relaciones Públicas	Cumplimiento del plan al 81%	Manual de políticas de responsabilidad social
			LA.21. Elaborar manual de política de vestuario del personal interno y usuarios	Recursos Humanos	Manual de política de vestuario realizado	Manual de política de vestuario
			LA 22. Implementar anualmente la autoevaluación de cumplimiento de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública	Asesoría Legal	Guía de Gestión de Calidad cumplida al nivel alto	Cuadro de verificación de la Guía de Gestión
			LA 23. Creación e implementación de Protocolo de Confidencialidad	Secretaría General	1. Documento 2. Participación de jornada de sensibilización al 100%	1. Documento 2. Jornada de sensibilización

EJE ESTRATEGICO 4. POSICIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN						
OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META DE GESTIÓN	LINEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Fortalecer la presencia del Tribunal a nivel nacional e internacional	Contribuir con debate académico en materia tributaria a nivel nacional e internacional	Organizar congresos internacionales bienales	LA 1. Congreso Internacional de Derecho Tributario	Secretaría General	Informe de congreso	Informe de congreso
		Organizar foros nacionales bienales	LA. 2 .Foro Nacional de Derecho Tributario	Secretaría General	Informe de foro	Informe de foro
	Intercambiar experiencias y buenas prácticas en materia legal y administrativa	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales con relevancia en materia tributaria y administrativa	LA.3. Elaboración de plan de relacionamiento con entidades nacionales e internacionales	Relaciones Públicas	Informe cuatrimestral de ejecución del plan de relacionamiento	Reporte de actividades
	Ser reconocidos por la calidad de nuestras actuaciones	Elaborar plan de divulgación	LA. 4 Plan de divulgacion institucional	Relaciones Públicas	Cumplimiento de plan de divulgación cuatrimestral al 81%	Reporte de actividades