

**MODELO DE SERVICIO INSTITUCIONAL PARA LA DIRECCIÓN DE
IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN**

EDNA CATALINA FAJARDO VÉLEZ

Código: 1026267595

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

BOGOTÁ

2018

**MODELO DE SERVICIO INSTITUCIONAL PARA LA DIRECCIÓN DE
IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN**

Edna Catalina Fajardo Vélez

Código: 1026267595

Directora Trabajo de grado:

Blanca Margarita Díaz Orjuela

Abogada

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia

Especialización En Gestión Pública

Bogotá

2018

i. DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios, a mi hija que siempre es mi mayor inspiración, mi más grande incentivo de superación y mi gran amor. Cada día quiero ser mejor persona, mejor madre y mejor profesional y sé que soy tu ejemplo y quiero hacerlo todo de la mejor manera. Este es el fruto del tiempo que hemos sacrificado para ofrecerte un mañana lleno de bendiciones.

ii. AGRADECIMIENTOS

Primero y, antes que nada, dar gracias a Dios, por darme vida para poder cumplir mis objetivos. A mi hija Gabriela Lesmes Fajardo, por su amor y comprensión en todo este proceso académico.

A mi primer tutor – asesor del trabajo Fernando Bravo Bonilla quién me guio para iniciar mi trabajo de grado, y a mi Directora de trabajo de Grado Blanca Margarita Díaz Orjuela por darme aval para continuar con este trabajo y por transmitirme buenas prácticas para la culminación de la Monografía.

iii. RESUMEN

Al implementar un modelo de servicio que incremente la autogestión y el cumplimiento voluntario de los deberes fiscales que asigna la ley a la población contributiva es establecer los medios humanos y técnicos de facilitación al ciudadano – cliente. Se integrarán mecanismos de empoderamiento del servicio en favor del contribuyente, para que, al cumplir los deberes de la contribución pública, asuma en conciencia – en propia gestión – que hace parte de la misión del Estado.

El ideal de los deberes, es que se asuman de manera voluntaria por quien está llamado a cumplirlos. El modelo de servicio de la Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales – DIAN debe darse en igual sentido, orientado a que el ciudadano – cliente realice *motu proprio* – Voluntariamente o por propia iniciativa, lo que la constitución y la ley le demanda, tanto en sus acciones de cumplimiento como en la conciencia ciudadana que lo motiva a cumplir. Se trata de implementar un sistema de transferencia de valores civiles y legales.

A partir de la Constitución Política de Colombia se afianza el modelo de servicio, en el que habita el qué hacer institucional, ya que, toda la esencia del Estado Social de Derecho, al señalar que, “Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional” (Const., 1991, art. 365). El servicio que presta la Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales – DIAN, es la base que hace posible la estructuración de los servicios públicos que presta el Estado, ya que da soporte material a la realización de los ideales de bienestar común que se trazó el constituyente primario.

Por otra parte, la Constitución Política, al referirse a los Deberes y Obligaciones, establece, el ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en la misma Constitución, implica responsabilidades; en consecuencia, entre los deberes del ciudadano está, Contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado dentro de conceptos de justicia y equidad (Const., 1991, art. 95).

Así, el modelo de servicio debe desarrollar una administración fiscal de vasos comunicantes con el ciudadano–cliente, que genere una atribución de la contribución pública como un valor común. Se trata de establecer un lenguaje de entendimiento institucional que facilite al contribuyente el cumplimiento del deber y no de una obligación, cuya conciencia y voluntad hace parte del espíritu grabado en nuestra Carta Política como elemento constituyente de la Nación.

PALABRAS CLAVE: Cumplimiento voluntario, DIAN, Responsabilidad, Autogestión, Canal de servicio.

iv. ABSTRACT

By implementing a service model that increases self - management and voluntary compliance with the tax duties assigned by the law to the taxpaying population, it is to establish the human and technical means of facilitation for the citizen - client. Mechanisms for the empowerment of the service in favor of the taxpayer will be integrated, so that, when fulfilling the duties of the public contribution, it assumes in conscience - in its own management - that it is part of the mission of the State.

The ideal of the duties, is that they are assumed voluntarily by whoever is called to fulfill them. The service model of the Directorate of Taxes and National Customs - DIAN should be given in the same sense, oriented to the citizen - client to perform his *motu proprio* - Voluntarily or on his own initiative, what the constitution and the law demands, both in his compliance actions as in the citizen's conscience that motivates it to comply. It is about implementing a system of transfer of civil and legal values.

Starting from the Political Constitution of Colombia, the service model is strengthened, in which the institutional work lives, since, the whole essence of the Social State of Law, when pointing out that, Public services are inherent to the social purpose of the State. It is the duty of the State to ensure its efficient provision to all the inhabitants of the national territory (Const., 1991, Article 365). The service provided by the Directorate of National Taxes and Customs - DIAN, is the basis that makes possible the structuring of public services provided by the State, as it gives material support to the realization of the common welfare ideals that the constituent was drawn primary.

On the other hand, the Political Constitution, Duties and Obligations, establishes, the exercise of the rights and freedoms recognized in this Constitution implies responsibilities;

consequently, among the duties of the citizen is to contribute to the financing of the expenses and investments of the State within the concepts of justice and equity (Const., 1991, Article 95).

Thus, the service model must develop a fiscal administration of communicating vessels with the citizen-client, which generates an attribution of the public contribution as a common value. It is about establishing a language of institutional understanding that facilitates the taxpayer compliance with the duty and not an obligation, whose conscience and will is part of the spirit recorded in our Political Charter as a constituent element of the Nation.

KEYWORDS: Voluntary compliance, DIAN, Responsibility, Self-management, Service channel.

v. TABLA DE CONTENIDO

i.	DEDICATORIA	3
ii.	AGRADECIMIENTOS	4
iii.	RESUMEN	5
iv.	ABSTRACT	7
v.	PALABRAS CLAVE	¡Error! Marcador no definido.
vii.	TABLA DE ABREVIATURAS	11
1.	INTRODUCCIÓN	12
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
3.	JUSTIFICACIÓN	17
4.	OBJETIVOS	19
4.1	OBJETIVO GENERAL	19
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
5.	MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO	20
5.1	Breve reseña histórica: Evolución del impuesto a la contribución pública.....	21
6.	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE SERVICIO.	22
6.1	POLITICAS FRENTE AL SERVICIO	23
6.1.1	Sobre los clientes.....	24
6.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 2014 – 2018	26
6.3	¿A QUIÉN VA DIRIGIDO EL MODELO DE SERVICIO INSTITUCIONAL DIAN?.....	26
6.3.1	Ciudadanos Clientes o Grupo de Interés	26
6.3.1.1	Clientes	27
6.3.1.2	Socios de Valor	29
6.3.1.3	Partes Interesadas	30
6.4	COMUNICACIÓN CON LOS CIUDADANOS CLIENTES.....	31
6.5	SEGMENTACIÓN DE LOS CIUDADANOS CLIENTES	31
6.6	CARACTERIZACION DEL CIUDADANO CLIENTE.....	35
6.7	PORTAFOLIO DE TRÁMITES Y OTROS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (OPAS).....	36
6.8	MODELO DE SERVICIO INSTITUCIONAL	39

6.8.1 Atributos del Servicio.....	39
6.9 CONOCIMIENTO DEL CIUDADANO CLIENTE	40
6.10 GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO HACIA EL CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO	42
6.11 EJES DE LA EXPERICIA EN EL SERVICIO	45
CONCLUSIONES.....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	50

vi. TABLA DE ABREVIATURAS

Tabla No.1

Abreviaturas

Abreviatura	Significado
APA	Acuerdo Anticipado de Precios
DIAN	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
DNP	Departamento Nacional de Planeación
IFE	Instrumento de Firma Electrónica
INC	Impuesto Nacional al Consumo
IVA	Impuesto de Valor Agregado
MECI	Modelo Estándar de Control Interno
OPAS	Otros Procedimientos Administrativos
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PQRS	Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes
RUT	Registro Único Tributario
SYGA	Sistema Informático Aduanero

1. INTRODUCCIÓN

Por ser la DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, una Entidad de la Rama Ejecutiva, debe acogerse al Modelo Integrado de Planeación y Gestión II y dentro del desarrollo de la política de “Servicio al Ciudadano Cliente”, se hace necesario establecer un sistema para gestionar de la forma más eficaz el servicio tributario, aduanero y cambiario, desde la óptica de brindar la mejor calidad al ciudadano cliente.

En este contexto se plantea crear un modelo de servicio propio, entendido como la forma en que la DIAN desarrolla la gestión de los ciudadanos clientes, enfocado en lograr resultados de mayor impacto mejorando la satisfacción y la percepción de calidad general del servicio; así como en el recaudo voluntario; fortalecer la sensación de riesgo subjetivo de control y confianza de la ciudadanía hacia la DIAN.

De acuerdo con la Constitución Política, Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general, (Const., 1991, art. 1), lo cual indica que sus instituciones deben estar orientadas al servicio al ciudadano y que él, como fundamento de la acción estatal, está en su deber de participar activamente, ejerciendo control a la gestión pública y exigiendo a través de su intervención, el cumplimiento de sus derechos.

El Departamento Nacional de Planeación – DNP, es definido como un Departamento Administrativo que pertenece a la Rama Ejecutiva del poder público y depende directamente de la Presidencia de la República, se constituye como la unidad rectora de planificación en el país, razón por la cual debe dirigir el proceso de formulación del Plan Nacional de Desarrollo, y coordinar la inclusión de los comentarios pertinentes por parte del Consejo Nacional de Planeación, el Consejo Nacional de Política Económica y Social - Conpes- y demás actores de la sociedad civil, (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

De manera similar, el DNP, coordina a todas las entidades y organismos públicos para garantizar el debido cumplimiento y ejecución de las políticas, los programas y los proyectos contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo. De acuerdo a lo anterior, Langebaek, (2015), menciona que

Un buen gobierno es el sustento de una sociedad democrática e incluyente en la que el ciudadano y sus derechos son la prioridad del Estado. Es aquel en el cual las organizaciones públicas logran los efectos esperados de su misión. Es aquel que planea y ejecuta sus recursos de manera eficiente, eficaz y transparente. Una administración cercana al ciudadano, que opera de manera armónica en sus distintos niveles de gobierno a través de servidores íntegros y comprometidos, para cumplir lo que promete y rendir cuentas sobre lo que hace.

En desarrollo de esta premisa, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN no ajena a las reformas en la Administración Pública inicia el desarrollo del Modelo de Servicio Institucional, que permita a la institución consolidarse como una entidad que satisface con calidad las necesidades y expectativas de los ciudadanos clientes, para alcanzar el objetivo de “Fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones

tributarias, aduaneras y cambiarias” (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2015, p.20).

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Plan Nacional de Desarrollo – PND 2014 – 2018 “Todos por un nuevo país.”, da continuidad y complementa la Política de Buen Gobierno iniciada en el 2010 – 2014 a partir de idénticos principios orientadores (transparencia, participación y servicio al ciudadano, lucha contra la corrupción, gestión pública efectiva y vocación de servicio). Al mantener, igualmente, la línea de intervención económica según la cual el Gobierno buscará promover el mercado hasta donde sea posible y el Estado hasta donde sea necesario (Plan Nacional de Desarrollo, 2010).

Referente al buen gobierno, Naranjo, (2017) menciona que:

El Buen Gobierno requiere de acciones concretas en el mejoramiento de la justicia, la lucha contra la corrupción, la observancia de los derechos humanos, la preservación del medio ambiente y la protección a la ciudadanía. Incluyendo el sector público, el sector privado por medio de la participación ciudadana y el sector empresarial con las manifestaciones de capital social e iniciativas de responsabilidad.

Teniendo en cuenta la necesidad de crear un Modelo de Servicio Institucional, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, crea una Subdirección de Asistencia al Cliente de Gestión Masiva, a la cual le designó la tarea de desarrollar y coordinar la ejecución de diferentes estrategias orientadas al servicio que tenga como finalidad dar cumplimiento voluntario de los compromisos de los ciudadanos, y además, la responsabilidad de implementar estrategias dirigidas al aumento de la cultura del servicio en la entidad (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2011).

De esta manera es como se da inicio a la mejora en los canales de atención, mediante los logros obtenidos en frentes como la puesta en práctica del Programa Gobierno en Línea, la Política de Racionalización de Trámites, en conjunto con la implementación del MECI - Modelo Estándar de Control Interno y Gestión de Calidad, entre otros, esto para conseguir la gestión en el modelo establecido de transparencia, eficiencia y eficacia, permitiendo contribuir a la generación de confianza y satisfacción de la ciudadanía con los servicios dados (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2011).

En este contexto, se plantea crear un modelo de servicio propio, entendido como la forma en que la DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, desarrolla la gestión de los ciudadanos clientes, enfocado en lograr resultados de mayor impacto mejorando la satisfacción y la percepción de calidad general del servicio; así como en el recaudo voluntario; fortalecer la sensación de riesgo subjetivo de control y confianza de la ciudadanía hacia la DIAN.

3. JUSTIFICACIÓN

Con el surgimiento del Estado en la historia de la humanidad, como ente político y administrativo, se define también el tipo de organización social. En la edad media, las relaciones sociales, económicas y políticas se definían por el poder de quien se arrogaba y titulaba la propiedad de las tierras, entre el señor feudal, dueño de las mismas, y los súbditos, vasallos o siervos de la gleba, trabajadores en arriendo en sus linderos, quienes tributaban a aquel la mayor y mejor parte de la cosecha.

El Estado moderno se define en esencia como un contrato social, en el que la voluntad general de los asociados acuerda someterse en igualdad formal al imperio de la ley. De allí que el Estado se asume, desde su misma constitución, como la expresión política de la voluntad de una nación que decide vivir en comunidad y darse su propia organización y autoridad legal.

Por ende, el pago que hace el ciudadano actual para el sostenimiento del orden político del cual hace parte no puede entenderse como un impuesto, ya que es su propia voluntad la que se suma; ni como un tributo, ya que este se le rinde a una instancia superior (divina o humana), y él es constituyente de su propio Estado; sino como una contribución pública, de acuerdo a los deberes políticos que se ha fijado la misma comunidad, encaminada al logro del bienestar común.

De allí que la administración fiscal en el mundo contemporáneo no puede concebirse como una institución de cobro sino de recaudo. Por tal acuerdo, el servicio que presta debe asumirse como parte constitutiva de la organización social, ya que de ello depende la

viabilidad de la vida en comunidad, la cual se enriquece con la contribución de todos.

Implementar un modelo de servicio que estimule la autogestión y el cumplimiento voluntario significa arribar a la conciencia de los deberes de la contribución pública, en el que la administración fiscal presta los mecanismos para que el contribuyente realice su gestión y se enaltezca en el valor del ser ciudadano colombiano, al sumar su acción de cumplimiento al servicio propio del recaudo.

Es necesario desarrollar mecanismos que instrumentalicen el modelo de servicio indicado, al que llegan puntuales los ciudadanos – clientes que atienden su misma plataforma de deberes.

Se busca definir un modelo de servicio institucional propio de la DIAN, entendido como la forma en que la Entidad desarrolla la gestión de los ciudadanos clientes, con la finalidad de lograr los siguientes resultados: Mejorar satisfacción y la percepción de calidad general del servicio; mejoramiento del recaudo voluntario; fortalecer la percepción o sensación de riesgo subjetivo de control y mejorar la confianza de la ciudadanía hacia la DIAN.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Definir un modelo de servicio propio que incremente la autogestión y el cumplimiento voluntario de los deberes fiscales que asigna la ley a la población contributiva.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 4.2.1** Identificar los canales de atención que existen en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN para prestar servicio a población contributiva.
- 4.2.2** Segmentar a los contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN de acuerdo con sus ingresos.
- 4.2.3** Describir los trámites y procedimientos que debe seguir la población contributiva en el cumplimiento de sus deberes fiscales ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN

5. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

El objetivo al definir un modelo de servicio que incremente la autogestión y el cumplimiento voluntario de los deberes fiscales que asigna la ley a la población contributiva es establecer los medios humanos y técnicos de facilitación al ciudadano – cliente. Debe integrar mecanismos de empoderamiento del servicio en favor del contribuyente, para que al cumplir los deberes de la contribución pública asuma en conciencia –en propia gestión– que hace parte de la misión del Estado.

El ideal de los deberes es que se asuman de manera voluntaria por quien está llamado a cumplirlos. El modelo de servicio de la DIAN debe darse en igual sentido, orientado a que el ciudadano – cliente realice motu proprio lo que la constitución y la ley le demanda, tanto en sus acciones de cumplimiento como en la conciencia ciudadana que lo motiva a cumplir. Se trata de implementar un sistema de transferencia de valores civiles y legales.

A partir de la Constitución Política se afianza el modelo de servicio, en el que habita el quehacer institucional, toda la esencia del Estado Social de Derecho, al señalar que, “los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente” (Const., 1991, art. 1). El servicio que presta la DIAN es la base que hace posible la estructuración de los servicios públicos que presta el Estado, ya que da soporte material a la realización de los ideales de bienestar común que se trazó el constituyente primario.

Así, el modelo de servicio debe desarrollar una administración fiscal de vasos comunicantes con el ciudadano – cliente, que genere una atribución de la contribución pública como un valor común. Se trata de establecer un lenguaje de entendimiento

institucional que facilite al contribuyente el cumplimiento del deber y no de una obligación, cuya conciencia y voluntad hace parte del espíritu grabado en nuestra Carta Política como elemento constituyente de la Nación.

5.1. Breve reseña histórica: Evolución del impuesto a la contribución pública.

Con el surgimiento del Estado en la historia de la humanidad, como ente político y administrativo, se define también el tipo de organización social.

En el mundo antiguo, cuando la fuerza de la guerra definía la prevalencia de un pueblo sobre otro, el vencedor esclavizaba o dominaba al vencido y le fijaba impuestos que obligaba a pagar.

En la edad media, las relaciones sociales, económicas y políticas se definían por el poder de quien se arrogaba y titulaba la propiedad de las tierras, entre el señor feudal, dueño de las mismas, y los súbditos, vasallos o siervos de la gleba, trabajadores en arriendo en sus linderos, quienes tributaban (tributo) a aquel la mayor y mejor parte de la cosecha.

El Estado moderno se define en esencia como un contrato social, en el que la voluntad general de los asociados acuerda someterse en igualdad formal al imperio de la ley. De allí que el Estado se asume, desde su misma constitución, como la expresión política de la voluntad de una nación que decide vivir en comunidad y darse su propia organización y autoridad legal.

Por ende, el pago que hace el ciudadano actual para el sostenimiento del orden político del cual hace parte no puede entenderse como un impuesto, ya que es su propia voluntad la que se suma; ni como un tributo, ya que este se le rinde a una instancia superior (divina o

humana), y él es constituyente de su propio Estado; sino como una contribución pública, de acuerdo a los deberes políticos que se ha fijado la misma comunidad, encaminada al logro del bienestar común.

La administración fiscal en el mundo contemporáneo no puede concebirse como una institución de cobro sino de recaudo. Por tal acuerdo, el servicio que presta debe asumirse como parte constitutiva de la organización social, ya que de ello depende la viabilidad de la vida en comunidad, la cual se enriquece con la contribución de todos.

Desarrollar un modelo de servicio que estimule la autogestión y el cumplimiento voluntario significa arribar a la conciencia de los deberes de la contribución pública, en el que la administración fiscal presta los mecanismos para que el contribuyente realice su gestión y se enaltezca en el valor del ser ciudadano colombiano, al sumar su acción de cumplimiento al servicio propio del recaudo.

Nos corresponde desarrollar mecanismos que instrumentalicen el modelo de servicio indicado, al que llegan puntuales los ciudadanos–clientes que atienden su misma plataforma de deberes.

6. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE SERVICIO.

Para alcanzar las finalidades del modelo de servicio, que facilite acercar el mayor universo de contribuyentes posible, se requiere una atención humana especializada que disponga de los medios técnicos que permitan al ciudadano – cliente el cumplimiento de los deberes fiscales, cuya operatividad se le irá transfiriendo con acompañamiento adecuado que le posibilite integrarla a su organización económica y empresarial.

El núcleo del funcionamiento del modelo radica en que la acción de cumplimiento no se agote en el simple pago, sino que se establezca una relación del servicio entre la Administración y el ciudadano – cliente, quien en su calidad de contribuyente adopta los mecanismos oficiales, puestos a su servicio del recaudo nacional, con lo cual se integra de manera funcional a la actividad misional de la entidad.

El alcance debe ser nacional, ya que relaciona a todos los sujetos de la contribución, pero debe establecer mecanismos diferenciales de acuerdo a los elementos de apoyo que brinda la Entidad. Lo indicado es establecer una segmentación que combine todas las formas de organización de la administración fiscal, por tipo de impuestos, distribución territorial, organización funcional y tipo de contribuyentes y a una caracterización de los mismos, que abarque el universo de ciudadanos – clientes que se integran a la plataforma del servicio, teniendo en consideración las herramientas logísticas con que cuenta cada segmento.

6.1. POLITICAS FRENTE AL SERVICIO

La DIAN ha establecido en el documento *CG-IC-0001* “Código de Buen Gobierno y de Ética”, un conjunto de directrices, determinando el marco de la actuación que orienta la actividad pública, de esta manera establece las siguientes políticas frente a grupos de interés:

6.1.1. Políticas frente al servicio

De acuerdo con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (2017) las políticas están orientadas a:

- Incrementar el uso de Internet y de las telecomunicaciones avanzadas, como medio para que los clientes institucionales se informen, realicen trámites y transacciones en forma interactiva.
- Continuar con la implementación de servicios informáticos electrónicos cuya respuesta satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, así como, las disposiciones legales en materia de competitividad, productividad y el programa de gobierno en línea.
- Incentivar el uso de canales formales, como el sistema bancario, para el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Ofrecer alta calidad en la atención a los clientes institucionales a través de los diversos canales de servicio.
- Agilizar los procedimientos de comercio exterior e incrementar la efectividad de los controles aduaneros, a partir de la racionalización de trámites, la aplicación de técnicas de inspección no intrusivas y de otros instrumentos tecnológicos de seguimiento y control.
- Adelantar programas y campañas efectivas de concientización y explicación de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias para fomentar la aceptación social de la tributación y el cumplimiento de estas normas.

6.1.2. Sobre los clientes

Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (2017), prestará

un servicio ágil, confiable, oportuno, efectivo y con criterio unificado a los clientes internos y externos para el cumplimiento de las normas que integran el sistema tributario, aduanero, cambiario y administrativo, consolidando la ética del servicio al interior de la entidad mediante la utilización de tecnologías de información y comunicación (p.22).

6.1.3. Sobre el producto o servicio

Adicionalmente, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (2017) establece que “los productos y servicios se suministrarán considerando las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos ajustados a la normativa y doctrina existente” (p.22).

6.1.4. Sobre la infraestructura y herramientas a través de los cuales se suministra el servicio

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (2017) dispone herramientas mediante las cuales se administrará un servicio contando con una adecuada infraestructura locativa, tecnológica y de comunicaciones.

6.1.5. Sobre los orientadores del servicio

Para asegurar la óptima prestación del servicio, la DIAN estará comprometida en capacitar de forma permanente a los servidores públicos que tengan asignadas funciones, (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2017).

6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 2014 – 2018

La DIAN enfoca sus esfuerzos estratégicos, en cuatro frentes así:



Figura 1. Objetivos Estratégicos 2014-2018. Define la gestión misional y de gobierno mediante cuatro frentes ilustrados con su respectivos alcances y propósitos

6.3. ¿A QUIÉN VA DIRIGIDO EL MODELO DE SERVICIO INSTITUCIONAL DIAN?

6.3.1. Ciudadanos Clientes o Grupo de Interés

El ciudadano cliente o grupos de interés tienen el mismo sentido, es decir a quienes la Entidad dirige las acciones para cumplir con su competencia institucional, de este modo, son todos los contribuyentes, usuarios aduaneros, servidores públicos y demás personas naturales y jurídicas que reciben de la DIAN productos y servicios, resultado de la

implementación de los respectivos mecanismos y como consecuencia de los procesos ocurridos al interior de la misma.

Dentro de este contexto, en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (2016) en su documento MN-IC-0009, se identifican por separado los clientes, socios de valor y partes interesadas así:

6.3.1.1. Clientes

Organizaciones, entidades o personas que reciben un producto o servicio elaborado por la DIAN.

Tabla 2

Productos y/o Servicios - Clientes y Partes Interesadas

Cliente	Producto y/o Servicio	Descripción del Producto y/o Servicio
Contribuyentes, Declarantes, Responsables, Agentes de Retención de los Tributos, Ciudadanía en General, Sociedad.	Orientación	Es un servicio que tiene por objeto proporcionar a los clientes y partes interesadas, asistencia y orientación integral y técnica de modo que facilite el debido cumplimiento de sus obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.
Contribuyentes, Declarantes, Responsables y Agentes de Retención de los Tributos, Ciudadanía en General.	Determinación del impuesto	Actuaciones encaminadas a cuantificar de manera oficial el monto de los impuestos, tributos aduaneros, así como las sanciones a cargo de los contribuyentes, declarantes, responsables y agentes de retención, sobre los cuales la Entidad ha verificado que no han calculado correctamente sus tributos en las declaraciones o que, estando obligados, no han declarado
Ministerio de Hacienda	Recaudo	Son los ingresos obtenidos por el pago de los tributos de carácter nacional, cuya administración Compete a la DIAN, efectuados por los contribuyentes y usuarios para coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal, la protección del orden público económico nacional y ser

la principal fuente de ingresos corrientes para el presupuesto del Estado Colombiano.

Declarantes -Ciudadanía en General

Operaciones de comercio exterior agilizadas

Consiste en el balance entre el control y la facilitación a las operaciones de comercio exterior, planeando, organizando, dirigiendo y evaluando las actividades relacionadas con la aplicación y desarrollo de la Operación Aduanera, regímenes aduaneros, valoración aduanera, clasificación arancelaria, normas de origen y análisis físico y químico de las mercancías, donde el control se realiza haciendo uso de las herramientas necesarias que garanticen su efectividad y que permitan brindar un servicio que no afecte los tiempos de las importaciones, tránsito aduanero y exportaciones, complementada con una respuesta oportuna en las operaciones de registro aduanero.

Entidades y Públicas y Privadas, Ciudadanía en General, Medios de Comunicación, Entes Judiciales

Información

Son las Comunicaciones que la Entidad entrega a sus clientes y partes interesadas sobre sus derechos y deberes, así como los procedimientos, trámites, actuaciones administrativas, informes de gestión y proyectos Institucionales.

Sociedad, Ciudadanía en General

Tributos y aduanas administrados

La administración de los impuestos internos del orden nacional cuya competencia sean asignados a la Entidad, comprende la recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, devolución y el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

Con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado y de la contribución al desarrollo sostenible del país, a través del cumplimiento de las funciones propias de la DIAN de tal forma que los ciudadanos respeten y confíen en la Entidad, para cumplir con sus obligaciones fiscales, salvaguardar la información personal y en la que sientan que se respetan sus derechos.

Contribuyentes, Declarantes, Responsables, Agentes de Retención de los Tributos, Ciudadanía en General

Conceptos jurídicos

Interpretación jurídica a través de la cual la Entidad garantiza que sus actuaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, se fundamentan en la unidad de criterio y que sólo son modificadas por procedimientos regulares o conductos previamente establecidos.

Contribuyentes Declarantes, Agentes de Retención de los Tributos, Ciudadanía en General

Conceptos técnicos aduaneros

Interpretación de la normatividad técnica aduanera en los temas relativos al análisis físico-químico de mercancías, clasificación arancelaria, normas de origen y valoración aduanera, garantizando la unidad de criterio frente a la aplicación de las normas.

Departamento para la Prosperidad Social, Entidades del Estado, Entes Territoriales, Ciudadanía en General

Disposición de bienes decomisados, abandonados a favor de la Nación y comercialización de bienes y servicios

Disponer de bienes, muebles e inmuebles que han sido decomisados, abandonados, por medio de donaciones a favor de las Entidades públicas del orden nacional, de la Fuerza Pública, así como de los programas públicos dirigidos a los sectores más pobres y vulnerables de la población colombiana, y la comercialización de bienes y servicios.

Nota. Recuperado de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2016). Manual de Calidad. Recuperado de <http://diancolombia.sharepoint.com/>

6.3.1.2. Socios de Valor

Entendidos como los organismos, ya sean nacionales o internacionales, además de la entidades con los cuales la DIAN posee intereses comunes, mediante el establecimiento de acuerdos y convenios que tiene por propósito ayudar conjuntamente al cumplimiento de su misión (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2016).

Tabla 3

Socios de Valor

Socio	Interés Común
Entidades autorizadas para recaudar	Recepción de declaraciones y recibos de pago por obligaciones ante la DIAN.
Auxiliares de la función aduanera	Facilitación del comercio exterior
Distrito capital – Embajadas – Consulados	Atención al ciudadano.
Cámaras de Comercio	Racionalización de trámites.

Socio	Interés Común
Ministerio de Comercio Industria y Turismo	Facilitación del comercio internacional
Organismos de inspección, vigilancia	Control del comercio internacional, seguridad
Aduanas de otros países	Control del comercio internacional
Organismos de inspección, vigilancia y control, Unidad de Lavado de Activos	Control cambiario
Proveedores de información: <ul style="list-style-type: none"> • En cumplimiento de la Ley • Por convenios interinstitucionales • Por acuerdos y convenios Internacionales 	Control del cumplimiento y las obligaciones (fiscalidad nacional e internacional)

Nota. Recuperado de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2016). Manual de Calidad. Recuperado de <http://diancolombia.sharepoint.com/>

6.3.1.3. Partes Interesadas

Son organizaciones, grupos o personas que poseen interés en el desempeño de la Entidad.

Las partes de acuerdo con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (2016) son:

- Ciudadanía,
- Gremios,
- Servidores Públicos de la Entidad y sus Familias
- Organismos de transparencia,
- Comisión Legal de Cuentas del Congreso,
- Organismos internacionales,
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE,
- Unidad Administrativa Especial Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales – ITRC,
- Unidad de Información y Análisis Financiero – UIAF

6.4. COMUNICACIÓN CON LOS CIUDADANOS CLIENTES

Los canales de atención son medios a través de los cuales el ciudadano cliente interactúa con la DIAN, con el propósito de cumplir de manera voluntaria con sus obligaciones fiscales u obtener información, orientación o asistencia relacionada con los trámites y otros procedimientos administrativos – OPAS.

El ciudadano cliente, puede recibir atención a través de los siguientes canales:

- ✓ **Presencial:** Puntos de Contacto y Oficinas
- ✓ **Telefónico:** Contact Center
- ✓ **Virtual:** Redes Sociales
- ✓ **Virtual:** Chat y Foro
- ✓ **Virtual:** Página de la entidad www.dian.gov.co

Adicionalmente, afirma la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (2016) que, por medio de un correo electrónico institucional, incluidas también las carteleras institucionales y así mismo los medios masivos, se comunican a los ciudadanos, además de a los clientes información sobre los productos, servicios y trámites de la Entidad, con el fin de que facilitar el acceso a los mismos por parte de la ciudadanía.

6.5. SEGMENTACIÓN DE LOS CIUDADANOS CLIENTES

La segmentación se convierte en el componente principal para centrar la gestión en los clientes estratégicos, tendiente a incrementar el recaudo voluntario por segmentos, con base en el diagnóstico de la caracterización de servicio y control por macrosegmentos y ajuste de

estrategias diferenciadas y articuladas para mejorar el comportamiento hacia el cumplimiento de los ciudadanos clientes; es así como la DIAN establece la guía estandarizada para clasificar los contribuyentes en los macrosegmentos de: grandes contribuyentes, medianos contribuyentes, pequeños contribuyentes y personas naturales, acorde con el nivel de ingresos del año gravable de estudio, (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2018).

Lo anterior, para fortalecer el recaudo voluntario y reducir la brecha fiscal a partir del diagnóstico y del reenfoque de las estrategias diferenciadas de servicio y control para la gestión tributaria, aduanera y cambiaria orientada hacia los mismos macrosegmentos, en concordancia con conocimiento del comportamiento hacia el cumplimiento voluntario de los contribuyentes; monitorear el resultado fiscal de cada macrosegmento y mejorar la eficiencia integral de la Entidad y del nivel de satisfacción de clientes.

La Segmentación como herramienta Gerencial y Operativa:

- ✓ Fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones
- ✓ Diseñar una Segmentación Institucional de Clientes
- ✓ Profundizar en el conocimiento sobre los usuarios y contribuyentes
- ✓ Identificar y gestionar el cierre de brechas de servicio y control
- ✓ Disponer a la segmentación como herramienta gerencial y operativa para el conocimiento de los clientes
- ✓ Formular campañas de servicio y control, focalizadas y diferenciadas tendientes a cerrar las brechas.

En tal sentido, la metodología se visualiza en dos vías complementarias: la primera define las etapas generales para el desarrollo de la segmentación y segunda establece la estructura para integración de la actitud hacia el cumplimiento desde servicio y control. Las dos ayudan a crear la cadena de valor del incremento de recaudo por macrosegmentos.

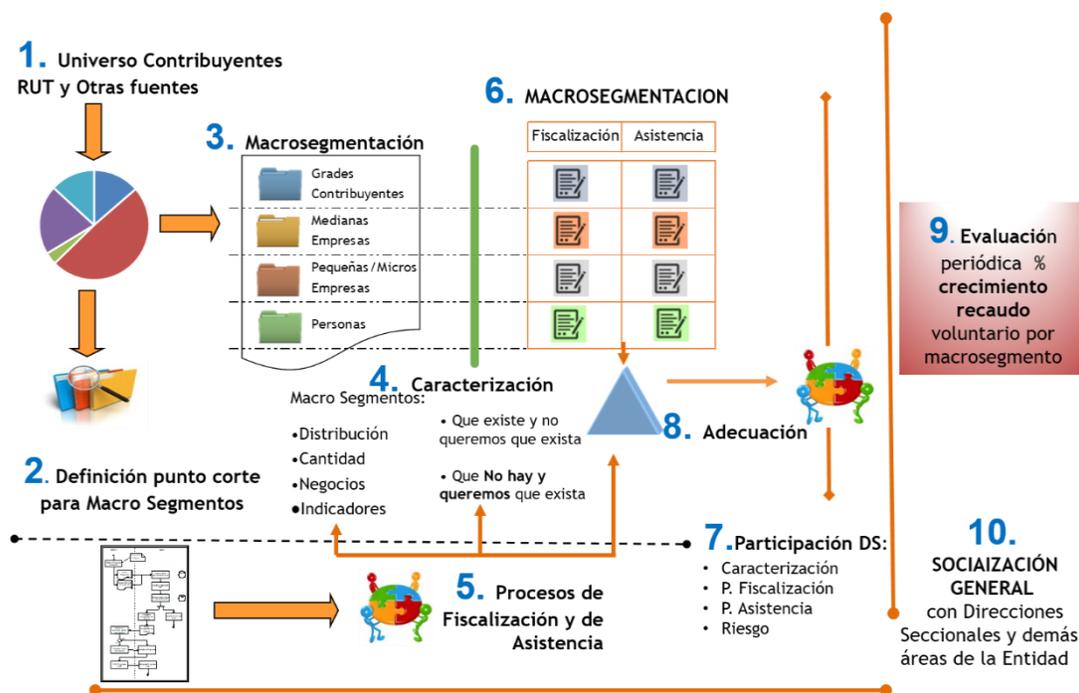


Diagrama 1. Diagrama metodológico integración servicio y control,

Como resultado de la aplicación de esta metodología, se tiene una estructura en tres niveles: Macrosegmentos, segmentos y Microsegmentos; los dos primeros de aplicación transversal a nivel nacional y el último de clasificación según las necesidades de cada área. y distribución de clientes por macrosegmentos segmentos, la cual es ajustable en el tiempo, así:

Tabla 4

Clasificación de Clientes

CLASIFICACIÓN DE CLIENTES					
Código	MACROSEGMENTOS		Código	SEGMENTOS	
	Denominación	Número de Contribuyentes		Denominación	Número de Contribuyentes
1	Grandes contribuyentes	3.524	1	Grandes contribuyentes (Resolución)	3.524
			2	Vinculados económicos (no clasificados como Grandes)	-
2	Medianos contribuyentes	34.333	1	Medianos altos (= o superior a 30.000 SMML)	4.611
			2	Medianos (superior a 5.001 e inferior a 30.000 SMMLV)	29.722
3	Pequeños contribuyentes	2.070.362	1	Pequeños contribuyentes (más de 501 a menos 5001 SMMLV)	199.190
			2	Micro contribuyentes (de = o inferior a 501 SMMLV)	1.023.936
			3	Personas Jurídicas no declarantes	847.236
4	Personas Naturales	13.467.844	1	Personas Naturales declarantes	1.706.003
			2	Personas Naturales no declarantes	11.761.841
TOTAL		15.576.063	TOTAL		15.576.063

Nota: En esta versión de metodología no se presenta distribución de clientes por micro segmentos. Distribución con corte inscritos RUT 28 de febrero de 2018. Recuperado de Coordinación de Gestión de Canales DIAN. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2018). Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Recuperado de: <http://diancolombia.sharepoint.com/>

La identificación de clientes por segmentos y su caracterización es dinámica, por tanto, el modelo se actualizaría periódicamente, preferencialmente cada uno o dos años concordante con la clasificación de Grandes Contribuyentes, aplicando la metodología establecida para tal fin, así permite conocer las principales características como grupos que comparten atributos tributarios comunes.

6.6. CARACTERIZACION DEL CIUDADANO CLIENTE

La caracterización es la identificación de necesidades que comprende tres niveles, los cuales deben estar integrados el servicio, el control y los riesgos, los tres enfocados en el incremento del recaudo voluntario, mejoramiento de la percepción de calidad y por ende la satisfacción y confianza de los ciudadanos clientes.

Para detectar las necesidades por cada macrosegmento y segmento, se debe establecer como mínimo requerimientos normativos, beneficios fiscales, la demanda de trámites y Opas por área, y la frecuencia mensual; complementado con la caracterización de controles y los riesgos; la verificación de las obligaciones y responsabilidades frente al cumplimiento, la detección de brechas de servicio y control y demás aspectos que permitan anticipar las necesidades por cada macrosegmento de ciudadanos clientes. Todo esto con el fin de planear la gestión de información y la distribución de recursos tanto en el nivel central como por dirección seccional.

En el documento CT-AC-0065, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2018). define la mecánica de caracterización de la demanda de trámites y Opas, documento que hace parte del modelo del servicio, sin embargo, este es un proceso de continua innovación que debe surgir en cada área, siguiendo los siguientes pasos:

- ✓ Establecer el inventario de trámites y servicios institucionales (1 etapa de racionalización)
- ✓ Definir criterios de análisis.
- ✓ Establecer los tipos de canales de atención para gestión de trámites.

- ✓ Identificación de fuentes de información (bases de datos) sobre trámites y OPAS gestionados por los ciudadanos clientes
- ✓ Solicitar el registro de transacciones de trámites y OPAS atendidos para cada contribuyente a nivel nacional.
- ✓ Caracterización de demanda de trámites y OPAS por Cliente y cada segmento.
- ✓ Análisis de lo que está pasando que no debería y lo que no está pasando que debería
 - Identificación de brechas de servicio y control.
- ✓ Priorizar las brechas de servicio y control a intervenir.
- ✓ Redefinir las estrategias de servicio y control integradas y diferenciadas

La detección de necesidades de servicio debe abarcar todas las interacciones de los clientes a través de los diferentes canales de atención, las PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes), por tanto, es un compromiso de toda la Entidad.

6.7. PORTAFOLIO DE TRÁMITES Y OTROS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (OPAS).

Si bien es cierto los ciudadanos clientes constituyen el capital más importante para la Dian, es necesario no solo proyectar el servicio a nivel de los ciudadanos, sino a nivel de los servidores públicos que son factor su crítico de éxito, por lo tanto, se requiere proporcionarles condiciones y ambientes agradables de trabajo, así como programar acciones de formación que fortalezcan sus competencias laborales, técnicas y humanas. Es por esta razón que sea hace necesario identificar, por parte de las áreas de apoyo, los servicios que se ofrecen para garantizar la calidad de vida laboral y aquellos servicios que desde el punto de vista de los recursos económicos y logísticos avalan los proyectos o

iniciativas que se propongan desde cualquiera de los procesos, que en muchas ocasiones son desconocidos por los servidores públicos.

Tabla 5

Portafolio de trámites y otros procedimientos administrativos (OPAS)

Proceso	No.	Trámites y procedimientos administrativos DIAN
Recaudo	1	Autorización, modificación, suspensión de la calidad para actuar como autorretenedor en la fuente.
Recaudo	2	Corrección de errores e inconsistencias en declaraciones y recibos de pago
Administración de cartera	3	Facilidades de pago para los deudores de obligaciones tributarias.
Administración de cartera	4	Participación en remates en pública subasta en el proceso administrativo de cobro. (OPA).
Recaudo	5	Devolución de IVA a turistas y visitantes extranjeros no residentes en Colombia.
Recaudo	6	Devolución de pagos en exceso y pago de lo no debido Tributarios.
Recaudo	7	Devolución de pagos en exceso y pagos de lo no debido de obligaciones aduaneras.
Recaudo	8	Devolución del Impuesto a las Ventas a las instituciones estatales u oficiales de educación superior.
Recaudo	9	Devolución del IVA e INC a Diplomáticos, Organismos Internacionales y Misiones Diplomáticas y Consulares.
Recaudo	10	Devolución y/o compensación del IVA pagado en adquisición de materiales para construcción de vivienda de interés social.
Recaudo	11	Devolución y/o compensación por saldos a favor originados en las declaraciones o actos administrativos de Impuesto sobre las Ventas -IVA.
Recaudo	12	Devolución y/o compensación por saldos a favor originados en las declaraciones o actos administrativos del impuesto sobre la renta y complementarios.
Fiscalización y liquidación	13	Autorización de Proveedores Tecnológicos.
Fiscalización y liquidación	14	Autorización para exención del impuesto al valor agregado IVA por importación de bienes y equipos donados a entidades sin ánimo de lucro.
Fiscalización y liquidación	15	Habilitación del Facturador Electrónico.
Fiscalización y liquidación	16	Certificados de antecedentes de infractores aduaneros.
Fiscalización y liquidación	17	Declaración de ingreso de títulos representativos de divisas o de moneda legal colombiana.
Fiscalización y liquidación	18	Declaración de salida de títulos representativos de divisas o de moneda legal colombiana.
Fiscalización y liquidación	19	Operaciones De Ingreso O Salida Del País De Dinero En Efectivo Únicamente Por Conducto De Empresas De Transporte De Valores Autorizados.

Fiscalización y liquidación	20	Autorización, actualización y/o cancelación para ejercer la actividad como profesional de compra y venta de divisas en efectivo y cheques de viajero.
Fiscalización y liquidación	21	Servicio de Información de Antecedentes Cambiarios e investigaciones en curso.
Gestión masiva	22	Actualización del Registro Único Tributario-RUT.
Gestión masiva	23	Autorización, habilitación e inhabilitación de la numeración de facturación.
Gestión masiva	24	Cancelación de la Inscripción en el Registro Único Tributario.
Gestión masiva	25	Diligenciamiento y/o presentación (Pago presencial o Electrónico) de declaraciones tributarias.
Gestión masiva	26	Emisión, renovación o revocación del Instrumento de Firma Electrónica (IFE).
Gestión masiva	27	Inscripción en el Registro Único Tributario – RUT.
Gestión masiva	28	Levantamiento de la suspensión de la Inscripción en el Registro Único Tributario-RUT.
Gestión masiva	29	Presentación de información por envío de archivos (Información Exógena).
Gestión masiva	30	Registro de libros de contabilidad.
Operación aduanera	31	Entregas Urgentes.
Operación aduanera	32	Exportación.
Operación aduanera	33	Importación.
Operación aduanera	34	Importación temporal de medios de transporte de turistas.
Operación aduanera	35	Tránsito Aduanero.
Operación aduanera	36	Viajeros.
Operación aduanera	37	Inscripción como agente de carga internacional en el modo de transporte marítimo.
Operación aduanera	38	Inscripción para operar en la modalidad de tránsito aduanero nacional.
Operación aduanera	39	Habilitación de un depósito privado.
Operación aduanera	40	Habilitación de lugares para la exportación de café.
Operación aduanera	41	Habilitación de un Centro de Distribución Logística Internacional.
Operación aduanera	42	Habilitación depósitos francos.
Operación aduanera	43	Homologación de la inscripción como Operador de Transporte Multimodal.
Operación aduanera	44	Vinculación de representantes aduaneros, agentes aduaneros y auxiliares aduaneros y presentación de personas.
Operación aduanera	45	Autorización para ejercer como agencia de aduana.
Operación aduanera	46	Inscripción como transportador en la modalidad de cabotaje especial.
Operación aduanera	47	Habilitación de depósitos privados transitorios.
Operación aduanera	48	Habilitación de un depósito público.
Operación aduanera	49	Habilitación de depósitos privados aeronáuticos.
Operación aduanera	50	Inscripción como intermediario en la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes y habilitación de depósito para envíos urgentes.
Operación aduanera	51	Desvinculación de agentes, representantes, auxiliares aduaneros y demás personas presentadas.
Operación aduanera	52	Habilitación, activación y modificación de cuentas en el Sistema Informático Aduanero SYGA.
Operación aduanera	53	Aprobación de garantías globales de operadores de comercio exterior.

Operación aduanera	54	Autorización de observadores en operaciones de importación.
Operación aduanera	55	Inscripción como transportador en la modalidad de cabotaje.
Operación aduanera	56	Habilitación de un depósito privado para transformación o ensamble.
Operación aduanera	57	Habilitación de un muelle o puerto de servicio público o privado.
Operación aduanera	58	Certificados de origen.
Operación aduanera	59	Clasificación arancelaria a petición de particulares.
Operación aduanera	60	Autorización como Operador Económico Autorizado.
Fiscalización y Liquidación	61	Acuerdo Anticipado de Precios APA.
Fiscalización y Liquidación	62	Certificado de acreditación de residencia fiscal.
Fiscalización y Liquidación	63	Certificado sobre situación tributaria.
Fiscalización y Liquidación	64	Registro de contratos de importación de tecnología.

Nota. Recuperado de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2018). Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Recuperado de: <http://diancolombia.sharepoint.com/>

6.8. MODELO DE SERVICIO INSTITUCIONAL

En el desarrollo de la política de “Servicio al Ciudadano”, se define un modelo de servicio institucional propio de la DIAN, entendido como la forma en que la Entidad desarrolla la gestión de los ciudadanos clientes, con la finalidad de lograr los siguientes resultados:

Mejorar satisfacción y la percepción de calidad general del servicio; mejoramiento del recaudo voluntario; fortalecer la percepción o sensación de riesgo subjetivo de control y mejorar la confianza de la ciudadanía hacia la DIAN, integrando cada uno de los apartes de este documento: quienes somos, a quien servimos y que hacemos para nuestros ciudadanos clientes.

6.8.1. Atributos del Servicio

El servicio en la DIAN debe ser un elemento diferenciador, a partir de los atributos de calidad y de servicio, los cuales tienen relación directa con la satisfacción y la lealtad hacia el cumplimiento voluntario. El reto es interiorizar y aplicar los siguientes atributos:

- ✓ Amable: Capacidad de hacer sentir al ciudadano cliente bienvenido, generando un clima de apertura es ser cordial y servicial en la interacción con el ciudadano cliente y los demás.
- ✓ Respetuoso: Disposición para ofrecer al ciudadano cliente un trato cortés y equitativo, sin críticas ni juicios, teniendo especial consideración por su condición humana.
- ✓ Confiable: Capacidad para garantizar al ciudadano cliente unidad de criterios ajustados a los procedimientos, normas, asistencia e información, demostrando interés por solucionar sus problemas con resultados certeros, para que pueda cumplir con sus obligaciones fiscales.
- ✓ Seguro: Garantía de confidencialidad, así como de una adecuada administración y salvaguarda de la información que se recibe del ciudadano cliente.
- ✓ Personalizado: Cada ciudadano cliente es único, por lo tanto, recibe atención en horarios de trabajo convenientes; el contacto con él, permite conocer sus requerimientos y necesidades, saber qué espera del servicio, además, es la oportunidad para comunicarle todas aquellas condiciones que le permitan saber cómo, cuándo, dónde y porqué debe cumplir con sus obligaciones fiscales.
- ✓ Efectivo: Prestación de un servicio de calidad, exacto, oportuno y veraz que satisfaga las necesidades y expectativas de los ciudadanos clientes con un uso óptimo de los recursos de la entidad.

6.9. CONOCIMIENTO DEL CIUDADANO CLIENTE

Mediante la estrategia de segmentación, en conjunto de la caracterización realizadas de usuarios y contribuyentes a nivel institucional, se pretende encaminar la gestión hacia grupos seleccionados, con la finalidad de mejorar el servicio, incrementando de esta manera el recaudo voluntario, y fortaleciendo el control mediante la generación de una mayor

confianza en la administración tributaria (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2016).

Por lo anterior cada área es responsables de:

- Conocer y gestionar los trámites con el diseño de estrategias diferenciadas por macrosegmentos y segmentos de ciudadanos clientes utilizando como herramienta el documento, **PR-AC-0325**. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2018).
- Establecer la caracterización de la demanda de trámites y OPAS de la respectiva área en concordancia con la segmentación, identificando las brechas de servicio y control para gestionar su cierre, conforme a la aplicación del documento **PR-AC-0383**, (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2018).
- Vigilar e implementar medidas para atender las temporadas de picos de demanda; conocer y monitorear la aplicación de protocolos de atención por los diferentes canales; implementar los esquemas de agendamiento y digiturno en la atención presencial de sus respectivas oficinas o sitios de atención, tales como puertos, aeropuertos, y demás donde las condiciones técnicas, operativas y de funcionalidad lo permitan; actuar proactivamente en situaciones de contingencia de acuerdo al documento **PR-AC-0265**, (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2018).
- Apoyar y gestionar las evaluaciones del servicio prestado, e implementar las acciones para mejorar la percepción de calidad general, la satisfacción y la confianza, aplicando el documento **CT-AC-0057** (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2018).

Lo anterior permite que cada area formalice su respectivo ciclo de servicio, defina y estandarice indicadores de servicio, establezca la oferta de trámites y OPAS con una atención estructurada en la identificación de la necesidad en la atención y maximación de la experiencia del servicio.

6.10. GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO HACIA EL CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO

El cumplimiento voluntario resulta ser el mejor mecanismo para reducir al mínimo la evasión de impuestos y el contrabando y por ende garantizar la sostenibilidad fiscal del estado, es así como corresponde a los esfuerzos por identificar el comportamiento general de los ciudadanos clientes frente al cumplimiento y fortalecerlo o contrarrestarlo con estrategias propias según la actitud.

El cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, es un ejercicio de cooperación y acción colectiva, que debe ser promovido como un mecanismo de eficiencia social y generar una estrategia institucional para identificar, atraer, retener y fidelizar los ciudadanos clientes hacia el cumplimiento voluntario, a continuación se desarrollan cada una de estos elementos:

- **Identificar:** Surge a partir del análisis de necesidades (caracterización de demanda), de la segmentación de ciudadanos clientes aplicando el documento **CT-AC-0065**, que hace parte del **procedimiento PR-AC-0383**. La identificación de ciudadanos clientes segmentados debe ser tomada en cuenta por todos los procesos de la Entidad con el fin de priorizar las estrategias de servicio ya sean masivas o particulares de cada área, prevaleciendo siempre los ciudadanos clientes que tienen mayor impacto

en el recaudo (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2018; Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2018).

- **Atraer y retener:** Se orienta principalmente a ciudadanos clientes reales y potenciales, implementado campañas para brindar información y capacitación oportuna a los ciudadanos clientes que cumplen las obligaciones en las fechas establecidas y por otra parte identificar los ciudadanos clientes que presentan comportamientos no deseados, en ambos casos propiciando la detección de **brechas de servicio**, control, riesgos y aporte al recaudo lo que requiere una gestión tranversal entre todas las áreas.
- **Fidelización:** Comprende la implementación de campañas previas y posteriores al cumplimiento de obligaciones, por ejemplo: recordar fechas de vencimientos o de agradecimiento mediante mensajes de texto a celular.

En este sentido, el modelo proporciona un marco de acción y una hoja de ruta ajustable a cualquier campaña en lo relativo al uso de los canales de servicio, en la aplicación de los procedimientos del **proceso de asistencia al cliente**, pero no pretende estandarizar las estrategias y acciones a implementar en cada una de estas, bajo el entendido que la diferenciación, innovación y pertinencia son elementos deseables y necesarios para lograr la efectividad de las campañas.

El desarrollo de una campaña tiene definida una secuencia que reconoce la utilización de los distintos canales de servicio y trae consigo diferentes niveles de cobertura. Es así, que a través de los canales pueden desarrollarse estrategias masivas de divulgación e información, estrategias generales de asistencia y educación, y estrategias particulares de

asistencia, educación y acompañamiento; esto con el objetivo de aplicar los mayores y mejores esfuerzos, gradualmente, en procura de lograr la mayor efectividad posible de la campaña.

A su vez, el Modelo plantea que es indispensable segmentar y/o caracterizar al universo de personas que serán objeto de la campaña previo a la ejecución de la misma, pues reconocer las diferencias propias de los individuos y sus situaciones permite planear y orientar de manera eficiente la aplicación de las estrategias, definir con claridad cuál puede ser la secuencia de aplicación más conveniente y por supuesto optimiza el uso de los distintos canales servicio.

Establecer las combinaciones o nodos de secuencias de canales a aplicar y segmentos sobre los que se debe trabajar, permite que la campaña se desarrolle de forma focalizada, logrando abordar cada uno de los nodos definidos justo con los tres elementos esenciales para una buena experiencia en el servicio que son necesarios, Informar, Educar Y Asistir. Por esta razón, el Modelo busca Focalizar el desarrollo de las campañas, para lograr llegar como se desea y a quienes se desea, evitando efectos colaterales no deseados como sobre flujos en la atención, congestión de los canales, desinformación o inexactitud.

Finalmente el Modelo busca que las campañas sean diferenciadas, es decir que para cada nodo de secuencia y segmento se apliquen formas especiales y específicas de acciones de servicio. Con esto se busca lograr combinaciones exitosas de cobertura y resultado en el desarrollo de las campañas.

Cada año se definiran las campañas persuasivas, de capacitación, información y/o asistencia, procurando una dinamica de acercamiento y actualización hacia los ciudadanos clientes.

2.11 EJES DE LA EXPERICIA EN EL SERVICIO

Informar, educar y asistir son los tres elementos esenciales para una buena experiencia en el servicio, soportados en servidores públicos con atributos hacia el servicio, con conocimientos solidos y aplicación de procedimientos según el proceso. Estos deben armonizarse con las dimensiones de las obligaciones de forma preventiva y no correctiva.

Teniendo en cuenta que los ciudadanos clientes en su mayoría acceden la DIAN para cumplir obligaciones, es necesario potenciar el servicio para convertirlo en un promotor de los ciudadanos clientes, en el sentido de que el cumplimiento sea asumido como algo cotidiano y favorable y no como un problema frente a la cual se encuentran solos e indefensos.

Los enfoques del componente **Educación** se deben orientar desde temprana edad en cultura de la contribución y bienestar general para todos, así como en el dominio de cada tipo de impuesto, del comercio exterior y cambiario.

La educación debe ser un dinámico y continuo, en la vida de las personas a medida que progresa en su formación académica, desempeño laboral, logros económicos y de emprendimiento; se deben integrar cada año procesos de alfabetización en la gestión fiscal, para la ciudadanía y para los clientes segmentados.

Informar y asistir son acciones complementarias de educar, servicio que le debe entregar toda la información clasificada en niveles básico, medio y avanzado respecto a cada tipo de obligación. La información básica debe tener cobertura nacional y masiva. Cada área debe estructurar los contenidos de información por los niveles de profundidad y mantener plantillas de fácil actualización y difusión.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que el Modelo de Servicio está enfocado en incrementar la autogestión y el cumplimiento voluntario de los deberes fiscales que asigna la ley a los ciudadanos – clientes, como lo señala en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (2014) en el 2020 la visión de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia genera un alto nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, apoya la sostenibilidad financiera del país y fomenta la competitividad de la economía nacional, gestionando la calidad y aplicando las mejores prácticas internacionales en su accionar institucional.

Se ha visto y se tiene la sensación que llegar a un cumplimiento voluntario ha sido muy difícil, ya que los recursos que se dan al país con los impuestos de los ciudadanos clientes, pocas veces se ven reflejados en buenas obras, y eso es lo que busca cambiar la DIAN, con el modelo de servicio uniendo todas las buenas practicas y recursos tecnologicos y de personal que se tiene, como lo afirma la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (2017) es un compromiso permanente que los servidores públicos de la DIAN deben desplegar en la cotidianidad para satisfacer las necesidades de los ciudadanos clientes, en cumplimiento de sus obligaciones para con el Estado, garantizando sus derechos en un ambiente de respeto y transparencia.. El servicio institucional en su conjunto, debe asumirse como el compromiso efectivo de toda la organización para trabajar, desde cualquier Dirección, Subdirección, Seccional, desde la visión, misión, enfoque, a partir de la identificación de problemas y con unos objetivos que no se pueden asumir por una sola de las estructuras organizativas.

El Modelo pretende proporcionar los componentes estructurales que conciben la forma de gestionar el servicio a nivel institucional, el cual se materializa en el Nivel Local y Delegado en la generación de campañas y estrategias de servicio que respondan a las necesidades de los clientes. Tomando como recurso la identificación de las características demográficas, del recaudo, la ubicación de los clientes y la distribución de las actividades económicas, entre otras, es decir, el conocimiento del cliente. Esta sería la estrategia de segmentación y caracterización de contribuyentes y usuarios aduaneros a nivel institucional pretende encaminar la gestión hacia grupos seleccionados (meta) para mejorar el servicio, incrementar el recaudo voluntario y fortalecer el control, generando mayor confianza en la administración tributaria, a partir de la optimización de los procesos, brindar atención diferenciada de contribuyentes por los diferentes canales e integrar el servicio y el control de acuerdo con la actitud hacia el cumplimiento de obligaciones.

Idealizando todo lo anterior, esto se debe lograr por medio de divulgación de información de interés general, datos abiertos y mecanismos de interacción, ayudas didácticas que le facilite a ciudadano el cumplimiento voluntario de sus obligaciones, Facilidad de acceso de los ciudadanos clientes para gestionar los trámites a través de los servicios en línea de que dispone la entidad y a menor costo e implementar la simplificación, estandarización, eliminación, optimización y automatización de los trámites y procedimientos administrativos.

Llegando a una conclusión final, se debe pensar en que la DIAN pretende por medio del Modelo del Servicio, modernizar la gestión de clientes: identificar, atraer y fidelizar hacia el cumplimiento voluntario, para mejorar la eficiencia de la gestión TAC en especial el recaudo voluntario Cumplir promesas de servicio y mejorar la satisfacción del cliente, a los

segmentos clientes estratégicos, por medio de Informar, educar y asistir Trámites y Servicios racionalizados Tecnificación y Estandarización de la Atención: agendamiento, digiturno, protocolos, evaluación Recursos físicos y financieros Alianzas estratégicas Canales.

BIBLIOGRAFÍA

Constitución política de Colombia [Const.] (1991), Artículo, 1, 95, 365. Recuperado de:

https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm

Coordinación de Gestión de Canales DIAN. (2018). Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. [Tabla].

Recuperado de <http://diancolombia.sharepoint.com/> Recuperado de:

<http://diancolombia.sharepoint.com/>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [PowerPoint slides]. (2011). Dirección de Gestión de Ingresos Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente. Recuperado de:

[https://www.dian.gov.co/atencionciudadano/promesaservicio/modeloservicio/Modelo de Excelencia en el Servicio.pdf](https://www.dian.gov.co/atencionciudadano/promesaservicio/modeloservicio/Modelo_de_Excelencia_en_el_Servicio.pdf)

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. [DIAN]. (2014). Plan Estratégico 2014 – 2018.

Recuperado de:

https://www.dian.gov.co/dian/entidad/MisionVision/DocumentoPlanEstrategicoDIAN2014_2018_17042016.pdf

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2016). Manual de Calidad – Versión 4.

Recuperado de <http://diancolombia.sharepoint.com/>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2016). Manual de Calidad.

[Tabla]. Recuperado de <http://diancolombia.sharepoint.com/>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (2016). Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Recuperado de: https://www.dian.gov.co/atencionciudadano/promesaservicio/guiasegmentaclientes/Guia_de_Segmentacion_de_Contribuyentes_Vers_11_Marzo_2016.pdf

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2017). Compromisos Éticos. Recuperado de: <http://www.dian.gov.co>,

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2017). Código de Buen Gobierno y de Ética. Recuperado de: [http://www.dian.gov.co/](http://www.dian.gov.co)

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2018). Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Recuperado de: <http://diancolombia.sharepoint.com/>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2018). Ejecución de Campañas a través de los diferentes Canales de Servicio. Recuperado de: <http://diancolombia.sharepoint.com/>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2018). Identificación y Cierre de Brechas De Servicio. Recuperado de: <http://diancolombia.sharepoint.com/>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2018). Atención en Canales. Recuperado de: <http://diancolombia.sharepoint.com/>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2018). Modelo de Evaluación de Servicio y Atención al Ciudadano Cliente. Recuperado de: <http://diancolombia.sharepoint.com/>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). Acerca de la Entidad. Recuperado de

<https://www.dnp.gov.co>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2018). Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. [Tabla]. Recuperado de: <http://diancolombia.sharepoint.com/>

Langebaek, C. (2015). *Buen Gobierno Universitario en Procesos de Acreditación*

[PowerPoint slides]. Recuperado de: [https://www.cna.gov.co/1741/articles-](https://www.cna.gov.co/1741/articles-354929_Buen_Gobierno_Universitario_en_Procesos_de_Acreditacion_CNA___Carl_Langebaek_Encuentro_Regional_Bogota.pdf)

[354929_Buen_Gobierno_Universitario_en_Procesos_de_Acreditacion_CNA___Carl_Langebaek_Encuentro_Regional_Bogota.pdf](https://www.cna.gov.co/1741/articles-354929_Buen_Gobierno_Universitario_en_Procesos_de_Acreditacion_CNA___Carl_Langebaek_Encuentro_Regional_Bogota.pdf)

Naranjo, R. (2017). Ética Pública. [PowerPoint slides]. Recuperado de:

<http://sirecec2.esap.edu.co/admon/archivos/20170502101653.pdf>

Plan Nacional de Desarrollo. (2010). Marco conceptual y estratégico. Recuperado de:

<http://www.dnp.gov.co>