

MODELO DE SERVICIO INSTITUCIONAL DIAN

Elaborado por:

**Coordinación de Gestión de Canales de Servicio
-Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente**

julio de 2018

INTRODUCCION.

Por ser la DIAN 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 ideario de 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.

El documento se estructura en cuatro partes, las cuales en forma progresiva van definiendo la cadena de valor para innovar la gestión del servicio, así:

Primera Parte- Quiénes Somos: Describe la misión, visión y objetivos institucionales, el enfoque normativo del servicio al ciudadano cliente y del Modelo de Integración y Gestión II, políticas de servicio definidas a la fecha, esto como pilar para reconocer la importancia del servicio en la gestión fiscal y aduanera, la cual a la vez debe ser concordantes con los lineamientos del Programa Nacional del Servicio al Ciudadano encaminados a mejorar la eficiencia de la gestión del sector público a nacional.

Segunda Parte- A quien Servimos: Se presentan los ciudadanos clientes socios de valor, los resultados de la segmentación por macrosegmentos y aspectos relativos a la construcción del modelo de relacionamiento con el cliente.

Tercera Parte- Que Hacemos: Se presentan los productos, trámites y Otros procedimientos administrativos – Opas que se gestionan ante la DIAN, el conocimiento del cliente a partir de la caracterización de demanda de trámites y servicios; la cual se debe complementar con la caracterización de servicio, control riesgos y recaudo para tener una visión integral del ciudadano cliente, para lo cual se debe contar con sistemas tecnológicos para integrar la data transaccional y para el análisis de inteligencia de negocios.

Cuarta parte - Estructura del modelo y resultados: Se plantea el modelo con un conjunto de factores para enfocar la gestión el ciudadano cliente, orientado al fortalecimiento del servicio para mejorar el recaudo voluntario y la confianza ciudadana, desde los principios de la gestión y el servicio público, objetivos estratégicos, estructura del modelo, elementos, evaluación del servicio y la atención al ciudadano cliente (medición de la precepción de calidad general y de indicadores) y requerimientos básicos para el éxito del mismo.

El modelo es un aporte para unificar la gestión estratégica institucional y centrarla en el ciudadano cliente.

Contenido

INTRODUCCION..... 2

PARTE UNO - QUIENES SOMOS..... 5

1. MISION 5

2. VISION..... 5

3. ORGANIGRAMA 5

4. INSTITUCIONALES 6

5. MARCO NORMATIVO PARA GESTIÓN EFICIENTE DEL SERVICIO AL CIUDADANO 6

5.1. Eficiencia en el servicio..... 6

5.2. Marco normativo Modelo de Integración de Planeación y Gestión II. (MIPG)..... 6

6. POLITICAS FRENTE AL SERVICIO 9

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 2014 -2018..... 11

PARTE DOS – A QUIEN SERVIMOS..... 12

1. CIUDADANO CLIENTE O GRUPO DE INTERES 12

2. COMUNICACIÓN CON LOS CIUDADANOS CLIENTES 15

3. SEGMENTACION DE CIUDADANOS CLIENTES..... 16

4. CARACTERIZACION DEL CIUDADANO CLIENTE 18

PARTE TRES – QUE HACEMOS PARA NUESTROS CIUDADANOS CLIENTES 20

1. PORTAFOLIO DE TRÁMITES Y OTROS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (OPAS).
20

2. ESQUEMA DE RELACIONAMIENTO CON EL CIUDADANO CLIENTE 22

2.1. Identificación de momentos emocionales en el relacionamiento con la DIAN- ciudadano
cliente 24

PARTE CUATRO – MODELO DE SERVICIO INSTITUCIONAL DIAN Y RESULTADOS DESEADOS
..... 26

1. PRINCIPIOS Y ATRIBUTOS APLICABLES AL SERVICIO. 26

2. COMPONENTES 30

Modelo de Servicio Institucional

2.1.	Sistema de servicio.....	33
22.	Conocimiento del ciudadano cliente.....	31
2.2.1	Niveles de madurez en el conocimiento del cliente.	33
2.3.	Gestión del comportamiento hacia el cumplimiento voluntario	35
2.4.	Ejes de la experiencia en el Servicio.....	39
2.5.	Comunicación.....	40
2.6.	Evaluación.....	41
2.7	Incremento de la confianza en la DIAN	41
3.	REQUERIMIENTOS BASICOS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO.	42

PARTE UNO - QUIENES SOMOS

1. MISION

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales somos responsables de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano.

2. VISION

En el 2020, 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.

3. ORGANIGRAMA

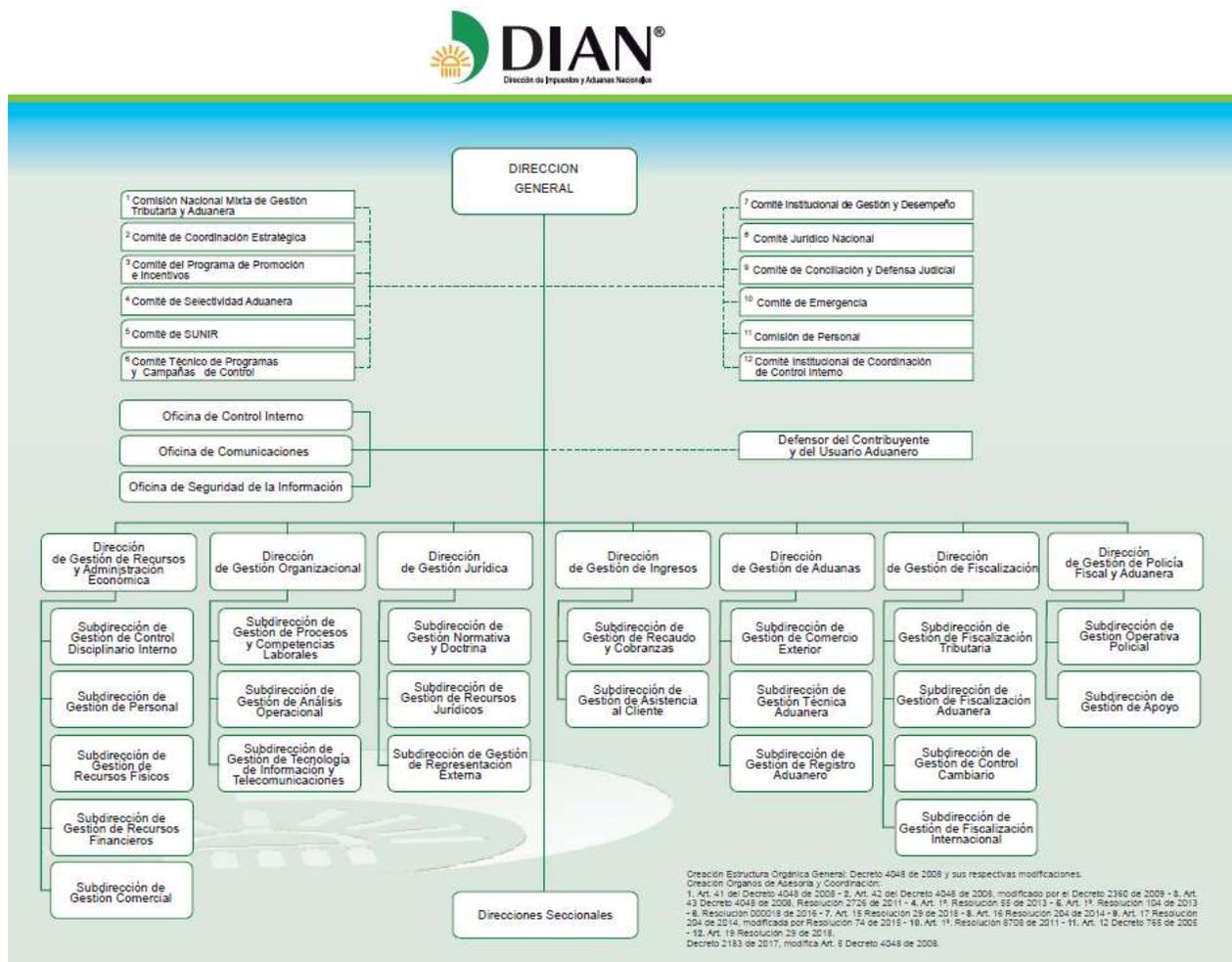


Ilustración 1. Organigrama Nivel Central (DIAN, 2018)

4. VALORES INSTITUCIONALES

Respeto: Es valoración y cuidado de sí mismo, de los demás, de la naturaleza y de las cosas. Es el aprecio y cuidado del ser, de la esencia de las personas, la vida y las cosas. Respeto es atención, consideración, tolerancia, miramiento, deferencia. El respeto es garantía de preservación de la naturaleza, la especie y la sociedad.

Honestidad: Es integridad y coherencia entre el mundo interno y externo, entre lo que se piensa, se siente y se hace en relación consigo mismo, con los demás y con las cosas. Honestidad es probidad, rectitud, honradez. La persona honesta lleva una vida íntegra, actúa con rectitud, y es honrada en toda circunstancia. La honestidad facilita la construcción del bien, la verdad y la belleza interior.

Compromiso: Es la disposición de hacer y dar lo mejor de sí mismo en todo momento, para el logro de aspiraciones individuales y colectivas, el mejoramiento continuo y el bien mayor. Es la obligación contraída, la palabra dada y el empeño. El compromiso impulsa el mejoramiento de los procesos en los que se participa y ayuda en la construcción del bien común.

Responsabilidad: Es la capacidad de hacerse cargo libremente de las propias acciones y asumir sus consecuencias, en pro del bien común. Lo que hacemos trae consecuencias, según la coherencia que tenga con nuestra moral, las buenas costumbres o las leyes. La responsabilidad favorece el logro de metas individuales y colectivas y la construcción de la sociedad y la cultura. (DIAN, 2018).

5. MARCO NORMATIVO PARA GESTIÓN EFICIENTE DEL SERVICIO AL CIUDADANO

5.1. Eficiencia en el servicio

El CONPES 3649 de 2010 "Política Nacional de Servicio al Ciudadano" y el CONPES 3785 de 2013 "Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano.

La política de servicio al ciudadano tiene como propósito facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos, mediante los servicios de la Entidad, en todas sus sedes y a través de los distintos canales. El servicio al ciudadano se enmarca en los principios de información completa y clara, de igualdad, moralidad, economía, celeridad, imparcialidad, eficiencia, transparencia, consistencia, calidad y oportunidad, teniendo presente las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano. (Departamento Nacional De Planeación, 2010)

El CONPES 3785 de 2013, establece el Modelo de Gestión Pública Eficiente de Servicio al Ciudadano, señalando los componentes para el mejoramiento del servicio a partir de la ventanilla hacia adentro (arreglos institucionales, procesos internos y trámites y, talento humano) y otra ventanilla hacia afuera (cobertura territorial y de canales; cumplimiento de expectativas y calidad y, certidumbre de tiempo, modo y lugar). (Departamento Nacional De Planeación, 2010)

El objetivo del modelo de gestión es mejorar la efectividad, la colaboración y la eficiencia de las Entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y sus capacidades para atender oportunamente y con calidad los requerimientos de los ciudadanos clientes, propicia la integración de los procesos internos con sus capacidades para atender a los ciudadanos clientes.

5.2. Marco normativo Modelo de Integración de Planeación y Gestión II. (MIPG).

Modelo de Servicio Institucional

El modelo de integración de planeación y gestión es una estrategia para fortalecer la gestión pública, dirigiéndola al mejoramiento del desempeño de las Entidades públicas y a la consecución de resultados, expresados en términos de satisfacción de necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos clientes, establecidos legalmente.

El marco normativo de MIPG en términos generales comprende:

- Artículo 133 de la Ley 1753 de 2015: Referido al Buen Gobierno, señala la Integración en un solo Sistema de Gestión los siguientes sistemas:
 - Sistema de Desarrollo Administrativo Leyes 489 de 1998
 - Sistema de Gestión de la Calidad. ley 872 de 2003
 - Sistema de Control Interno: consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998).

Igualmente establece que el Gobierno Nacional reglamentará la materia y establecerá el modelo que desarrolle la integración y articulación de los anteriores sistemas, en el cual se deberá determinar de manera clara el campo de aplicación de cada uno de ellos con criterios diferenciales en el territorio nacional.

Una vez se reglamente y entre en aplicación el nuevo Modelo de Gestión, los artículos 15 al 23 de la Ley 489 de 1998 y la Ley 872 de 2003 perderán vigencia.

- Decreto 2482 de 2012: Adoptó el Modelo de integración de Planeación y Gestión (Versión 1).
- Decreto 1499 de 2017: Modifica el Decreto 1083 de 2015 y con esta modificación, se establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- (versión 2); así mismo se complementa con lo establecido en el Manual Operativo del modelo el cual se encuentra en el documento denominado “Manual Operativo” Sistema de Gestión MIPG.

A continuación, extractamos los aspectos relevantes del modelo, en especial los relativos al servicio, contemplados en Decreto 1499 de 2017:

“CAPÍTULO 1. OBJETO E INSTANCIAS DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN

ARTÍCULO 2.2.22.1.1. Sistema de Gestión. *El Sistema de Gestión, creado en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, que integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, es el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad...*

ARTÍCULO 2.2.22.1.5. Articulación y complementariedad con otros sistemas de gestión. *El Sistema de Gestión se complementa y articula, entre otros, con los Sistemas Nacional de Servicio al Ciudadano, de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de Gestión Ambiental y de Seguridad de la Información...*

CAPÍTULO 2. POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

ARTÍCULO 2.2.22.2.1 Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. *Las políticas de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998, formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y los demás líderes, se denominarán políticas de Gestión y Desempeño Institucional y comprenderán, entre otras, las siguientes:*

Modelo de Servicio Institucional

1. *Planeación Institucional.*
2. *Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público.*
3. *Talento humano.*
4. *Integridad.*
5. *Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.*
6. *Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos.*
7. *Servicio al ciudadano.*
8. *Participación ciudadana en la gestión pública.*
9. *Racionalización de trámites.*
10. *Gestión documental.*
11. *Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea.*
12. *Seguridad Digital.*
13. *Defensa jurídica.*
14. *Gestión del conocimiento y la innovación.*
15. *Control interno.*
16. *Seguimiento y evaluación del desempeño institucional*

PARÁGRAFO. Las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional se regirán por las normas que las regulan o reglamentan y se implementarán a través de planes, programas, proyectos, metodologías y estrategias.

CAPÍTULO 3. MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

ARTÍCULO 2.2.22.3.1. Actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Para el funcionamiento del Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno, se adopta la versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.

ARTÍCULO 2.2.22.3.2. Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

ARTICULO 2.2.22.3.3. Objetivos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, tendrá como objetivos:

1. *Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas.*
2. *Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.*
3. *Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.*
4. *Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.*
5. *Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.*

ARTÍCULO 2.2.22.3.4. Ámbito de Aplicación. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG se adoptará por los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder Público”

ARTÍCULO 2.2.22.3.5 Manual Operativo del Modelo. El Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional adoptará y actualizará el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, cuyo proyecto será presentado por la Función Pública.

ARTÍCULO 2.2.22.3.10 Medición de la Gestión y Desempeño Institucional. La recolección de información necesaria para dicha medición se hará a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG. La medición de la gestión y desempeño institucional se hará a través del índice, las metodologías o herramientas definidas por la Función Pública, sin perjuicio de otras mediciones que en la materia efectúen las entidades del Gobierno.

ARTÍCULO 2.2.22.3.14. Integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción. Las entidades del Estado, de acuerdo con el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, al Plan de Acción de que trata el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, deberán integrar los planes institucionales y estratégicos que se relacionan a continuación y publicarlo, en su respectiva página web, a más tardar el 31 de enero de cada año...”

- Resolución 29 del 9 de mayo de 2018, por la cual La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, adopta el Modelo de Integración de Planeación y Gestión, como marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión con el fin de generar resultados para el cumplimiento de la misión institucional.
- Memorando 000149 del 11 de mayo de 2018. “Lineamientos para la implementación del Modelo integrado de Planeación y Gestión en la UAE-Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales”.

6. POLITICAS FRENTE AL SERVICIO

- **Política de Integridad.**

La Dimensión de “Talento Humano” de MIPG, contempla como componentes del desarrollo las políticas de Gestión estratégica del Talento Humano y de integridad, Con esta dimensión, y la implementación de las políticas que la integran, se logra cumplir el objetivo de MIPG “Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas.

La integridad también se refiere al cumplimiento de la promesa que cada servidor le hace al Estado y a la ciudadanía de ejercer a cabalidad su labor.

Respecto de la Política de integridad es fundamental en el modelo de servicio, MIPG refiera al cumplimiento de las promesas que hace el Estado a los ciudadanos frente a la garantía de su seguridad, la prestación eficiente de servicios públicos, la calidad en la planeación e implementación de políticas públicas que mejoren la calidad de vida de cada uno de ellos. Así mismo con la eficiencia, productividad e inclusión del sector público. Entendida de esta manera, la integridad se constituye en un elemento central de la construcción de capital social y de generación de confianza de la ciudadanía en el Estado.

Modelo de Servicio Institucional

La política de integridad está establecida en el “El Código de Integridad” elaborado por Función Pública constituye una herramienta para ser implementada por las entidades públicas de la Rama Ejecutiva colombiana.
El cual se puede consultar en:

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/codigointegridad/index.html>.

➤ **Código de Buen Gobierno.**

La Entidad 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, es así como establece las siguientes políticas frente a grupos de interés:

“3.5.1. Políticas frente al servicio

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.

3.5.1.1. Sobre los clientes

La DIAN 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.

3.5.1.2. Sobre el producto o servicio

Los productos y servicios se suministrarán considerando las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos ajustados a la normativa y doctrina existente.

3.5.1.3. Sobre la infraestructura y herramientas a través de las cuales se suministra el servicio

Las herramientas a través de las cuales se suministra el servicio contarán con una adecuada infraestructura locativa, tecnológica y de comunicaciones.

3.4.1.4 Sobre los orientadores del servicio

La DIAN capacitará permanentemente a los servidores públicos con miras a garantizar la óptima prestación del servicio” ... (DIAN, 2018)

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 2014 -2018.

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



Ilustración 2. Objetivos Estratégicos 2014-2018 (DIAN, 2018)

Independiente de los Objetivos cuatrienales, el modelo de servicio de la DIAN permanece vigente y es dinámico acorde con los cambios en los planes de gobierno y los avances institucionales.

PARTE DOS – A QUIEN SERVICIOS

1. CIUDADANO CLIENTE O GRUPO DE INTERES

En este documento el termino 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 ejecución de los procedimientos y consecuentemente de los procesos ocurridos al interior de la misma.

Dentro de este contexto, en el documento MN-IC-0009 Manual de Calidad - versión 4, se identifican por separado los clientes, socios de valor y partes interesadas así:

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

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,

Modelo de Servicio Institucional

Cliente	Producto y/o Servicio	Descripción del Producto y/o Servicio
		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	<p>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.</p> <p>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.</p>
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.

Modelo de Servicio Institucional

Socios de Valor: Entidades, organismos nacionales e internacionales con los cuales la DIAN tiene interés común y establece acuerdos y convenios con el propósito de que coadyuven al cumplimiento de su misión.

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.
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)

Partes Interesadas: Aquellas organizaciones, personas o grupos que tienen interés en el desempeño de la Entidad.

- 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

Lo anterior alimenta las Fichas Técnicas de Productos y/o Servicios de la Entidad, donde se planifica, realiza y controla aplicando los procedimientos, instructivos, manuales, cartillas y demás documentos que se listan a continuación:

1. PR-AC-0265 Atención en Canales con los documentos soportes, así:
 - CT-AC-0052 Agendamiento de Citas
 - CT-AC-0056 Atención Presencial
 - CT-AC-0054 Protocolos de Servicio en la Atención
 - Manual de Usuario Digiturno5

Modelo de Servicio Institucional

- Manual de Usuarios Reportes
 - Política de Racionalización de Trámites
2. PR-AC-0325 Ejecución de Campañas a través de los diferentes Canales de Servicio
 3. PR-AC-0383 Identificación y Cierre de Brechas De Servicio
 4. PR-AC-0043 Administración del Sistema de peticiones, quejas, sugerencias, reclamos, felicitaciones y denuncias
 5. CT-AC-0057 Modelo de Evaluación de Servicio y Atención al Ciudadano Cliente

Para la DIAN es importante establecer los roles de particulares, de impacto en el servicio, entendiendo como estos aquellas personas naturales o jurídicas, cuyos vínculos interactúan directamente en el cumplimiento de obligaciones TACI, y por tal razón, es conveniente reconocerlos y priorizados en la gestión del servicio, el control, el riesgo y en la incidencia en la cadena de valor del recaudo. Algunos ejemplo son los siguientes:

ROLES	INTERMEDIARIOS EN EL PROCESO O EN EL RECAUDO
Contadores	Intermediarios tributario
Revisores fiscales	Intermediarios tributario
Fabricantes de softwaare	Fabricantes de Sowares de contabilidad, de factura eletronica.
Operador Economico Autorizado	Operación Aduanera
Transportadores	Operación aduanera-
Usuarios operadores, industriales, comerciales de zonas francas	Operación aduanera.
Depositos	Operación aduanera.
Contact Center	Gestión de Orientacion TAC
Empresas de Mensajeria	Gestión administrativa y TAC
Otros	Medios de Comunicación. Demas actores directos o indirectos de la logistica para el recaudo voluntario y el comercio exterior.

2. COMUNICACIÓN CON LOS CIUDADANOS CLIENTES

Los canales de atención son medios a través de los cuales el ciudadano cliente interactúa con la Entidad, 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, tiene derecho a recibir atención a través de los canales:



Ilustración 3. Canales de Atención. (Servicio, 2018)

Complementariamente, la Entidad cuenta con correo electrónico institucional, las carteleras institucionales y los medios masivos, donde comunica a los ciudadanos 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.

Los canales de servicio, en la atención de los ciudadanos clientes en ventanilla hacia fuera requieren para su debida operación, el soporte de la logística de toda la entidad de la ventanilla hacia adentro, los cuales deben integrarse en su totalidad en el cumplimiento de la tercera dimensión de MIPF “Dimensión Gestión con Valores para Resultados” – De la Ventanilla Hacia Adentro, en razón a que el servicio es de todos y la una no opera sin la otra.

3. SEGMENTACION DE 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 en el documento **CT-AC-0065 “Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales”**, 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.

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

Modelo de Servicio Institucional

de cada macrosegmento y mejorar la eficiencia integral de la Entidad y del nivel de satisfacción de clientes.



Ilustración 4. Uso de la Segmentación en la Gestión de la DIAN

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.

La estructura para integración de actitud hacia el cumplimiento voluntario, desde servicio y control, es la siguiente:

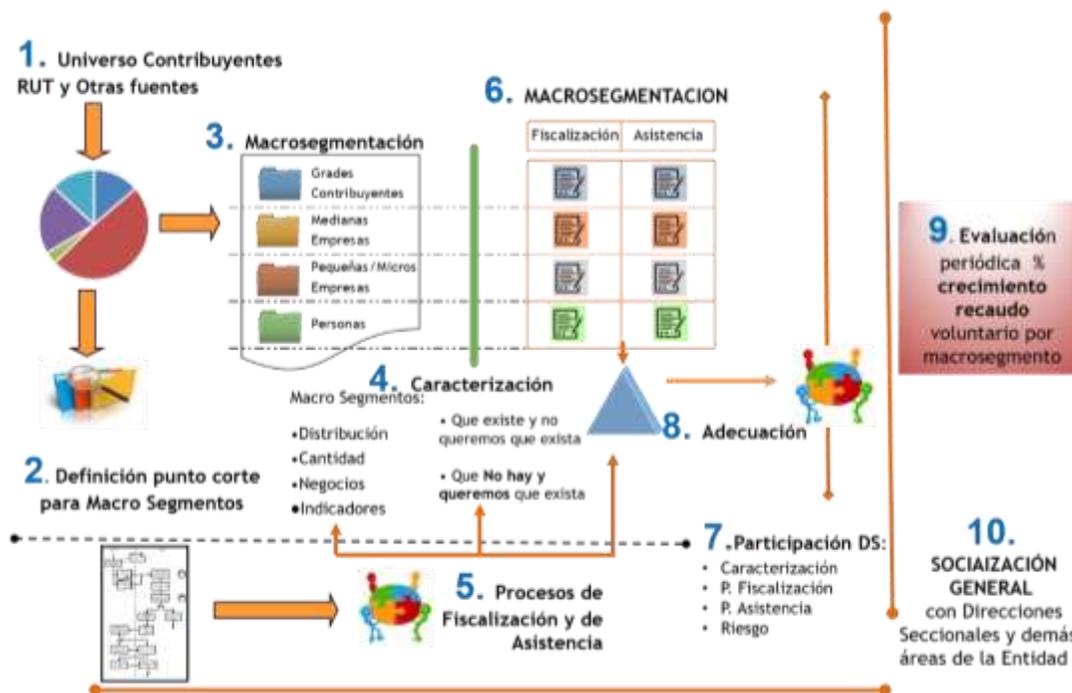


Ilustración 5. Diagrama metodológico integración servicio y control

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:

CLASIFICACIÓN DE CLIENTES					
MACROSEGMENTOS			SEGMENTOS		
Código	Denominación	Número de Contribuyentes	Código	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.
Fuente: Coordinación de Gestión de Canales DIAN.

La identificación de clientes por segmentos y su caracterización es dinámica, por tanto, el modelo se actualizará 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.

4. CARACTERIZACION DEL CIUDADANO CLIENTE

La caracterización es la identificación de necesidades que comprende cuatro niveles, los cuales deben estar integrados el servicio, el control, los riesgos y recaudo, los tres enfocados en el incremento del recaudo voluntario, mejoramiento del servicio al comercio exterior, 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 riegos; 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.

Modelo de Servicio Institucional

En el documento CT-AC-0065 Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 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.

Para la caracterización de demanda en los canales de servicio, en términos generales se siguen 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 macrosegmento.
- ✓ 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 a intervenir.
- ✓ Redefinir las estrategias de servicio y control integradas y diferenciadas

Para la caracterización de control en términos generales se debe tener en cuenta:

- ✓ Establecer los tipos de control que aplica la entidad
- ✓ Establecer a partir de cada NIT y dirección seccional, el inventario inicial de controles a principio de cada año, los controles nuevos abiertos en el año, los controles terminados y el inventario final.
- ✓ Definir las fuentes de información de cada tipo de control
- ✓ Recolectar los datos y hacer los cruces de caracterización de controles por cliente y macrosegmento.
- ✓ Análisis de donde mapa de control e identificar las brechas de control a intervenir.
- ✓ Redefinir y articular las estrategias de servicio, control y riesgos.

Para la caracterización de recaudo en términos generales se debe tener en cuenta:

- ✓ Definir los tipos de impuestos y los conceptos de recaudo por cada uno;
- ✓ Definir los tipos de formulario, periodos y renglones a integrar.
- ✓ Establecer las fuentes de información de declaraciones por NIT, impuesto periodo.
- ✓ Hacer las agregaciones, validaciones y depuraciones de las bases de datos.
- ✓ Recopilar la información de declaraciones y de pagos y hacer los cruces de caracterización de recaudo por NIT, impuesto y macrosegmentos.
- ✓ Establecer el indicador de incremento o disminución de recaudo por macrosegmento y periodo.
- ✓ Análisis de recaudo e identificar brechas de recaudo.
- ✓ Integrar las estrategias de servicio, control, recaudo y riesgos.
- ✓

La detección de necesidades de servicio, debe abarcar todas las interacciones de los clientes a través de los diferentes canales de atención, las PQRS, por tanto, es un compromiso de todas las áreas

La caracterización de servicio, control y riesgos en forma transversal, es dinámica y de alto impacto, por tanto, además de ser parte del modelo de servicio, debe ser integrada a la planeación estratégica institucional.

PARTE TRES – QUE HACEMOS PARA NUESTROS CIUDADANOS CLIENTES

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

Conforme a los productos y/o servicios enunciados en la parte dos, numeral 1. de este documento, se gestionan los siguientes trámites y OPAS, para el cumplimiento de sus obligaciones:

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.

Modelo de Servicio Institucional

Proceso	No.	Trámites y procedimientos administrativos DIAN
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 (T).
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.

Modelo de Servicio Institucional

Proceso	No.	Trámites y procedimientos administrativos DIAN
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.

Los anteriores trámites y OPAS, han surtido del proceso PR-IC-0342 Creación, racionalización y seguimiento de trámites y otros procedimientos administrativos de competencia de la UAE DIAN, los cuales están publicados a los ciudadanos clientes por medio del Sistema único de información de Trámites – SUIT y en el portal de la Entidad. Este portafolio es dinámico en el tiempo por tanto acorde con los cambios normativos, organizaciones y demás factores que puedan afectar la oferta institucional.

2. ESQUEMA DE RELACIONAMIENTO CON EL CIUDADANO CLIENTE

En la gestión de trámites y OPAS se identifican como principales momentos para el relacionamiento tributario, aduanero y cambiario de trascendencia económica o puntos de enlace estratégicos para servicio y control los siguientes:

Modelo de Servicio Institucional



Ilustración 6. dimensiones para el relacionamiento en el cumplimiento de obligaciones.

Los aspectos señalados conforman las dimensiones, la hoja de vida del ciudadano cliente, a partir del cual se deben visualizar la optimización del servicio institucional, el control, la identificación de brechas, riesgos para el mejoramiento del recaudo, la percepción, satisfacción y la confianza.

La definición del esquema de relacionamiento es un criterio estructural para optimizar el servicio, se debe orientar a mejorar continuamente la gestión a partir del monitoreo de necesidades para el cumplimiento de los contribuyentes y de los intermediarios de las principales obligaciones tributarias, aduanera y cambiarias; se sugiere fortalecerlo a partir de las cuatro grandes dimensiones de las obligaciones:

- **Registrar** ante la DIAN los atributos tributarios: datos que individualizan el registro en el RUT; de beneficios, datos de segmentación, y a medida que se establezca datos de comportamiento hacia el cumplimiento, entre otros componentes. De este registro debe extractarse la base de datos contribuyentes reales o activos; la cual facilite la información para el desarrollo de campañas y mejoramiento del recaudo.
- **Informar** ante la DIAN presentando la información exógena y demás exigida legalmente.
- **Declarar** los impuestos de Renta, IVA, gravamen a los movimientos financieros, consumo, ACPM y gasolina, tributos aduaneros y demás que administre la DIAN, acorde con los plazos establecidos anualmente.
- **Pagar** de manera oportuna y correcta el valor de los impuestos correspondientes.

Modelo de Servicio Institucional

Así mismo para transversalizar el servicio se debe desarrollar la **cadena de valor** que en su orden contiene:



2.1. Identificación de momentos emocionales en el relacionamiento con la DIAN-ciudadano cliente

Corresponde a las distintas situaciones de la vida del ciudadano cliente relacionadas con hitos personales o empresariales, afecciones o imprevistos que vive el ciudadano cliente, y que por tanto requiere del servicio o ayuda de la DIAN, los cuales generan vínculos diferenciales por la oportunidad de la información, ya que no debe dejarse al azar en la gestión del servicio, por tanto se debe planear la información, la capacitación, los controles y riesgos para cada momento, de forma que se anticipe la acción y el servicio, a la vez se genere confianza hacia el ciudadano cliente.

A continuación, se muestra un acercamiento preliminar al mapa de momentos emocionales del ciudadano cliente, mostrando las necesidades y los trámites a generar:

Tabla 1. Guía para la construcción de momentos emocionales del ciudadano cliente

Modelo de Servicio Institucional

HECHOS O ACONTECIMIENTOS DE LA VIDA DEL CONTRIBUYENTE	Necesidades elementales						
	Información de Registro Rut, Renta, retención, sistemas en línea	Registro Rut, Información de obligaciones relativas a declaraciones de Rente, IVA, retención, consumo, regímenes aduaneros, Facturación, Régimen Común, sistemas en Línea, sanciones, entre otros	Información Renta y Ganancia Ocasional	Información seciones	Información de obligaciones tributarias, Renta, IVA, Facturación, exógena, Régimen Común. Sistemas en línea, regímenes aduaneros, sanciones.	Información de régimen aduaneros y cambiarios, Usuarios Aduaneros, entre otros	Procedimiento de cobro
	Inicio Laboral	Crea su propio negocio persona Natural	Ganarse un Lotería o cobro de un seguro.	Recibir una Herencia	Constituirse en Persona Jurídica	Importador y/o Exportador	Quiebra
	1	2	3	4	5	6	7
	Registro Rut	Registro Rut, o Actualización, Autorización de Numeración de Facturación	Registro Rut	Solicitud de xxx	Registro Rut, Autorización de Numeración de Facturación	Actualización RUT	Actualización RUT
	Retención en la Fuente	Declaraciones tributarias o aduaneras	Declaración Renta	Registro o Actualización Rut	Declaraciones tributarias y/o aduaneras		Acuerdos de Pago
	Presentar Declaración Renta	Devoluciones		Declaración Renta	Devoluciones		
	Obligado retener	Autorretenedor			Autorretenedor		
solicitar correcciones	corrección inconsistencias			IFE, entre otras			
identificación de trámites y servicios a gestionar							

Cada responsable del proceso debe ajustar el mapa de momentos emocionales, establecer las acciones de información, educación y asistencia, requeridos por el ciudadano cliente y prever la logística para la gestión de trámites y OPAS involucrados.

La identificación de momentos emocionales, debe fortalecerse e integrarse a la gestión ya que permite hacer más fluida y proactiva informar, educar y asistir, a partir de la identificación de ciudadanos clientes por cada tipo de momento, definir el canal de atención, la oportunidad de brindar la información y el contenido de la misma respecto de los trámites y OPAS que el ciudadano cliente necesita cumplir en cada tipo de interacción.

PARTE CUATRO – MODELO DE SERVICIO INSTITUCIONAL DIAN Y RESULTADOS DESEADOS

En el desarrollo de la política de “Servicio al Ciudadano”, se define el presente 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 este aparte del documento con cada uno de los apartes anteriores: quienes somos, a quien servimos y que hacemos para nuestros ciudadanos clientes.

1. PRINCIPIOS Y ATRIBUTOS APLICABLES AL SERVICIO.

2.

La gestión tributaria, aduanera, cambiar e internacional, debe garantizar los derechos de los ciudadanos clientes y a la vez exigir el cumplimiento de obligaciones, para lo cual se debe apropiar el cumplimiento de todos los principios establecidos a nivel normativo y materializarlos en el servicio al ciudadano cliente. Entendemos por los *principios* las normas o reglas que sirven para orientar el comportamiento ético de los servidores públicos. Enunciamos a continuación los principios a interiorizar y activar por los servidores públicos:

Tabla 2. Principios aplicables al servicio

Principios	Soporte legal
Integridad y Confianza	Decreto 1499 del 11 de septiembre 2017. <i>Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015</i>
Llegalidad	<p>“ARTÍCULO 2.2.22.3.1. Actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Para el funcionamiento del Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno, se adopta la versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.</p> <p>Dicho modelo contempla que los principios de integridad y legalidad, son motores de la generación de resultados de las entidades públicas.</p> <p>La Integridad: Consiste en la coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. En el ámbito de lo público, la integridad tiene que ver con el cumplimiento de las promesas que hace el Estado a los ciudadanos frente a la garantía de su seguridad, la prestación eficiente de servicios públicos, la calidad en la planeación e implementación de políticas públicas que mejoren la calidad de vida de cada uno de ellos</p> <p>El Departamento Administrativo de la Función definió el Código de Integralidad del servidor público, en el cual el principio de “Integralidad y</p>

	<p>confianza” es el principal criterio de actuación de los servidores públicos y deber hacia los ciudadanos, el cual se basa en los siguientes valores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Honestidad: <i>Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud y siempre favoreciendo el interés general.</i> 2. Respeto: <i>Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas con sus virtudes y defectos sin importar su labor procedencia, títulos o cualquier otra condición.</i> 3. Compromiso: <i>Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.</i> 4. Diligencia: <i>Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado</i> Justicia: <i>Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con igualdad, equidad y sin discriminación”</i> 5. Legalidad. <i>Los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.</i> 6. Justicia: <i>Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación</i> <p>http://www.funcionpublica.gov.co/eva/codigointegridad/index.ht</p>
<p>MIPG: PRINCIPIOS</p>	<p>El modelo de integración y gestión plantea los siguientes principios y los contenidos en los cuales se materializan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación a resultados (P- Principio): Toma como eje de la gestión pública las necesidades de los ciudadanos Direccionamiento Estratégico y Planeación <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de Usuarios • Análisis de Contexto • Planeación Estratégica • Análisis de Capacidad Institucional • Programación Presupuestal 2. Excelencia y calidad (P): Bienes y servicios públicos que satisfacen las necesidades de los ciudadanos Direccionamiento Estratégico y Planeación <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades y expectativas de los usuarios (Caracterización de Usuarios) • Gestión para el Resultado • Modelo de operación por procesos • Gestión para el Desempeño • Servicio al Ciudadano • Ley de Transparencia y Acceso a la Información • Racionalización de Trámites • Rendición de Cuentas y Participación ciudadana en la Gestión.

	<ul style="list-style-type: none"> • Información y Comunicación <p>3. Articulación Interinstitucional (P): Coordinación y cooperación entre entidades públicas Direccionamiento Estratégico y Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Capacidad Institucional <p>Gestión para el Resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Alianzas <p>4. Toma de decisiones basada en evidencia (P): Captura, análisis y uso de información para la toma de decisiones</p> <p>5. Aprendizaje e innovación (P): Mejora permanente, aprovechando los conocimientos, la creatividad y la innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Conocimiento • Evaluación de Resultados • Control Interno <p>6. Integridad y confianza (P): Como principal criterio de actuación de los servidores públicos</p> <p>Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión del Talento Humano (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código de Integridad <p>Gestión para el Resultado (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación ciudadana en la gestión pública • Gestión Ambiental <p>Información y Comunicación(D)</p> <p>Fuente: Presentación: Generalidades y contenido mínimos Mipg función pública.</p>
<p>Principios del Servicio al Ciudadano</p>	<p>Modelo Integrado de la Planeación y la Gestión, en el marco de la política de servicio, la cual tiene como propósito facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos, mediante los servicios de la entidad, en todas sus sedes y a través de los distintos canales, para lo cual el servicio al ciudadano se enmarca en los principios de información completa y clara, de igualdad, moralidad, economía, celeridad, imparcialidad, eficiencia, transparencia, consistencia, calidad y oportunidad en el servicio, teniendo presente las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano. (Manual Operativo de Mipg- Gestión para resultados- pág. 51).</p> <p>Descripción de los Principios del Servicio al Ciudadano</p> <p>1. Lenguaje claro: La entidad me ofrece información clara y fácil de entender.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Eficiencia: La entidad me ofrece una respuesta oportuna y coherente con mi necesidad. 3. Transparencia: Puedo hacer seguimiento en tiempo real a la gestión de las entidades en relación con mi solicitud. 4. Consistencia: Recibo la misma información de todos los servidores públicos a los que contacto en relación con mi solicitud. 5. Oportunidad en el servicio: Recibo una atención rápida y oportuna y se me ofrecen soluciones en los términos acordados. 6. Calidad: Los asuntos tratados por las entidades públicas son manejados de acuerdo a estándares de excelencia. 7. 7. Ajuste a necesidades y expectativas: Las entidades entienden mis necesidades, situación económica y personal y diseña canales y mecanismos que me permiten interactuar con ellas
<p>Buena fe, Igualdad, Moralidad, Celeridad, Economía, Imparcialidad Y Transparencia</p>	<p>Ley 489 de 1998 Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones Nivel Nacional:</p> <p>“CAPÍTULO II</p> <p>Principios y finalidades de la función administrativa</p> <p>Artículo 3º.- Principios de la función administrativa. La función administrativa se desarrollará conforme a los principios constitucionales, en particular los atinentes a la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia. Los principios anteriores se aplicarán, igualmente, en la prestación de servicios públicos, en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y régimen.</p> <p>Artículo 4º.- Finalidades de la función administrativa. La función administrativa del Estado busca la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos consagrados en la Constitución Política. Los organismos, entidades y personas encargadas, de manera permanente o transitoria, del ejercicio de funciones administrativas deben ejercerlas consultando el interés general”.</p>

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:

Modelo de Servicio Institucional

Tabla 3. Atributos aplicables al servicio (SGAC, 2018)

ATRIBUTO DEL SERVICIO	SENTIDO
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

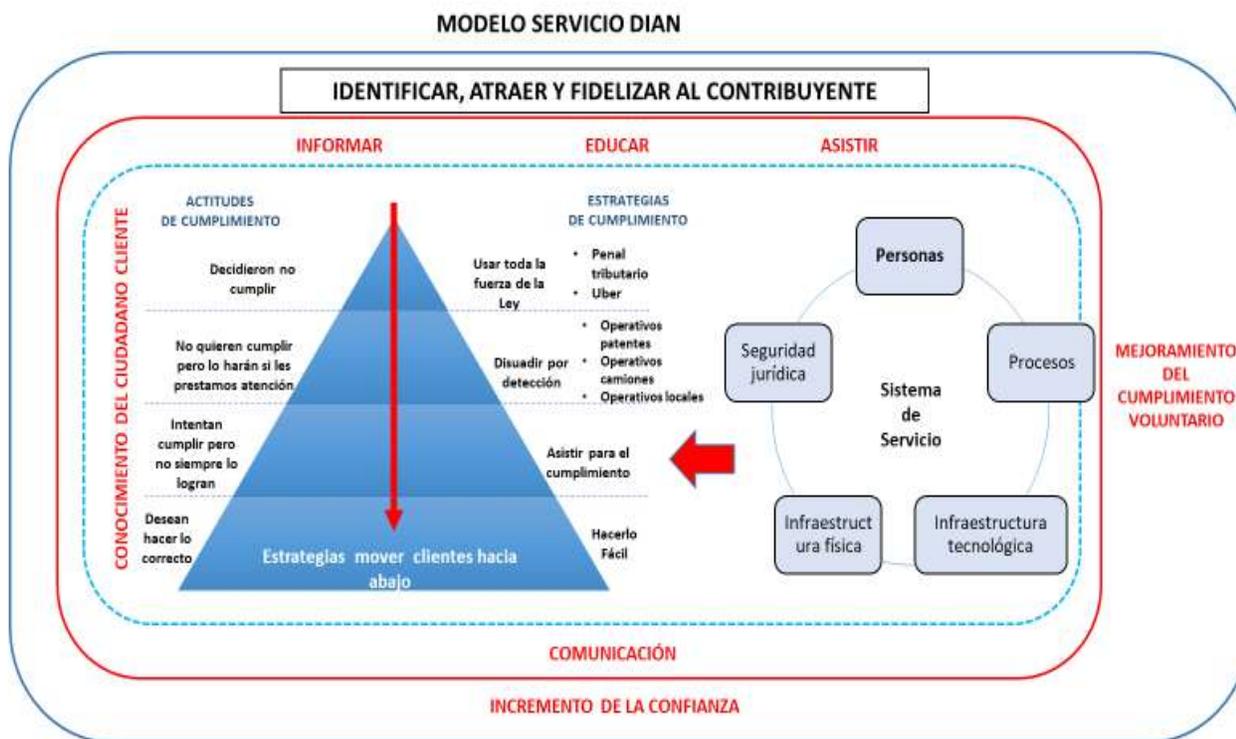
3. ESTRUCTURA Y COMPONENTES

La estructura del modelo de servicio comprende los siguientes componentes:

1. Conocimiento del ciudadano cliente y gestión de clientes.
2. Sistema de servicio: Procesos, personal, infraestructura física, infraestructura tecnológica, seguridad jurídica
3. Gestión del comportamiento hacia el cumplimiento voluntario-- Generación de Riesgo subjetivo

Gráficamente el modelo se presenta se presenta de la siguiente manera:

Gráfica. No 1. Estructura del Modelo de Servicio DIAN.



El modelo servicio institucional se alinea con el marco estratégico y operativo, partiendo de la identificación de clientes reales y de sus necesidades e implementado un esquema de integración vertical y horizontal en toda la Entidad, para gestionar el servicio con la mejor calidad. A continuación describe cada uno de los componentes

3.1. Gestión de contribuyentes y Conocimiento del ciudadano cliente

La estrategia de segmentación y caracterización de contribuyentes y usuarios aduaneros a nivel institucional pretende encaminar la gestión hacia grupos seleccionados para mejorar el servicio, incrementar el recaudo voluntario y fortalecer el control, generando mayor confianza en la administración tributaria.

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 Ejecución de Campañas a través de los diferentes Canales de Servicio**
- 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 Identificación y Cierre de Brechas De Servicio**;
- 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

Modelo de Servicio Institucional

esquemas de agendamiento y digiturno en la atención presencial de sus respectivas oficinas o sitios de atención, tales como puertos, aeropuertos, y demas donde las condiciones técnicas, operativas y de funcionalidad lo permitan; actuar proactivamente en situaciones de contingencia de acuerdo al documento **PR-AC-0265 Atención en Canales**.

- 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 Modelo de Evaluación de Servicio y Atención al Ciudadano Cliente**.

La caracterización del servicio se complementa con la caracterización de control, riesgos, recaudo, con el fin de tener un conocimiento integral y transversal del ciudadano cliente a partir de la información en todos los frentes en el que se interactúa con el ciudadano cliente.

- **Identificar:** Surge a partir del análisis de necesidades (caracterización de demanda), de la segmentación de ciudadanos clientes aplicando el documento **CT-AC-0065 Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales** que hace parte del procedimiento **PR-AC-0383 Identificación y Cierre de Brechas De Servicio**. La identificación de ciudadanos clientes segmentados debe ser tenida en cuenta por todos los procesos de la Entidad con el fin de priorizar las estrategias y campañas de servicio ya sean masivas o particulares de cada área, prevaleciendo siempre los ciudadanos clientes que tienen mayor impacto en el recaudo.
- **Atraer y retener:** Se orienta principalmente a ciudadanos clientes reales y potenciales, implementando campañas para brindar información, capacitación y asistencia 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 tranvesal 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
- Lo anterior permite que cada área misional 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 para lo cual debe tener en cuenta:



3.2.1 Niveles de madurez en el conocimiento del cliente.

3.2. Sistema de servicio

Es sistema de servicio hace referencia a toda la estructura institucional, que en su conjunto soportan la gestión de trámites y OPAS, incluye ventanilla hacia dentro y la ventanilla hacia fuera para lo cual es necesario garantizar en la Entidad:

- Voluntad directiva
- Identificar a los diferentes actores tanto desde la organización como fuera de la organización.
- Mantener abiertos y activos los canales de atención
- Establecer los diferentes niveles de percepción y satisfacción de los ciudadanos clientes
- Asegurar la transparencia y la accesibilidad a la información

En conclusión, este ejercicio requiere...

Compromiso, trabajo en equipo e interdisciplinaridad

En forma gráfica podríamos visualizarlo así:



Ilustración 7. Sistema de Servicio

El sistema de servicio comprende aspectos como los servidores públicos, los procesos, procedimientos, la seguridad jurídica, la infraestructura física y tecnológica, servicios electrónicos, la logística en áreas de apoyo, elementos estos interactuando en forma integrada y con calidad para atender las necesidades de los ciudadanos clientes desde el back office y el front office.

Cada una de las áreas son responsables de la óptima funcionalidad del sistema de servicio, del análisis de las PQRS para identificar y monitorear las necesidades e insatisfacciones, desarrollar las acciones acorde con el marco normativo para brindar el mejor servicio posible, así como de proponer los ajustes de procedimientos, capacitación a ciudadanos clientes y servidores públicos, mejorar la actitud positiva de los servidores públicos hacia el servicio, activar acciones para fortalecer la gestión de transacciones, actualizaciones de requisitos en el Sistema Único de Información y Trámites SUIT.

Dentro del modelo de servicio se debe innovar en la forma de profundizar el conocimiento del cliente, implementando las mejoras y avances señalados en la siguiente ruta estratégica.

1. Sistema de servicio: Procesos, personal, infraestructura física, infraestructura tecnológica, seguridad jurídica.
2. Gestión de contribuyentes: identificar, atraer retener.
4. Ejes del servicio: informar, educar, asistir.
5. Comunicación.
6. Evaluación y enfoque de los Resultados esperados:
 - Mejorar la percepción de calidad
 - Incremento de la confianza en la DIAN.
 - Mejoramiento del recaudo voluntario.

7. Gestión del comportamiento hacia el cumplimiento voluntario-- Generación de Riesgo subjetivo

Ilustración 8. Ruta estratégica de madurez del conocimiento del ciudadano cliente

El conocimiento del cliente en la DIAN debe avanzar por lo menos al reconocimiento del “ciudadano cliente fiel”, mejorar la sostenibilidad de la gestión de ciudadanos clientes, teniendo en cuenta que actualmente en terminos generales estamos en el nivel 1. “Descriptivo”.

- **Identificar:** Surge a partir del análisis de necesidades (caracterización de demanda), de la segmentación de ciudadanos clientes aplicando el documento **CT-AC-0065 Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales** que hace parte del **procedimiento PR-AC-0383 Identificación y Cierre de Brechas De Servicio**. La identificación de ciudadanos clientes segmentados debe ser tenida en cuenta por todos los procesos de la Entidad con el fin de priorizar las estrategias y campañas de servicio ya sean masivas o particulares de cada area, prevaleciendo siempre los ciudadanos clientes que tienen mayor impacto en el recaudo.
- **Atraer y retener:** Se orienta principalmente a ciudadanos clientes reales y potenciales, implementado campañas para brindar información, capacitación y asistencia 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 areas.
- **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.

a. 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 como se muestra en la siguiente ilustración:



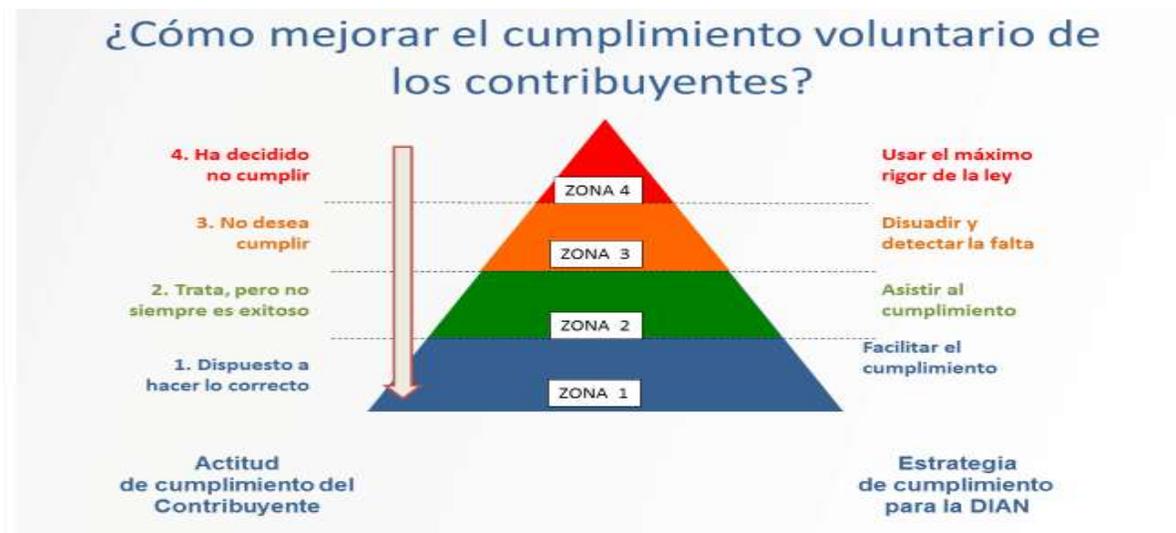
Ilustración 9. Pirámide de Cumplimiento

El cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, claramente representa 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:

3.1. Gestión del comportamiento hacia el cumplimiento (piramide de cumplimiento).

Corresponde a los esfuerzos por identificar el comportamiento general de los contribuyentes frente al cumplimiento y fortalecerlo o contrarrestarlo con estrategias propias según la actitud. En el siguiente grafica se muestra la combinación de estos dos elementos:

Gráfica. No 9. Pirámide gestión del Comportamiento hacia el cumplimiento voluntario.



La diferenciación de la actitud comportamiento y de las estrategias para fortalecerlo, así:

Cuadro No.15. Identificación de la actitud de los contribuyentes hacia el cumplimiento voluntario

ZONA	ESTRATEGIA	RESPONSABLES/ ESTRATEGIA
Zona 1	<p>Para aquellos contribuyentes que están dispuestos a cumplir: La DIAN tiene que adoptar una estrategia de facilitación.</p> <p>Ejemplos de riesgo: el contribuyente que quiere declarar no lo hace porque el canal para hacerlo no funciona, no está disponible, o el medio no está habilitado.</p>	<p>Servicio al cliente por parte del área Responsable del Trámite o Servicio.</p> <p>Informar,</p> <p>Educar</p> <p>Asistir</p>
Zona 2	<p>Para aquellos contribuyentes que tratan de cumplir, pero no siempre lo logran: La DIAN tiene que adoptar estrategias de asistencia que les ayuden a cumplir.</p> <p>Ejemplos de riesgo: El contribuyente quiere declarar, pero no entiende cómo tiene que hacerlo y/o cuándo tiene que hacerlo. El trámite es muy complejo.</p>	
Zona 3	<p>Para aquellos contribuyentes que no quieren cumplir con sus obligaciones: La DIAN tiene que implementar una estrategia que sea capaz de identificarlos y sancionarlos.</p> <p>Ejemplos de riesgo: El contribuyente que usa créditos del IVA o de costos indocumentados no es sancionado; o si se detecta no es conocido por otros contribuyentes. Los que están dudando si evadirán o no, finalmente lo harán.</p>	<p>Fiscalización.</p> <p>Gestión de control y generación de riesgo subjetivo de ser detectado y controlado.</p>

Modelo de Servicio Institucional

<p>Zona 4</p>	<p>Para aquellos contribuyentes que han decidido definitivamente no cumplir con sus obligaciones: La DIAN tiene que desarrollar estrategias que permitan detectarlos y aplicarles todo el peso de la Ley.</p> <p>Ejemplos de riesgo: El contribuyente que utiliza facturas falsas y no es sancionado ejemplarmente, tiene fuertes incentivos a transformarse en un delincuente tributario peligroso.</p>	
----------------------	---	--

En este sentido, este 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 dirigidas 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.

A continuación, se ilustra de forma gráfica el concepto de aplicación secuencial y focalización para cualquier tipo de campaña:

La siguiente ilustración representa el conjunto que contiene al universo de individuos objeto de una campaña.

Modelo de Servicio Institucional



Ilustración 10. Universo de individuos objeto de una campaña.

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

b. 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 publicos 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:

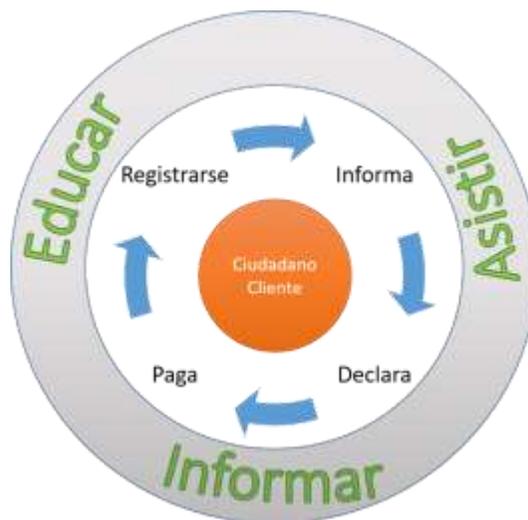


Ilustración 11. Ejes

Modelo de Servicio Institucional

Teniendo en cuenta que los ciudadanos clientes en su mayoría acceden la DIAN para cumplir obligaciones fiscales, es necesario potenciar el servicio para convertirlo en un promotor cabio de vista 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 de **Educar** deben orientarse 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 mecanismo 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 alfabetizada en la gestión fiscal, para la ciudadanía y para los clientes segmentados

Informar y asistir son acciones complementarias de educar, servicio 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.

Para masificar e innovar las formas de capacitación, se requiere soportar el servicio con procesos de formación digital para lo cual se requiere innovar en plataformas, contenidos, instructores y demás aspectos pertinentes.

c. Comunicación.

Es el componente central de creación de confianza, en razón a la oportunidad, claridad y profundidad de sus contenidos.

La comunicación con los clientes se gestiona en todos los canales, por tanto, es compromiso de todos los servidores públicos, de gestionar con transparencia la comunicación institucional.

Este componente corresponde con la política de comunicación y la información de acuerdo con PIPG, la cual tiene como propósito garantizar un adecuado flujo de información interna, es decir aquella que permite la operación interna de una entidad, así como de la información externa, esto es, aquella que le permite una interacción con los ciudadanos; para tales fines se requiere contar con canales de comunicación acordes con las capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

Se destaca la importancia de la buena capacitación de los servidores públicos, sobre la normatividad, procesos, procedimientos, requisitos de trámites y servicios, y demás aspectos sobre la forma de operar la entidad, y de ciudadanos clientes bien informados sobre la competencia institucional y la forma como deben cumplir las obligaciones tributarias, aduaneras cambiarias e internacional y los beneficios legales a que tienen derecho.

Igualmente en la comunicación es determinante la uniformidad de contenidos a través de los diferentes canales. Actualización constante de contenidos y enlaces por parte de cada área.

d. Evaluación.

El foco de la evaluación del modelo esta en evaluar la percepción general sobre la calidad del servicio dado por la DIAN, para identificar información relevante sobre los diferentes comportamientos deseados hacia la Entidad por parte de los ciudadanos clientes que entran en contacto, comparado con los acuerdos de niveles de servicio (indicadores operativos) de cada uno de los canales, con el objetivo de buscar metas conjuntas y acciones de mejora para la experiencia del servicio del ciudadano cliente en la Entidad.

Es así como con la aplicación del documento CT-AC-0057 Modelo de Evaluación de Servicio y Atención al Ciudadano Cliente genera herramientas para aplicar y conforma una línea de base en el proceso de consolidación de un sistema de seguimiento periódico de la percepción de la calidad del servicio dado por la DIAN percibida por los ciudadanos clientes.

Un servicio ofrecido cumple la promesa de servicio de la Entidad, NO satisface los gustos de un ciudadano cliente

2.7 Incremento de la confianza en la DIAN

El modelo de integración de la planeación y la gestión y en consecuencia el modelo de servicio está enfocado a incrementar la confianza en la ciudadanía, y a mejorar el recaudo; para tal fin se deben tener estos dos indicadores dentro de las metas estratégicas y operativas institucionales.

Hasta la fecha la DIAN no se tiene medido el índice de confianza de la ciudadanía, ni tiene definida la metodología para hacerlo, por tanto es una de las actividades a desarrollar y una vez definida la metodología su aplicación parte I modelo de servicio.

Solo por referencia, según el estudio de de “El Trust Barometer de Edelman 2017 sobre el nivel de confianza en las instituciones, realizado en 28 países dentro de los cuales está incluido Colombia, reveló los niveles de confianza que tiene la población con relación al gobierno, medios de comunicación, empresas y las ONG. La corrupción es el mayor temor que tiene la población latinoamericana...”

“El Gobierno pasó de tener 42% de confianza en 2016 a 41% el presente año (2017); las empresas dejaron atrás el 53% para adoptar 52%; por su parte en las ONG, la institución con mayores niveles de confiabilidad, obtuvieron 53% en confiabilidad, dos menos que el inmediatamente anterior”

“No obstante la institución que genera menor confianza en la población es el gobierno con 41% en 2017. Tan solo el 23% de los colombianos confía en los funcionarios del gobierno. ”
<https://www.dinero.com/internacional/articulo/nivel-de-confianza-en-las-instituciones-2017-trust-barometer-edelman/243759>

3. REQUERIMIENTOS BASICOS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO.

- El modelo de servicio es complementario del modelo integrado de planeación y gestión.
- Requiere hacer parte del entorno de planeación estratégica, táctica y operativa
- Se requiere contar con tecnologías de punta que soporten el servicio, tales como CRM, BI, Educación Online, entre otras.
- Alto compromiso de la Alta dirección para gestionar procesos de innovación hacia el servicio, el control y la gestión de riesgos integradas y dinámicas.
- Fortalecer la capacitación de servicio y técnica en temas tributarios aduaneros y cambiarios a todos los servidores públicos de la DIAN.

En conclusión, el modelo debe responder a estos interrogantes

¿Qué Pretende? Modernizar la gestión de clientes: identificar, atraer y fidelizar hacia el cumplimiento voluntario

¿Para Qué? Mejorar la eficiencia de la gestión Tributaria, Aduanera y Cambiaria TAC en especial el recaudo voluntario, Cumplir con la promesa de servicio de la Entidad, Mejorar la percepción de la ciudadanía.

¿A Quién? Segmentos clientes estratégicos.

¿Cómo? Informar, educar y asistir; con trámites y OPAS racionalizados; tecnificación y estandarización del servicio en la atención, con recursos físicos y financieros; alianzas estratégicas, uso de los diferentes canales de interacción con la ciudadanía.

N°. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Vigencia		Descripción de Cambios
	Desde	Hasta	
1	30/07/2018	30/12/2022	Versión inicial del modelo de servicio DIAN

Elaboró:	Elaboración técnica Adriana Solano Bohorquez	Gestor II de Asistencia al Cliente y Gestión Masiva	<i>Coordinación de Gestión de Canales de Servicio</i>
	Rosa Luca Herrera	Gestor IV de Asistencia al Cliente y Gestión Masiva	<i>Coordinación de Gestión de Canales de Servicio</i>
Revisó:	Ivan Mauricio Quintero Sosa	<i>Jefe Coordinación de Gestión de Canales de Servicio.</i>	<i>Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente.</i>
Aprobó:			