

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES
DIRECCIÓN DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL
SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PROCESOS Y COMPETENCIAS LABORALES
COORDINACIÓN DINÁMICA DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LA GESTIÓN ÉTICA 2014 - 2018

Bogotá, noviembre de 2018

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1 MARCO NORMATIVO	4
2 METODOLOGÍA.....	6
2.1 Fichas técnicas de las evaluaciones	6
2.2 Evaluadores.....	6
2.3 Descripción del instrumento de medida	6
2.3.1 Categorías evaluadas	¡Error! Marcador no definido.
2.3.2 La forma en que mide el instrumento.....	2
2.4 Aplicación del instrumento	12
2.5 Calificación de respuestas	13
2.6 Interpretación de resultados.....	13
3 EVALUACIÓN COMPARATIVA 2014 - 2018.....	13
4 HITOS DE LA GESTIÓN ÉTICA E INSTITUCIONAL ENTRE 2014 Y 2018.....	17
4.1. Ejecuciones de Gestión Ética en el periodo 2014 - 2018 con fundamento en la Política de Gestión Ética	33
4.1.1. Eje organizacional	34
4.1.2. Eje Pedagógico.....	34
4.1.3. Eje Comunicativo.....	34
5. MODIFICACIONES AL CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO, SEGÚN RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN ÉTICA 2014 - 2018	35
6 LÍNEA DE BASE 2018 Y RETOS PARA 2022	38
6 MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ÉTICA 2019 - 2022.....	40
ANEXOS	
7.1 Anexo 1. Evaluación de la gestión ética 2011, 2014, 2018 - Comparativo 2014 - 2018 por categorías y procesos.	41
7.2 Anexo 2. Línea de base 2018 por categorías y procesos.	42

INTRODUCCIÓN

Desde el 2014 se formuló y viene implementando la Política de Gestión Ética como acción de mejoramiento que tiene su origen en los resultados de la evaluación 2014. Esta política institucional de buen gobierno¹, fue aprobada en Comité de Coordinación Estratégica, según Acta 2 de 29 septiembre 2014 y su enunciado es el siguiente:

Para incrementar la confianza de la sociedad en la DIAN y al interior de la entidad, fortalecemos la gestión ética en todos los procesos, mediante la creación de condiciones organizacionales, gerenciales, pedagógicas y comunicativas, que faciliten la comprensión y apropiación de los valores institucionales en las decisiones y acciones de sus servidores públicos.

Al tiempo que se formuló la política, para implementarla y hacerla realidad, se definió un plan de trabajo a cuatro años, con 9 objetivos, que posteriormente se integró a la planeación institucional. Dicho plan concibió acciones que contribuyeran a sostener o elevar la percepción de los servidores públicos de la Entidad sobre la gestión ética en la DIAN.

Una de dichas acciones fue la Evaluación de la Gestión Ética para el cuatrienio 2014 – 2018, entendida como la valoración de lo que es la gestión ética en la entidad en un momento dado, en comparación con lo que debería ser, a partir de la percepción que tienen los servidores públicos sobre la misma.

El deber ser, se describe en 10 aspectos claves en la vida de la organización y en el ejercicio ético de su gestión. Para efectos de la evaluación se denominan categorías, las cuales se detallan en cada uno de los enunciados o ítems del instrumento; ellas son: comunicación interna, cooperación interinstitucional, cuidado de lo público, liderazgo de los directivos en gestión ética, medio ambiente, prácticas de gestión ética, relaciones con la ciudadanía, relaciones laborales, responsabilidad social y servicio.

El presente documento contiene un informe comparativo de las evaluaciones 2014-2018. Se encuentra organizado en la siguiente forma: en el capítulo 1 se presenta el marco normativo; luego, se reconoce la metodología que se utiliza para realizar la evaluación; en el capítulo 3 se presenta una comparación entre la evaluación de la gestión ética realizada en el 2014 y la del 2018; en el capítulo 4 se presentan algunos hitos de la gestión ética e institucional entre 2014 y 2018; en el capítulo 5 se presentan los resultados relacionados con el ajuste al Código de Ética y de Buen Gobierno; en el capítulo 6 la línea de base 2018 y retos para el 2022. Finalmente se hacen unas recomendaciones para asumir el mejoramiento de la gestión ética entre 2018 y 2022.

Esperamos que este documento provea información útil para que los jefes, los gestores de ética que los apoyan, y todos los servidores públicos de la entidad, mejoremos la gestión ética en nuestras respectivas dependencias.

HUGO ANTONIO ÁLVAREZ AGUDELO

Subdirector de Gestión de Procesos y Competencias Laborales

1

<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/CodigoBuenGobierno/C%20c3%b3digo%20de%20c3%89tica%20y%20de%20Buen%20Gobierno.pdf> Consultado octubre 17 de 2018

1 MARCO NORMATIVO

La evaluación de la gestión ética se ejecuta en la entidad en cumplimiento de las siguientes disposiciones:

Norma	Nº	Año	Título	Título/ Libro / Capítulo/ Artículo	Entidad de origen
Constitución		1991	Constitución Política de Colombia	Título II. De los derechos, las garantías y los deberes.	Asamblea Nacional Constituyente
Ley	734	2002	Por la cual se expide el código disciplinario único y se dictan otras disposiciones.	Todo el articulado	Congreso de la República
Ley	909	2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.	Artículos: 4, 5,7, 15 y 21	Congreso de la República
Ley	1010	2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.	Todo el articulado	Congreso de la República
Ley	1450	2011	Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010 - 2014	Artículo 3	Congreso de la República
Resolución	58/4	2003	Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción	Concepto de corrupción	Asamblea General de las Naciones Unidas
Decreto	765	2005	Por el cual se modifica el Sistema Específico de Carrera de los empleados de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN.	Todo el articulado	Congreso de la República
Decreto	3626	2005	Por el cual se reglamenta el Decreto Ley 765 de 2005	Artículos: 58	Presidencia de la República

Formule su petición, queja, sugerencia o reclamo en el Sistema PQSR de la DIAN

Decreto	1599	2005	"Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005".	Subsistemas de control	Presidencia de la República
Decreto	2539	2005	Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005	Todo el articulado	Presidencia de la República
Decreto	4048	2008	Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.	Artículo 16, numeral 5	Presidencia de la República
Decreto	4049	2008	Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y se dictan otras disposiciones	Todo el articulado	Presidencia de la República
Decreto	2865	2013	Por el cual se declara el día del servidor público	Todo el articulado	Presidencia de la República
Resolución	10621	2008	Por medio de la cual se adopta el Código de Buen Gobierno, el Código de Ética, los Valores Institucionales y el Mapa de Procesos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.	Artículos: 1,2,3,4,5 y 8	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
Resolución	128	2015	Por la cual se adopta el Código de Buen Gobierno y de Ética de la DIAN	Todo el articulado	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
Resolución	2546	2010	Por la cual se modifica y adiciona la resolución No. 0011 de 2008	Artículo 5	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

2 METODOLOGÍA

2.1 FICHAS TÉCNICAS DE LAS EVALUACIONES

Tabla 1. Fichas técnicas de las evaluaciones de gestión ética DIAN 2006, 2011, 2014, 2018				
	2006	2011	2014	2018
TÉCNICA	Escala de Lickert. Gradación del total acuerdo al total desacuerdo en relación con enunciados descriptivos de gestión ética.			
POBLACIÓN DIAN	7.965	8.461	9.097	9570
		Empleados de planta y temporales	Empleados de planta y temporales	Empleados de planta, temporales, y provisionales
TAMAÑO DE LA MUESTRA	Aleatoria de 387	Aleatoria de 339 (mínimo 317)	Aleatoria de 886 (mínimo 459)	Aleatoria 1300 (Mínimo 1157)
		1.093 citados. Respuesta 31%	1.503 citados. Respuesta 83%	1.599 Citados. Respuesta 81.25%
NIVEL DE CONFIANZA	95%	93%	98%	98%
MARGEN DE ERROR	5%	5%	4%	3%
FECHA APLICACIÓN	sep-06	Noviembre de 2011	Noviembre de 2014	Septiembre - octubre de 2018
FORMA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN		Servicio Informático Electrónico (SIE)	Google docs	Kactus
CALCULADORA DE MUESTREO	https://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras/calculadoras-estadisticas			
Vínculo Consultado Abril 16 de 2018				

2.2 EVALUADORES

Los evaluadores de la gestión ética son 1300 servidores públicos, sin importar el tipo de nombramiento, de todos los procesos y de todos los niveles jerárquicos de empleo, seleccionados de acuerdo con la ficha técnica previamente presentada.

Este grupo de personas manifestó su percepción sobre la gestión ética en la entidad a través del instrumento que en el punto siguiente se describe.

2.3 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA

El propósito de la medida es reconocer la percepción de los empleados sobre la gestión ética de la entidad en las siguientes categorías, las cuales se relacionan con la práctica de los valores institucionales y el cumplimiento de las pautas éticas de la entidad.

2.3.1 Categorías evaluadas

De acuerdo con la Tabla 2, el instrumento mide las siguientes categorías de gestión ética:

- Comunicación interna
- Cooperación interinstitucional
- Cuidado de lo público
- Liderazgo de los directivos en gestión ética
- Medio ambiente
- Prácticas de gestión ética
- Relaciones con la ciudadanía
- Relaciones laborales
- Responsabilidad social
- Servicio.

El significado de cada categoría se explica en la columna descripción, y los ítems que permiten evaluarla se encuentran en la columna ítems. Se recomienda tener en cuenta la Tabla 2 cuando se analicen los resultados y se tomen decisiones sobre los aspectos a intervenir para mejorar la gestión ética en cada dependencia.

Tabla 2. Descripción de categorías de evaluación de la gestión ética en la DIAN.		
CATEGORÍAS DE GESTIÓN ÉTICA	DESCRIPCIÓN	ÍTEMES
COMUNICACIÓN INTERNA	Se refiere a los procesos de comunicación, diálogo y entendimiento al interior de la entidad. Éste es un factor fundamental para la promoción de la gestión ética interna de la organización, y para la movilización de todas las acciones estratégicas de mejoramiento. Incluye la coherencia con valores, la efectividad, oportunidad y cobertura de la comunicación, la contribución al mejoramiento del clima, la aplicación de la Carta de Compromiso por el Buen Trato en la Dian, y el respeto de la opinión ajena.	1 Las acciones de comunicación interna en la DIAN son coherentes con los valores institucionales. 2 La DIAN cuenta con mecanismos efectivos de comunicación interna. 3 Los mecanismos de comunicación interna de la DIAN contribuyen a mejorar el clima organizacional. 4 Los servidores públicos de la DIAN contamos con mecanismos formales de comunicación para expresar nuestros puntos de vista. 5 Los servidores públicos de la DIAN respetamos las opiniones de los demás. 6 Los servidores públicos de la DIAN practicamos el compañerismo y la comunicación adecuada. 7 En la DIAN cumplimos con las pautas éticas de relaciones internas y de comunicación. 8 Los servidores públicos de la DIAN nos damos buen trato.
COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL	Identifica las relaciones de la DIAN con otras entidades públicas, en términos de confidencialidad, políticas de coordinación interinstitucional, realización de acuerdos o convenios de cooperación y el intercambio de información, experiencias de buenas	9 La DIAN gestiona convenios de cooperación institucional. 10 La DIAN garantiza confidencialidad de la información que comparte con otras entidades. 11 La DIAN comparte con otras entidades las mejores prácticas éticas. 12 En la DIAN cumplimos con los compromisos asumidos en los convenios y tratados nacionales e

Formule su petición, queja, sugerencia o reclamo en el Sistema PQSR de la DIAN

Tabla 2. Descripción de categorías de evaluación de la gestión ética en la DIAN.

CATEGORÍAS DE GESTIÓN ÉTICA	DESCRIPCIÓN	ÍTEMES
	prácticas de transparencia y honestidad. Incluye el intercambio de mejores prácticas, y el cumplimiento de compromisos interinstitucionales.	internacionales. 13 La DIAN se prepara adecuadamente para hacer parte y mantenerse en comunidades internacionales. 14 La DIAN gestiona relaciones con entidades nacionales e internacionales.
CUIDADO DE LO PÚBLICO	Incluye las políticas, estrategias, acciones y decisiones orientadas hacia la preservación y cuidado por parte de los servidores públicos, de los bienes de la entidad y de su entorno, que son patrimonio de los colombianos. Incluye políticas y controles a contratistas y proveedores, el cumplimiento de pautas éticas, y el manejo seguro de información y de recursos públicos.	15 La DIAN cumple con sus políticas en relación con proveedores y contratistas. 16 Los servicios prestados por la DIAN están sustentados en estándares de eficiencia y calidad. 17 Las pautas éticas contribuyen a prevenir la realización de actos en contra de la administración pública. 18 A los contratistas y proveedores se les exige el cumplimiento de sus obligaciones con el Estado. 19 En la DIAN manejamos la información de manera transparente y confiable. 20 En la DIAN cumplimos con las pautas éticas de manejo de los recursos públicos. 21 En la DIAN preservamos la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN GESTIÓN ÉTICA	Indaga sobre la forma en que los servidores de la entidad ven el liderazgo de los directivos en la gestión ética, en aspectos como responsabilidad, ejemplo, y gestión del desempeño. Incluye meritocracia, prevalencia del interés colectivo, ejemplo como gestor de ética, y responsabilidad por decisiones y actuaciones.	22 La DIAN permite el acceso por mérito a los cargos directivos. 23 En el desempeño de sus funciones los directivos actúan con independencia a favor de los intereses colectivos. 24 Los directivos dan ejemplo en la práctica de los valores institucionales y las pautas éticas. 25 La evaluación de desempeño realizada por los servidores públicos con personal a cargo es coherente con los valores institucionales. 26 La DIAN exige responsabilidad a los directivos por sus decisiones y actuaciones. 27 La DIAN aplica la selección por mérito a los cargos directivos y demás jefaturas. 28 La gestión institucional realizada por los servidores públicos con personal a cargo es coherente con los valores institucionales.
MEDIO AMBIENTE	Se refiere al compromiso de los servidores públicos con el desarrollo sostenible y sustentable en la interacción con el entorno, a través de aspectos tales como la participación de los servidores en la implementación de los programas del Sistema de Gestión Ambiental, como son manejo de residuos, uso eficiente del agua, y uso de eficiente de la energía eléctrica, la	30 La DIAN ejecuta sus funciones teniendo en cuenta la prevención de la contaminación, así como la protección del ambiente y de la salud pública. 31 En la DIAN hacemos uso de los puntos ecológicos con el fin de separar adecuadamente los residuos generados por la Entidad.

Formule su petición, queja, sugerencia o reclamo en el Sistema PQSR de la DIAN

Tabla 2. Descripción de categorías de evaluación de la gestión ética en la DIAN.

CATEGORÍAS DE GESTIÓN ÉTICA	DESCRIPCIÓN	ÍTEMS
	administración ambiental de recursos, la formación medioambiental de los servidores, y las acciones de cooperación en proyectos ambientales.	
PRÁCTICAS DE GESTIÓN ÉTICA	Indaga las percepciones de los servidores públicos sobre nuestro liderazgo en la gestión ética, así como la comprensión y práctica de los referentes éticos en sus decisiones, acciones, relaciones institucionales y con los contribuyentes y usuarios.	29 Los servidores públicos de la DIAN conocemos el Código de Buen Gobierno y de Ética. 32 Los servidores públicos de la DIAN conocemos los valores institucionales y el código de ética. 33 En la DIAN practicamos los valores institucionales. 34 Los servidores públicos de la entidad ponemos en práctica la "Carta de compromiso por el buen trato al interior de la DIAN" 35 En la DIAN somos coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos. 36 La gestión de la ética en la DIAN (Planear, hacer, verificar, actuar) contribuye al mejoramiento institucional. 37 En la DIAN los conflictos se resuelven de acuerdo con los valores institucionales y las pautas éticas. 38 Los servidores públicos de la DIAN somos honestos en nuestras actuaciones y relaciones con los demás. 39 Los servidores públicos de la DIAN somos personas comprometidas con la entidad y con los contribuyentes y usuarios. 40 Los servidores públicos de la DIAN trabajamos con responsabilidad y diligencia. 41 Los servidores públicos de la DIAN somos respetuosos en nuestras actuaciones y relaciones. 42 Los servidores públicos de la DIAN consideramos pertinente adicionar el valor de "Justicia" a nuestros valores institucionales, entendiéndolo como "Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación". 43 En la DIAN ejecutamos estrategias anticorrupción en la gestión institucional. 44 La DIAN se rige por el "Código de Buen Gobierno" en el que se definen las políticas institucionales y las pautas éticas. 45 En nuestra dependencia practicamos el compromiso ético acordado. 46 Existen relaciones de confianza entre todos los servidores públicos de la DIAN. 47 Los servidores públicos de la DIAN conocemos la política de gestión ética. 48 Nuestro comportamiento es reflejo del liderazgo personal en la gestión ética de la Entidad. 49 Los servidores públicos de la DIAN, en ejercicio de nuestras funciones, hacemos prevalecer el interés

Formule su petición, queja, sugerencia o reclamo en el Sistema PQSR de la DIAN

Tabla 2. Descripción de categorías de evaluación de la gestión ética en la DIAN.

CATEGORÍAS DE GESTIÓN ÉTICA	DESCRIPCIÓN	ÍTEMES
		general sobre el particular. 50 Los servidores públicos de la DIAN practicamos el autoaprendizaje y compartimos nuestro conocimiento. 51 Los servidores públicos de la DIAN autocontrolamos nuestra actividad cotidiana de acuerdo con los referentes éticos, las políticas y los planes institucionales. 52 En la DIAN cumplimos con las pautas éticas de comportamiento como servidores públicos. 53 En la DIAN cumplimos con las pautas éticas del quehacer laboral. 54 En la DIAN practicamos los valores institucionales y las pautas éticas. 55 Fortalecemos la confianza de la sociedad en la DIAN y entre nosotros como servidores publicos, a partir de nuestro desempeño laboral.
RELACIONES CON LA CIUDADANÍA	Se refieren a las interacciones de la Entidad con contratistas, proveedores y ciudadanía, en términos de legalidad, comunicación, cultura, Gobierno en línea, transparencia, imparcialidad, responsabilidad, respeto, y cumplimiento.	56 La DIAN promueve y aplica mecanismos para garantizar la participación, vigilancia, transparencia, y veeduría de su gestión. 57 Desde nuestros puestos de trabajo fortalecemos la competencia técnica y el comportamiento ético para mejorar la prestación del servicio a la ciudadanía. 58 La DIAN cuenta con mecanismos efectivos de comunicación e interacción con la ciudadanía. 59 La comunicación de la DIAN contribuye al mejoramiento de la cultura tributaria de los ciudadanos. 60 En la DIAN cumplimos con las pautas éticas de relaciones con la ciudadanía. 61 Los servidores públicos de la DIAN proyectamos una imagen de respeto hacia la ciudadanía. 62 La DIAN promueve la cultura de la contribución en la ciudadanía de acuerdo con el modelo de servicio. 63 En la Entidad reconocemos y respetamos los derechos de los contribuyentes, usuarios y ciudadanía en general. 64 En la DIAN entregamos información a la ciudadanía que cumple con los requisitos de lenguaje claro, oportunidad y utilidad.
RELACIONES LABORALES	se refieren a las interacciones de la Entidad con contratistas, proveedores y ciudadanía, en términos de legalidad, comunicación, cultura, Gobierno en línea, transparencia, imparcialidad, responsabilidad, respeto, y cumplimiento.	65 Los servidores públicos de la DIAN nos relacionamos de manera respetuosa. 66 Los servidores públicos de la DIAN contamos con las condiciones mínimas requeridas para el ejercicio de nuestras funciones. 67 Los salarios que se pagan a los empleados públicos de la DIAN son acordes con las competencias laborales demostradas. 68 Los salarios que se pagan a los empleados públicos

Formule su petición, queja, sugerencia o reclamo en el Sistema PQSR de la DIAN

Tabla 2. Descripción de categorías de evaluación de la gestión ética en la DIAN.

CATEGORÍAS DE GESTIÓN ÉTICA	DESCRIPCIÓN	ÍTEMS
		de la DIAN son competitivos en el mercado laboral. 69 La DIAN respeta los derechos constitucionales de sus servidores, incluyendo el derecho de asociación. 70 Las diferentes formas de representación y organización de los empleados contribuyen efectivamente al reconocimiento y respeto de sus derechos. 71 En la DIAN prevenimos e intervenimos el acoso laboral. 72 La DIAN cumple con las normas de gestión de Personal que garantizan la equidad y justicia en las relaciones laborales. 73 La DIAN respeta el debido proceso en las investigaciones disciplinarias que adelanta a sus servidores públicos. 74 La DIAN realiza actividades específicas de bienestar y desarrollo integral para sus servidores públicos y sus familias. 75 La DIAN propende por la salud integral de sus servidores públicos. 76 Los servidores públicos de la DIAN contamos con las competencias laborales requeridas para cumplir con nuestras funciones. 77 La DIAN identifica los intereses y las necesidades de sus servidores públicos y los tiene en cuenta en su planeación institucional. 78 La DIAN cumple con su política integral de gestión de talento humano. 79 En la DIAN se fortalecen las competencias laborales de los servidores públicos.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Indaga sobre las interacciones entre la entidad y sus empleados en términos de legalidad, constitucionalidad, política, igualdad, derechos, condiciones y competencias laborales, salarios, resolución de conflictos, participación, respeto, debido proceso, y desarrollo humano.	80 La DIAN contribuye efectivamente al bienestar social y económico de los colombianos. 81 La DIAN cumple con la rendición de cuentas y cuidado del medio ambiente. 82 La DIAN aplica el principio de equidad social en su gestión.
SERVICIO	Indaga sobre las relaciones de la Entidad con la ciudadanía y contribuyentes y usuarios en términos de satisfacción de necesidades de acuerdo con la ética pública y el Modelo de servicio de la Dian.	83 En la DIAN aplicamos políticas de servicio de acuerdo con el Código de Buen Gobierno y de Ética. 84 El servicio prestado por la DIAN facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias de los ciudadanos. 85 La DIAN cuenta con mecanismos idóneos para interactuar con los ciudadanos. 86 Para los servidores públicos de la DIAN el servicio es su prioridad.

Formule su petición, queja, sugerencia o reclamo en el Sistema PQSR de la DIAN

Tabla 2. Descripción de categorías de evaluación de la gestión ética en la DIAN.

CATEGORÍAS DE GESTIÓN ÉTICA	DESCRIPCIÓN	ÍTEMS
		87 Los servicios prestados por la Entidad contribuyen a satisfacer las necesidades de la sociedad. 88 Los servicios prestados por la DIAN satisfacen las necesidades de la sociedad para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. 89 Los servidores públicos de la DIAN ponemos en práctica la carta de trato digno a nuestros ciudadanos clientes 90 Los servidores públicos de la DIAN aplicamos el modelo de servicio institucional. 91 Los servidores públicos de la DIAN efectuamos autocontrol para mejorar el ejercicio de nuestras funciones.

2.3.2 La forma en que mide el instrumento

El instrumento de medida tiene la forma indicada en la Tabla 3.

Tabla 3. Instrumento de evaluación de la gestión ética 2018.						
EL PROPÓSITO DE ESTA EVALUACIÓN ES VALORAR LA GESTIÓN ÉTICA EN LA ENTIDAD A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE SUS SERVIDORES PÚBLICOS MEDIANTE LA IDENTIFICACIÓN DE SU GRADO DE ACUERDO O DESACUERDO EN RELACIÓN CON ENUNCIADOS QUE DESCRIBEN EL DEBER SER DE LA GESTIÓN ÉTICA. FRENTE A CADA UNO DE LOS 91 ENUNCIADOS SIGUIENTES, MARQUE UNA X EN LA CASILLA DE NÚMEROS DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE GUÍA:						
5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 PARCIALMENTE DE ACUERDO 3 NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 2 PARCIALMENTE EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO 0 NO SABE/ NO RESPONDE						
ENUNCIADOS DESCRIPTIVOS DEL DEBER SER DE LA GESTIÓN ÉTICA	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO SABE/ NO RESPONDE
Las acciones de comunicación interna en la DIAN son coherentes con los valores institucionales.	5	4	3	2	1	0
La DIAN cuenta con mecanismos efectivos de comunicación interna.	5	4	3	2	1	0

2.4 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Como se indicó en las fichas técnicas, para la aplicación de la escala se utilizó el aplicativo *Kactus*, portal de talento humano en el que es posible consultar información de los servidores públicos de la Entidad y realizar acciones como evaluaciones, encuestas, entre otros.

2.5 CALIFICACIÓN DE RESPUESTAS

Las respuestas se califican de acuerdo con la Tabla 4.

Tabla 4. Gradación y calificación de la escala de acuerdo - desacuerdo en relación con las afirmaciones de gestión ética.

GRADO DE ACUERDO O DESACUERDO	CALIFICACIÓN
Totalmente de acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1
No sabe, no responde	0

2.6 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados se interpretan de acuerdo con la Tabla 5.

Tabla 5. Interpretación de resultados de la evaluación de la gestión ética.

%	COLOR	INTERPRETACIÓN
81-100	VERDE	EXCELENTE DESEMPEÑO ÉTICO Existen fortalezas notables, campos de mejoramiento e iniciativas viables de hacerlo.
61-80	AMARILLO	BUEN DESEMPEÑO ÉTICO Hay fortalezas y campos de mejoramiento con una gestión que requiere afianzamiento.
41-60	NARANJA	ACEPTABLE DESEMPEÑO ÉTICO Hay algunas fortalezas y subsisten debilidades que es urgente superar.
21-40	ROJO	INACEPTABLE DESEMPEÑO ÉTICO Situación crítica, con graves deficiencias que es urgente intervenir.

3 EVALUACIÓN COMPARATIVA 2014 - 2018

En 2018 la gestión ética en la DIAN fue percibida por sus servidores públicos como **Excelente** con una percepción favorable del 85% y una opacidad el 4%. En 2014 la

percepción fue también excelente, evaluada en un 81% y 4% de opacidad. Si bien el nivel de confianza para las dos medidas fue el mismo, el margen de error en el 2018 fue del 3%, mientras que en el del 2014 fue del 4%.

Este resultado se desglosa en la Tabla 6, en 10 categorías de gestión ética, para cada una de las cuales se indican los resultados en el 2014 y en el 2018, la diferencia entre ellos, la línea de base 2018, y los índices de opacidad de cada resultado.

Tabla 6. Resultados comparativos de la evaluación de la gestión ética 2014 - 2018 por categoría.

CATEGORÍA	COMPARATIVO 2014 - 2018					LÍNEA DE BASE 2018	
	2014	OPACIDAD	2018	OPACIDAD	DIFERENCIA 2014-2018	LÍNEA DE BASE 2018	OPACIDAD
GESTIÓN ÉTICA	81%	4%	85%	4%	4%	84%	4%
PRÁCTICAS DE GESTIÓN ÉTICA	87%	1%	89%	1%	2%	89%	1%
SERVICIO	86%	1%	88%	1%	2%	88%	1%
MEDIO AMBIENTE	84%	1%	89%	1%	5%	89%	1%
RELACIONES CON LA CIUDADANÍA	84%	3%	89%	2%	5%	89%	2%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	83%	5%	86%	4%	3%	86%	4%
COMUNICACIÓN INTERNA	82%	1%	85%	1%	3%	85%	1
RELACIONES LABORALES	79%	2%	83%	2%	4%	82%	2%
CUIDADO DE LO PÚBLICO	76%	13%	84%	8%	8%	83%	9%
LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN GESTIÓN ÉTICA	73%	4%	77%	5%	4%	77%	5%
COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL	69%	21%	75%	15%	6%	75%	16%

Téngase en cuenta que:

A) el COMPARATIVO 2014-2018 se hace exactamente con los mismos ítems, precisamente para que las dos medidas sean comparables.

B) la LÍNEA DE BASE incluye todos los reactivos usados en el comparativo, mas unos adicionales que no existían en 2014 y que fue necesario adicionar para actualizar el instrumento, tales como 8, 13, 14,21,27,28,31,29,34,41,42,43,47,48,54,55,68,79,88,89, 90 y 91.

De los 91 ítem aplicados en el 2018 dejan de pertenecer a la línea de base para este año los ítems 6, 9, 19, 22, 25, 32, 33, 37, 44, 46, 50, 52, 53, 65, 67 y 76.

La OPACIDAD es el porcentaje de respuestas “no sabe/ no responde”; este porcentaje provee información complementaria para interpretar los resultados.

Como se aprecia en la Tabla anterior, las CATEGORÍAS DE LA GESTIÓN ÉTICA PERCIBIDAS COMO EXCELENTES EN 2018, fondo verde, ordenadas de mayor a menor, son:

PRÁCTICAS DE GESTIÓN ÉTICA.....	89%
MEDIO AMBIENTE.....	89%
RELACIONES CON LA CIUDADANÍA.....	89%
SERVICIO	88%
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	86%
COMUNICACIÓN INTERNA.....	85%
CUIDADO DE LO PÚBLICO.....	84%
RELACIONES LABORALES.....	83%

Estos resultados permiten señalar que, las categorías en las que los servidores públicos se relacionan con los demás a propósito de su trabajo, tienen una percepción favorable, en coherencia con el resultado total de la evaluación; incluso, cinco de ellas por encima de dicho resultado. Igual ocurre con la categoría de prácticas de gestión ética en la que cada ítem indagó sobre el perfil ético de las acciones individuales.

En comparación con el 2014, todas las categorías presentaron una diferencia positiva; mostraron incremento en el nivel de percepción y dos de ellas, Cuidado de lo público y Relaciones laborales, pasaron de un nivel de percepción de buen desempeño ético a uno de excelencia.

Las CATEGORÍAS DE LA GESTIÓN ÉTICA PERCIBIDAS CON UN BUEN DESEMPEÑO ÉTICO, PERO CON POSIBILIDADES DE MEJORAMIENTO, fondo amarillo, ordenadas de mayor a menor, son:

LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN GESTIÓN ÉTICA.....	77%
COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL.....	75%

Entre el 2014 y el 2018 el Liderazgo de los directivos en gestión ética, presento un incremento de 4 puntos en el nivel de percepción, al pasar del 73% al 77%, con una opacidad del 5%, un punto más que en el 2014. Por su parte, la Cooperación interinstitucional pasó del 69% al 75%, y el nivel de opacidad, del 21% al 15% en el 2018; aunque las respuestas, no sabe – no responde disminuyeron, aún sigue siendo apreciable esta medida, y probablemente ella sea parte de la causa del nivel de percepción obtenido en esta categoría.

Recordemos que estas categorías hacen referencia a:

- **Liderazgo de los directivos en gestión ética:** Indaga sobre la forma en que los servidores de la entidad ven el liderazgo de los directivos en la gestión ética, en aspectos como responsabilidad, ejemplo, y gestión del desempeño. Incluye

meritocracia, prevalencia del interés colectivo, ejemplo como gestor de ética, y responsabilidad por decisiones y actuaciones.

- **Cooperación Interinstitucional:** Identifica las relaciones de la DIAN con otras entidades públicas, en términos de confidencialidad, políticas de coordinación interinstitucional, realización de acuerdos o convenios de cooperación y el intercambio de información, experiencias de buenas prácticas de transparencia y honestidad. Incluye el intercambio de mejores prácticas, y el cumplimiento de compromisos interinstitucionales.

Los puntajes de estas agrupaciones, sugieren para el primer caso, enfatizar en las estrategias que fortalezcan la responsabilidad, el ejemplo y la gestión del desempeño como nodos del liderazgo de la gestión ética de los directivos. Para el segundo, se alude a maneras de difundir acciones de cooperación al interior de la DIAN y con otras entidades, en el marco de la Ley, los tratados y las políticas de seguridad de la información, pues si bien hubo mejoría en la percepción y en el nivel de opacidad, se puede optimizar el conocimiento, información y actualización sobre los aspectos relacionados con la coordinación entre entidades, acuerdos, convenios e intercambio.

En todo caso, para hacer el análisis de éste y los demás resultados, se recomienda revisar en la Tabla 2, tanto la descripción de la categoría correspondiente, como los ítems que permiten evaluarla.

Una mirada complementaria de los resultados es verlos por proceso. Esa mirada debe ser hecha con beneficio de inventario, dado que el poder de la inferencia por proceso es menor que el poder de la inferencia general que tiene un nivel de confianza del 95%, de acuerdo con las fichas técnicas previamente presentadas.

En el Anexo 1 se pueden observar estos resultados por categoría y por proceso, ordenados de mayor a menor resultado en 2014.

Precisa anotar que para el 2018, el proceso de Gestión Masiva se unió al de Asistencia al cliente debido a que esta ocasión, la plataforma de *Kactus* presentó limitantes para diferenciar la procedencia del evaluador en estos dos procesos.

Desde el punto de vista de los procesos se observa que la percepción total es del 85% en correspondencia con la medida general y la de 2018 superó en 4 punto la del 2014; pasó de 81% a 85%.

Los procesos de Recursos Físicos, Recursos Financieros, Servicios Informáticos presentan la percepción más alta, con 88% y 87% respectivamente. Por el contrario, Gestión humana, Inteligencia Corporativa, Fiscalización y Liquidación, la más baja con un 83%.

Ahora bien, las categorías vistas desde la perspectiva de los procesos, dejan ver que Cooperación Interinstitucional y Liderazgo de los Directivos en Gestión Ética son las de más baja puntuación en el 2018 con un 75 y 78% respectivamente. La última presenta una mejoría notable en los procesos de Recursos Físicos, Recursos Financieros y Asistencia al Cliente.

Es conveniente que los responsables de cada proceso analicen los resultados del mismo y tomen las medidas que correspondan para contribuir al mejoramiento de la percepción de los servidores públicos de sus dependencias en relación con la gestión ética.

4 HITOS DE LA GESTIÓN ÉTICA E INSTITUCIONAL ENTRE 2014 Y 2018

A continuación, se relacionan algunas acciones de institucionales realizadas entre 2014 y 2018 que contextualizan los resultados obtenidos en esta evaluación de la Gestión Ética durante el periodo mencionado.

2014

Durante el periodo 2013 - 2014 se logró una Gestión Efectiva de \$4.619.582 millones comparado con la meta de \$2.540.288 millones, representando un cumplimiento del 182%².

En el marco del Plan de Choque contra la Evasión se adelantaron programas orientados a controlar omisos en el impuesto al patrimonio, omisos e inexactos en Retención en la Fuente, entre otros. También se intensificaron los controles sobre facturación; esta actividad aunada al control de ingresos mediante la realización de puntos fijos a determinadas actividades económicas, incrementaron los valores declarados en el IVA y Reta impactando positivamente el recaudo de estos dos impuestos³

Se impulsó y masificó la factura electrónica, así como otros desarrollos informáticos para mejorar el control integral y la gestión de fiscalización.

En materia Aduanera, la DIAN enfocó su gestión durante el periodo 2013 -2014 en realizar verificación y control sobre el cumplimiento de las obligaciones aduaneras, mediante la formulación de acciones de control intensivas orientadas a las denuncias de los gremios y/o terceros y a la detección del posible ingreso ilegal de mercancías al territorio aduanero nacional, que afectan en gran medida las condiciones de competitividad de la producción nacional, así como la formulación de acciones de control de reacción inmediata a nivel nacional de ciertos sectores o productos que requieran un mayor control por sus características proclives al contrabando.⁴

La Dian participó activamente en la gestión para el ingreso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE, particularmente en el Comité de Asuntos Fiscales y fue invitada a los de Inversiones, Anti Cohecho, Comercio y Crédito a las Exportaciones, Estadísticas, Economía y Desarrollo.

Se definieron como Objetivos estratégicos, los siguientes y el cumplimiento fue como se describe a continuación: ⁵

- ❖ Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias. Nivel de cumplimiento del 92%.

² DIAN: Informe Rendición de Cuentas. Agosto de 2013 – Agosto de 2014

³ Ibídem

⁴ Ibídem

⁵ Ibídem

- ❖ Apoyar la sostenibilidad de las finanzas públicas del país. Nivel de cumplimiento del 90%
- ❖ Fomentar la competitividad del aparato productivo nacional. Nivel de cumplimiento del 92%.

En desarrollo del objetivo táctico “Fortalecer la Gestión Integrada por Procesos”, se impulsó el proyecto de Modernización de los Procesos a fin de mejorar el modelo de operación por procesos, apoyados en la definición de indicadores y riesgos para estos niveles.

Se elaboraron proyectos de estudio técnico y decretos para la reforma organizacional de la DIAN, y se entregaron para estudio de las instancias gubernamentales responsables de su aprobación.

Adicional a estas actividades, mediante Resolución 000049 del 19 de marzo de 2013, se conformó el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo de la Entidad, en donde la alta dirección revisa y toma decisiones sobre los 5 componentes y la política pública de gobierno en línea del modelo integrado de planeación y gestión.

En cuanto a la estrategia de lucha contra la corrupción presentó un nivel de cumplimiento del 89% y contemplo cuatro componentes:

Mapa de riesgos de corrupción: Criterios generales para la identificación y prevención de los riesgos

Estrategia Anti trámites: Facilitar el acceso de los servicios que brinda la administración. Implica simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar los trámites existentes, así como, acercar al ciudadano a los servicios que presta el Estado, mediante la modernización y eficiencia de sus procedimientos.

Rendición de cuentas expresión de control social que comprende acciones de información, diálogo e incentivos, que busca la adopción de un proceso permanente de interacción entre servidores públicos y entidades con los ciudadanos y con los actores interesados en la gestión de los primeros y sus resultados

Servicio al Ciudadano centra sus esfuerzos en garantizar el acceso de los ciudadanos, en todo el territorio nacional y a través de distintos canales, a los trámites y servicios de la Administración Pública con principios de información completa y clara, eficiencia, transparencia, consistencia, calidad, oportunidad en el servicio, y ajuste a las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano.

2015

Durante el periodo los ingresos tributarios administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales ascienden a \$120.053.485 millones; con esta cifra la meta se cumple en 100.7%, superior en \$834.809 millones a la meta, la cual ascendía a \$119.218.675

millones. Los impuestos del orden interno representan el 83,5% del recaudo total de la Entidad, con un monto de \$100.273.575 millones.⁶

Se adelantó la estrategia de servicio fundamentada en tres ejes: educar, informar y ayudar, que incluyó una serie de acciones con miras a sensibilizar y concientizar a los ciudadanos sobre la importancia de cumplir con las obligaciones formales en forma masiva y voluntaria.

Adicionalmente, se implementaron acciones con el fin de acercar el contribuyente a la Administración como, por ejemplo, conferencias, ferias de servicio, mensajes, campañas, talleres, y orientación, entre otros.

En el mes de mayo de 2015 se realizó una encuesta de satisfacción de servicio presencial con ocasión del desarrollo de la “Feria de Servicios con Énfasis en Cobro”, en la cual se evaluó la satisfacción del trámite, el conocimiento de los funcionarios sobre el mismo, tiempo de gestión, amabilidad, respeto de los funcionarios, difusión en medios, infraestructura física y tecnológica.⁷

Se encuestó al 26,3 % de los ciudadanos registrados y se obtuvieron los siguientes resultados; el 43% de quienes respondieron la encuesta participó en las conferencias en temas tributarios; el 21% actualizó el RUT Persona Natural; el 14% recibió orientación; 8% actualizó el RUT Persona Jurídica, el 1% de solicitó mecanismo digital y estados de cuenta; el 4% solicitaron otros servicios y el 6% no contestó la pregunta.

Los resultados indican que el ítem con mayor calificación fue amabilidad, respeto y disposición de los funcionarios de la DIAN, el cual fue calificado como excelente por el 77% y bueno por el 16%; seguido de infraestructura tecnológica del punto de contacto con el 74% en excelente y 17% bueno; finalmente conocimiento de los funcionarios con el 73% excelente y 19% bueno, infraestructura física con 73% en excelente y 14% bueno; tiempo empleado para realizar su trámite o recibir el servicio con el 59% excelente y 29% bueno⁸.

El blog Contribuir es Construir <http://contribuiresconstruir.blogspot.com/> publicó los siguientes documentos para afianzar el cumplimiento voluntario de las obligaciones formales por parte de los contribuyentes: El Registro Único Tributario (RUT) de las Personas Naturales, Importancia de una Cultura Aduanera en Colombia, ¿Por qué las Aduanas?, De la petición y la queja al mejoramiento del servicio. Todos nos quejamos, pero, pocos denunciamos.

En el contexto del **Programa EURO-Social Asistencia Técnica Educación Fiscal 2015**, se realizó un acompañamiento de la Agencia de Impuestos de Suecia (SKATTEVIRKET) con el fin de orientar el desarrollo de mejores políticas de cultura de la contribución, cultura de la legalidad, servicio y crecimiento del Good Will de la Administración de Impuestos de Colombia.

⁶ DIAN: Informe Rendición de Cuentas. agosto de 2014 – agosto de 2015

⁷ Ibidem

⁸ Ibidem

En las mesas de discusión de cada jornada se plantearon recomendaciones y directrices por parte de la Agencia Tributaria Sueca, entre los cuales se destacan:⁹

- ❖ *Las acciones administrativas deben propiciar un desplazamiento entre el actual enfoque de “Enforcement (cumplimiento) y Control hacia una gestión que facilite y promueva el cumplimiento voluntario de las obligaciones.*
- ❖ *Iniciar dentro de la Entidad, un cambio cultural y de valores como método idóneo de mejoramiento a nivel organizacional.*
- ❖ *El cumplimiento puede lograrse si la Administración Tributaria es percibida como “justa y confiable” por la comunidad, para lo cual es fundamental un proceso de cambio cultural hacia la “Confianza y la Justicia”, lo cual implica cambiar la metodología de “cómo debe hacerse”, enfocándola a la relación con los contribuyentes hacia el respeto absoluto (trato igual desde el punto de vista fiscal), junto con una relación orientada al cliente enmarcada en la amabilidad (escucha, explicación sencilla de los temas fiscales para que estén al alcance de todos).*
- ❖ *Determinar la estrategia a seguir de “Intimidación y la coerción” o de “Cumplimiento voluntario”. El cambio cultural hacia el cumplimiento voluntario genera dificultades que toman tiempo y por tanto requieren “Paciencia y Constancia”*
- ❖ *Participación en el lanzamiento oficial de la Red de Educación Fiscal; Taller internacional de Educación Fiscal y Presentación oficial de la publicación de la OCDE Y EUROSOCIAL tituladas “Fomento La Cultura Tributaria, El Cumplimiento Fiscal y la Ciudadanía- GUIA SOBRE EDUCACIÓN TRIBUTARIA EN EL MUNDO”.*

Por otra parte, se consolidó la comprensión sobre el sentido y el procedimiento para atender y tramitar, en forma oportuna, completa y eficaz, las peticiones, quejas, sugerencias, reclamos, felicitaciones y denuncias, de acuerdo con los requisitos legales vigentes, las políticas y los objetivos de la DIAN.

Desde el punto de vista del control, durante el período 2014/2015 se logró una Gestión Efectiva de \$3.440.105 millones con un nivel de cumplimiento frente a la meta del 112% y con el mismo período 2012/2013 se observa una disminución del 6%.¹⁰

Asociado al modelo de planeación y gestión se definió la estrategia de negocio de la DIAN para los próximos cuatro años, compuesta por cuatro objetivos estratégicos: 1) Contribuir a la sostenibilidad de las finanzas públicas del Estado colombiano; 2) Aportar al mejoramiento de la competitividad del país; 3) Fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias; y 4) Desarrollar las mejores prácticas de la gestión de Buen Gobierno para incrementar los niveles de confianza y credibilidad.

En cuanto al talento humano con la expedición del Decreto 1702 del 8 de septiembre de 2014 la Entidad prorrogó los empleos temporales hasta el 30 de junio de 2016.

⁹ Ibídem

¹⁰ Ibídem

Adicionalmente, la Corte Constitucional mediante sentencia C- 288 de 2014 definió el orden de prioridad para la provisión de los empleos temporales, así: i) haciendo uso de las listas de elegibles que hagan parte del banco nacional de listas de elegibles, ii) con personal de la Entidad perteneciente al Sistema Específico de Carrera, y iii) a través de convocatoria publicada en la página web de la DIAN garantizando la libre concurrencia¹¹

Con fundamento en dicha disposición, se proveyó el 71% de las vacantes disponibles en ese entonces y se continuaría, una vez finalizado el proceso de encargos, por medio del cual se dieron 2618 movimientos. ¹²

De acuerdo con las normas y procedimientos que regulan esta materia, también se hicieron 20 nombramientos en provisionalidad

Para proveer los empleos de libre nombramiento y remoción, Nivel Directivo y Asesor, la designación de Jefatura para empleos del Nivel Directivo y para jefatura de División de Gestión y de Grupos Internos de Trabajo, se ejecutó selección meritocrática, de acuerdo con las Resoluciones 143 y 149 del 17 de Julio del 2014, no obstante, la discrecionalidad constitucional y legal que reviste el nominador. En este contexto se evaluaron competencias a 63 personas. ¹³

Para la selección de los empleados públicos llamados a desempeñar las jefaturas de las Divisiones y Grupos Internos de Trabajo, recibieron 156 solicitudes de designación en jefaturas, de las cuales se designaron 110 jefes lo cual representa un cumplimiento del 70% en esta actividad (46 se encuentran en proceso de selección).

Durante el segundo semestre de 2014, atendiendo el compromiso establecido en el Plan de Desarrollo Administrativo – PDA del Sector Hacienda, se terminó de implementar el Sistema de Gestión Ambiental de la DIAN. Una vez consolidada la implementación, la Entidad contrató con el organismo SGS S.A la ejecución de la auditoría externa al Sistema de Gestión Ambiental, la cual se llevó a cabo en el mes de noviembre de 2014. Como resultado de esta auditoría la DIAN obtuvo el concepto favorable de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO14001:2004, por lo cual en el mes de marzo de 2015 recibió la certificación respectiva.

El Plan Anticorrupción presentó un cumplimiento del 92%.

La DIAN hizo parte de un grupo de 20 Entidades con el fin participar en un plan piloto para implementar acciones con miras a perfeccionar el modelo nacional de servicio al ciudadano para todas las entidades públicas, las cuales están basadas en las siguientes líneas de acción: 1) Talento humano para el servicio 2) Herramientas de medición 3) Leguaje claro y comunicación y 4) Acompañamiento territorial.

Como acciones preventivas para disminuir las acciones disciplinables se señalan las siguientes: Conferencia y foros sobre acoso laboral e investigación disciplinaria,

¹¹ Ibídem

¹² Ibídem

¹³ Ibídem

teleconferencia sobre el proceso disciplinario verbal y ordinario, tips, cartilla disciplinaria, sensibilización sobre la responsabilidad en las notificaciones

En relación con las actuaciones disciplinarias, durante el periodo comprendido entre el 31 de agosto de 2014 y el 31 de agosto de 2015, algunas cifras son:¹⁴

- ❖ Del total de funcionarios que tiene la Entidad, se ha sancionado disciplinariamente al 0.23 %.
- ❖ Del total de quejas radicadas en la Subdirección de Gestión de Control Disciplinario Interno, el 47.44 % fueron aperturadas en indagación preliminar, y el porcentaje restante, corresponde a aquellas que tuvieron otro tipo de trámite, tales como: auto inhibitorio, traslado a entidad externa, traslado interno, artículo 51 Ley 734 de 2002 o acumulación a queja o a expediente abierto el 0.95% de fallos sancionatorios disciplinarios en contra de directivos y asesores.
- ❖ Del total de las quejas recibidas contra funcionarios del nivel asesor y directivo en el periodo objeto de estudio, al 45.71% se le aperturó indagación preliminar

La Agencia del Inspector de Tributos, Rentas y Contribuciones (ITRC) inició 11 inspecciones comunicadas a la DIAN. De éstas se formalizaron 4 planes de prevención del fraude y la corrupción y se efectuaron 5 mesas de aseguramiento en el mismo sentido.

Un hecho importante para la Entidad es la presentación del Informe final de la Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria al Ministerio de Hacienda y Crédito Público en diciembre de 2015. Se concluye en dicho informe que, si bien se han producido avances importantes en la organización y funcionamiento de la Entidad, es susceptible de mejoras en el campo de la gestión humana, el presupuesto y la tecnología.

“Según la Comisión, la DIAN cuenta con una baja autonomía en cuanto al manejo del recurso humano, lo cual ocasiona problemas como la imposibilidad de ascenso y promoción de los mejores funcionarios, la disfuncionalidad de la planta debido a la frecuente incongruencia entre el nivel del empleo y los estudios y experiencia de los empleados, la desmotivación del talento humano, el envejecimiento y baja rotación de funcionarios, la ausencia de procesos de formación especializada en la propia escuela de la Dian, como parte de los procesos de ascenso y remuneración, la ausencia de un proceso de renovación de la planta con procesos continuos de enganche de profesionales jóvenes.

Lo anterior sugiere que Colombia no ha seguido la estrategia de conformar un recurso humano joven y mejor preparado, en especial en lo relacionado con la aplicación de técnicas modernas de información, fiscalización y recaudo, como parte del fortalecimiento de la administración.

Adicionalmente, en comparaciones internacionales, el recurso humano de la DIAN luce insuficiente en relación con la población que debe atender. Dentro de una muestra amplia

¹⁴ Ibídem

de países que encuesta la OCDE, Colombia es el país que presenta la segunda mayor razón de ciudadanos por empleado de tiempo completo en la DIAN y la tercera mayor en términos de Población Económicamente Activa por empleado de tiempo completo en la DIAN. Ciertamente es que los países de América Latina muestran porcentajes elevados para ambos indicadores, pero Colombia los supera a todos en los dos casos. Frente al promedio de la muestra, el tamaño de los dos indicadores es 5 veces más alto en Colombia.

En la función de resolución de controversias, se percibe que la falta de capacitación y de recursos humanos ha debilitado de manera importante la necesaria imparcialidad y debida atención y el análisis objetivo de los argumentos de los contribuyentes, lo que genera no solo una grave inseguridad jurídica, sino también el desconocimiento de la ley y de precedentes de los tribunales.

Muchos países han buscado incrementar los recursos para el funcionamiento de las administraciones bajo la idea de que, si esos recursos se orientan a aumentar su eficiencia, es una inversión con un retorno favorable. El monto de recursos del presupuesto asignado a la DIAN es relativamente bajo en una comparación internacional. Aunque en ningún país los gastos totales de la administración superan el 0.4% del PIB, en Colombia este porcentaje es uno de los más bajos, 0.08% del PIB. En relación con el PIB, Argentina, Brasil y Chile destinan más recursos a la administración tributaria.

En materia tecnológica dice que, aunque se han dado avances importantes sobre todo con MUISCA es necesario desplegar estrategias que lleven a la modernización de su plataforma y a estrategias integrales en el manejo de la información

El informe también señala los altos niveles de evasión en el impuesto de renta. “Cruz (2015) estima que la tasa de evasión promedio en el impuesto de renta de las personas jurídicas para el periodo 2007 – 2012 se ubicó en un nivel de 39%.

Es decir, anualmente por causa de la evasión hay una pérdida de impuestos por un monto cercano a \$15 billones, lo que equivale anualmente a 2.3 puntos del PIB. Los cálculos indican que cada punto de reducción de la tasa de evasión del impuesto de renta de las personas jurídica, le aportaría a los ingresos tributarios \$442 mil millones en pesos de 2012”.

*Por otra parte, desde mediados de los noventa, el gobierno colombiano ha venido implementando un sinnúmero de acciones en la lucha contra el **contrabando**, a través de la existencia de un marco institucional y normativo ajustado principalmente por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público bajo la dirección de la DIAN y la UIAF, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Consejo Superior de Comercio.*

Sin embargo, todas estas acciones en la práctica han sido dispersas, poco coordinadas, carentes de los recursos financieros, tecnológicos y estadísticos suficientes, así como no materializadas en los resultados esperados. Las elevadas cifras de contrabando dan cuenta de la ausencia de una política integral para hacer frente a este flagelo, sobre todo en los sectores de combustibles líquidos, cigarrillos, licores y un segmento del agro.

Así las cosas la Comisión plantea la necesidad de que la Entidad enfatice en condiciones y mecanismos legales, administrativos, tecnológicos y procedimentales de control y facilitación, que permitan al ciudadano tener conciencia de su responsabilidad en cuanto a su contribución con las cargas públicas, cumplir con sus obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y tener seguridad que a las arcas del estado llega la misma cantidad de recursos que ha pagado cuando atiende estos compromisos.”¹⁵

2016

En aplicación de la Ley 1607 de 2012 y la Ley 1739 de 2014 para el periodo los ingresos tributarios brutos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales ascendieron a \$126,7 billones; con esta cifra la meta se cumplió en 99,0%, inferior en \$1,2 billones a la meta de recaudo, la cual ascendía a \$127,9 billones. Los impuestos del orden interno representaron el 84,1% del recaudo total de la Entidad, con un monto de \$106,6 billones.¹⁶

Las mediciones de la percepción del servicio canal presencial reflejan un ascenso importante en el % de clientes satisfechos con el servicio recibido en los Puntos de Contacto, el cual creció en un 23% desde la medición de 2012 debido a la implementación del nuevo ciclo de servicio basado en agendamiento y los refuerzos de los protocolos de atención a los funcionarios de cara al cliente¹⁷

El porcentaje de clientes satisfechos con la atención brindada por el canal telefónico registró un comportamiento creciente a partir de enero de 2016, debido al incremento en los niveles de calidad exigidos al proveedor del servicio de centro de contacto, por medio del seguimiento y evaluación de los Niveles de Servicio, ANS, firmados por la DIAN dentro del Acuerdo Marco definido y amparado por Colombia Compra Eficiente, CCE¹⁸

Se formuló la política de buen gobierno sobre Cultura de la Contribución junto con un plan de acción, que incluyó la ejecución de talleres de sensibilización y socialización de la política dirigidos a directivos y líderes de dieciocho 24 Direcciones Seccionales.

Desde el año 2015 Colombia hace parte la Red de Educación Fiscal, de la Unión Europea y América Latina, con lo cual se busca fortalecer las políticas públicas de educación fiscal y promover los programas de cultura tributaria de las administraciones tributarias, la cual incluye los Núcleos de Apoyo Contable y Fiscal (NAF), uno de los mecanismos de mayor éxito por la integración transversal de Instituciones Educativas, estudiantes, comunidad y autoridades fiscales.

En este contexto se adelantaron convenios de cooperación con las universidades Santo Tomás y Libre inaugurando los NAF en cada uno de estos claustros, de tal forma que la Universidad Santo Tomás inició operaciones el 05 de abril, con 12 estudiantes y la

¹⁵ DIAN. Subdirección de Gestión de Procesos y Competencias Laborales. Análisis de Contexto para Implementar la política de Gestión Ética. Diciembre de 2016

¹⁶ DIAN: Informe Rendición de Cuentas. agosto de 2015 – agosto de 2016

¹⁷ Ibídem

¹⁸ Ibídem

Universidad Libre el 11 de julio, con 15 estudiantes. Desde allí se prestaron servicios de orientación y acompañamiento sobre el uso de los portales en línea, trámites, actividades económicas, responsabilidades, diligenciamiento de declaraciones, asesoría en el pago de impuestos, sucesiones ilíquidas, consultas sobre estados de cuenta, entre otros.

Por efecto del control se logró una Gestión Efectiva de \$4,76 billones con un nivel de cumplimiento frente a la meta del 134%.¹⁹

El Plan Estratégico presentó un cumplimiento promedio del 98% que se refleja en un cumplimiento similar de las metas de recaudo bruto del 99.5%.²⁰

Hacia finales del año se expidió Ley 1819 de 2016 - Reforma tributaria incorpora un manejo específico para las entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL) con un estricto régimen sancionatorio y normas antiabuso, crea el Monotributo con el fin de impulsar la formalidad y facilitar el cumplimiento de los pequeños contribuyentes, entre otras modificaciones. Así las cosas, la reforma tributaria es un pilar de hacienda pública cuya implementación exitosa garantizará el logro de los principios de simplicidad (elimina tributos, simplifica trámites y declaraciones y acerca la contabilidad a los impuestos), progresividad y equidad.

Por su parte, con el Decreto 390 de 2016, la nueva normativa aduanera aprobada, se armoniza la legislación de Colombia con la internacional y se dota a la entidad de importantes instrumentos para la facilitación y control de las operaciones de comercio internacional. Por tanto, se continuará con el fortalecimiento de figuras como la del Operador Económico Autorizado y el uso de tecnologías para la prestación de un mejor servicio y un efectivo control, incorporadas en dicha norma.

En cuanto al Plan de Provisión de Empleo para éste año la Entidad inició el proceso de provisión de los mismos con personal de la perteneciente al Sistema Específico de Carrera; así las cosas, la planta temporal asignada a la Entidad es de 1.834 empleos, de los cuales 1.795 se encontraban provistos así: 8 con empleados pertenecientes al sistema específico de carrera de la DIAN y 1.787 con personas no pertenecientes al sistema específico de carrera.²¹

Se realizaron las fases de encargos I, II, III y IV. La última implicó una convocatoria nacional a los servidores públicos que quisieran postularse a empleos vacantes ofertados en las diferentes sedes de la Entidad. En desarrollo de estas fases se encargaron a 3.166 servidores públicos encargados. Para este año la Entidad contó con 1.593 nombramientos en provisionalidad.

Mediante Decreto 2393 del 11 de diciembre de 2015, se modificó la planta de personal de la Entidad en el sentido de convertir a partir de julio de 2016, mil cuatrocientos noventa y ocho (1.498) empleos temporales financiados por el rubro de funcionamiento en permanentes. De estos empleos temporales, 1.233 se encontraban provistos, por lo que sus titulares fueron incorporados en provisionalidad a partir del 1° de julio de 2016 en los empleos permanentes relacionados en Decreto citado anteriormente.

¹⁹ Ibídem

²⁰ Ibídem

²¹ Ibídem

De otra parte, también fue sancionado por el Presidente de la República el Decreto 2394 del 11 de diciembre de 2015, a través del cual se crearon 900 empleos en la planta de personal, 820 con el cargo Gestor III y 80 con el cargo Gestor IV y posteriormente también se sancionó el Decreto 885 de mayo de 2016, por medio del cual se prorroga hasta el 31 de diciembre de 2018, la vigencia de 1.834 empleos temporales creados en la planta de personal de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN -mediante el Decreto 4951 de 2011.

Dentro del proceso de selección meritocrático para proveer cargos de libre nombramiento y remoción, se desarrollaron procesos de evaluación de competencias gerenciales a 91 personas de los cuales se designaron 21 empleados pertenecientes al Sistema Específico de Carrera de la DIAN y 23 con personas no pertenecientes al sistema específico de carrera, para un total de 44 empleos.²²

Así mismo, dentro del procedimiento orientado a la selección de los empleados públicos llamados a desempeñar las jefaturas de Divisiones y Grupos Internos de Trabajo, se recibieron 184 solicitudes de designación en jefaturas, de las cuales se designaron para 77 jefaturas, lo cual representa un cumplimiento del 41.84%.²³

Con respecto al Sector Hacienda, la DIAN se sostuvo en el promedio con un 74% a nivel general. La Entidad mejoró en temas como Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, Rendición de Cuentas, Gestión de Calidad y Gobierno en Línea. Se sostuvo en Servicio al Ciudadano y Plan Anual de Adquisiciones y en cuanto a Transparencia y Acceso a la información, Participación Ciudadana, Gestión del Talento Humano, Racionalización de Trámites y Gestión Documental, la DIAN no obtuvo puntajes por debajo del 60%.²⁴

La oportuna gestión de las PQSR y Denuncias logró un porcentaje de cumplimiento del 96.97%. En el 2016 se generó un aumento en la oportuna respuesta de las solicitudes, gracias a la campaña liderada por la Coordinación del Sistema de QRS, orientada a la concientización de los servidores públicos de la Entidad respecto a la importancia de responder al ciudadano con oportunidad y calidad.

Conforme a metodología diseñada por el DAFP, la DIAN cuenta con un índice de madurez del Modelo Estándar de Control Interno – MECI en un nivel satisfactorio. Pasó del 74.30% en el 2014 a 83.90% en el 2015. Este incremento obedece a la evolución y mejoramiento institucional en los factores Información y Comunicación, Direccionamiento Estratégico, Seguimiento y Administración de Riesgos.²⁵

En materia disciplinar del total de funcionarios que tiene la Entidad, se sancionaron al 0.13 %. No fueron proferidos fallos sancionatorios disciplinarios en contra de directivos y

²² Ibídem

²³ Ibídem

²⁴ Ibídem

²⁵ Ibídem

asesores y del total de las quejas recibidas contra funcionarios del nivel asesor y directivo en el periodo objeto de estudio, se dispuso tramitar indagación preliminar al 57.89%.²⁶

En el año 2016 se asumió la responsabilidad pedagógica de la Política de Gestión Ética, mediante la implementación de una estrategia denominada R-ETHOS, con el propósito de presentar de manera lúdica y persuasiva el estudio de algunas de las pautas éticas del Código de Gobierno y de Ética y de su referente dentro del Régimen Disciplinario.

La materialización de la estrategia tuvo lugar en el marco de las denominadas “Olimpiadas Éticas – Aprueba mi ética, mide mi disciplina”. Las olimpiadas fueron un escenario en el cual los servidores públicos pudieron participar para evidenciar la apropiación de conductas éticas y deberes como servidores públicos, por medio de ejercicios de sensibilización, reflexión y aprendizaje, en desafíos virtuales que ejecutaron a semejanza de una competencia en los juegos olímpicos.

Los juegos incluyeron elementos como: Una plataforma de educación virtual, la participación de las diferentes dependencias en calidad de delegaciones, el cumplimiento del Indicador IPA, conformado por actividades de inmersión, participación, y aprendizaje, la elaboración un Ranking, la entrega de medallas de participación individual y grupal y una tabla de medallería por delegaciones.

2017

La Ley 1819 de 2016 estableció rutas importantes y se constituyó en el faro de las ejecuciones del periodo. Por ejemplo, se ordenó la modernización y el fortalecimiento de la administración tributaria y aduanera. Bajo este marco, se estructuraron proyectos para lograr la transformación tecnológica, la ampliación de la planta de personal y la creación de la Escuela de Altos Estudios de la Administración Tributaria Aduanera y Cambiaria

Los ingresos tributarios administrados por la DIAN ascienden a \$132.3 billones, con un crecimiento del 4,4% con respecto al periodo anterior con esta cifra la meta se cumple e 96% inferior a \$ 5.5. billones a la meta para este periodo, la cual ascendió a \$137.8 billones. Los impuestos del orden interno representan el 84, 3% del recaudo total de la Entidad.²⁷

Se continuó implementando el nuevo Modelo de Servicio, el cual se fundamenta en la facilitación del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias y el acercamiento entre la DIAN y los ciudadanos y contribuyentes. Para ello ha incrementado y mejorado los servicios por canales virtuales, los puntos móviles, las jornadas de presencia institucional, las ferias de servicio, entre otros.

Durante la jornada “La DIAN a su alcance en un solo lugar”, se diseñó y aplicó una medición, de forma concurrente, es decir, en caliente la fue respondida por 401 ciudadanos, con los resultados²⁸:

²⁶ Ibídem

²⁷ DIAN: Informe Rendición de Cuentas. agosto de 2016 – agosto de 2017

²⁸ Ibídem

- El 96% de los encuestados calificó de forma positiva la organización de la jornada, el 54.86% como excelente, el 25,94% muy buena y el 15,21%.
- El 97% de los encuestados calificó de forma positiva la calidad de la atención recibida por el funcionario. Excelente el 70%, Muy buena el 20% y Buena el 7%.
- El 80% de los encuestados calificó el tiempo de espera para recibir el servicio como apropiado. Este ítem se constituye en el desafío más importante de eventos similares y futuros.

Con el aplicativo y el procedimiento para PQRS se sigue consolidando este mecanismo con el que los contribuyentes, usuarios y ciudadanía en general se puede manifestar ante la Administración Tributaria.

Por otra parte, se implementaron 29 Núcleos de Apoyo Contable y Fiscal -NAF, principalmente en Instituciones de Educación Superior en Bogotá y posteriormente en otras ciudades del país como Florencia, Popayán, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla, Girardot, Medellín, Quibdó, Armenia, Ibagué, Pereira, Arauca, Yopal, Santa Marta, Cali, Buenaventura, Neiva, Tunja, Cúcuta, Manizales, Villavicencio, Montería.²⁹

Se continuó impulsando y masificando la factura electrónica en consonancia con lo dispuesto en la Ley 1819/16. En este sentido se dieron avances en cuanto a la interoperabilidad, desarrollo tecnológico, uso de datos, automatización de operaciones, sistema de validación y autorización de proveedores tecnológicos.³⁰

Para este año la DIAN cuenta con una planta de 7775 empleos permanentes y con una planta temporal de 1767 empleos³¹. Se presentaron 2278 vacantes que facilitaron la aplicación de la figura del encargo, de acuerdo a las normas y los procedimientos establecidos.

El artículo 335 de la Ley 1819 de 2016 previó la creación de la Escuela de Alto Estudios de la Administración Aduanera y Cambiaria como una Dirección de la DIAN con autonomía administrativa y financiera, sin personería jurídica, que tendrá a su cargo el proceso de gestión del conocimiento, la formación y capacitación de los empleados vinculados a la Entidad con el propósito de asegurar su desarrollo integral para el cumplimiento de las funciones a su cargo, así como el logro de los objetivos de la Entidad y la correcta prestación Ética del servicio.

En cuanto al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, se planteó que la entidad debe seguir enfatizando en el análisis del Mapa de riesgo de corrupción con el Comité de Desarrollo Administrativo, en transparencia y acceso a la información y el seguimiento a componente servicio al ciudadano.

En relación con las investigaciones disciplinarias se tienen datos como los siguientes:³² La relación entre los procesos iniciados en etapa de indagación preliminar durante el periodo,

²⁹ Ibídem

³⁰ Ibídem

³¹ Ibídem

³² Ibídem

frente al número de denuncias por irregularidades en el comportamiento de los funcionarios, en el mismo periodo es del 61.37%.

De total de quejas recibidas contra servidores públicos del nivel asesor y directivo, se dispuso tramitar indagación preliminar, el 25%.

Como acciones preventivas se ejecutaron video foros sobre controles y evidencias, publicación de tips con información clara y precisa sobre el régimen disciplinario y el taller “Soy legal, enseño con mi ejemplo” con el cual se busca incentivar a los servidores de la DIAN un mayor compromiso en el cumplimiento voluntario de sus deberes y prevenir la ocurrencia de conductas que puedan ser sancionadas por la Ley disciplinaria: ³³

En el marco de acciones preventivas se finalizó la estrategia R – ethos, apruebo mi ética, mido mi disciplina, hasta obtener como ganadores a la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Pamplona, Dirección Delegada de Puerto Inírida y Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiales.

Esta acción mereció luego reconocimiento por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública, como una experiencia exitosa en el fortalecimiento de valores institucionales.

Con el Decreto 2183 del 23 de diciembre de 2017 se modificó parcialmente la estructura de la DIAN y se creó la Oficina de Seguridad de la Información con el propósito de liderar el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y de implementar políticas institucionales, tendientes a proteger la información y los sistemas de información del acceso, uso, divulgación, interrupción o destrucción no autorizada. También a realizar la recolección, almacenamiento, uso, circulación o supresión, en forma correcta y en el marco de la Leyes que regulan la materia.

De otra parte, además de auditorías internas al Sistema de Gestión de Calidad, Control Interno y Gestión Ambiental, se realizaron auditorías externas por parte de ICONTEC y SGS. En general las acciones de mejora están orientadas a subsanar hallazgos relacionados con el control de registros, sensibilización y capacitación a los servidores para la aplicación de procedimientos, el fortalecimiento de actividades de autocontrol, la aplicación de controles operacionales y la preparación y respuesta ante emergencias. ³⁴

En esta ocasión el Índice de Madurez del Sistema de Control Interno de la Entidad está en nivel satisfactorio. Esto es, la DIAN cumple de forma completa y bien estructurada con la aplicación del Modelo de Control Interno, se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de la información interna y externa, permitiendo la actualización de los procesos. La política de riesgos es conocida y aplicada por todos los procesos. Se cuenta con mapas de riesgos por procesos y el institucional, lo que facilita la gestión de sus riesgos.

³³ Ibídem

³⁴ Ibídem

2018

Los retos para la ejecución del Plan de Acción de la Entidad en éste y los próximos años son:³⁵

Primero, en lo que respecta al recaudo, se debe cumplir la meta de recaudo establecida por el CONFIS, teniendo en cuenta el entorno de poco crecimiento económico y austeridad fiscal; efectuar las acciones necesarias para el manejo de las Entidades sin Ánimo de Lucro - ESAL - y de aquellas entidades determinadas como no contribuyentes del Impuesto sobre la Renta y Complementarios, que por efecto de la Reforma Tributaria Ley 1819 de 2016 (parágrafo transitorio segundo, artículo 19 E.T), pasan a ser contribuyentes del Régimen Tributario Especial; adaptar la contabilización del recaudo al nuevo marco normativo.

Segundo, en cuanto al control, se debe ejercer la fiscalización de forma cada vez más efectiva, con un modelo basado en tres pilares: control extensivo, control intensivo y fraude fiscal; desarrollar plenamente la Factura Electrónica; consolidar el modelo óptimo de gestión de todo el ciclo de defensa judicial; prevenir el daño antijurídico; desarrollar la Inteligencia de negocios, utilizando metodologías como la de redes complejas y la aplicación de tecnologías de punta.

Tercero, en la facilitación del comercio exterior, es trascendental la implementación del sistema de inspección no intrusiva en aeropuertos y cruces de frontera, lo cual comprende la instalación y puesta en funcionamiento de los escáneres, integrados a los SIES; la implementación del Centro de Monitoreo y Control, y el Programa de Control de Contenedores (PCC), una vez obtenida la aprobación y financiación por parte de la ONUDC y OMA; incrementar el número de empresas autorizadas OEA – Operador Económico Autorizado - en el país; desarrollar un Sistema Informático Aduanero que contemple todos los regímenes y operaciones aduaneras, implementado para 2022, lo cual comprende poner en funcionamiento los Sistemas Informáticos Electrónicos de la Operación Aduanera, conforme al Decreto 390 de 2016 y el Decreto 349 de 2017, así como, sus resoluciones reglamentarias; finalizar la construcción y dotación del Laboratorio de Aduanas.

Cuarto, el servicio debe seguir fortaleciéndose para incrementar el cumplimiento voluntario y disminuir las tasas de evasión y contrabando, principalmente a través de la adecuada segmentación de contribuyentes y la modernización del RUT; dar efectivo desarrollo a la Oficina de Seguridad de la Información para proteger la información y los sistemas de información, del acceso, uso, divulgación, interrupción o destrucción no autorizada; posicionar el Servicio Informático Electrónico de Peticiones, Quejas, Sugerencias, Reclamos, Felicitaciones y Denuncias como herramienta virtual y gerencial para la toma de decisiones; ampliar y fortalecer de Núcleos de Apoyo Contable y Fiscal – NAF -, para fortalecer las políticas públicas de educación fiscal y promover los programas de cultura tributaria en la Entidad, constituyéndose en uno de los mecanismos para la integración transversal de instituciones educativas, estudiantes, comunidad y autoridades fiscales; valorar los costos de transacción en los trámites de la organización; desarrollar la

³⁵ DIAN – Subdirección de Análisis Operacional - Informe de Rendición de Cuentas. Septiembre 2017 – Abril 2018

APP Transaccional: Solicitar Citas, Actualizar RUT, Firma Electrónica, Solicitar Autorización de Facturación, Presentación de Declaraciones, Pago Electrónico, Denuncias, PQRS.

El artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 establece que se deben integrar los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad y este Sistema Único se debe articular con el Sistema de Control Interno; en este sentido el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- surge como el mecanismo que facilitará dicha integración y articulación.

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, según dispone el Decreto 1499 de 2017.

Para implementar MIPG se han adelantado las siguientes acciones:

- Adopción modelo MIPG mediante Resolución 29 del 9 de marzo de 2018
- Creación de instancias Comité Institucional de Gestión y Desempeño y Comité de Coordinación de Control Interno: (Fusiona PDA y Comité SGCCYGA)
- Conformación de equipo coordinador y equipo líder de implementación
- Determinación de la línea de base - FURAG II

Dentro de las Acciones relacionadas con el Plan Anticorrupción y servicio al ciudadano se destaca:

- Creación, consolidación e implementación del formato “Acciones de Participación ciudadana y Rendición de Cuentas.
- La segmentación de clientes en 4 macrosegmentos: Grupos contribuyentes, medianos contribuyentes, personas jurídicas, pequeños contribuyentes personas jurídicas y personas naturales.
- Los Núcleos de Apoyo Contable y Fiscal – NAF – acción de Participación Ciudadana diseñada por las universidades y la Entidad.
- Racionalización de trámites.
- Creación de la Oficina de Seguridad de la Información.
- Adopción de la política Anticorrupción como política de Buen Gobierno, incluida en el Código de Ética y de Buen Gobierno que a la letra dice “ *En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales estamos comprometidos con el cumplimiento de la normatividad en materia anticorrupción, la implementación de buenas prácticas, el uso de instrumentos técnicos para la comprensión de la corrupción y su prevención efectiva, la disuasión de conductas indebidas, el fomento a la denuncia, así como la apropiación del criterio de Gestión de Buen Gobierno: “Cero Tolerancia a la Corrupción”. En virtud de lo anterior, cumplimos con transparencia las funciones que nos han sido encomendadas, guiados por nuestros principios y valores y, en consecuencia, con la convicción de prestar un excelente servicio a la ciudadanía*”.³⁶

³⁶DIAN. Código de Ética y de Buen Gobierno - Versión 8. agosto de 2018

En el campo aduanero se continuó con la implementación y reglamentación de lo dispuesto en los Decretos 390 de 2016 y 349 de 2018, sobre todo, la creación y ajustes de servicios informáticos electrónicos. Por otra parte, se ha continuado acciones relacionadas con inspección no intrusiva, control de contenedores, operador económico autorizado, verificación de origen y la construcción del laboratorio de aduanas.

Para divulgar e interiorizar la política de Cultura de la Contribución se realizaron 162 talleres con 4.544 servidores públicos. Se conformó la red de líderes de cultura de la contribución con la participación de 75 servidores públicos.³⁷

Como resultado del Taller Internacional para fomentar la cultura cívico - tributaria en zonas afectadas por el conflicto armado en Colombia en el marco de la alianza con EUROSOCIAL; se concluyó implementar el programa de la DIAN va al Colegio en el marco socio -cultural que ofrece el departamento del Caquetá (piloto) para luego llevarlo a otras zonas víctimas del conflicto armado.

Se formalizó la Metodología Alharaca por la Paz, junto con la Dirección de Comunicaciones del Ministerio de Cultura - Taller de Alharaca por la paz de 3 días, con énfasis en el valor de la honestidad, como laboratorio creativo para tratar con los niños los temas de honestidad y cuidado de lo público.

En materia disciplinaria se recibieron 542 noticias disciplinarias, de las cuales se trasladaron por competencia de otros entes 62, se inició 397 procesos disciplinarios en etapa de indagación preliminar. E profirieron 27 fallo así: 1 de destitución, 12 de suspensión, 3 de multa y 11 de absolución.³⁸

Se continuó con acciones preventivas como video conferencia sobre el tema de abandono de cargo, piezas gráficas para facilitar la comprensión del régimen disciplinario e temas como in habilidad sobrevivientes, recursos, manejo de bienes y uso del correo institucional, caducidad y prescripción, evaluación del desempeño, actualización de la dirección procesal, pérdida de bienes y conflicto de intereses.

Se culminó el taller “Soy legal enseño con mi ejemplo” cuyo propósito fue sensibilizar a los servidores públicos, a la luz del valor de la responsabilidad y del principio de legalidad para evitar la ocurrencia de conductas disciplinarias.³⁹

Se ejecutó el Taller “La honestidad, mi única elección”: con el objetivo sensibilizar y realizar acciones de prevención de conductas disciplinarias.

³⁷ Ibídem

³⁸ DIAN – Subdirección de Análisis Operacional - Informe de Rendición de Cuentas. Septiembre 2017 – Abril 2018

³⁹ Ibídem

4.1 EJECUCIONES DE GESTIÓN ÉTICA EN EL PERIODO 2014 – 2018 CON FUNDAMENTO EN LA POLÍTICA DE GESTIÓN ÉTICA

Desde hace más de 20 años la Entidad ha venido desarrollando estrategias para fortalecer la comprensión y apropiación de valores y principios éticos. Desde el 2005, basados particularmente en el Modelo de gestión ética para las entidades del Estado.

Con base en dicho Modelo la DIAN ha realizado evaluaciones de la gestión ética en el 2006, 2011, 2014 y 2018; esta última es a la que se refiere el presente informe. Los resultados de ellas, son insumo para definir las estrategias futuras en esta materia.

Por ejemplo, para el periodo 2014 - 2018, los resultados de la evaluación del 2014 permitieron plantear la formulación de la política de gestión ética, como una de varias acciones para intervenir en los resultados obtenidos en la categoría “LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN GESTIÓN ÉTICA”, que observó un desmejoramiento entre el 2011 y el 2014 del -8%.

Estos resultados también orientaron el plan de trabajo a cuatro años para implementar la política de gestión ética y organizar sus objetivos en tres ESTRATEGIAS, pedagógica, organizacional, y comunicativa. Recordemos como se define cada una:

- La estrategia *PEDAGÓGICA* involucra acciones orientadas a la apropiación y aplicación de los valores institucionales y las pautas éticas, y al cumplimiento de los compromisos éticos por parte de los empleados de la entidad, con el liderazgo de los gestores de ética, tanto jefes como gestores de ética sin personal a cargo.
- La estrategia *ORGANIZACIONAL* incluye lineamientos gerenciales de soporte a la política, tales como formas de incorporación de la gestión ética en los planes institucionales, actualización permanente de la red de gestores de ética, y evaluación periódica de la gestión ética.
- La estrategia *COMUNICATIVA* provee información y facilita el diálogo con los servidores públicos de la entidad sobre la política de gestión ética, sobre los planes para llevarla a cabo, y sobre las estrategias pedagógica y organizacional.

Algunas de las ejecuciones del periodo, en los tres ejes, son las siguientes:

4.1.1 Eje Organizacional:

- Integración a los Planes Estratégico 2014-2018, Táctico y Operativos de la Entidad⁴⁰, reporte de su ejecución por medio del Informe de Gestión de Resultados de todas las dependencias de la Entidad.
- Actualización de Código de Ética y de Buen Gobierno⁴¹. 2015 – 2018
- Definición, actualización y gestión de los compromisos éticos de las dependencias⁴². 2014 - 2018

⁴⁰ DIAN - Plan Estratégico 2014-2018, Objetivo OE4; Buen Gobierno. Plan Táctico 2014-2018 Iniciativa TS1 Talento Humano.

⁴¹ Resolución 128 de 2015, versiones 3, 4 y 5 de 2016, 6 de 2017, y 7 y 8 de 2018

- Conformación y consolidación de la red de gestores de ética 2014 – 2018.
- Acciones preventivas por parte de la Subdirección de Gestión de Control Disciplinario Interno. 2014 - 2018
- Inclusión de la definición de compromisos éticos dentro de la evaluación de los acuerdos de gestión de los gerentes públicos. 2015 – 2017
- Carta de Compromiso por el buen trato en la DIAN⁴³. 2015

4.1.2 Eje Pedagógico

- Taller presencial “liderazgo de la gestión ética”, dirigido a gestores de ética con y sin personal a cargo. 2016
- Estrategia R-ethos “Apruebo mi ética, mido mi disciplina” en alianza con la Subdirección de Gestión de Control Disciplinario Interno. 2016
- 4 cohortes del diplomado “Introducción a la gestión ética” dirigido a gestores de ética y servidores públicos. 2017 – 2018
- Formalización de contenidos relacionados con la Gestión Ética tanto en los Programas de Inducción como de Reinducción.
- Taller de ética transparencia e integridad - 2018
- Foros de ética pública⁴⁴ 2015 – 2018.
- Taller presencial “Talleres de ética, integridad y transparencia”. 2018

4.1.3 Eje Comunicativo:

- Día del servidor público y aniversario de la DIAN en el marco de valores y principios 2014 - 2018
- Estrategia el valor de las pequeñas cosas 2017 – 2018
- Piezas comunicativas divulgadas a través de Diannet. 2014 - 2018

⁴² Memorando 424 de 1 noviembre 2012

⁴³ https://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/procesos/tica/carta_buen_trato_1.pdf. Consultado octubre 17 de 2018

⁴⁴ Confianza y conciencia: Pilares fundamentales de la ética – 2015 , Ética de la vitalidad y la confianza: Gestión con sentido – 2016, Anticorrupción y transparencia por la felicidad en el servicio público, Integridad y Confianza, por la Felicidad en el Servicio Público – Haz que Suceda - 2018

5 MODIFICACIONES AL CÓDIGO DE ÉTICA Y DE BUEN GOBIERNO DE LA DIAN, SEGÚN EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ÉTICA 2014 - 2018

Desde el 2005 la Entidad definió en forma participativa la honestidad, la responsabilidad, el compromiso y el respeto como los valores éticos que rigen su acción. Primero, los consignó en un documento denominado “Carta de Valores” y posteriormente mediante la Resolución 10621 de 2008 los Integró al Código de Ética, hoy conocido como Código de Ética y de Buen Gobierno.

Como componente y fundamento de MIPG, el Departamento Administrativo de la Función Pública elaboró el Código de Integridad para las entidades públicas que establece, entre otros aspectos, los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia, como orientadores de su gestión.

Conscientes de los cambios en el entorno interno y externo de la DIAN, especialmente en directrices para la Administración Pública como MIPG, así como de la probable necesidad de ajustar el Código de Ética de la Entidad, y en consideración al proceso participativo que llevó a su formalización, se quiso indagar en esta evaluación sobre varios aspectos relacionados con dicha necesidad.

En este sentido, bueno es recordar que en la Evaluación de la Gestión Ética 2018 se identificó una muestra representativa de 1300 evaluadores, con un nivel de confianza del 98% y un margen de error de 3%.

Además del proceso participativo, esta decisión también tuvo en cuenta que varias evidencias tomadas de actividades propias de la Gestión Ética en la DIAN demostraban la comprensión y vivencia de los cuatro valores identificados en la DIAN, dentro de su cultura corporativa. Algunas de estas evidencias se encuentran en acciones y estrategias como las evaluaciones de la Gestión Ética 2006, 2011, 2014; el taller de Liderazgo de la Gestión Ética del 2012; la estrategia Rethos en el 2016; campañas como Somos Nuestros Valores 2011 y el valor de las pequeñas cosas 2017; los programas de Inducción y Reinducción que desde el 2008 y hasta la fecha, se vienen ejecutando periódicamente; el diplomado “Introducción a la Gestión Ética” 2017 y 2018, los foros de ética 2016, 2017, 2018 y sobre todo, los recientes Talleres de ética, integridad y transparencia 2018, en el que, con la participación de más de 800 gestores de ética con y sin personal a cargo, se hace un ejercicio comparativo entre el Código de Ética de la DIAN y el Código de Integridad del DAFP.

Así las cosas, en la Evaluación de Gestión Ética 2018, sobre la cual versa el presente informe, se incluyeron las siguientes preguntas, dirigidas a conocer la percepción de una muestra representativa de los servidores públicos sobre los valores y el Código de Ética DIAN.

- Ítem 29. Los servidores públicos de la DIAN conocemos el Código de Buen Gobierno y de Ética.
- Ítem 32. Los servidores públicos de la DIAN conocemos los valores institucionales y el código de ética.
- Ítem 38. Los servidores públicos de la DIAN somos honestos en nuestras actuaciones y relaciones con los demás.

- Ítem 39. Los servidores públicos de la DIAN somos personas comprometidas con la entidad y con los contribuyentes y usuarios.
- Ítem 40. Los servidores públicos de la DIAN trabajamos con responsabilidad y diligencia.
- Ítem 41. Los servidores públicos de la DIAN somos respetuosos en nuestras actuaciones y relaciones.
- Ítem 42. Los servidores públicos de la DIAN consideramos pertinente adicionar el valor de Justicia a nuestros valores institucionales, entendiéndolo como Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad e igualdad.
- Ítem 54. En la DIAN practicamos los valores institucionales y las pautas éticas.

A estos cuestionamientos, los 1300 evaluadores respondieron así:

ITEM	No sabe no responde		Totalmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total Evaluaciones
	0		1		2		3		4		5		
29. Los servidores públicos de la DIAN conocemos el Código de Buen Gobierno y de Ética.	23	2%	6	0%	30	2%	40	3%	411	32%	790	61%	1300
32. Los servidores públicos de la DIAN conocemos los valores institucionales y el código de ética.	16	1%	4	0%	23	2%	25	2%	386	30%	846	65%	1300
38. Los servidores públicos de la DIAN somos honestos en nuestras actuaciones y relaciones con los demás.	14	1%	6	0%	20	2%	37	3%	400	31%	823	63%	1300
39. Los servidores públicos de la DIAN somos personas comprometidas con la entidad y con los contribuyentes y usuarios.	10	1%	4	0%	23	2%	28	2%	353	27%	882	68%	1300
40. Los servidores públicos de la DIAN trabajamos con responsabilidad y diligencia.	9	1%	4	0%	19	1%	25	2%	365	28%	878	68%	1300
41. Los servidores públicos de la DIAN somos respetuosos en nuestras actuaciones y relaciones.	7	1%	7	0%	18	1%	29	2%	400	31%	839	65%	1300
42. Los servidores públicos de la DIAN consideramos pertinente adicionar el valor de Justicia a nuestros valores institucionales, entendiéndolo como Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad e igualdad.	22	2%	21	0%	21	2%	50	4%	293	23%	893	69%	1300
54. En la DIAN practicamos los valores institucionales y las pautas éticas.	14	1%	6	0%	19	1%	39	3%	430	33%	792	61%	1300

Como se puede observar, más del 90% de los evaluadores están “parcialmente de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con los ítems indagados. Ello permite plantear que los servidores públicos de la DIAN:

- Identifican y comprenden los valores de *honestidad, compromiso, responsabilidad, respeto y honestidad*.
- Incluyen dentro del valor de la *responsabilidad*, el de *diligencia*, o los hacen similares.
- Consideran pertinente adicionar el valor de *Justicia*, entendiéndolo como “Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad e igualdad”.

El hecho de que el promedio en el Índice de Opacidad (respuestas no sabe – no responde) sea apenas del 1.19%, refuerza estos planteamientos. La mayoría de los evaluadores evidencia un conocimiento sobre cada ítem, el cual fundamenta la escogencia de la opción más parecida a su percepción.

Estos planteamientos se complementan con los resultados del ejercicio comparativo entre el Código de Ética de la DIAN y el Código de Integridad del DAFP, adelantado por más de 800 gestores de ética, con y sin personal a cargo durante los “Talleres de ética, integridad y transparencia” realizados entre octubre y noviembre de 2018. La comparación se hace a la luz de criterios como: los valores éticos identificados, puntos de encuentro, principios de acción y particularidades esenciales.

6 LÍNEA DE BASE 2018 Y RETOS PARA 2022

La línea de base 2018 de la Gestión ética requirió actualizar el instrumento de medida con 22 ítems nuevos que no existían en la evaluación de 2014.

Tomando como referencia la Tabla 2, estos ítems nuevos son: 8, 13, 14, 21, 27, 28, 29, 31, 34, 41, 42, 43, 47, 48, 54, 55, 68, 79, 88, 89, 90 y 91

Los resultados de la línea de base se encuentran en la Tabla 7. Esta línea de base será el referente para la evaluación de la Gestión ética que se realice en 2022.

A partir de los resultados por categoría y el nivel de opacidad, se proponen retos para alcanzar en el próximo cuatrienio. De optar por ellos, las acciones que de ahí se desprendan, sin lugar a dudas deben ser parte de los planes institucionales y tener como faro los referentes éticos, Código de Ética y Buen Gobierno, Política de Gestión Ética, Compromisos Éticos de las dependencias y Carta de Compromiso por el Buen Trato en la DIAN.

Tabla 7. Línea de base de la gestión ética 2018 por categoría y retos a 2022.

CATEGORÍA	LÍNEA DE BASE 2018	OPACIDAD	RETO	RESPONSABLES DEL RETO
GESTIÓN ÉTICA	85%	4%		TODOS
COMUNICACIÓN INTERNA	85%	1%	Contar con espacios virtuales y presentacionales de interlocución, diálogo, información y divulgación.	TODOS, O Comunicaciones, jefes, equipos despachos.
COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL	75%	16%	Contar y dar a conocer espacios de intercambio y cooperación en el marco de la Ley y los tratados internacionales y nacionales.	TODOS, Dirección General, DGO (Asuntos internacionales), DGRAE (Escuela, SG Control Disciplinario Interno), O Control Interno, DG Fiscalización, DG Aduanas (SG Comercio Exterior, SG Técnica Aduanera), Dg Ingresos.
CUIDADO DE LO PÚBLICO	83%	9%	Elevar o mantener el conocimiento y práctica responsable sobre el manejo de lo público.	TODOS, DGO (SG Tecnología IT), DGRAE (SG RFísicos), O Control Interno, O Seguridad de la Información, DG POLFA.
LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN GESTIÓN ÉTICA	77%	5%	Aumentar saber, experiencia y práctica de liderazgo para incidir positivamente en la gestión ética.	Directivos y jefes
MEDIO AMBIENTE	89%	1%	Mantener estrategias que favorezcan el cuidado del medio ambiente tanto en el ámbito personal como institucional.	TODOS, DGO (SG PCL, C organización y Gestión de Calidad), DGAduanas (SG Técnica Aduanera).
PRÁCTICAS DE GESTIÓN ÉTICA	89%	1%	Mantener y mejorar este nivel, aplicando la política de Gestión ética, con coherencia entre lo que se piensa, dice y hace al cumplir la función pública.	TODOS, DG Organizacional (SG Procesos y Competencias Laborales)
RELACIONES CON LA CIUDADANÍA	89%	2%	Mantener estrategias que optimicen la relaciones con la ciudadanía y eleven el nivel de confianza.	TODOS, DG Ingresos (SG Asistencia al Cliente, Puntos de contacto). DG POLFA.
RELACIONES LABORALES	82%	2%	Elevar o mantener espacios de interlocución y estrategias para optimizar la gestión, el desempeño y las condiciones laborales.	DGRAE (SG Personal, SG Control Disciplinario Interno), DG Organizacional (SG Procesos y Competencias Laborales), directivos y jefes.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	86%	4%	Mantener estrategias que optimicen las interacciones entre la entidad, sus empleados y la ciudadanía.	TODOS, directivos.
SERVICIO	88%	1%	Mantener políticas y estrategias para optimizar la relación con contribuyentes, usuarios y ciudadanía en general, así como ofrecerles mejores productos.	TODOS, DGI (SG Asistencia al Cliente, Puntos de contacto).
	84%	4%		

Formule su petición, queja, sugerencia o reclamo en el Sistema PQSR de la DIAN

7 MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ÉTICA 2019 - 2022

Con base en los resultados de la evaluación comparativa 2014 – 2018 (Tabla 6) y en los resultados de la línea de base (Tabla 7), se recomienda generar estrategias que propendan por el mejoramiento de la gestión ética. En esta dirección podrían considerarse los siguientes lineamientos.

- Evaluar la política de Gestión Ética, teniendo en cuenta los resultados de esta evaluación y el Índice Integral de Gestión Ética
- Continuar con la implementación de la política de gestión ética con acciones integrales que tengan cubrimiento nacional y hagan parte de los planes institucionales.
- Mantener acciones en los ejes comunicativo, pedagógico y organizacional para favorecer el impacto de las acciones que se adelanten.
- Concebir acciones muy precisas para intervenir en las categorías cuyos resultados se presenten en amarillo y naranja y con un nivel de opacidad por encima del 5%. Es el caso de Liderazgo de los Directivos en Gestión Ética, Cooperación Interinstitucional y Cuidado de Lo público.

7.1 ANEXO 1. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ÉTICA 2011, 2014, 2018

COMPARATIVO 2014 - 2018 POR CATEGORÍAS Y PROCESOS.

%	GESTIÓN ÉTICA				Comunicación interna			Cooperación Interinstitucional			Cuidado de lo público			Liderazgo de los directivos en gestión ética			Medio ambiente			Prácticas de gestión ética			Relaciones con la ciudadanía			Relaciones laborales			Responsabilidad social			Servicio		
	2011	2014	2018	DIFERENCIA	2011	2014	2018	2011	2014	2018	2011	2014	2018	2011	2014	2018	2011	2014	2018	2011	2014	2018	2011	2014	2018	2011	2014	2018	2011	2014	2018	2011	2014	2018
TODOS LOS PROCESOS	87	81	85	-4	90	82	85	80	69	75	81	76	85	81	73	78	90	84	89	93	87	89	91	84	89	83	79	84	91	83	87	91	86	89
Recursos financieros	94	87	88	-1	93	90	87	90	74	74	97	84	93	86	74	82	97	93	87	97	92	92	96	90	91	87	85	88	98	89	91	96	93	91
Comercialización	88	84	84	0	88	86	83	70	77	80	93	79	85	76	72	77	87	91	87	95	89	88	95	88	86	85	80	82	98	87	86	91	88	88
Administración de cartera	90	83	85	-2	94	85	85	82	72	78	87	75	83	80	75	79	94	87	89	96	89	89	92	87	89	83	82	85	93	85	87	91	87	88
Recursos físicos	87	83	88	-5	84	83	88	84	67	77	86	82	90	81	73	82	96	87	92	91	88	91	90	85	91	80	81	87	90	82	88	91	88	91
Asistencia al cliente	92	82	86	-4	92	82	86	93	72	76	90	77	84	84	75	81	93	84	91	96	86	89	94	85	90	87	79	85	95	83	87	93	87	90
Gestión humana	88	82	83	-1	87	82	84	100	66	74	85	80	86	65	74	78	90	87	87	98	88	86	90	85	85	78	82	84	95	85	85	88	88	84
Inteligencia corporativa	82	82	83	-1	84	82	84	65	74	78	73	81	80	71	77	75	83	85	85	90	85	87	85	82	85	77	81	81	86	82	88	88	80	85
Recaudación	86	82	85	-3	86	84	85	73	68	74	82	74	84	75	75	79	89	85	90	93	88	89	86	85	90	84	78	85	89	85	89	89	88	89
Servicios informáticos	84	82	87	-5	91	82	87	62	74	71	81	82	82	74	70	82	83	85	92	92	86	91	86	84	92	76	81	85	87	86	91	89	85	93
Fiscalización y liquidación	90	81	83	-2	91	82	85	84	70	73	86	72	81	81	74	74	93	84	88	95	88	89	92	83	88	84	78	81	92	83	85	91	85	88
Operación aduanera	85	80	84	-4	88	81	84	76	70	78	81	74	83	74	73	74	86	80	88	93	86	90	87	83	89	80	77	82	84	81	86	89	84	88
Gestión jurídica	82	78	83	-5	82	81	85	78	58	70	80	73	82	70	70	75	87	81	87	90	84		82	81	87	76	78	82	81	78	84	80	81	87
Gestión masiva (*)	82	71			85	72		62	51		76	65		77	64		87	75		90	82		79	71		76	70		78	66		86	78	

(*) En el 2018 Gestión masiva se suma a Asistencia al Cliente

Formule su petición, queja, sugerencia o reclamo en el Sistema PQSR de la DIAN

7.2 ANEXO 2. LÍNEA DE BASE 2018 POR CATEGORÍAS Y PROCESOS.

	GESTIÓN ÉTICA	Comunicación interna	Cooperación Interinstitucional	Cuidado de lo público	Liderazgo de los directivos en gestión ética	Medio ambiente	Prácticas de gestión ética	Relaciones con la ciudadanía	Relaciones laborales	Responsabilidad social	Servicio
TODOS LOS PROCESOS	84%	85%	73%	84%	78%	87%	89%	88%	83%	86%	88%
Administración de cartera	85%	85%	78%	82%	79%	89%	89%	89%	84%	87%	88%
Asistencia al cliente	86%	86%	76%	82%	81%	91%	89%	90%	85%	87%	90%
Comercialización	84%	83%	80%	85%	77%	87%	89%	86%	81%	86%	88%
Control Interno	84%	86%	53%	83%	79%	91%	88%	91%	87%	90%	92%
Fiscalización y liquidación	83%	85%	72%	80%	75%	88%	89%	88%	80%	85%	88%
Gestión humana	83%	84%	74%	85%	79%	87%	87%	85%	84%	85%	84%
Gestión jurídica	83%	85%	71%	81%	76%	87%	88%	87%	81%	84%	87%
Inteligencia corporativa	83%	84%	78%	79%	76%	85%	88%	85%	80%	88%	85%
Investigación disciplinaria	75%	85%	59%	78%	64%	70%	80%	82%	82%	65%	83%
Operación aduanera	84%	85%	79%	82%	75%	88%	90%	89%	81%	86%	88%
Recaudación	85%	85%	75%	84%	79%	90%	89%	90%	84%	89%	89%
Recursos financieros	88%	87%	75%	93%	82%	87%	92%	91%	88%	91%	91%
Recursos físicos	88%	88%	77%	90%	83%	92%	92%	91%	86%	88%	91%
Servicios informáticos	87%	88%	71%	89%	82%	92%	91%	92%	85%	91%	93%

(*) En el 2018 Gestión masiva se suma a Asistencia al Cliente

Formule su petición, queja, sugerencia o reclamo en el Sistema PQSR de la DIAN