

Informe de Gestión y Resultados Institucionales DIAN 2017

**Versión 1.
Bogotá, Abril de 2018.**

Tabla de Contenido

1. PRESENTACIÓN	3
2. LA FUNCIÓN DE CONTRIBUCIÓN A LAS FINANZAS PÚBLICAS	7
a) Recaudo de los tributos administrados por la DIAN	7
b) Administración de Cartera	10
c) Devoluciones y Compensaciones	11
3. LA FUNCIÓN DE CONTROL	11
a) Ley Anticontrabando	11
b) Plan de Lucha contra el Contrabando 2015 - 2018	13
c) Plan de Choque contra la Evasión	18
i. Fiscalización Tributaria	19
ii. Fiscalización Aduanera	20
iii. Fiscalización Internacional	21
iv. Factura Electrónica	22
4. FOMENTO DEL CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO	22
a) Segmentación y Caracterización de Contribuyentes	22
b) Cultura de la Contribución	23
c) Riesgos Estratégicos	24
d) Seguridad Jurídica y Daño Antijurídico	27
5. LA FUNCIÓN DE SERVICIO EN LA DIAN	29
6. RETOS INSTITUCIONALES AÑO 2018	31
<i>Tabla 1 Seguimiento a Metas de Gobierno DIAN - SINERGIA</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 2 Recaudo Bruto por Tipo de Impuesto 2016 - 2017</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 3 Clasificación de la Gestión Efectiva</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 4 Solicitudes Atendidas por Comité de Conciliación</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 5 Denuncias Penales 2017</i>	<i>29</i>
<i>Gráfica 1 Circulo Virtuoso de la Estrategia DIAN 2014 – 2018</i>	<i>4</i>
<i>Gráfica 2 Recaudo Bruto vs. Presión Fiscal</i>	<i>9</i>
<i>Gráfica 3 Recuperación de Cartera 2010 - 2017</i>	<i>10</i>
<i>Gráfica 4 Riesgos Estratégicos de la Entidad</i>	<i>25</i>

1. PRESENTACIÓN

Este informe presenta los resultados de la Entidad para el año 2017 y las perspectivas para el 2018. Su organización temática atiende a los grandes componentes de su misión: recaudo, servicio y control, y clasificada por sus dos grandes unidades estratégicas de negocio, aduanas e impuestos.

De otra parte, presenta los resultados de la organización con relación a los aspectos transversales de Buen Gobierno. Ello hace relación, entre otras, a las políticas públicas de Estrategia de Gobierno en Línea, Transparencia, Desarrollo Administrativo, Modelo Estándar de Control Interno, las cuales debe atender la DIAN para consolidar los logros del sector Hacienda y de los establecidos por la Presidencia de la República.

La principal fuente de información para la elaboración de este documento en cuanto a resultados 2017 es el Informe de Gestión y Resultados – IGR, presentado por cada una de las áreas de gestión de la entidad, mientras que el Informe de Gestión Estratégica – IGE, proporciona la información correspondiente a las perspectivas 2018. También fue revisada e incorporada la información de los reportes del sistema de gestión de calidad, de los avances de los planes, la evaluación del plan de choque contra la evasión y el contrabando y los elaborados por las entidades de enlace.

Compromisos con el Plan Nacional de Desarrollo – PND¹

El Congreso de la República expidió el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un Nuevo País” mediante la Ley 1453 del 9 de junio de 2015 con el objeto de *“construir una Colombia en paz, equitativa y educada, en armonía con los propósitos del Gobierno Nacional, con las mejores prácticas y estándares internacionales, y con la visión de planificación de largo plazo prevista por los objetivos de desarrollo sostenible”*

La DIAN, como entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público juega un papel fundamental en la ejecución de las políticas relacionadas con la eficiencia en la política fiscal, la implementación de las reformas tributarias y la gestión aduanera con el fin de facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias y de ejercer control efectivo de dichas obligaciones. Estas políticas hacen parte de la estrategia transversal de buen gobierno, las cuales deben desarrollarse conforme al programa macroeconómico del Gobierno Nacional.

Es nuestra labor garantizar que el sistema tributario se aplique con el fin de recaudar los recursos necesarios para que pueda desarrollarse la política social y velar por la protección del orden público económico nacional mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, y la

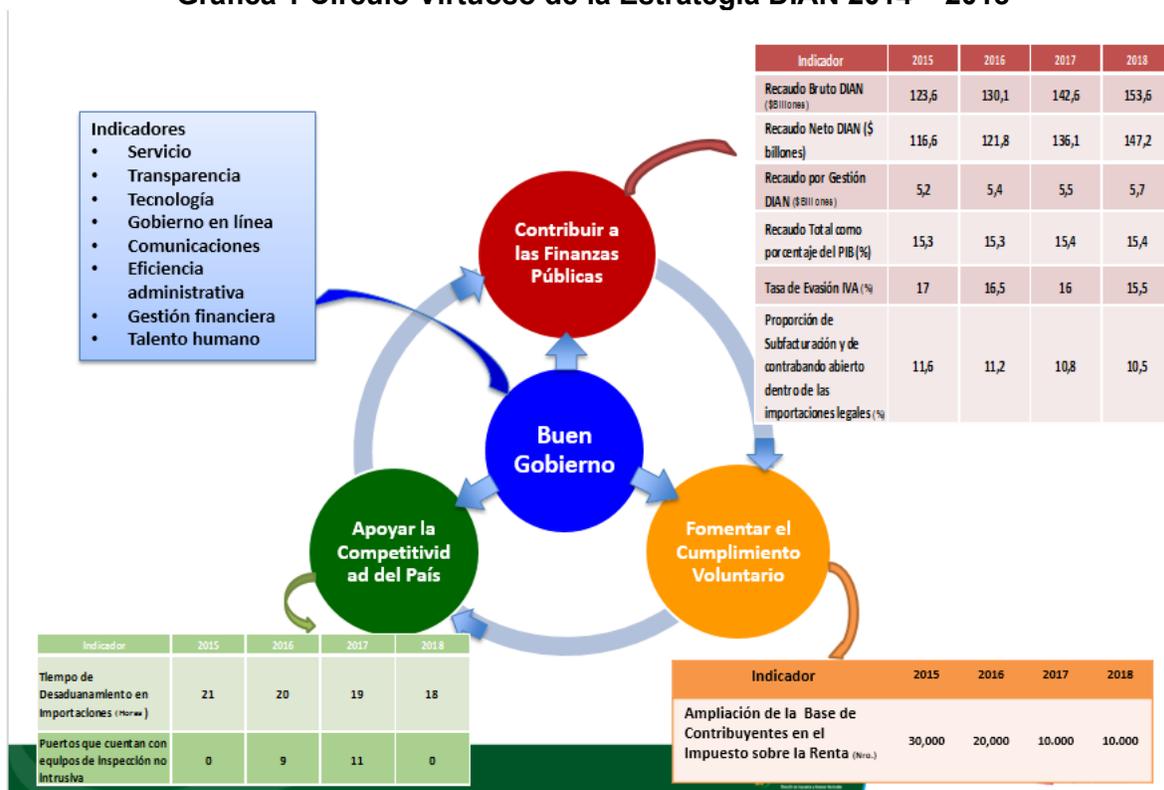
¹ Documento de Evaluación del Plan de Choque contra la evasión y el Contrabando.

facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

Con base en las anteriores consideraciones fue aprobado el Plan Estratégico DIAN 2014 – 2018 y asociado al modelo de planeación y gestión se definió un círculo virtuoso que es la estrategia de negocio de la DIAN para los próximos cuatro años, el cual está compuesto 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.

Gráfica 1 Círculo Virtuoso de la Estrategia DIAN 2014 – 2018



Con el objetivo estratégico de “Contribuir a la sostenibilidad de las finanzas públicas del Estado colombiano” se pretende cumplir con las metas de recaudo fijadas por el CONFIS, con eficiencia y eficacia. Se debe mantener el dinamismo del recaudo como porcentaje del PIB, contribuyendo a la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano de acuerdo con los

parámetros del marco fiscal de mediano plazo y la regla fiscal y, en general, con el programa macroeconómico del gobierno nacional.

La DIAN viene realizando esfuerzos para mejorar su gestión interna. Es así como el indicador “Recaudo por Gestión DIAN”, de manera tal que el indicador propuesto se viene incrementando de \$5,2 billones para el año 2015, a \$5.4 en el año 2016 y \$5.5 Billones para el año 2017.

Otros indicadores para este primer objetivo estratégico son: reducir los niveles de evasión en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y, disminuir la proporción de subfacturación y de contrabando abierto de las importaciones legales. Frente al primer indicador la meta es disminuir la tasa de evasión del IVA a un 16% en el 2017, mientras que para la subfacturación y contrabando abierto como proporción de las importaciones legales el propósito es llegar al 10,5% en 2017. A la fecha de emisión del presente informe no se conocen los resultados de éstos indicadores.

El segundo objetivo estratégico de la DIAN para el período 2014 – 2018 “Aportar al mejoramiento de la competitividad del País” pretende consolidar un sistema aduanero moderno, que incorpore las normas y mejores prácticas internacionales, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, aportando a la facilitación del comercio exterior y a la efectividad del control en dichas operaciones. Los indicadores clave de desempeño para este objetivo son la disminución de los tiempos de desaduanamiento en las importaciones llegando a 19 horas previstas para el año 2017, y Puertos que cuenten con equipos de inspección no intrusiva, para el cual se tiene como meta 11 puertos en el año 2017.

El tercer objetivo estratégico es “Fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones Tributarias, Aduaneras y Cambiarias” mediante el cual se pretende el fortalecimiento de la cultura tributaria y la ejecución de acciones integrales de servicio y control para disminuir los costos de cumplimiento al ciudadano-cliente y los costos de operación de la entidad, promoviendo la cultura de la legalidad y generando riesgo subjetivo a quien persista en el incumplimiento de sus obligaciones fiscales. El indicador clave de desempeño es la “Ampliación de la base de contribuyentes en el impuesto sobre la renta” en 70.000 nuevos contribuyentes para los cuatro años de vigencia del PND, de los cuales 56.000 contribuyentes corresponden al año 2017.

Estos tres objetivos estratégicos hacen parte del componente de Gestión Misional y de Gobierno del Modelo de Planeación y Gestión, mientras que el objetivo estratégico cuarto guarda relación con los componentes de Gestión del Talento Humano, Eficiencia Administrativa, Gestión Financiera, Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano; y la Estrategia de Gobierno en Línea.

La DIAN incorporó las metas anteriores dentro del sistema de seguimiento del Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados SINERGIA, hecho que hace más transparente el proceso de rendición de cuentas institucional. En el cuadro 1 a

continuación se observan los resultados institucionales en el cumplimiento de las metas Sinergia para los últimos tres años.

Tabla 1 Seguimiento a Metas de Gobierno DIAN - SINERGIA
Plan Nacional de Desarrollo "Todos por un Nuevo País"

	NOMBRE INDICADOR	Línea Base	Meta 2015	Avance logrado 2015	Avance logrado 2016	Meta 2017	Avance logrado 2017	Avance % 2017
1.	Recaudo Bruto DIAN (billones).	114,4	123,6	123,71	126,7	142,1	136,48	96,05
2.	Recaudo Neto DIAN (billones).	108,0	116,6	116,07	116,9	129,9	126,55	97,42
3.	Recaudo Tributario Bruto como porcentaje del PIB (porcentaje).	15,1	15,3	15,44	14,69	15,4	14,96	97,14
4.	Recaudo por Gestión DIAN (billones).	4,4	5,2	5,43	5,51	5,5	8,35	151,82
5.	Tasa de Evasión en el Impuesto al Valor Agregado - IVA.	17,5	17,0	20,1	23,4	16,0	N.A.	N.A.
6.	Proporción de subfacturación y contrabando abierto dentro de las importaciones legales.	12,1	11,6	13,31	12,7	10,8	N.A.	N.A.
7.	Nuevos contribuyentes en el impuesto sobre la renta.	33.534	30.000	127.655	200.511	56.000	139.779	249,61
8.	Tiempo de desaduanamiento en importaciones (horas).	23,37	21	23,85	21	19	22	31,35
9.	Puertos que cuentan con equipos de inspección no intrusiva.	0	0	N.A.	9	2	2	100,00

Información con fecha de corte al 23 de marzo de 2018.

Fuente: Reporte SINERGIA – DNP, con fecha de corte 23 de marzo de 2014.

Los resultados obtenidos durante el año 2017 de las metas incorporadas a SINERGIA son:

- El Recaudo Bruto alcanzó un valor de \$ 136.5 billones con lo cual se incumplió la meta establecida fijada en un valor de \$ 142.1 billones. Por su parte, el Recaudo Neto fue incumplido al obtenerse un 97.4% con un recaudo de \$126.6 Billones de pesos, de una meta establecida de \$ 129.9 Billones. Con relación al recaudo por gestión DIAN, la meta se cumplió al obtenerse \$8.35 Billones de una meta establecida de \$ 5.50 Billones. La Presión Tributaria (medida como el Recaudo total como porcentaje del PIB) cuya meta se estipuló en 15.4% no fue cumplida al lograrse solamente un 14.9%.
- El compromiso de ampliar la base mediante incorporar nuevos contribuyentes al Impuesto sobre la Renta se cumplió al lograrse nuevos registrados con la obligación de 139.779 de una meta de 56.000 para el año 2017.
- Frente a la meta establecida de tiempo de desaduanamiento, no fue posible cumplirla y, por el contrario, se incrementó el tiempo a 22 horas en promedio. Lo anterior, fue justificado en la demora de los usuarios aduaneros en realizar los trámites ante Entidades Financieras o en presentar su solicitud de perfilamiento.
- En cuanto a la meta relacionada con la proporción de subfacturación y contrabando dentro de las importaciones legales y Tasa de Evasión en el Impuesto al Valor Agregado - IVA, a la fecha de emisión de éste informe debido al rezago para el cálculo de estos indicadores.

2. LA FUNCIÓN DE CONTRIBUCIÓN A LAS FINANZAS PÚBLICAS

a) Recaudo de los tributos administrados por la DIAN

El recaudo bruto a diciembre de 2017 presenta una variación nominal de 7,7% frente al año 2016, siendo los principales generadores de ingresos los correspondientes a: Retención en la fuente a título de renta, declaraciones de IVA y renta cuotas; impuestos estos que presentaron variaciones entre el 24,05 y 38,6% y que aportaron al recaudo total del año 2017 el 64,9% (10 puntos porcentuales por encima de su participación agregada observada en el año 2016); éstos compensaron en parte el decrecimiento del recaudo en el CREE y en el impuesto a la gasolina y el ACPM.

Para el año 2017, aparecen nuevos impuestos como el impuesto al carbono, que en 8 meses genera un recaudo de \$476.862 millones. En la actividad externa, es importante el crecimiento del 14,4% en el IVA.

El comportamiento del recaudo discriminado por tipo de impuesto se observa en el Cuadro 2.

Tabla 2 Recaudo Bruto por Tipo de Impuesto 2016 - 2017
 (Valores en millones de pesos)

IMPUESTO	Año 2016 p	Part. %	Año 2017 p	Part. %	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVIDAD INTERNA	107.142.729	84,5%	114.893.599	84,2%	7.750.870	7,2%
RETENCION EN LA FUENTE A TÍTULO DE RENTA	32.620.193	25,7%	41.583.513	30,5%	8.963.320	27,5%
DECLARACIONES IVA	25.722.895	20,3%	31.900.150	23,4%	6.177.255	24,0%
RENTA CUOTAS	10.873.932	8,6%	15.071.135	11,0%	4.197.203	38,6%
G.M.F.	7.080.818	5,6%	7.300.662	5,4%	219.844	3,1%
RETENCION EN LA FUENTE A TÍTULO DE IVA	4.963.695	3,9%	5.616.414	4,1%	652.719	13,1%
DECLARACIONES CREE /1	7.543.067	6,0%	4.058.412	3,0%	-3.484.655	-46,2%
RIQUEZA /2	5.065.902	4,0%	3.975.484	2,9%	-1.090.418	-21,5%
IMPUESTO AL CONSUMO	1.844.428	1,5%	2.107.892	1,5%	263.464	14,3%
IMPUESTO GASOLINA Y ACPM	3.747.952	3,0%	1.619.472	1,2%	-2.128.480	-56,8%
RETENCION CREE	7.573.656	6,0%	1.103.940	0,8%	-6.469.716	-85,4%
IMPUESTO AL CARBONO/3	-	0,0%	476.862	0,3%	476.862	
TIMBRE NACIONAL	106.191	0,1%	79.662	0,1%	-26.529	-25,0%
ACTIVIDAD EXTERNA	19.568.635	15,4%	21.414.442	15,7%	1.845.807	9,4%
IVA	14.986.507	11,8%	17.151.532	12,6%	2.165.025	14,4%
ARANCEL /4	4.582.128	3,6%	4.262.909	3,1%	-319.219	-7,0%
POR CLASIFICAR /5	22.460	0,0%	122.222	0,1%	99.762	444,2%
TOTAL	126.733.824	100,0%	136.430.262	100,0%	9.696.438	7,7%

/1 Incluye los recaudos por sobretasa de CREE.

/2 Desde 2016 incluye impuesto Patrimonio y recoge los recaudos rezagados del impuesto de Seguridad Democrática.

/3 A partir de mayo de 2017, incluye el impuesto nacional al carbono, creado por la Ley 1819 de 2016.

/4 Incluye arancel, sobretasa a las importaciones.

/5 Incluye otros por clasificar.

(p) Información preliminar.

Fuente: Estadísticas Gerenciales EG-20; para año 2017 corte a 18 de enero de 2018; para año 2016 corte a 24 de agosto de 2017.

Elaboró: Coordinación de Estudios Económicos. Subdirección de Gestión de Análisis Operacional. DIAN.

Presión Fiscal de los tributos administrados por la DIAN

En la presente década, Colombia ha hecho un esfuerzo importante para incrementar su contribución al financiamiento del Estado con recursos sanos, provenientes de sus impuestos.

Es así como la presión fiscal, medida como el peso de los impuestos en el Producto Interno Bruto, aumentó en alrededor de dos puntos entre los años 2010 y 2012, el cual a partir del año 2013 se estabilizó en el 15%, representando un incremento del recaudo de 30 billones de pesos.

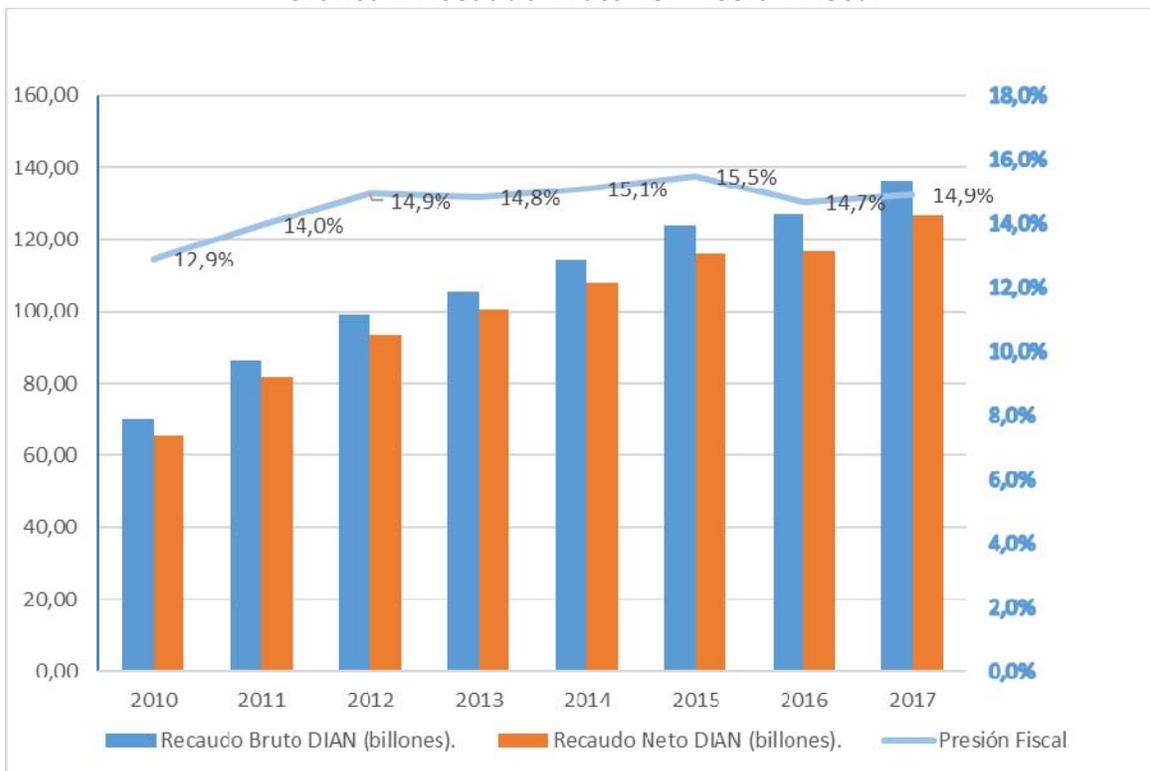
No obstante que se cumplió con la meta de recaudo establecida por el CONFIS en el año 2015, Colombia recibió un impacto negativo sobre su economía, derivado del menor dinamismo de la economía mundial, de la reducción de los precios internacionales del

petróleo y de los productos de minería, lo cual afectó los ingresos derivados de las exportaciones, generando una balanza comercial desfavorable y menores ingresos tributarios por la reducción del ritmo en el crecimiento económico.

Este comportamiento desfavorable fue compensado con un mayor esfuerzo de gestión y unos mayores ingresos tributarios derivados de los beneficios otorgados a los contribuyentes en la última reforma tributaria (Ley 1782 de 2014) que pudieron normalizar su situación con el fisco.

Para el año 2016, la economía sufre en forma plena el impacto mencionado, de tal forma que la presión fiscal disminuye en medio punto, y el recaudo no alcanza la meta establecida por el Gobierno Nacional. En el último año 2017, la caída en la participación en el PIB, no es tan significativa, a pesar de la contracción de la economía, debido de una parte de la promulgación de la reforma tributaria estructural y de otra, de mayores esfuerzos de gestión por parte de la Entidad.

Gráfica 2 Recaudo Bruto vs. Presión Fiscal



Fuente: Reporte Indicadores Misionales DIAN – SG de Análisis Operacional.

b) Administración de Cartera

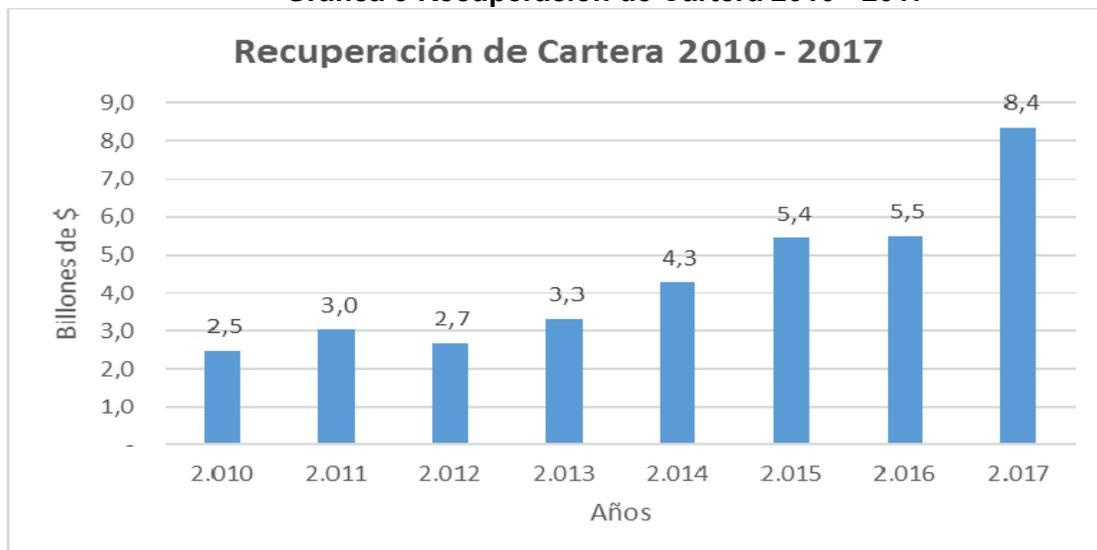
Con el fin de asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, la sociedad otorga amplias facultades a la administración tributaria para que solicite a los órganos judiciales las medidas cautelares, coactivas o de acción ejecutiva. Así mismo, se organiza internamente para adelantar las gestiones de cobro correspondiente comenzando por una etapa persuasiva.

En este mismo orden de ideas, se plantea a los encargados del proceso de cobranza el cumplimiento de metas con el fin de que la cartera representada en los tributos que se le deben al fisco, ingrese al presupuesto de la Nación.

Durante el año 2017, la Recuperación de Cartera de la Entidad alcanzó un valor de \$ 8.4 Billones de Pesos con lo cual se supera de manera importante la meta establecida de \$5.5 Billones

Las acciones de cobro, especialmente las realizadas en la semana de “Al día con la DIAN, y las acciones masivas y de divulgación en medios de comunicación ha permitido alcanzar estos resultados, así como el seguimiento y control realizado a todas las acciones de cobro por parte de la Coordinación de Gestión de Cobranzas. También, contribuyó a la gestión de cobro, los beneficios estipulados en la Ley 1819 de 2016 relacionados con: las declaraciones ineficaces de retención en la fuente, las declaraciones con inconsistencias en periodicidad, las terminaciones por mutuo acuerdo y conciliación administrativa; y, las campañas de control extensivo de obligaciones.

Gráfica 3 Recuperación de Cartera 2010 - 2017



Fuente: Reporte Indicadores Misionales DIAN – SG de Análisis Operacional.

c) Devoluciones y Compensaciones

Las solicitudes radicadas durante el año 2017 presentan una disminución en cuanto al valor del 20,47% respecto al año 2016, al pasar de \$29,3 billones a \$23,3 billones en el 2017. El mayor valor de las solicitudes está concentrado en los conceptos de Renta, de ventas y pagos en exceso, con el 92,35% del valor total de las solicitudes en el periodo. Es importante anotar que se observa un incremento en valor de las solicitudes después de las tres últimas reformas tributarias, al pasar de \$14,81 billones en el año 2013 a \$23,3 billones. Referente al número de solicitudes el incremento es mayor al pasar de 83.593 en el año 2016 a 107.760 equivalentes a un del 30%, un reflejo de las mayores cargas de trabajo del área.

3. LA FUNCIÓN DE CONTROL

En el 2017 se continuó con la lucha contra el contrabando como prioridad nacional para lo cual se viene trabajando en la ejecución de la Ley Anti contrabando y se incorporaron las acciones y estrategias en el plan de acción institucional.

a) Ley Anticontrabando

Con el propósito de modernizar y adecuar la normativa teniendo en cuenta la necesidad de fortalecer la lucha contra la competencia desleal realizada por personas y organizaciones incursas en operaciones ilegales de contrabando, lavado de activos y defraudación fiscal, se proyectó y se logró la expedición de la Ley 1762 de julio 6 de 2015.

En esta Ley se establecen medidas para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos, la evasión fiscal y el favorecimiento de esas conductas; igualmente, se propone fortalecer la capacidad institucional del Estado y establecer mecanismos que faciliten que los autores y organizaciones dedicadas o relacionadas con este tipo de actividades sean procesadas y sancionadas por las autoridades competentes; y se adoptan medidas patrimoniales que disuadan y castiguen el desarrollo de esas conductas.

En cumplimiento de la norma se instaló la Comisión Interinstitucional de Lucha contra el Contrabando² y se creó mediante Resolución Interna 134 del 22 de diciembre de 2015 en el Despacho de la Dirección de Gestión de Fiscalización, la “Coordinación Integral de Lucha contra el Contrabando y la Evasión Fiscal”, para fortalecer y coordinar esfuerzos con el fin de realizar acciones integrales de fiscalización, en materia tributaria, aduanera y

² La Comisión fue instalada el 31 de agosto de 2015.

cambiaría; así como, en los casos que impliquen significativo impacto y/o alto riesgo en operaciones de contrabando, fraude aduanero, lavado de activos y evasión fiscal.

En desarrollo de la Ley, y particularmente del Artículo 42 de la Ley que estipula que “la Fiscalía General de la Nación, el Instituto Colombiano Agropecuario, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, la Superintendencia de Industria y Comercio, la Policía Nacional y las Secretarías de Salud departamentales, municipales y del Distrito Capital, elaborarán protocolos de cooperación eficaz mediante la articulación de procedimientos, aseguramiento de elementos materiales probatorios o evidencia física y mecanismos de intercambio de información entre ellas, que permitan optimizar los recursos para los operativos de inspección y control, las investigaciones administrativas y las investigaciones penales, salvo la información prevista en los tratados de intercambio de información tributaria, los cuales se someterán a las disposiciones previstas en dichos convenios”.

Para cumplir con el mandato de esta Ley en su Artículo 47, el cual establece que el Gobierno Nacional a través de la DIAN desarrollará un modelo de trazabilidad en materia de operaciones aduaneras de productos sensibles que permita llevar un control organizado, se elaboró un proyecto de Decreto por parte de la Dirección Jurídica de la Entidad³.

En cuanto al Artículo 48, relacionado con límites en materia de frecuencias y cupos máximos periódicos para la introducción de mercancías realizadas por habitantes de municipios fronterizos al territorio aduanero nacional, el Director General de la DIAN realizó la presentación del documento “Limite en materia de Frecuencias y cupos-municipios fronterizos”, resultado de las mesas de trabajo adelantadas entre la DIAN y los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo y de Relaciones Exteriores⁴.

Así mismo en el Artículo 49 de esta Ley, se expresa que la DIAN, el Ministerio de Defensa, la Policía Nacional, y la Fiscalía General de la Nación, establecerán protocolos de traslado de elementos materiales probatorios o de información que permitan garantizar los derechos fundamentales de los asociados y la cadena de custodia de la evidencia recolectada. Al respecto, la Fiscalía General de la Nación, inició el 18 de marzo de 2016 un curso a funcionarios de la DIAN y Policía Nacional, en “Conocimientos Básicos de Policía Judicial” especialmente en los temas relacionados con cadena de custodia y toma de elementos materiales probatorios y evidencia física.

³ El Proyecto se presentó en la sesión del 7 de diciembre de 2015 y se envió el 9 de diciembre de 2015 a cada uno de los integrantes de la Comisión y al Ministerio de Hacienda y Crédito Público para sus comentarios.

⁴ sesión del 7 de diciembre de 2015. Este documento incluye diferentes elementos que aportan a la reglamentación del artículo 48 de la Ley 1762 de 2015, teniendo en cuenta los convenios, zonas de régimen aduanero especial y franquicias arancelarias vigentes a la fecha, en las diferentes regiones fronterizas.

Igualmente, en cumplimiento con lo establecido en el Artículo 53 de esta Ley, que plantea que “cuando la mercancía aprehendida o decomisada se encuentre relacionada con alguna conducta punible, la autoridad que haya proferido el acto administrativo que ordena la aprehensión o decomiso, deberá comunicar inmediatamente a la Fiscalía General de la Nación para que en un plazo no superior a cuatro (4) meses desde que avoque conocimiento, ordene la recolección de los elementos materiales probatorios y evidencia física que requiera y libere la facultad dispositiva de la mercancía”, en el año 2015 se inició la toma de evidencias físicas de mercancías en las diferentes Direcciones Seccionales del país.

Respecto a la obligatoriedad de formular la política pública de educación y prevención contra el lavado de activos, el contrabando y la evasión fiscal, en el año 2015 se elaboró el proyecto de “Política pública de educación y prevención como herramienta de la lucha contra el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal”.

b) Plan de Lucha contra el Contrabando 2015 - 2018

Este Plan busca una reforma integral que redunde en la comprensión, el análisis y una mayor conciencia para que este ilícito no sea aceptado socialmente y poder hacerle frente interinstitucionalmente a la problemática que se vive hoy en día.

En total cohesión con la planeación de la DIAN y sus competencias, el Plan Anticontrabando desarrolla la estrategia de “Enfrentar de manera exitosa los retos en materia de seguridad pública” (Lucha contra el contrabando), vinculada al objetivo “Proveer seguridad y defensa en el territorio”, que se asocia a la estrategia transversal de “Seguridad, Justicia y Democracia para la construcción de paz”, contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un Nuevo País”.

El Plan Anticontrabando se articula desde el nivel operativo de la entidad, a través del desarrollo de planes operativos anuales de las Subdirecciones de Gestión y de las Direcciones Seccionales con vocación aduanera por medio de la ejecución y seguimiento de Planes Anticontrabando regionales, acordes con las particularidades de cada jurisdicción. Para los años 2016 y 2017, la DIAN se realizó una gestión importante en materia de lucha contra el contrabando, la cual fue incorporada al trabajo de cada una de las direcciones seccionales y forman parte de los resultados de la gestión de cada uno de los períodos analizados en otro aparte de este documento.

La lucha contra el contrabando debe enfocarse no solamente sobre el control de las mercancías como tal, sino que debe orientarse al desmantelamiento de las estructuras que se dedican al contrabando y a sus formas evolucionadas mediante nexos con el comercio ilícito, tales como el lavado de activos, falsedad marcaría, entre otros. Estas estructuras criminales vulneran la seguridad nacional y financian millonarias operaciones al margen de la ley y de tráfico de estupefacientes; así, lo que se propone es, además de enfrentar las acciones particulares de contrabando de mercancías, también atacar las organizaciones que se dedican al comercio ilícito, con el fin de desarticular las mismas.

Comisión interinstitucional de lucha contra el contrabando

En el año 2017 se realizaron 04 sesiones de la comisión interinstitucional de lucha contra el contrabando, la cual tiene la tarea de realizar y dictar políticas de estado contra el contrabando, el fraude aduanero y conductas conexas.

La comisión contó con la presencia de varios entes reguladores de la problemática del fenómeno del contrabando como lo son; DIAN, Fiscalía General de la Nación, Superintendencia de Puertos y Transporte, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Superintendencia de Industria y Comercio, Aeronáutica Civil, Instituto Colombiano Agropecuario y Policía Nacional entre otros; donde se trataron diferentes ejes temáticos para definir el alcance de dichas políticas.

Contrabando Abierto

La DIAN en ejercicio de las facultades previstas en los artículos 500, 501 y ss. del Decreto 390 de 2016, adelanta acciones de control necesarias para asegurar el cumplimiento de las normas aduaneras sobre las mercancías de procedencia extranjera a nivel nacional.

Algunas de las medidas de aplicación inmediata implementadas para contrarrestar el posible incremento del contrabando, están orientadas a mitigar los efectos que este fenómeno le ocasiona a la economía del país, razón por la cual el mismo establece aquellas mercancías que resultan sensibles y que serán objeto de dichos controles. El control se realiza en los tres momentos con los que dispone la Entidad para ejercerlo, los cuales son: i) previo y simultáneo, que se realiza en lugares de arribo y zonas primarias aduaneras en los regímenes o modalidades de tráfico postal y envíos urgentes, viajeros, y de carga; y, ii) el posterior, que prevé el desarrollo de acciones específicas y de alto impacto, orientadas a contrarrestar el contrabando abierto y el contrabando técnico, esbozando lineamientos específicos en los eventos de encontrar modalidades como la subfacturación, que busca reducir el pago de los derechos e impuestos a la importación.

Como resultado de la lucha contra el contrabando, la DIAN realiza la aprehensión de mercancías. Así los resultados para el año 2017, son de 47.734 aprehensiones por un valor de \$ 365.129.631.533. Los sectores económicos que presentaron una mayor incidencia en las aprehensiones de mercancías son: Materias textiles y sus manufacturas con 23.7%; Materias plásticas con 10.4%; Calzado con 10.2%; Máquinas, aparatos y material eléctrico con 10.1%, Pieles y Productos de las industrias químicas con 5.7%.

Acciones de control alto impacto en Zona Secundaria 2017

Durante el período enero-diciembre de 2017, se realizaron veinticinco (25) acciones de alto impacto en las Direcciones Seccionales de Cartagena, Barranquilla, Medellín, Bogotá, Cali, Bucaramanga y Santa Marta, donde los sectores atacados han sido accesorios para vehículos, productos odontológicos, relojería, bisutería, perfumería, calzado, textiles y confecciones, celulares y accesorios, juguetería, productos de ferreterías y barras corrugadas, licores y marroquinería.

La aprehensión de mercancías que no cumplieran con los requisitos aduaneros fue evaluada en \$6.646.492.058, y la captura de 28 personas por diferentes delitos conexos al contrabando

Sistema de Administración de Riesgos

Consiste en fortalecer el Sistema de Gestión del Riesgo con fundamento en criterios basados en técnicas y esquemas de perfilamiento acordes con las mejores prácticas internacionales, que permitan focalizar e incrementar la efectividad del control previo, simultáneo y posterior.

Se plantea utilizar bases de datos que permitan a la DIAN, contar con información sobre las operaciones y las personas que actúan ante la Entidad, para evaluar la seguridad de la cadena logística en el comercio exterior, identificar quiénes intervienen en la cadena logística de distribución y las características de la operación de comercio exterior, el estado de las obligaciones de pago exigibles en materia tributaria, aduanera o cambiaria, sanciones y demás acreencias a favor de la DIAN, así como los derivados del incumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

En el mismo sentido deben tenerse en cuenta los temas relacionados con la evasión del pago de los derechos e impuestos a la importación, por distorsión de los elementos del valor en aduana de las mercancías importadas, de los tratamientos preferenciales derivados de la aplicación de las normas de origen y de los aspectos relativos a la nomenclatura arancelaria; así como los relacionados con la solvencia económica para desarrollar las operaciones de comercio exterior, el origen de los fondos, y la capacidad financiera necesaria que asegure el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

Evolución en la implementación y puesta en funcionamiento del módulo de gestión de riesgos del sistema Lucía.

Como se ha planteado con anterioridad, es claro que la entidad afronta riesgos en el cumplimiento de su misión debido a flagelos como el contrabando abierto y técnico, para este propósito viene implementando un sistema institucional de gestión de riesgo que involucra además del modelo de perfilamiento, un módulo para administrar la selectividad aduanera, entendida como un control tendiente a mitigar las conductas de aquellos usuarios u operaciones que representen alto riesgo de contrabando y lavado de activos, prevención del riesgo ambiental y violación a la propiedad intelectual, defender la salud y garantizar la seguridad en fronteras y la cadena logística, tal como lo establece la nueva regulación aduanera colombiana, adoptada mediante Decreto 390 de 2016.

Con el fin de mejorar el sistema de gestión de riesgos, las aduanas de Colombia y Uruguay acordaron bajo el marco del Convenio Multilateral de Aduanas de América Latina, España

y Portugal (COMALEP), fortalecer la cooperación mediante la implementación y puesta en funcionamiento del módulo de gestión de riesgos del sistema Lucia en Colombia.

Para ello, se definió un cronograma para implementar y poner en funcionamiento el modelo de gestión de riesgos Lucía en Colombia. Esta implementación comprende los módulos de carga, desaduanamiento, tránsito aduanero, tráfico postal y salida de mercancías.

Así, se dio inicio a la implementación gradual del módulo de desaduanamiento de la siguiente manera:

Se decidió tomar como piloto la Dirección Seccional de Aduanas de Bogotá, por cuanto involucra el 52% del total de las operaciones de importación, y se inició el despliegue el día 16 de noviembre de 2016, en el aeropuerto Internacional El Dorado de la Dirección Seccional de Aduanas de Bogotá.

En el mes de abril del año 2017, se extendió el plan piloto a cinco (5) depósitos y luego se realizó el despliegue a nivel nacional en el mes de septiembre. Así, la implementación de este sistema ha permitido la administración directa que permite la creación de reglas de selectividad sin la necesidad de esperar a un desarrollo tecnológico, permitiendo su inmediata implementación. Permite adicionalmente generar informes de efectividad por las reglas implementadas, lo que con lleva a hacer dinámico el sistema a través del análisis y creación de nuevos perfiles de riesgo y se ha disminuido el número de declaraciones seleccionadas para inspección, pero se ve aumento en la efectividad de las mismas.

En la fase siguiente se espera implementar los módulos de Carga, Tránsito Aduanero, Tráfico Postal y Salida de Mercancías, los cuales se irán implementando una vez se encuentren desarrollados los servicios informáticos de la DIAN de acuerdo a lo establecido en el Decreto 390 de 2016.

Con esto se pretende mejorar la aplicación del principio del control aduanero tendiente a controlar y facilitar las operaciones de comercio exterior.

Inspección No intrusiva

La inspección no intrusiva consiste en la utilización de tecnología para inspeccionar contenedores u otras mercancías embaladas sin tener que abrir ni dañar el contenido. De esta manera el control será más efectivo y se pueden reducir los tiempos de ingreso o salida de mercancías del territorio nacional.

Durante el año 2015 se incorporó a la reglamentación aduanera el concepto de “inspección no intrusiva”, y con estas consideraciones se profirió el ya mencionado Decreto 993 de 2015. En el período se elaboró y se entregó el documento de las especificaciones funcionales del servicio informático que permitirá la implementación de este sistema de inspección en el proceso de importación de carga. Una vez definidas las especificaciones técnicas y logísticas para la ubicación de los escáneres.

Para el cuatrienio se estableció una meta de 11 escáneres, de los cuales de acuerdo a lo planeado fueron instalados nueve en el año 2016. En el año 2017 se instalaron los dos con lo cual se cumple la meta.

Renovación de la Plataforma Tecnológica Aduanera

Se dio inicio a la evaluación de los sistemas de información que soportan los procesos aduaneros, con el fin de determinar la estrategia que permita su modernización y con ello lograr atender las necesidades que demandan los nuevos retos de la aduana colombiana y la normatividad que sea expedida.

Al finalizar el año 2017, se presentan algunos retrasos en la puesta en producción de algunos de los sistemas informáticos aduaneros, por lo cual con la expedición del decreto 349 de 2017, se aplazan la vigencia para su implementación hasta el año 2019.

Establecimiento de una Gestión Coordinada de Fronteras

La definición de una política para pasos de frontera debe ser considerada en el marco de una Gestión Coordinada de Fronteras, que busca el acoplamiento interinstitucional de las entidades públicas con responsabilidades de control fronterizo y del sector privado.

De esta manera, se deben involucrar actores dentro de la cadena logística del comercio internacional (local, nacional, binacional y regional) en el marco político y normativo, con el objetivo de mejorar el control fiscal y parafiscal, la seguridad fronteriza, la facilitación del comercio y el tránsito de personas.

Alianza Aduana – Empresa

La DIAN, atendiendo el propósito de articular esfuerzos ha participado y suscrito un acuerdo con la ANDI (Cámara de Zonas Francas), “Acuerdo contra prácticas ilegales”. Así mismo, participa actualmente en el “Comité 20/20 para el desarrollo” de la ANDI, en las mesas de “Aduanas y Contrabando”. Los anteriores acercamientos con el sector privado son ejemplo de cómo se establecen las bases para la colaboración entre las partes, a fin de desarrollar acciones que permitan la detección, prevención y combate de las prácticas ilegales en materia fiscal, aduanera y cambiaria. Por lo tanto, estos tipos de acuerdos deben dinamizarse con el sector privado y demás gremios.

Operador Económico Autorizado

El Operador Económico Autorizado –OEA- en Colombia es una iniciativa gubernamental que involucra transversalmente a las entidades que, de manera directa intervienen en el

ingreso y salida de mercancías, así como las que de manera indirecta promueven el desarrollo del comercio exterior.

El OEA se encuentra definido como la persona natural o jurídica establecida en Colombia, que siendo parte de la cadena de suministro internacional, realiza actividades reguladas por la legislación aduanera, o vigiladas por la Superintendencia de Puertos y Transporte, la Dirección General Marítima o la Aeronáutica Civil, que mediante el cumplimiento de las condiciones y los requisitos mínimos, garantiza operaciones de comercio exterior seguras y confiables, y por lo tanto, es autorizada como tal por la DIAN, con la posibilidad de acceder a acuerdos de reconocimiento mutuo ARM.

Durante el año 2015, se efectuó una revisión y actualización de la normatividad del OEA con el fin de lograr su sintonía con las mejores prácticas internacionales. En la nueva norma se permite la categorización voluntaria en materia sanitaria. En el año, se profirieron 14 resoluciones de autorización o negación suscritas por la Dirección General.

Se está haciendo un esfuerzo importante con relación a la promoción y divulgación del programa OEA con el sector privado, en aras de incrementar la participación de un mayor número de empresas dentro del programa. Así mismo, con el fin de incentivar su crecimiento, no solo a nivel nacional sino también internacional, se está trabajando por el Acuerdo de Reconocimiento Multilateral entre los países miembros de la Alianza Pacifico (México-Perú-Chile-Colombia).

Para el año 2017, se propendió por el ingreso al programa OEA de otros usuarios de la cadena de suministro internacional con una ampliación de la gradualidad la cual se cumplió a través de la publicación de los proyectos de Resolución de apertura para agencias de aduanas y puertos. Así mismo, una actividad relacionada con la coordinación y participación en eventos de capacitación y divulgación del OEA a nivel nacional, para lo cual se dio cumplimiento con las jornadas de divulgación en Barranquilla y Bogotá.

Cabe anotar que, durante el último año, se efectuaron seguimientos a los beneficios otorgados a los Operadores Económicos Autorizados y se presentaron los informes de análisis y estudio de los beneficios otorgados por el programa a nivel nacional.

Se realizó el Congreso OEA en la ciudad de Medellín los días 19 y 20 de octubre de 2017, con la participación de las empresas autorizadas OEA, las autoridades de control Policía Nacional, ICA e INVIMA, el Grupo Consultivo del OEA y los Oficiales de Operaciones de las Seccionales.

c) Plan de Choque contra la Evasión

En cumplimiento del Plan de Choque para el año 2017, se realizaron los siguientes programas de fiscalización

i. Fiscalización Tributaria

Durante el año 2017 se logró un total de \$8.3 billones de pesos de gestión efectiva, con la cual se puede inferir los esfuerzos que viene realizando la entidad para mejorar su gestión.

De acuerdo con las actuaciones efectuadas, la distribución es la que se presenta a continuación en el Cuadro 3.

Tabla 3 Clasificación de la Gestión Efectiva

TOTAL GESTION LOGRADA POR CONCEPTO ENE-DIC DE 2017	
CONCEPTOS	VALOR LOGRADO
Total gestión efectiva en gestor por los actos 901, 902, 903 y 904	726.999.452.568
Total gestion por actos no ejecutoriados	789.094.880.191
Total gestion terminaciones por mutuo acuerdo, conciliaciones y/o beneficios fiscales	332.815.060.700
Valor Total Gestión Reportada por la Subdirección de Fiscalización Internacional	4.329.125.403
Valor Total de la Gestión derivada de investigaciones adelantadas por la Dirección Seccior	147.592.691.069
Valor Total de la Gestión mejoramiento del comportamiento por riesgo subjetivo	512.068.485.791
Valor Total Gestión lograda por Puntos fijos, Operaciones realizadas con proveedores ficti	58.312.645.770
Valor Total Gestion por actos ejecutoriados	263.674.273.019
Valor Total Gestion por Actuaciones proferidas en Liquidación	2.297.715.618.167
Valor Total Gestión por contingencia	232.701.558.922
Valor Total Mejoramiento del recaudo por control	2.891.860.263.185
TOTAL NACIONAL	8.257.164.054.785

Fuente: Reporte plan operativo Enero Diciembre publicado el 25 de enero de 2018

En desarrollo del Plan de Choque contra la evasión para el año 2017, se adelantaron las siguientes actividades de Fiscalización Tributaria: Impuesto a la Riqueza, renta personas naturales 2014, Control a créditos fiscales en IVA 2015, Control robusto al IVA, Control post-devoluciones Renta-CREE 2015, Control post-devoluciones IVA 2015, Omisos informantes de exógena 2013 y 2014, Control a informantes que presentaron información exógena inconsistente- 2013 y 2014, Control a empresas administradoras de servicios a primera infancia- Renta e Ingresos y Patrimonio 2015, Indicios de Inexactitud Renta y CREE-Personas Jurídicas año 2015 y Créditos fiscales y Pérdidas fiscales -Renta y CREE 2015.

En cuanto a las Acciones de Control, fueron ejecutadas las siguientes: Deducción de activos fijos-Renta 2014, Contribución parafiscal espectáculos públicos 2014, Declaraciones tributarias que se dan por no presentadas- Renta e IVA 2015

Estrategia de Control Masivo: Teniendo en cuenta la realidad económica de los contribuyentes y los resultados obtenidos en el ejercicio de sus actividades, se realizó

control preventivo a 9.209 contribuyentes, mediante correo electrónico y físico, invitándolos a presentar la declaración de Renta año gravable 2016. A través de este programa de fiscalización masiva, se espera que los contribuyentes presenten correctamente su declaración.

También se realizó invitación a 631 personas naturales a normalizar los activos omitidos o pasivos inexistentes.

A través del servicio de comunicación de campañas se enviaron 309.300 correos electrónicos a todos los agentes de retención con declaraciones en estado ineficaz de retención en fuente y autorretención en la fuente del CREE, informándole del Beneficio consagrado en el Artículo 272 de la Ley 1819 de 2016 (Reforma Tributaria). Así mismo, se realizó un segundo envío de 90.383 correos electrónicos a los declarantes de retención en la fuente y autorretención CREE invitándolos a subsanar las declaraciones en estado ineficaz.

Finalmente, la Entidad viene efectuando Campañas para invitar a los contribuyentes a presentar de forma voluntaria sus obligaciones tributarias. Con este propósito se enviaron más de tres millones de cartas a contribuyentes, de los cuales atendieron en forma oportuna sus obligaciones 237.553 con un recaudo asociado de más de \$ 26 Billones.

Laboratorio de informática forense

Para los contribuyentes sobre los cuales se tiene información o indicios de estar manipulando su sistema de facturación para suprimir o alterar el valor de las ventas o sobre aquellos perfilados como de alto riesgo o que han sido objeto de denuncias, se programan visitas de registros (Art. 779-1 E. T) con apoyo del laboratorio de informática forense.

Dadas las ventajas que presenta el laboratorio forense para el control que debe aplicar la entidad, es necesario superar sus dificultades administrativas relacionadas con limitaciones en su capacidad operativa y tecnológica. En igual sentido, la capacitación del talento humano adscrito a esta función debe fortalecerse en el análisis de información, así como en los diversos sistemas de facturación que existen en nuestro país.

ii. Fiscalización Aduanera

Por su parte con las labores de fiscalización al comercio exterior se estableció una meta de revisión sobre la correcta liquidación de los tributos aduaneros de \$ 21.750 Millones, la cual fue ampliamente superada logrando un recaudo efectivo de \$ 38.230 Millones. Para esta labor se efectuaron 3.808 actos administrativos.

Con el fin de que las labores de control aduanero tengan una cobertura adecuada, se establecieron metas discriminadas por su cuantía y la efectividad de las mismas. Estas metas se encuentran clasificadas de acuerdo al valor de la UVT.

Para el período 2017 el recaudo directo proveniente de las acciones aduaneras alcanzó un valor de \$38.230 millones de pesos a través de 3.808 actos administrativos. Así mismo, las resoluciones sanción fueron de \$ 504.115 millones, con lo cual se supera ampliamente la meta establecida de \$138.250 millones.

La POLFA en sus labores de apoyo y soporte Operacional a las acciones de fiscalización tributaria, aduanera y cambiaria e Investigación Criminal orientó sus esfuerzos a la identificación y desarticulación de organizaciones y bandas delincuenciales dedicadas al contrabando, el comercio ilícito y el lavado de activos.

Para el año 2017, fueron desarticuladas (10) organizaciones delincuenciales dedicadas al contrabando, comercio ilícito y delitos conexos a través del desarrollo de las operaciones donde se llevaron a cabo 62 capturas de personas dedicadas al contrabando y delitos conexos, fortaleciendo así las labores frente a estos sistemas economía criminal que son fuentes de financiación de actividades ilícitas.

Se llevaron a cabo mecanismos de coordinación intergremial e intersectorial, fortaleciendo las capacidades en la lucha contra el contrabando y el comercio ilícito a partir del intercambio estratégico de información, donde el acercamiento con el sector privado es un pilar fundamental que han generado acciones estratégicas para combatir el fenómeno del contrabando.

Para el año 2017, fueron intervenidos 50 Pasos fronterizos informales intervenidos y en las acciones de control aduanero en las diferentes zonas de frontera se materializa la aprehensión de mercancías de procedencia extranjera por un valor avaluó de \$46.801.418.168 y se obtiene la captura de 494 personas por delitos asociados al contrabando

iii. Fiscalización Internacional

Para el Control a las operaciones internacionales sujetas al régimen de precios de transferencia realizadas entre los contribuyentes y sus vinculados del exterior, vinculados ubicados en zonas francas y en jurisdicciones de baja imposición, se remitieron a las Direcciones Seccionales, los siguientes programas de fiscalización:

- Programa: Control de Operaciones sujetas al régimen de precios de transferencia que involucran Commodities; Programa: Control a transacciones de precios de transferencia realizadas entre contribuyentes ubicados en el territorio aduanero nacional y sus vinculados ubicados en Zonas Francas; Programa: Control a Transacciones de Precios de Transferencia realizadas con Jurisdicciones de Baja Imposición; Programa control de operaciones de intangibles, servicios e intereses sobre préstamos con vinculados y/o con paraísos fiscales.

Teniendo en cuenta la importancia de ampliar la cobertura de fiscalización en materia de precios de transferencia, se crearon cinco (5) Grupos Internos de Trabajo en las Direcciones Seccionales de Bogotá, Grandes Contribuyentes, Medellín, Cali y Barranquilla. La creación de estos cinco grupos es una estrategia que permite el control a

un mayor número de contribuyentes siendo estas estas cinco Direcciones Seccionales las que ocupan más del 90% de los contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta y Complementarios sujetos al régimen de precios de transferencia.

Por otra parte, y con el fin de conocer los negocios que pueden estar enmarcados dentro del concepto de “Economía Digital”, se profirió una acción de control denominada “Economía Digital”, mediante la cual resultaron seleccionados contribuyentes que pertenecen a Grupos Multinacionales que realizan sus negocios a partir del uso de plataformas digitales en los sectores de transporte, hotelería y compras en línea.

iv. Factura Electrónica

Como un mecanismo de lucha contra el fraude, la DIAN viene impulsando la factura electrónica. Ésta es un documento que soporta transacciones de venta de bienes y/o servicios que para efectos fiscales debe ser expedida y conservada en medios y formatos electrónicos. Esta cumple con los requisitos legales y reglamentariamente exigibles a las facturas impresas.

Con la implementación del sistema durante el año 2.016, fueron 954 mil facturas recibidas con ventas por \$10,5 billones en el año 2.017. Durante este mismo año, se autorizaron 41 empresas que se constituyen en los proveedores tecnológicos autorizados. Así mismo, mediante resolución se establecieron 1.607 los habilitados y seleccionados para facturar electrónicamente.

También se desarrolló una solución gratuita para micro y pequeños empresarios y se adquisición la Infraestructura adecuada para este servicio

Con lo anterior se allana el camino para la obligatoriedad de factura electrónicamente a todos los contribuyentes obligados a facturar desde el año 2019, la cual quedo consignada en la reforma tributaria estructural, ley 1819 de 2016.

4. FOMENTO DEL CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO

a) Segmentación y Caracterización de Contribuyentes

Para concretar las estrategias más adecuadas tanto para el control como para el servicio se considera indispensable tener un conocimiento profundo de los usuarios y contribuyentes. En este sentido, los expertos como el Proyecto IAMTAX del Banco Mundial, recomiendan realizar una clasificación por segmentos atendiendo, de una parte, el volumen de operaciones y activos, y de otra, el comportamiento observado de los contribuyentes respecto del cumplimiento de sus obligaciones, así como en la detección de operaciones con inconsistencias.

Por lo anterior, en el Plan Táctico 2014 – 2018 se fijaron como iniciativas a adelantar las correspondientes a “Establecer los segmentos de contribuyentes y su respectiva caracterización a nivel institucional”, y “Desarrollar la segmentación y caracterización de contribuyentes y usuarios aduaneros, para obtener mayor eficiencia en el servicio al cliente externo”.

Una vez conformada la estrategia de segmentación a nivel institucional, con la cual se establecen grupos homogéneos de contribuyentes y encaminar la gestión hacia estos grupos seleccionados para brindarles ofertas diferenciadas de servicios por los diferentes canales, incrementar el recaudo voluntario y fortalecer el control, generando mayor confianza en la administración tributaria.

En este contexto, se realizó la priorización y calificación de variables y se estableció la estructura de la matriz de trámites y servicios ofrecidos por la entidad con los cuales interactúan los contribuyentes en el cumplimiento de obligaciones.

En el año 2017, fueron elaborados tres documentos: el primero con la Socialización de los resultados de la segmentación institucional a las Direcciones de Gestión y las Seccionales, el segundo con la identificación de las brechas de servicio conforme la metodología definida y el tercero con los requerimientos para automatizar la generación de segmentos con su respectiva demanda de trámites.

Con base en la segmentación anterior, se plantearon durante el año de análisis estrategias de servicio focalizadas a partir de las necesidades institucionales, tomando como referencia los resultados obtenidos y el análisis de demanda de trámites y servicios. Desde el punto de vista del control se enfocará el análisis en el cumplimiento de obligaciones por cada segmento; definición de perfiles de cumplimiento por segmento y acciones de control; determinación de los contribuyentes a los que le serán aplicados cada uno de los tipos de control y establecimiento de brechas e implementación de estrategias e indicadores de control.

En el año 2018, se establecerán los mecanismos de integración y ajustes a la estructura funcional, y las estrategias de servicio y de control por cada segmento.

b) Cultura de la Contribución

El programa de Cultura de la Contribución, tiene por objetivo promover en la ciudadanía especialmente desde edades tempranas, la apropiación de creencias, saberes, valores y comportamientos que permitan generar una disposición social que se materialice en una conducta favorable hacia el cumplimiento voluntario, permanente y oportuno de las obligaciones TAC (tributaria, aduanera, cambiario), además del buen uso y vigilancia de bienes, servicios y recursos públicos, en un contexto de confianza hacia las instituciones por parte de la sociedad.

En cumplimiento de la política de la Cultura de la Contribución y el Plan Estratégico, se procura promover un proceso de transformación social, a través de estrategias comunicativas, educativas, lúdicas, pedagógicas y de investigación orientadas a motivar la conciencia ciudadana sobre el valor esencial de la contribución para la construcción de una sociedad equitativa e incluyente.

Para el año 2017, realizó divulgación y sensibilización, mediante 173 talleres relacionados con la divulgación e interiorización de la política y plan de cultura de la contribución en 44 Direcciones Seccionales, alcanzando una cobertura de 4.997 servidores públicos.

En desarrollo del Plan de la Cultura de la Contribución se destacan las iniciativas adelantadas con relación a:

- a) Núcleos de Apoyo Contable y Fiscal – NAF: con el cual se atendieron un total de 24.736 consultas relacionadas con RUT, Renta, Servicios en línea entre las consultas más recurrentes, en 32 de los 49 convenios suscritos con las diferentes Instituciones de Educación Superior.
- b) En el diseño de la estrategia para sensibilizar y divulgar la política y plan de cultura en colegios, se aplicó un diagnóstico que permitió identificar el nivel de avance, las fortalezas y debilidades en la implementación del programa Pedagogía de la Contribución, de esta forma se desarrolló un documento con los resultados de dicho diagnóstico para la formulación de la estrategia, cuya ejecución se hará en el año 2018.

c) Riesgos Estratégicos

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión plantea que el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, se debe utilizar como mecanismo de control para la verificación y evaluación de la estrategia y la gestión de las entidades, quienes deben identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos negativos que puedan afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales.

Así mismo, las tendencias internacionales han registrado un importante cambio de visión en cuando a la gestión de riesgos: de un enfoque de gestión tradicional hacia una gestión basada en la identificación, monitoreo, control, medición y divulgación de los riesgos. Es así como la capacidad de identificar probables eventualidades, su origen y posible impacto constituye una tarea necesaria para el logro de los objetivos.

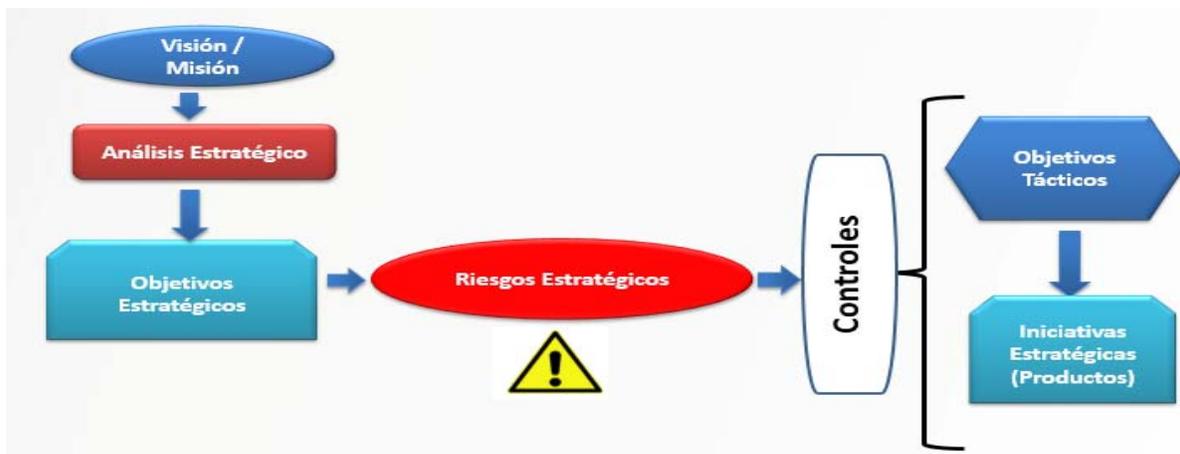
En este contexto, se identificaron los Riesgos Estratégicos de la DIAN, efectuando una revisión del marco estratégico de la entidad, Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, considerando que el Riesgo de Entidad es el nivel de exposición a incertidumbres que la organización debe identificar y efectivamente administrar para alcanzar sus objetivos, ejecutar sus estrategias exitosamente y crear valor.

Los cuatro (4) riesgos estratégicos determinados son:

1. El recaudo no corresponde al tamaño de la economía
2. Inadecuado diseño y ejecución de la estrategia de servicio y control de la Entidad
3. Incumplimiento de compromisos y acuerdos de la entidad
4. Pérdida del prestigio institucional.

El Esquema general de los riesgos estratégicos y su relación con la planeación institucional, puede observarse en el siguiente diagrama:

Gráfica 4 Riesgos Estratégicos de la Entidad



De acuerdo con el anterior esquema, se utilizaron los objetivos tácticos como controles de las causas de los riesgos estratégicos identificados, cuyo cumplimiento en el mediano plazo permitirán alcanzar las metas propuestas para el próximo cuatrienio; por lo tanto, se pueden considerar como los controles estratégicos definidos por la entidad para asegurar el logro de su marco estratégico.

Los objetivos tácticos seleccionados por su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales son los siguientes:

- Profundizar en el conocimiento sobre usuarios y contribuyentes mediante técnicas de inteligencia de negocios y gestión de riesgos.
- Incrementar la eficiencia administrativa mediante la optimización de los procesos, trámites, sistemas internos, riesgos de operación y la gestión documental.
- Desarrollar y mantener la tecnología de la información y las telecomunicaciones para optimizar la gestión institucional y la Estrategia de Gobierno en Línea, en función de un mejor servicio al ciudadano.
- Fortalecer el talento humano y promover su desarrollo, en el marco de la política integral de gestión humana.
- Realizar acciones integrales e innovadoras de control y fiscalización.
- Establecer programas de incorporación, formalización y formación de contribuyentes y usuarios al sistema TAC.

- Mejorar la efectividad del servicio al ciudadano-cliente en el cumplimiento de la misión institucional.
- Focalizar el control aduanero hacia las actividades que generen riesgo para la seguridad nacional.

Una vez identificados los Riesgos Estratégicos de la entidad, sus causas y consecuencias, se procedió a hacer el análisis de su probabilidad e impacto con el fin de determinar el nivel de riesgo inherente, es decir, la severidad que implicaría su materialización, si no se toman medidas de control y se diseña una estrategia institucional para su mitigación.

Como resultado de dicho análisis se obtuvo que la totalidad de los riesgos estratégicos se encuentran ubicados en zona inaceptable de riesgo, es decir, se deben diseñar e implementar acciones de tratamiento para mitigar o evitar su ocurrencia.

Igualmente, se trabajó a nivel de las correspondientes iniciativas, siendo seleccionadas 31 que actuarán como controles, dado que se consideraron claves por su aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos. En resumen, se identificaron cuatro (4) riesgos estratégicos, veintinueve (29) causas y 31 controles que de cumplirse garantizarán, con un 80% de probabilidad, la consecución de las metas institucionales.

En el 2015, se presentaron en el Comité de Coordinación Estratégica los Riesgos Estratégicos de la entidad y sus controles, los que fueron aprobados. Se definieron como principales actividades a realizar en este año:

1. Monitoreo y seguimiento en las mesas gerenciales a las iniciativas que funcionan como controles de los riesgos estratégicos que presenten dificultades en su diseño y/o ejecución.
2. Explicación del avance de éstas 31 iniciativas clave por parte de los Directores de Gestión que los lideran en el informe de Gestión Estratégica - IGE, diseñado para este propósito.
3. Presentación por los Directores de Gestión en el Comité Directivo de las recomendaciones y acuerdos necesarios para garantizar el cumplimiento de las Iniciativas que conforman los controles estratégicos.

Durante los años 2016 y 2017 se viene realizando monitoreo de los riesgos estratégicos, cuyos resultados se llevan a los comités de coordinación estratégica.

De otra parte, se hace necesario considerar que el desempeño de la entidad también depende de la gestión de los riesgos inherentes a su operación, por lo que cobran vital importancia las actividades adelantadas en tal sentido durante el año 2017, siendo entre otras, el apoyo a usuarios expertos en el levantamiento de las matrices de riesgos para los procesos de Inteligencia Corporativa para los subprocesos de nivel 1 "Gestión de la

Planeación Institucional”, “Administración Sistema de Gestión” y Defensoría; Operación Aduanera para los subprocesos de nivel 1 “Ingreso de mercancías” y “Salida de Mercancías”; Recursos Financieros. Recursos Físicos para los subprocesos de nivel 1 “Administración Bienes” y Gestión Documental” y, Comercialización

Igualmente se apoyó en la actualización de las matrices de riesgos de los procesos de Investigación Disciplinaria y Control Interno y del subproceso de Análisis de Operaciones y Gestión del Riesgo del proceso de Inteligencia Corporativa

Se han elaborado mensualmente los informes de evaluación de la efectividad en la selectividad aduanera. También se dio trámite a 473.651 solicitudes de calificación del nivel de riesgo de contribuyentes y usuarios aduaneros empleando MOPU (modelo de puntaje único para perfilamiento de riesgos).

Diseñó el Sistema de Consultas de perfilamiento para solicitudes manuales de Devoluciones.

Elaboración de un informe de evaluación trimestral con el fin de calcular la efectividad de las reglas de inclusión forzosa y su permanencia en el sistema de selectividad aduanera por importaciones.

d) Seguridad Jurídica y Daño Antijurídico

La seguridad jurídica confiere "certeza" respecto de la actuación emprendida por el Estado en cualquiera de sus manifestaciones, la que se acompaña con otros principios, valores y derechos en el ordenamiento constitucional y legal.

Como política de esta administración se deberá dar seguridad jurídica a todos los contribuyentes, usuarios e interesados en las actuaciones administrativas correspondientes, lo que significa que se garantizará el respeto a los principios constitucionales y legales, en especial, el debido proceso, el derecho de defensa y contradicción, reconociendo con ello que las decisiones sean tomadas con total apego a la constitución y la ley, y en las actuaciones se deberá precisar con certeza los hechos, las pruebas, su valoración, su argumentación y su ponderación, reconociendo el derecho a quien corresponda y decidiendo los asuntos de fondo, con el fin de evitar costos innecesarios a las partes.

Para lo anterior, se implementó el Modelo Óptimo de Gestión de la Defensa Jurídica – MOG en conjunto con la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, que comprendió componentes para el mejoramiento de cada una de las etapas del ciclo de defensa jurídica, por lo que tuvo en cuenta políticas, estrategias, procesos, procedimientos y, en temas transversales se revisó la estructura organizacional, los riesgos de gestión e indicadores de gestión para la defensa jurídica y el protocolo de gestión documental.

Durante el año 2017 y por consecuencia de la Reforma Tributaria Ley 1819 de 2016 se incrementó el número de consultas a 4947 y 255 revisiones de proyectos y actos administrativos y atendidas por la Subdirección de Gestión de Normativa y Doctrina.

Se emitieron 12 conceptos Generales Unificados sobre los temas más relevantes y consultados, los cuales se incorporaron a información ingresado al Sistema Jurídico Documental y a la página WEB de la entidad.

A nivel interno, se vienen publicando los denominados Breviarios Jurídicos, publicados en la página web interna de la DIAN, DIANNET, los cuales son producto de las Reuniones de Unificación de Criterio (RUC). Su publicación ha servido de información para las seccionales que lo consultan buscando la unidad de criterio y seguridad jurídica.

Asimismo, el seguimiento al plan de acción de la primera política expedida mediante la Resolución 078 de diciembre 13 de 2016 dirigida a prevenir la violación al debido proceso en el decomiso de mercancías, van a resultar efectivos para atacar causas que permitirán disminuir los niveles de litigiosidad de la DIAN y las erogaciones económicas por fallos condenatorios.

Daño Antijurídico

A través de la Resolución 91 de septiembre de 2015 se adoptó el Manual para la Elaboración de Políticas de Prevención del Daño Antijurídico en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Igualmente, el Comité de Conciliación que atiende todos los asuntos del orden nacional que requieren pronunciamiento con respecto a solicitudes extrajudiciales para agotar requisito de procedibilidad, conciliaciones judiciales, mecanismos directos de solución de conflictos, análisis y estudios de acciones de repetición, estudio y análisis de llamamientos en garantía con fines de repetición y en general la fijación de políticas de defensa judicial y de prevención del daño antijurídico, atendió en el año 2017 las siguientes solicitudes:

Tabla 4 Solicitudes Atendidas por Comité de Conciliación

Concepto	2017
Solicitudes de conciliación radicadas para estudio del comité de conciliación	470
Solicitudes de conciliación sometidas a Comité de Conciliación	310
Solicitudes de conciliación con aplicación de líneas decisionales	40
Conciliaciones aprobadas en comité de Conciliación	20

Número de casos en los que el Comité decidió iniciar acción de repetición	1
---	---

Fuente: DG Jurídica DIAN.

Denuncias penales

En el año 2017, se continúan realizando avances importantes en la actualización y depuración por parte de las Direcciones Seccionales de los aplicativos Carrara y Ferrajoli, herramientas informáticas diseñadas para el control y seguimiento de los procesos penales, así como el Incidente de Reparación Integral.

También se sigue trabajando en la verificación del cumplimiento de la Ley 1762 de 2015 (Ley Anticontrabando), para ello realizó cruce de información de las aprehensiones de mercancías e hidrocarburos penalizables registradas en los aplicativos y requirió a las Direcciones Seccionales a fin de establecer la razón por la cual no fueron denunciadas. Finalmente, como resultado del trabajo coordinado a nivel nacional, se presentó un volumen considerable de denuncias por el no cobro del impuesto nacional al consumo que creó la Ley 1607 de 2012.

Tabla 5 Denuncias Penales 2017

Concepto	2017
Tributario - Denuncias presentadas	4.756
Tributario - Denuncias activas	19.726
Tributario - Sentencias condenatorias	519

Fuente: DG Jurídica, DIAN.

5. LA FUNCIÓN DE SERVICIO EN LA DIAN

Servicio al Cliente

La base de registro de la Entidad está compuesta por alrededor de 15 millones de contribuyentes. Con el fin de mantener dicho registro actualizado, durante el año 2017 fueron realizadas 931.191 actualizaciones masivas de oficio. Así mismo y con atención a los nuevos topes establecidos para determinar el deber formal de presentar la declaración del impuesto sobre la Renta se han inscrito en el Registro 4'352.185 clientes con dicha responsabilidad, gestión apoyada a su vez con las Campañas adelantadas por los diferentes medios.

Se ha buscado además incrementar el cumplimiento voluntario mediante campañas de facilitación y servicio, las cuales son implementadas a través de invitaciones a los contribuyentes mediante los cuales con alertas y la invitación a declarar y/o pagar sus obligaciones fiscales, con este propósito, en el año 2017 se enviaron 3.98 millones de correos electrónicos.

Respecto al Impuesto sobre las ventas, actualmente se encuentran 1'259.131 clientes inscritos con responsabilidad en el Régimen Común.

Como una mejora continua de la administración pública y la imagen institucional en el servicio prestado al ciudadano, se lideró al interior de la Entidad el "Concurso Nacional de Tiempos de Espera, Atención y Total de Ciclo De Servicio 2017" en el cual se valora los esfuerzos de productividad en los Puntos de Contacto a nivel nacional, referidos al cumplimiento de la promesa de servicio en el canal presencial respecto al tiempo de espera y de atención. Gracias a ésta campaña, el tiempo promedio de espera nacional en puntos de contacto registró una reducción de más de 5 minutos, pasando de 20 minutos 50 segundos en 2016 a 15 minutos 30 segundos. Adicionalmente, el tiempo promedio de atención nacional pasó de 10 minutos 32 segundos en 2016 a 8 minutos 15 segundos en 2017, cumpliéndose con suficiencia la promesa de servicio en términos de la atención de trámites.

Acción Colectiva Contadores

Una de las acciones prevista dentro de la estrategia de contadores, fue el establecimiento de una línea exclusiva de Chat, que facilitara la interacción, comunicación y consulta permanente, inmediata y ágil acerca de los temas tributarios, aduaneros y cambiarios. Para ello, se puso en funcionamiento esta herramienta para este segmento de aliados estratégicos. Durante el año 2017 se contactaron a través del este medio, 262.771 de las cuales fueron atendidos 230.580, lo cual corresponde a un porcentaje de eficacia del 88%.

Talento Humano

Durante la vigencia 2017 se realizaron 154 encargos a servidores públicos que cumplen con los requisitos mínimos de escolaridad y experiencia exigidos en el Manual de Funciones y Competencias Laborales; encargos que cubren la provisión de empleos en vacantes definitivas y temporales generadas por las escaleras generadas.

Por otro lado, surtido el proceso de verificación de requisitos para la provisión mediante encargo, se identificaron 505 empleos vacantes respecto de los cuales no era posible la provisión mediante dicha figura, por lo que se realizó su provisión mediante la figura del nombramiento provisional.

La gestión de año 2017, tiene un promedio de 77 procesos de selección de jefaturas de Divisiones y Grupos internos de Trabajo de la Entidad.

6. RETOS INSTITUCIONALES AÑO 2018

Teniendo en cuenta que nos encontramos en la recta final del período de Gobierno, la DIAN efectuó una revisión de los logros alcanzados, y se ha fijado como retos para el año 2018, los siguientes:

- ✓ Cumplir la meta de recaudo establecida por el Confis, teniendo en cuenta el entorno de poco crecimiento económico y austeridad fiscal.
- ✓ Prestar un mejor servicio de forma que se incremente el cumplimiento voluntario y disminuyan las tasas de evasión y contrabando.
- ✓ Ejercer un control más efectivo, estableciendo para ello, un nuevo modelo de fiscalización basado en tres pilares: control extensivo, control intensivo y fraude fiscal.
- ✓ Desarrollar la Factura Electrónica toda vez que es un sistema de control que fortalece la capacidad fiscalizadora de la DIAN. Se trabajará para aplicar lo establecido en la Ley 1819 de 2016, en cuanto a la obligatoriedad de facturar electrónicamente para todos aquellos que declaran el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto al Consumo (Impoconsumo) a partir del 01 de enero de 2019.
- ✓ Respecto al tema aduanero, 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.
- ✓ Fortalecer la alianza Aduana – Empresa, incrementando el número de empresas autorizadas OEA – Operador Económico Autorizado en el país, como mecanismo de facilitación del comercio exterior.
- ✓ 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 que permita abarcar el universo arancelario de las mercancías susceptibles de análisis fisicoquímico con el fin de verificar la correcta aplicación de los derechos e impuestos a la importación, cumplimiento de restricciones legales y

administrativas, vigilancia y control de todos los acuerdos ambientales de y de normas preferenciales cuando ello se requiera.

- ✓ Efectuar las acciones necesarias para el manejo de las Entidades sin Ánimo de Lucro 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.
- ✓ Consolidar el modelo óptimo de gestión de todo el ciclo de defensa judicial, modelo que lidera la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado y donde la DIAN fue escogida como entidad piloto entre 20 para desarrollar las mejoras en la gestión.
- ✓ Prevenir el daño antijurídico en materia probatoria de las actuaciones administrativas que busca mitigar riesgos asociadas a las demandas y condenas en contra de la Entidad. Para este propósito se revisarán y estudiarán los actos, se realizará capacitación y se evaluará permanente la gestión. Lo anterior cumpliendo lo estipulado en la Resolución 74 de 2017
- ✓ Proponer las políticas de seguridad y privacidad de la información y su debida implantación en la Entidad, como uno de los componentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, tendiente a proteger la información y los sistemas de información, del acceso, uso, divulgación, interrupción o destrucción no autorizada. Para este propósito se creó la Oficina de Seguridad de la Información, área que asume este reto.
- ✓ Adaptar la contabilización del recaudo al nuevo marco normativo
- ✓ Desarrollar la Inteligencia de negocios, utilizando dos estrategias de primer orden: La primera, a partir del uso de metodologías como la de redes complejas se identificarán estructuras de evasión, que permitan en la fiscalización, auditar a los contribuyentes más relevantes de la estructura con el propósito de su desmantelamiento, y, en segundo lugar, aplicación de tecnologías de punta y el uso de metodologías de innovación y pensamiento de diseño para mejorar el perfilamiento de la carga que ingresa al país.

En materia de servicio la Entidad se ha propuesto mejorar sus estándares a través de la segmentación de contribuyentes y otras líneas de acción entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

- ✓ Nuevo servicio de Registro de Contribuyentes con elementos dinámicos a partir del perfilamiento de los contribuyentes y usuarios – Modernización del RUT
- ✓ Posicionamiento del Servicio Informático Electrónico de Peticiones, Quejas, Sugerencias, Reclamos, Felicitaciones y Denuncias como herramienta virtual y gerencial para la toma de decisiones.

- ✓ Ampliación y fortalecimiento 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.
- ✓ Metodología de valoración de costo de transacción en los trámites de la organización
- ✓ Fortalecer el Control Extensivo de Obligaciones
- ✓ APP Transaccional: Solicitar Citas, Actualizar RUT, Firma Electrónica, Solicitar Autorización de Facturación, Presentación de declaraciones, Pago electrónico, Denuncias, PQRS.

Por supuesto, todo lo anterior solo es posible si se realizan los cambios administrativos necesarios. En este sentido, los esfuerzos institucionales irán dirigidos en el 2018 a:

- ✓ La implementación del nuevo modelo de planeación y gestión MIPG, establecido mediante el Decreto 1499 de 2017 y su manual operativo en donde se logre articular y armonizar mediante el desarrollo del sistema de gestión con calidad y del sistema de control interno las 7 dimensiones y 16 políticas de desarrollo institucional que lo comprende.
- ✓ Garantizar la coherencia entre el desempeño de los procesos (cumplimiento de objetivos – metas), las necesidades y expectativas de los usuarios y contribuyentes, la misión de la Entidad y la estrategia institucional; automatización donde se genera valor.
- ✓ Realizar la identificación de factores que permitan disponibilidad idónea de servidores públicos (incluye gerentes): competencia, habilidad, actitud y cantidad. – Nuevo modelo de competencias.
- ✓ Y en especial, a la definición de estrictos parámetros éticos y de conducta esperados y su evaluación en procesos de selección y dentro de la evaluación de desempeño.