



MUISCRA

Modelo Unico de Ingresos, Servicio y Control Automatizado







Sumario

	PÁG
1. PRESENTACIÓN	5
2. INTRODUCCIÓN: La DIAN somos todos.	7
2.1 Las rutas estratégicas	9
2.1.1 Alcanzar la excelencia en la operación.	9
2.1.2 Redireccionar la entidad hacia el servicio.	10
2.1.3 Consolidar la autonomía y legitimidad.	10
2.1.4 Contribuir a la competitividad del País.	11
2.1.5 Los objetivos transversales	11
2.2 Las acciones estratégicas	13
2.2.1 Desarrollar e implantar un nuevo Modelo de Gestión.	13
2.2.2 Reestructurar la Entidad.	13
2.2.3 Promover las reformas legales requeridas.	14
2.2.4 Administrar con efectividad la coyuntura.	14
3. MUISCA.	14
3.1 ¿Qué es el MUISCA?	15
3.2 ¿Qué lo diferencia de otros proyectos?	17
3.3 Lo que no se ve pero es importante.	20
3.4 Lo que los clientes de la DIAN podrán ver y usar.	22
3.5 Lo que el Estado ganará con el proyecto.	24
3.6 Cómo funcionará.	26
3.7 Cuándo y cómo.	29
4. Los procesos y sus subsistemas asociados.	30
4.1 A - Subsistemas de organización y métodos:	30
4.1.1 (01) - Normalización y estándares.	31
4.1.2 (02) - Circuitos y procedimientos.	32
4.1.3 (03) - Metodología.	33
4.2 B - Subsistemas de soporte técnico:	33





	PAG
4.2.1 (04) - Arquitectura técnica.	34
4.2.2 (05) - Gestor de entradas y salidas.	34
4.2.3 (06) - Gestor de expedientes.	35
4.2.4 (07) - Gestor de estadísticas.	36
4.3 C - Subsistemas de la misión:	36
4.3.1 (08) - Asistencia al cliente.	37
4.3.2 (09) - Gestión masiva.	38
4.3.3 (10) - Operación aduanera.	38
4.3.4 (11) - Recaudación y contabilidad.	39
4.3.5 (12) - Fiscalización y liquidación.	40
4.3.6 (13) - Administración de cartera.	40
4.3.7 (14) - Gestión jurídica.	41
4.4 D - Subsistemas de apoyo:	42
4.4.1 (15) - Inteligencia corporativa.	42
4.4.2 (16) - Gestión humana.	43
4.4.3 (17) - Gestión de recursos.	43
4.4.4 (18) - Custodia y comercialización.	44
5. BENEFICIOS QUE APORTA:	45
5.1 Beneficios generales.	46

1. PRESENTACIÓN

*“Sobre unos pocos contribuyentes particulares es imposible descargar la derrota de la pobreza”.
Presidente Álvaro Uribe en su intervención del 20 de julio de 2002 ante el Congreso de la República.*

Bajos las circunstancias actuales – las necesidades de financiación del Estado, la lucha contra la corrupción, la búsqueda de crecimiento y competitividad, etc. – las miradas se dirigen a la Administración Fiscal, que hasta hace poco ocupaba un puesto marginal en el debate fiscal y estaba limitada a tareas operativas.

Entre nuestros principales objetivos, trazados por la Presidencia de la República, sobresale la recuperación de confianza de la sociedad en su Administración Fiscal. Estamos trabajando en esa dirección, con la colaboración desinteresada de la muy experimentada Agencia Estatal de la Administración Tributaria – AEAT – de España, otorgándole prioridad a la construcción del instrumento que contribuirá a disponer en un par de años de la DIAN que demandan las necesidades del país. De esa manera podremos absorber el conocimiento que representan 24 años de experiencia española en esas materias. Este proyecto nos permitirá el aprovechamiento eficaz e inteligente de la información, así como garantizar la transparencia en la gestión.

El espíritu del MUISCA (Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado), no es otro que el de brindar las herramientas para que la sociedad colombiana se pueda comprometer en el cabal cumplimiento de sus obligaciones económicas para con el Estado y que la DIAN logre niveles de eficiencia óptimos.

MARIO A. ARANGUREN RINCÓN
Director de la DIAN





2. INTRODUCCIÓN: La DIAN somos todos.

Con el inicio del gobierno del presidente Álvaro Uribe se dieron cambios en los cuadros directivos de la DIAN. El nuevo equipo pudo advertir de antemano agudos problemas estructurales que originaban a la vez insalvables dificultades para el logro de la misión institucional, entendida ésta como una correcta recaudación, un adecuado control y un óptimo servicio.

Este equipo comprobó técnicamente por medio de un diagnóstico objetivo y completo de la entidad, los elementos suficientes para emprender un proceso de solución coherente. Dicho diagnóstico se resume en la siguiente problemática misional:

- Altos niveles de evasión, elusión, contrabando e infracciones cambiarias.
- Débil cultura de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.
- Acelerado deterioro de la competitividad aduanera del país.
- Sistema legal complejo y disperso.
- Ausencia total de sentido de servicio y facilitación al cliente.

Igualmente, deficiencias internas asociadas a su organización, al sistema de personal y en general a su sistema de gestión, obstaculizaban claramente el logro de sus objetivos. De estos problemas internos el más sobresaliente ha sido el de las deficiencias estructurales en la calidad, confiabilidad y oportunidad de la información requerida para el ejercicio del control.

A partir de la situación que encierran estos problemas, la Entidad trazó como lineamientos y propósitos los siguientes:

- Convicción y compromiso frente a la necesidad de cambio.
- Efectivizar la fusión de las funciones tributarias y aduaneras en torno a la información.
- Despolitizar la administración.

- Contar con una carrera administrativa especial y bien remunerada.
- Mejorar la eficiencia fiscal del Estado.
- Facilitar el cumplimiento de las obligaciones, simplificando los procedimientos, personalizando la atención y orientación, respondiendo oportunamente a las solicitudes y acercando la administración a los derechos del contribuyente.
- Aumentar en forma sostenida la recaudación fiscal.
- Disminuir sistemáticamente los niveles de evasión, contrabando e infracciones cambiarias.
- Optimizar los procesos y herramientas de servicio a los contribuyentes y usuarios.
- Garantizar la participación de todos los obligados en la financiación del gasto social del Estado.
- Evitar distorsiones e inequidades en el sistema tributario, aduanero y cambiario.
- Controlar efectivamente la gestión de los funcionarios.

Con estas directrices se trazó el Plan Estratégico de la DIAN 2003 – 2006. Para alcanzar los diferentes objetivos establecidos se estructuraron los proyectos necesarios, los cuales cuentan con una organización propia a efectos de garantizar los resultados en oportunidad y calidad y el cumplimiento de la misión y visión institucionales.

La Misión de la DIAN

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia es la responsable de prestar un servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el sistema tributario, aduanero y cambiario, obedeciendo los principios constitucionales de la función administrativa, con el fin de recaudar la cantidad correcta de tributos, agilizar las operaciones de comercio exterior, propiciar condiciones de competencia leal, proveer información confiable y oportuna, y contribuir al bienestar social y económico de los colombianos.

La Visión de la DIAN

En el 2006 la administración tributaria y aduanera de Colombia habrá consolidado la autoridad fiscal del Estado, la autonomía institucional, altos niveles de cumplimiento voluntario de las



obligaciones que controla y facilita, la integralidad y aprovechamiento pleno de la información, de los procesos y de la normatividad, el aporte de elementos técnicos para la adecuación de la carga fiscal y la simplificación del sistema tributario, aduanero y cambiario, a través de un equipo de funcionarios públicos comprometido y formado para salvaguardar los intereses del Estado con un sentido del servicio, un soporte tecnológico integral y permanentemente actualizado, y un régimen administrativo especial, propio de una entidad moderna que responde a las necesidades de la sociedad, funcionarios, contribuyentes y usuarios.

2.1 Las rutas estratégicas

2.1.1 Alcanzar la excelencia en la operación.

Con unas reglas de juego dadas, unos recursos del Estado escasos y el objetivo de maximizar la recaudación de acuerdo con esas reglas de juego, el reto para la DIAN es uno de los mayores en la gestión del Estado. Este reto debe asumirse de manera inteligente, procesando la mayor cantidad de información posible, que le permita a la entidad identificar a todos los obligados, y su estado frente al fisco.

Igualmente, los contribuyentes deben encontrar transacciones fáciles y transparentes que les permitan cumplir con sus obligaciones, pero a la vez la DIAN debe fortalecer el control tributario y aduanero para garantizar el cumplimiento de dichas obligaciones. En desarrollo de esta estrategia, la DIAN debe hacer sentir que sus clientes cuentan con el apoyo y la asesoría de ésta cuando se encuentran cumpliendo al día, así como la reacción inmediata con la fortaleza necesaria en los momentos en que no lo hacen.

Para la DIAN es fundamental alcanzar la excelencia en la operación del día a día, no sólo pudiendo aumentar la recaudación, sino demostrando que lo hace con una asignación e inversión más eficiente de los recursos que se le asignan.

2.1.2

Redireccionar la entidad hacia el servicio.

Las instituciones públicas no se escapan del ciudadano moderno, que exige más y mejores productos y servicios “a menor precio”. En el caso de la DIAN, esto se traduce en velar por el estricto cumplimiento de las normas vigentes, garantizando que cada contribuyente pague exactamente lo que le corresponde, y que paguen sus impuestos todos los contribuyentes que están en la obligación de hacerlo.

Para ello la estrategia debe ser integral, proveyendo servicios que faciliten la tarea para los que cumplen y contando con las herramientas adecuadas para reducir de manera significativa la evasión, el contrabando y las infracciones cambiarias.

Ello implica reorientar la organización, sus procesos y su gente hacia el servicio, optimizar las operaciones de control aduanero, administrar la red de recaudación, así como optimizar, agilizar y flexibilizar los procesos de apoyo que soportan la gestión de la entidad.

2.1.3

Consolidar la autonomía y legitimidad.

Más del 95% de los ingresos recaudados por la DIAN vienen del cumplimiento voluntario de las obligaciones por parte de los contribuyentes. Igualmente, el pago de los impuestos es uno de los principales momentos en los que el ciudadano tiene contacto con el Estado. La manera como resulta esta transacción es fundamental para determinar la actitud presente y futura del ciudadano frente a su responsabilidad contributiva y su sentimiento frente al Estado.

Si bien la DIAN no es responsable por la gestión del Estado en general, si puede ser un vehículo para comunicar sus resultados, especialmente a aquellos ciudadanos que han contribuido con el pago de sus impuestos. Debe ser un ejemplo de buena gestión y transparencia ante la ciudadanía, no sólo en el manejo de sus recursos y de su administración en general, sino en los servicios que presta, las transacciones que se hacen con ella y la aplicación de la normatividad de manera justa y objetiva.

Ello implica luchar frontalmente contra la corrupción, y crear los mecanismos efectivos que permitan blindarla frente a ella. Implica consolidar su autonomía con una legislación que le de



flexibilidad ante sus gestión y ante sus objetivos, así como contar con las alianzas estratégicas con otros entes del Estado para habilitar mayores posibilidades de gestión, cobertura y productividad.

Se trata de fortalecer la imagen institucional para que la ciudadanía y el Estado confíen cada vez más en ella y para posibilitar el acceso a más recursos de forma tal que sea posible sostener y potenciar la inversión en ella.

2.1.4

Contribuir a la competitividad del País.

Por su naturaleza, la DIAN es una entidad con alto impacto en la competitividad nacional. La manera cómo ésta garantiza el cumplimiento y la consistencia en las reglas de juego asociadas con el sistema tributario, aduanero y cambiario es fundamental para las expectativas de inversión (nacional o extranjera), la competitividad en las operaciones de comercio exterior y la reducción del tiempo y costo asociados al cumplimiento de las obligaciones.

Por esta razón, el adecuado balance entre la facilitación y el control y la seguridad jurídica y unidad de criterio son acciones prioritarias para la DIAN, que combinadas con la búsqueda de una simplificación de la legislación y una planeación proactiva de los cambios legislativos, deben coadyuvar al desarrollo competitivo de nuestro país.

Para ello la DIAN debe proveer de información y análisis que faciliten a los responsables de la legislación la toma de decisiones acertadas y debe proyectar los comportamientos tributarios y económicos para presentar alternativas y fomentar la planificación legislativa. Esto requiere de una entidad con mayores habilidades estratégicas y con un proceso de inteligencia consolidado y sistemático.

2.1.5

Los objetivos transversales

Además de los objetivos asociados a cada una de las rutas estratégicas anteriormente descritas, existen 7 objetivos transversales sobre los cuales toda la organización y toda la estrategia deben volcar su atención.



En primer lugar, el resultado esperado de la DIAN es el de obtener el máximo recaudo posible de acuerdo a la normatividad vigente. Este resultado está directamente asociado a un segundo objetivo que es el de desestimular la evasión, elusión, contrabando e infracciones cambiarias. Si bien el objeto de la DIAN es el de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado, esto lo debe hacer atacando frontalmente los comportamientos que generan brechas y desigualdad frente a los contribuyentes.

Para que la DIAN pueda cumplir con estos cometidos su imagen y la confianza de la ciudadanía en ella deben fortalecerse. Es necesario contar con una administración tributaria a la cual respeten y en la cual confíen los ciudadanos para cumplir con sus obligaciones, para salvaguardar la información personal y en la que sientan que se respetan sus derechos.

En el contexto de la estrategia la DIAN debe desarrollar los cimientos sobre los cuales es posible construir cada uno de estos objetivos. Por ello la DIAN debe contar con información confiable y con un soporte idóneo y sostenible que potencialice su gestión, automatice tareas rutinarias y masivas que le permitan aumentar su cobertura, ser más oportuna y mejorar su servicio y con la que los funcionarios puedan conocer en detalle a los clientes para servirlos y controlarlos en pro de un mayor recaudo y una menor evasión y contrabando.

La DIAN es una organización en donde la información es fundamental. Sin embargo, la información debe transformarse en conocimiento, y este debe gestionarse. La entidad debe dejar de tener el conocimiento en sus funcionarios, para pasar a tener el conocimiento en la institución. Ello garantizará que los procesos y procedimientos se conozcan, que la experticia se aproveche y se comparta, y que la colaboración y la asesoría de los más expertos para con los otros funcionarios sea una realidad.

Como es una organización de conocimiento, la gente es su activo más importante. Por ello es necesario contar con un sistema en el cual sea posible atraer a los mejores, remunerarlos y compensarlos adecuadamente, valorar su desempeño frente al impacto de la gestión y equitativamente, desarrollarlos brindándoles las herramientas y el conocimiento necesario para cumplir con sus responsabilidades y metas. La DIAN debe convertirse en una entidad en la que los mejores quieran trabajar y se sientan satisfechos de hacerlo.

Por último, y como un objetivo que nos ayuda a consolidar todos los conceptos expuestos anteriormente, la DIAN debe contar con una capacidad organizacional que posibilite cumplir su misión y alcanzar su visión. Ello establece no sólo que la estructura adecuada y los mecanismos formales para su buen funcionamiento, sino que identifique y administre aquellas realidades y circunstancias que afectan – positiva o negativamente – su gestión. Las relaciones



sociales, el ambiente de trabajo, los mecanismos informales de comunicación, son aspectos que la entidad debe potencializar para su beneficio.

2.2 Las acciones estratégicas

2.2.1 Desarrollar e implantar un nuevo Modelo de Gestión.

Como una de las principales estrategias encaminadas a cumplir los objetivos anteriormente planteados, el MUISCA resulta ser hoy el proyecto de mayor envergadura en el contexto del Estado Colombiano, contando con una inversión de recursos cualitativa y cuantitativamente considerable, que se ordena a través de una idea que involucra estratégicamente la participación de usuarios expertos y de técnicos informáticos.

Esta estrategia define aspectos sustanciales de otras estrategias, con las cuales a su vez se complementa como la reestructuración de la DIAN para reorganizarse internamente y fortalecer su sistema de carrera administrativa, y la presentación de propuestas para simplificar el sistema legal tributario y aduanero.

2.2.2 Reestructurar la Entidad.

Un nuevo modelo y una nueva estrategia requieren de una organización que ayude a explotar su potencial. La organización actual de la DIAN no fomenta la colaboración y coordinación entre áreas y procesos, y no responde a las necesidades operacionales de la entidad.

En complemento con el MUISCA, la reforma organizacional de la DIAN busca establecer un modelo en el que el servicio, el aprovechamiento de la información y la fusión estratégicas se hagan realidad.



2.2.3

Promover las reformas legales requeridas.

El sistema tributario debe ser simple para facilitar el correcto y adecuado cumplimiento de las obligaciones de los agentes económicos. Esta simplificación debe traducirse en un cambio en la actitud y comportamiento, con su efecto lógico en la disminución de los niveles de evasión, elusión y contrabando.

La simplificación del sistema tributario, deberá traducirse en una mejor administración, mejor atención y mejor control, simplificando no sólo los procedimientos, sino también la estructura de costos de operación de ambos: agentes económicos y DIAN.

En la medida que los contribuyentes perciban que el sistema tributario es justo, existirá una mayor aceptación del mismo, lo cual es vital para que haya cumplimiento voluntario. Si bien la entidad se concibe como ente ejecutor del nivel descentralizado de la administración pública, será necesario cambiar este paradigma, para darle una connotación de mayor estudio, análisis y orientación en la definición de políticas en la materia, contando siempre con el concurso de las instancias superiores como el CONFIS, CONPES, DNP y Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

2.2.4

Administrar con efectividad la coyuntura.

Debido su responsabilidad frente al recaudo, es necesario que la DIAN continúe operando normalmente, incrementando sus niveles de eficiencia y eficacia con acciones concretas de corto plazo. Ello requiere un gran esfuerzo de la entidad, de forma tal que se continúe fortaleciendo la autoridad fiscal del Estado y se realicen las acciones necesarias para reducir la evasión y el contrabando, aún sin las ventajas que buscan dar las demás estrategias.

3.

MUISCA.

El MUISCA es “algo más” que un proyecto informático. Estamos ante un modelo de gestión de ingresos y recursos, integral e integrado, que obliga a agilizar y simplificar los procedimientos



utilizados hasta ahora y que la implantación del mismo, supone una reingeniería organizativa y de procesos que redunde en beneficio de la administración en múltiples aspectos que inciden, tanto en la detección y reducción del fraude, como en la modernización y racionalización de los procedimientos administrativos y disminución de la burocracia.

3.1 ¿Qué es el MUISCA?

Modelo

Es más que un sistema, es otra forma de gestionar.

Único

Cubre las necesidades para todas las áreas y todos los procesos.

Ingresos

Todos los conceptos: tributarios y no tributarios.

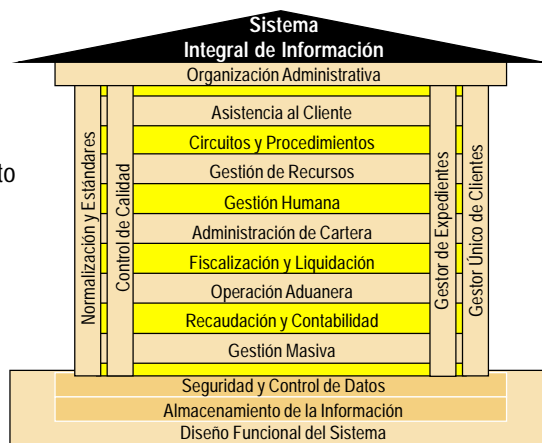
Servicio

Eficiente para mejorar el cumplimiento voluntario.

Control

Al dato, al cliente, al usuario, al cumplimiento, al fraude.

Automatizado



A través de gestores, generadores y herramientas diseñadas a medida.

Para obtener un sistema integral de información que facilite la gestión de todos los ingresos y al mismo tiempo permita la gestión de todos los recursos propios de la administración (humanos, materiales y financieros), ofreciendo además un mantenimiento de bajo costo y con garantías de seguridad, se requiere un gran esfuerzo en su diseño conceptual y su desarrollo técnico.



Estos elementos resumen la filosofía sobre la que está concebida el MUISCA:

- Una sólida cimentación que parte de un **diseño funcional del sistema**, que correspondería al plano del edificio, y que se completa y aprueba por todos los implicados, antes de comenzar ningún desarrollo.
- El **almacenamiento de la información** recogido en un modelo de datos en el que todas sus entidades son únicas, estandarizadas y completamente documentadas.
- Un sistema único de **seguridad y control de datos y accesos** que le da la garantía y credibilidad necesaria.

Los pilares sobre los que se apoya toda la gestión son pocos y simples pero muy robustos:

- La **normalización y estandarización** de todos los modelos, entidades, procesos y procedimientos con criterios simples y efectivos.
- El módulo de **control de calidad** es el único autorizado a grabar o modificar datos en el sistema y dispone de un efectivo control de validaciones y correspondencias.
- La **gestión de expedientes** actúa como motor administrativo del sistema y se ocupa del control y seguimiento de todos los trámites a realizar por todas las áreas operativas.
- El **censo único de clientes** es vital para el sistema y además de un código único por cliente, cuenta con la localización fiable para notificaciones, así como sus características particulares sobre tipo, tamaño y vector fiscal.

La **entrada y salida única** del sistema se apoya en la normalización y en el control de calidad y se consigue basándose en la parametrización de todos los atributos y criterios que intervienen en la misma.

Para cada una de los **procesos operativos** de la Institución que se quieran gestionar con el sistema, se define un subsistema que recogen sus especificaciones funcionales particulares, ya que las tareas comunes se definen en la generalidad del sistema.

La **organización administrativa** tiene que dar cobijar al sistema definiendo las reformas legales que sean imprescindibles, adecuando la normativa que sea necesaria, ejerciendo la autonomía institucional de que se disponga y definiendo las estrategias básicas que se requieren para el proyecto.



Para obtener un modelo integral que funcione, es imprescindible partir de un diseño global y posteriormente desarrollarlo e implantarlo por partes. Es imposible que funcione, si se diseña y desarrolla por partes y se intenta integrar después.

3.2 ¿Qué lo diferencia de otros proyectos?

Contar con la AEAT como socio estratégico del proyecto:

Más de 14 proyectos de colaboración y 25 años de experiencia de la AEAT, le han permitido evolucionar el modelo, utilizando nuevas tecnologías, forzando premisas que al consolidarse se convierten en características del propio sistema de información, y mejorando las herramientas técnicas, tanto en la simplificación de los procedimientos como en la calidad y rapidez del mejor servicio al cliente.

Gracias a la implementación de un nuevo modelo de gestión fundamentado en el aprovechamiento de la tecnología y las herramientas informáticas, es posible decir que la AEAT es hoy día una de las mejores administraciones tributarias del mundo, contando con altos niveles de eficiencia, presión fiscal y número de contribuyentes en relación con su población y el tamaño de la economía española.

Es más que un sistema, es un modelo.

Uno de los grandes retos del MUISCA ha sido el de ser mucho más que un sistema. El MUISCA cuenta con los componentes necesarios para garantizar los resultados que se esperan con su implementación.



La información: un modelo de una administración tributaria y aduanera debe estar basado en la información, en su tratamiento, uso y explotación. Qué tan bien puede la DIAN aprovechar su información define en gran medida que tan exitosa puede ser en sus labores de control y en



la prestación de sus servicios. Que la información sea completa, cuenta con los controles de calidad y los niveles de seguridad que lo garanticen y esté adecuadamente identificada son premisas fundamentales para poder llegar a realizar cruces de información

El servicio: la misión estándar de una administración tributaria y aduanera contempla tres grandes pilares de los cuales el servicio comienza a adquirir cada vez una mayor relevancia. Contar con los mecanismos que faciliten y propicien el cumplimiento voluntario de las obligaciones – como atención virtual, presencial o telefónica, 7x24 y en tiempo real, o especializada según el perfil del cliente o usuario –, es fundamental, especialmente teniendo en cuenta que la sociedad exige de las entidades estatales con mayor frecuencia mayores y mejores servicios.

El control: como parte del modelo, la DIAN debe ejercer control sobre diferentes aspectos, principalmente, aquellos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones, el comportamiento de los obligados, la información y los objetivos y la gestión en general.

El recaudo: el propósito de prestar un buen servicio y ejercer un control oportuno y eficaz no es otro que el recaudo. La entidad por medio de herramientas que faciliten el cumplimiento y encarezcan el fraude debe garantizar el recaudo que el Estado requiere para el adecuado cumplimiento de sus funciones.

La organización: además de abordar las tres tareas fundamentales asociadas a su misión – recaudo, servicio y control – el modelo aborda otros aspectos primordiales para el éxito de cualquier organización, como son su organización interna, los procesos que maneja, la manera como gerencia su capital humano y sus recursos. Por medio de ajustes en su estructura, se busca organizar internamente la entidad para aprovechar la eficiencia operacional y el potencial de servicio y enfoque al cliente que provee el MUISCA, e implementar de la mejor manera posible las estrategias definidas para el desarrollo de la institución.

Los procesos: para poder obtener los productos y los resultados que se esperan de ella, la DIAN cuenta con una serie de procesos basados en sus atribuciones legales. La adecuada identificación y documentación de los procesos es fundamental tanto para el enfoque de la organización, como para la identificación y desarrollo de los subsistemas que contempla el MUISCA.

Las personas: como parte del nuevo modelo, la DIAN debe contar con un nuevo sistema de capital humano que le permita contar con personas idóneas y capaces de explotar el potencial de la nueva organización y las herramientas informáticas que hacen parte del MUISCA. Ello requiere fortalecer la carrera administrativa para poder contar con los mecanismos adecuados de atracción, selección, promoción, compensación y estímulos para el personal de la DIAN,



de forma tal que sea un factor que contribuya positivamente y con un alto impacto en la gestión de la entidad.

Los recursos: el eficiente manejo de los recursos es una factor crítico para el éxito de la DIAN. Ello incluye la adecuada planificación y ejecución de su presupuesto, la adecuada explotación de las alternativas tecnológicas para incrementar su productividad y eficacia a menor costo o la optimización de la asignación del capital humano y las cargas de trabajo asociadas, son sólo algunos ejemplos de lo necesario que es incluir como parte del modelo la administración de los recursos financieros, físicos y de información en la entidad.

Es Integral e integrado:

La característica más destacada del MUISCA, es su integralidad y elevado grado de parametrización, de forma que su mantenimiento a la hora de afrontar nuevos impuestos y cambios normativos (en las tasas o los procedimientos), pueden realizarse sin llevar a cabo labores de programación de código, con lo que se agiliza considerablemente dicha labor y se disminuye su costo.

El sistema se apoya en un metamodelo informático para el tratamiento integral de todos los ingresos (tributarios, aduaneros o de otra naturaleza) y con vocación de cubrir todas las necesidades en la gestión de los recursos propios (recursos humanos, materiales, financieros y relaciones institucionales).

Se trata de un proyecto de gran magnitud que incorpora tecnología de punta en el modelo de datos y en el tratamiento de la información, contribuyendo plenamente a la realización de las metas de cualquier administración: Central, Regional y Local, persiguiendo cumplir con las siguientes premisas:

- Administración responsable.
- Administración descentralizada en su gestión.
- Administración centralizada en su información.
- Administración interrelacionada.
- Administración interactiva.
- Administración de servicio al ciudadano.
- Administración eficaz.

3.3

Lo que no se ve pero es importante.

Las características principales del sistema son:

Consistencia corporativa:

- Integral e integrado de todos los datos, personas, ingresos, gestión, áreas y procesos.

Flexible:

- A cambios normativos, organizacionales y adaptable a la evolución tecnológica que garantice la vigencia operativa y el cumplimiento de funciones y la prestación de servicios y productos por parte de la DIAN.
- Permitiendo la independencia del sistema, frente a nuevas estructuras organizativas, asociando las funciones a departamentos determinados.
- Permitiendo modificar la asignación, mediante la parametrización de funciones y departamentos.

Modular:

- Orientado a subsistemas y componentes que permiten abordar esquemas de construcción e implementación según prioridades.

Sencillo:

- Fácil acceso y uso, concebido en función de las necesidades de los usuarios a través de personalización de servicios a todos los niveles y sobre un modelo de interacción acorde con la imagen corporativa, principios y valores de la DIAN.

Administrable:

- Sobre conceptos únicos y niveles de servicio e indicadores de cumplimiento de requerimientos funcionales y no funcionales.

Parametrizado:

- Permitiendo que el usuario experto realice las adaptaciones necesarias con menor dependencia del informático.

- Facilitando la adaptación del sistema ante modificaciones legislativas y estructurales.

Sostenible:

- A través del tiempo mediante la utilización de diseños y estándares abiertos, que permiten bajar riesgos asociados a únicos proveedores y /o productos de terceros.

Transferible:

- Sencillo y documentado que facilita procesos de transferencia y gestión de conocimiento y servicios.

Interconectable:

- Utilización de estándares abiertos y ampliamente difundidos que permite a la DIAN establecer nuevos vínculos tanto internos como hacia su entorno de manera abierta y estandarizada.

Recuperable:

- Soportes procedimentales, lógicos y tecnológicos para la recuperación del servicio de acuerdo a los correspondientes niveles especificados.

Colaborativo:

- Notificación y/o propagación de cambios automáticos y de acuerdo a los correspondientes niveles especificados.

Escalable:

- Los servicios ofrecidos por el sistema integrado de la DIAN cubren la demanda y permiten un crecimiento sostenible y sostenido de la misma.

Soportable:

- Desarrollo bajo el modelo de componentes, incluyendo los servicios que permiten realizar el mantenimiento y la administración de la solución.

Seguro:

- A través del modelo único de seguridad DIAN, sobre los más exigentes esquemas y estándares de seguridad informática.



Disponible:

- De acuerdo a los niveles de servicio que se especifiquen estratégicamente.

Centralizado:

- Los datos, están relacionados unívocamente, con todas las entidades a las que pertenece, y con las que se asocia.
- La información, está accesible para todos los usuarios y clientes autorizados y con garantías de seguridad.
- La actualización sobre los distintos cambios, es global e inmediata.
- Una sola base de datos física.
- Varias bases de datos lógicas: (Información de detalle, estadísticas, de control, legal, etc.)
- Un solo sistema de salvaguardas y restauraciones.
- Un solo control de seguridad.
- Un solo control de calidad.
- Cada dato existe solo una vez.

Identificativo:

- A través del control de la identificación de todo objeto informático que representa objetos reales de la función de la DIAN.

3.4

Lo que los clientes de la DIAN podrán ver y usar.

El MUISCA pone en práctica con efectividad, algunas herramientas que facilitan el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras por parte de los clientes.





	Apoyo Legal	Seguridad Jurídica	Facilidades para Cumplir	Rapidez en la Gestión	Atención personalizada
Dictamen	■				
Base Legal	■	■			
Asistencia Descentralizada			■	■	■
Confidencialidad		■			
Simplificación en Procedimiento			■	■	
Formularios Normalizados			■	■	
Facilidades de Pago			■		
Gestión de Recursos y Contén.		■		■	■

Apoyo legal:

- Corresponde a los esfuerzos que debe realizar la administración para asegurar que los clientes (obligados, contribuyentes, usuarios, etc.) conozcan las normas que rigen sus compromisos frente al fisco.

Seguridad jurídica:

- En consonancia con el apoyo legal, la administración debe guiar la correcta y uniforme interpretación de las normas legales vinculadas a los ámbitos de tributos internos y de aduanas, en desarrollo de todas y cada una de sus actuaciones frente a los clientes.

Facilidades para cumplir:

Teniendo en cuenta que es demasiado ambicioso pretender identificar y enumerar todas las medidas que en un determinado momento y atendiendo a sus posibilidades legales, pudiera adoptar la administración para facilitar el cumplimiento, se pueden reseñar algunas como las siguientes:



- La multiplicidad de puntos de atención para la recepción de declaraciones y pagos.
- La simplificación de los documentos.
- La atención oportuna y personalizada de solicitudes.
- La facultad para conceder facilidades de pago a obligados morosos.

Rapidez en la gestión:

- Prevé la disponibilidad de métodos y procedimientos ágiles que demanden el menor tiempo posible al cliente y a los funcionarios de la administración encargados de desarrollar la gestión.

Atención personalizada:

- Corresponde originalmente a la disponibilidad en tiempo real, por parte de los funcionarios encargados de la atención, de toda la información relacionada con un obligado en particular. Esto permitirá guiar su relación con la administración de una forma más eficiente.

En general, el MUISCA provee un mejoramiento del servicio de asistencia y ayuda a los ciudadanos mediante Internet, asistencia telefónica, ventanilla única con cita previa, información personalizada, ayudas, consultas, formularios normalizados, campañas institucionales, etc.

3.5

Lo que el Estado ganará con el proyecto.

Los sistemas de información han sido y serán el reflejo de los esquemas mentales, organizacionales y operacionales de una comunidad o empresa. La integralidad del Modelo Único de la DIAN exige al sistema de información, que se comporte de manera articulada y que posibilite el cumplimiento efectivo de los siguientes aspectos:

- Potenciación máxima del censo de clientes (contribuyentes, agentes aduaneros, entidades financieras, terceros, empleados, proveedores, deudores, etc.) a través de su actualización permanente, control del vector fiscal para cada uno de sus tipos (obligados, informadores, adscrito a módulos, PYMES, exportadores, almacenadoras, etc.) y distinción según las características del cliente como su tamaño y



representatividad lo cual exige trato diferenciado (grandes empresas, entidades jurídicas medianas, pequeños contribuyentes).

- Facilitación del seguimiento automatizado y controlado de todos los expedientes en sus diferentes procesos.
- Generalización del uso de las transmisiones telemáticas y esquemas colaborativos en las relaciones con entidades financieras y agentes externos a la entidad.
- Detección eficaz de los incumplimientos, mora, omisos, y capacidad de reacción automática desde el propio sistema (notificaciones, requerimientos, sanciones, ejecutiva, etc.).
- Auditabilidad y control interno de gestión para detectar lagunas, vacíos, falta de gestión, necesidades de redistribución de efectivos, anomalías, etc.
- Seguimiento y gestión a través de estadísticas fiables, definidas por el propio usuario, abiertas y con las posibilidades que sean necesarias.
- Proactividad a través de herramientas para simulaciones que permitan formular hipótesis de trabajo (cambios legislativos, variables macroeconómicas, etc.) y conocer sus resultados al momento.
- Disponibilidad de un gran potencial para el cruce automático de datos, verificación de informaciones y fiscalización por clasificación y seguimiento basado en la selección de atributos de forma dinámica.
- Capacidad para integrar la recaudación ejecutiva de todos los organismos de la administración y empresas públicas, agilizando el proceso de cobro y simplificando los trámites.
- Disponibilidad de utilidades para facilitar la liquidación de intereses de las cuentas bancarias de la administración, detectando los saldos ociosos y facilitando la mejora en el manejo y el control sobre la situación de los fondos.
- Disponibilidad de herramientas para el cálculo automático de las liquidaciones y el seguimiento de las deudas, independientemente de su procedencia.
- Flexibilidad, fácil adaptación al cambio y alta eficacia a través de tecnología abierta, que como en el caso de procesador de textos, sea de fácil utilización por el personal de la DIAN.

- Disponibilidad de mecanismos tutoriales que asesoren y faciliten al usuario el conocimiento sobre el sistema y su utilización, permitiendo una formación permanente, inmediata y de muy bajo coste.

3.6

Cómo funcionará.

Uno de los principales objetivos de la DIAN es controlar oportunamente el cumplimiento de las obligaciones, entre las que se destacan:

- Obligación de registrarse.
- Obligación de declarar.
- Obligación de declarar bien.
- Obligación de pagar.
- Obligación de suministrar información.

Para poder conseguir el control del cumplimiento de las citadas obligaciones, se hace necesario recurrir a informaciones que deben existir en el sistema y a procedimientos que faciliten la exigencia a los incumplidores.

La conjunción de estos factores, ofrece herramientas que incidirán directamente de forma positiva sobre el fraude. Se destacan las siguientes:

Información exógena:

- Este tipo de información permite a la administración contrastar la información suministrada directamente por otros contribuyentes y agentes externos, facilitando la verificación de su confiabilidad y si es del caso, determinar inconsistencias que impliquen incumplimientos de las normas fiscales.

Información del contribuyente:

- Hace referencia a todos los datos suministrados directamente por el mismo contribuyente, en virtud de obligaciones de carácter formal legalmente establecidas, como ejemplo las de presentar declaraciones o autoliquidaciones de tributos.





	No inscritos	Infractores	No declarante	Inconsistentes	Evasores	Morosos	Insolventes	Contra. Abierto	Contrab. Técnico
Información Exógena	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Información del Contribuyente	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Liquidación oficial	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inconsistentes (Paralelas)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Declaración Sombra	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Requerimientos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sanciones (Decomiso)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Facilidades de pago	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fiscalización	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cobro Persuasivo	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Declaración de Incobrable	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Remisibilidades y Prescripciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Liquidación oficial:

- Hace referencia a las actuaciones que cumple la administración una vez que se han detectado los incumplimientos, al efecto de establecer oficialmente los tributos que correspondan e imponer las respectivas sanciones.

Inconsistentes (paralelas):

- Es la respuesta de la administración a los errores de carácter aritmético o de normativa, en que ha incurrido el obligado en el momento de calcular sus tributos.

Declaración sombra:

- Corresponde a la materialización de las diferencias detectadas por la administración, entre los datos suministrados por el contribuyente obligado y aquellos obtenidos a través de la información exógena.



Requerimientos:

- Representan la manifestación de facultades disponibles para que la administración exija determinada acción del contribuyente obligado, como aquellas relacionadas con suministrar información o realizar pagos de deudas en mora, entre otros.

Sanciones:

- Constituyen generalmente la reacción de la administración frente a los incumplimientos de las obligaciones tributarias y el Modelo de gestión prevé los mecanismos para su oportuna y adecuada generación.

Facilidades de pago:

- Para los contribuyentes obligados que reconociendo sus deudas no puedan puntualmente hacerse cargo de las mismas, la administración debe habilitar el procedimiento de aplazar o fraccionar los pagos, con algún costo que impida hacer negocios de las deudas con entidades financieras.

Fiscalización:

- En este caso se concentran todas las etapas que hacen viable la facultad de control de la administración, no sólo contemplando los mecanismos para la detección de los infractores, sino también las herramientas para planificar y programar la fiscalización (auditorías), hacer seguimiento técnico y administrativo a las actuaciones cumplidas en el área y apoyar y facilitar ampliamente la tarea de los funcionarios auditores.

Cobro persuasivo y coactivo:

- Con esta herramienta, se permite a la administración guiar los procedimientos administrativos o jurisdiccionales, según el caso, previstos para exigir el pago por parte de obligados morosos que mantienen el incumplimiento del deber de pagar sus tributos.

Declaración de incobrables:

- Para evitar trabajos innecesarios del sistema y gestiones inútiles de las áreas operativas, cuando la deuda se convierte en incobrable por cualquier causa, se marca como tal, aunque en estado latente a la espera de que llegue al sistema algún signo de riqueza, que la volverá activa automáticamente.



Remisibilidades y prescripciones:

- Cuando el deudor haya fallecido o haya prescrito legalmente la deuda, el sistema informará a los usuarios responsables para su cancelación por baja lógica, pasando los datos a los históricos correspondientes y actualizando las estadísticas.

Si cada tipo de comportamiento se trata por separado, se producen procesos aislados que pierden toda efectividad a la hora de detectar los infractores. Por ello, la forma más efectiva de abordar y corregir el comportamiento incorrecto de los contribuyentes obligados, es tratar todos los casos de una forma global, integral y en profundidad, que considere todos los incumplimientos en proceso único.

3.7 Cuándo y cómo.

Las actividades de la fase 0 se iniciaron en el primer semestre de 2003 y se tiene previsto culminar la fase 4 en el primer semestre de 2006 y el mantenimiento preventivo y estacionario de la totalidad del sistema a partir del segundo semestre de 2006.

- Fase (0): Fase preparatoria del proyecto, ya culminada, con los plazos y objetivos cumplidos.
- Fase (1): Fase de diseño funcional del sistema y diseño técnico, desarrollo, pruebas e implantación del núcleo principal y servicios de negocio prioritarios. Su implantación se realizará en Agosto y Septiembre de 2004.
- Fase (2): Fase de diseño técnico y desarrollo del segundo bloque de módulos y mantenimiento preventivo de fase anterior.
- Fase (3): Fase de diseño técnico y desarrollo del tercer bloque de módulos y mantenimiento preventivo de fases anteriores.
- Fase (4): Fase de diseño y desarrollo del cuarto bloque de módulos y mantenimiento preventivo de fases anteriores.
- Fase (5): Mantenimiento preventivo de fase anterior y mantenimiento estacionario del sistema.





	FASES			
	1	2	3	4
Normalización y estándares	X	X	X	X
Circuitos y procedimientos.	X	X	X	X
Metodología	X	X	X	X
Servicios informáticos transversales	X	X	X	X
Asistencia al cliente	X	X	X	X
Gestión masiva	X	X	X	X
Operación aduanera			X	X
Recaudación y contabilidad	X	X	X	X
Fiscalización y liquidación			X	X
Administración de cartera			X	X
Gestión jurídica			X	X
Inteligencia corporativa	X	X	X	X
Gestión humana			X	X
Gestión de recursos		X	X	X
Custodia y comercialización				X

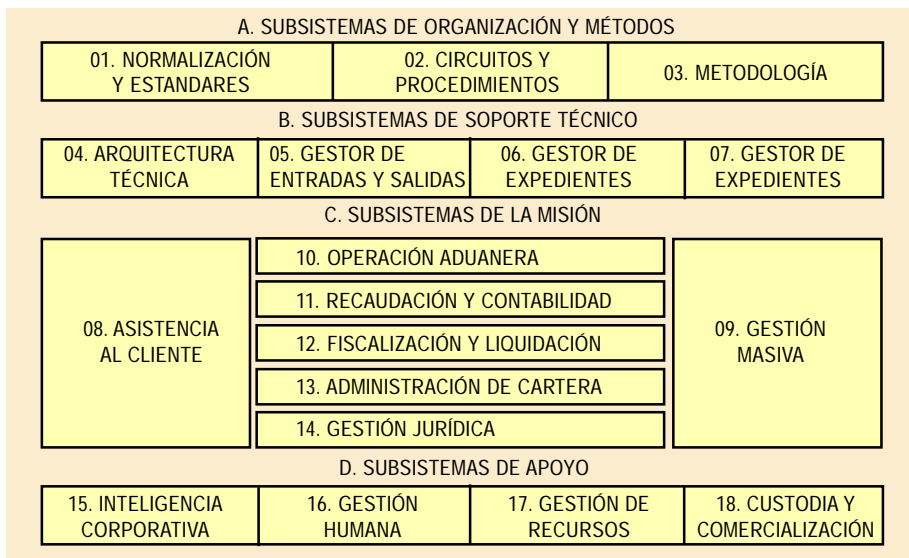
4. Los procesos y sus subsistemas asociados.

Como se mencionó anteriormente, el diseño funcional del modelo es fundamental para su desarrollo. En términos generales ello implica la adecuada identificación de los procesos de la DIAN, sus principales funciones, sus responsables y la manera como interactúan entre sí, entre otros aspectos.

4.1 Subsistemas de organización y métodos:

Una institución de la magnitud de la DIAN y de su importancia estratégica para el Estado y la sociedad colombiana, requiere garantizar que las políticas del alto gobierno y de la Dirección se concreten en acciones efectivas en los diferentes niveles organizacionales y por lo tanto, los componentes organizacionales y de administración juegan un papel preponderante y entre los aspectos a considerar se destacan: una excelente articulación entre las diferentes dependencias y niveles organizacionales; la normalización y estandarización de todos sus

procedimientos; un óptimo flujo de trabajo y de unas probadas metodologías de trabajo que garanticen un desempeño óptimo y homogéneo a nivel nacional.



Los componentes organizacionales dentro del MUISCA que contribuirán a garantizar lo anterior se agrupan en los subsistemas de normalización y estándares, circuitos y procedimientos y metodología los cuales comprenden la normalización de todos los documentos del negocio y de tipo administrativo, la documentación de todos los circuitos y procedimientos a nivel nacional para garantizar el flujo estandarizado de trabajo y de información los cuales se gestionarán con el gestor de expedientes y se dispone de una metodología para la planificación, diseño, desarrollo, construcción e implantación del sistema.

4.1.1

(01) - Normalización y estándares.

■ Objetivos:

- ▶ Normalizar y estandarizar todos los documentos litográficos y electrónicos de entrada y salida del sistema:



- Declaraciones.
- Recibos de pago.
- Informes de terceros.
- Actos administrativos.
- Reportes.

■ Resultados:

- ▶ Se asegurará la calidad de los datos.
- ▶ Se simplificará su captura minimizando los costos.
- ▶ Se optimizará y utilizará al máximo la información.
- ▶ Se facilitará la obtención de formularios por Internet.

4.1.2

(02) - Circuitos y procedimientos.

■ Objetivos:

- ▶ Identificar y documentar en detalle los circuitos y procedimientos clasificados por áreas operativas:
 - Actividades a realizar en cada trámite.
 - Orden de secuencia.
 - Plazo para hacerlo.

■ Resultados:

- ▶ Se dispondrá de los circuitos con los pasos que pueden seguir, bien documentados, para cumplir con las especificaciones de los procedimientos.
- ▶ Se permitirá asignar cada actividad a la dependencia que corresponda.
- ▶ Se detallarán las tareas a realizar en cada actividad, el plazo para hacerlo y la siguiente actividad.



4.1.3

(03) - Metodología.

- **Objetivos:**
 - ▶ Permitir el control y seguimiento del proyecto, desde su inicio hasta después de la implantación.
 - ▶ Se propone MÉTRICA 3, por tratarse de un proceso de desarrollo sólido y muy experimentado.
- **Resultados:**
 - ▶ Se dispondrá del control del proyecto desde el primer momento, permitiendo:
 - Obtener los posibles desvíos antes de que sean un problema.
 - Evitar posibles riesgos en las etapas de construcción, pruebas e implantación.
 - Garantizar la calidad de los productos a obtener.

4.2

B - Subsistemas de soporte técnico:

El vertiginoso avance de las tecnologías para el manejo de información y de las comunicaciones, tradicionalmente han sido un soporte para generar un mayor orden y menores costos en la gestión y recientemente se ha convertido en un factor estratégico para la supervivencia, crecimiento y competitividad de las instituciones públicas y privadas.

Las empresas han aplicado las tecnologías a segmentos o partes individuales de las organizaciones a nivel de aplicaciones, fundamentalmente asociadas a estrategias de mejoramiento continuo y otras han optado por su utilización para la gestión integral de sus negocios o responsabilidades asociadas a reingeniería de procesos o de negocios y a saltos organizacionales de mayor magnitud y que por lo tanto, requieren un mayor esfuerzo y duración y así mismo, un mayor impacto en su desempeño.



Esta última alternativa es la escogida por la DIAN y dentro de las características más relevantes del nuevo modelo diseñado se destaca la importancia de los subsistemas de soporte informático de arquitectura técnica, gestor de entradas y salidas, gestor de expedientes y gestor de estadísticas que serán vitales para simplificar y mejorar la gestión y administración institucional.

4.2.1

(04) - Arquitectura técnica.

■ Objetivos:

- ▶ Describir las características funcionales y estándares de la arquitectura del modelo MUISCA.
- ▶ Determinar las plataformas de hardware y software para el sistema.
- ▶ Gestionar y catalogar los recursos de TI, usuarios y perfiles de acceso.
- ▶ Ofrecer servicios y herramientas comunes a los demás subsistemas.

■ Resultados:

- ▶ Se obtendrá un sistema seguro, moderno y bien estructurado.
- ▶ Se aprovecharán los avances tecnológicos.
- ▶ Se aislarán las aplicaciones finales de los componentes hardware y software de base.
- ▶ Se minimizará el esfuerzo de desarrollo.
- ▶ Se garantizará la homogeneidad del sistema final.

4.2.2

(05) - Gestor de entradas y salidas.

■ Objetivos:



- ▶ Controlar de manera flexible la incorporación y extracción de información al MUISCA.
- ▶ Vigilar la calidad de la información que entra, sin importar la procedencia o la vía de acceso.
- Resultados:
 - ▶ No se permitirá que información no fiable entre al sistema.
 - ▶ Se estandarizarán los intercambios de información con agentes externos.
 - ▶ Se utilizarán herramientas seguras para analizar, corregir y solventar las incidencias en la incorporación y extracción de la información.
 - ▶ Se garantizará la calidad de la información.
 - ▶ Se parametrizarán las validaciones y las correspondencias.

4.2.3

(06) - Gestor de expedientes.

- Objetivos:
 - ▶ Organizar la gestión de los expedientes.
 - ▶ Controlar los trámites y servicios a realizar.
 - ▶ Normalizar y simplificar los procedimientos.
 - ▶ Ofrecer el adecuado seguimiento sobre la gestión administrativa.
- Resultados:
 - ▶ Se integrará con sistemas externos.
 - ▶ Se hará fácil el aumento del alcance y prestaciones del sistema.
 - ▶ Se facilitará la gestión, control y seguimiento de todos los expedientes (por impuesto, por procedimiento, por concepto, etc.).

- ▶ Se gestionará unificada y homogéneamente toda la institución.
- ▶ Se dispondrá de la consulta de la situación individual por fases e información estadística sobre su tramitación.

4.2.4

(07) - Gestor de estadísticas.

■ Objetivos:

- ▶ Ofrecer la información estadística para:
 - ▶ Formulación de presupuestos y planes,
 - ▶ Todas las transacciones de ingresos y actuaciones de la entidad.
 - ▶ Análisis y explotación de datos.
 - ▶ Ayudar en la toma de decisiones.

■ Resultados:

- ▶ Se hará fácil el seguimiento del trabajo de los usuarios, y del comportamiento general de los clientes.
- ▶ Se aportará la información agregada por multitud de conceptos.
- ▶ Se permitirá la consulta estadística de todos los datos.
- ▶ Se apoyará al nivel gerencial en la toma de decisiones.

4.3

Subsistemas de la misión:

C -

La razón de ser que dio origen a la DIAN y a sus responsabilidades como institución del Estado se refleja en su objeto social, el cual comprende coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante



la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

La gestión de estos procesos centrales de la DIAN están soportados dentro del MUISCA en los denominados subsistemas de la misión los cuales comprenden la asistencia al cliente, gestión masiva, operación aduanera, recaudación y contabilidad, fiscalización y liquidación, administración de cartera y gestión jurídica, que tienen sus propios servicios específicos, hacen uso de servicios de los subsistemas de soporte técnico e interactuarán con los demás subsistemas.

De la adecuada administración de estos procesos depende en gran medida la mejora en la prestación de los servicios, el incremento del recaudo, la disminución de la evasión y el contrabando y en general el desempeño institucional que contribuya a satisfacer las necesidades de recursos del Estado.

4.3.1

(08) - Asistencia al cliente.

- **Objetivos:**
 - ▶ Facilitar al máximo el cumplimiento de las obligaciones de los clientes.
 - ▶ Con facilidad, rapidez y seguridad por cualquier vía.
- **Resultados:**
 - ▶ Se podrá dar un servicio amplio en 24 x 7.
 - ▶ El cliente podrá realizar consultas y trámites.
 - ▶ Se disminuirán las colas en las administraciones.
 - ▶ Se potenciarán las presentaciones y pagos por vía telemática.
 - ▶ Se incrementará el cumplimiento voluntario.
 - ▶ Se evitará el control de errores formales que desgastan la administración.
 - ▶ Se institucionalizará una cultura de servicio público.



- ▶ Se mejorará la imagen corporativa de la DIAN.
- ▶ Se ampliará el censo de obligados.

4.3.2

(09) - Gestión masiva.

■ Objetivos:

- ▶ Prevenir y subsanar errores o incumplimientos relacionados con las obligaciones de los clientes.
- ▶ Automatizar los cruces de información.
- ▶ Potenciar los controles y verificaciones masivas.

■ Resultados:

- ▶ Se mejorará la gestión de la entidad, en oportunidad, calidad y cobertura.
- ▶ Se incrementará la base de clientes.
- ▶ Se contará con información actualizada.
- ▶ Se comunicará a los incumplidos lo relacionado con sus obligaciones fiscales.
- ▶ Se agilizarán las devoluciones.
- ▶ Se facilitará el cumplimiento voluntario, incrementando la recaudación.

4.3.3

(10) - Operación aduanera.

■ Objetivos:

- ▶ Garantizar la prestación de un servicio aduanero ágil y transparente que facilite las actividades de los operadores de comercio exterior.



- ▶ Brindar herramientas de filtro y control para asegurar el correcto cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

- Resultados:

- ▶ Se darán servicios en línea 7 x 24.
- ▶ Se disminuirán los tiempos de nacionalización o exportación de mercancías.
- ▶ Se ejercerá un control de riesgos tecnificado con filtros para seleccionar las inspecciones.
- ▶ Se mejorará la calidad de la información para enfocar el control.
- ▶ Se mejorarán los sistemas de control arancelario y de precios, en búsqueda de la disminución de prácticas comerciales indebidas.

4.3.4

(11) - Recaudación y contabilidad.

- Objetivos:

- ▶ Gestionar el procedimiento económico y monetario correspondiente a la gestión de los impuestos:
 - Ingresos individualizados efectuados por el contribuyente.
 - Información agregada de toda la recaudación y su aplicación al presupuesto.

- Resultados:

- ▶ Habrá una cuenta corriente de clientes.
- ▶ Se dispondrá de la información de ingresos reportados a la tesorería.
- ▶ Se dispondrá de la cuenta corriente de control a bancos.
- ▶ Se presentará de manera oportuna y confiable la cuenta de la función recaudadora.
- ▶ Se aplicará a presupuesto con todos los ingresos recibidos en el sistema.



- ▶ Se alimentará la cuenta corriente presupuestaria que necesita tesorería.
- ▶ Se generará la contabilidad propia de la Institución.

4.3.5

(12) - Fiscalización y liquidación.

■ Objetivos:

- ▶ Controlar y determinar oportunamente el efectivo cumplimiento de las obligaciones:
 - Contribuyentes.
 - Responsables.
 - Declarantes.
 - Usuarios de comercio exterior.

■ Resultados:

- ▶ Habrá control y criterios de selección objetiva de los sectores y agentes económicos con mayor nivel de fraude.
- ▶ Se priorizará y cuantificará las actuaciones y sus resultados.
- ▶ Se unificarán y facilitarán los procedimientos de investigación y fiscalización.
- ▶ Se simplificará y unificará el tratamiento de las liquidaciones.

4.3.6

(13) - Administración de cartera.

■ Objetivos:

- ▶ Administrar la cartera morosa.

- ▶ Ejecutar los procesos para obtener el pago y/o extinción de las obligaciones insolutas administradas por la DIAN o a su favor.

- Resultados:

- ▶ Habrá un seguimiento y control de las deudas en período ejecutivo.
- ▶ Se dispondrá de herramientas y funciones para llevar a cabo la gestión recaudatoria realizada coercitivamente (por vía de apremio, sobre el patrimonio del obligado al pago que no haya cumplido su obligación en período voluntario).
- ▶ Se suministrará la consecuente información contable al sistema.
- ▶ Habrá la posibilidad de gestionar o prestar en servicio de cobro a otras entidades.

4.3.7

(14) - Gestión jurídica.

- Objetivos:

- ▶ Contar con una asesoría legal proactiva, actualizada y capaz de apoyar en el aspecto jurídico sustancial y procedimental en materias tributarias, aduaneras y cambiarias.

- Resultados:

- ▶ Se hará el registro y la gestión de las actuaciones (tributarias, aduaneras y cambiarias).
 - Derecho de petición (informativas).
 - Proceso de discusión de los actos administrativos.
 - Defensa de los intereses de la Nación.
- ▶ Se recopilará y organizará sistemáticamente la normatividad.
- ▶ Se asegurará la unidad de criterio y la seguridad jurídica.
- ▶ Existirán ayudas para los usuarios del nivel operativo.



4.4

D - Subsistemas de apoyo:

Cualquier organización o institución para gestionar adecuadamente sus procesos centrales requiere de unos importantes procesos de soporte administrativo como son los recursos humanos, la inteligencia corporativa, los recursos financieros y el apoyo administrativo que garanticen la óptima gestión a nivel nacional, los cuales comprenden una serie de actividades especializadas y bastante reguladas por las leyes nacionales para su ejecución.

Estos procesos se gestionan en el MUISCA a través de servicios específicos que suministran los denominados subsistemas de apoyo, otros que les prestarán los subsistemas de soporte técnico e interactúan con los demás subsistemas; así mismo, a los procesos enunciados en el párrafo anterior se une el de custodia y comercialización responsable de la administración de las mercancías aprehendidas, decomisadas y abandonadas y la gestión de los recursos propios provenientes del mercadeo de bienes y servicios.

4.4.1

(15) - Inteligencia corporativa.

■ Objetivos:

- ▶ Configurar el adecuado direccionamiento de la entidad.
- ▶ Diseñar y desarrollar:
 - Las acciones necesarias para su realización.
 - La provisión de elementos de juicio idóneos y objetivos para la adecuada toma de decisiones.

■ Resultados:

- ▶ Se asignarán correctamente los trámites a realizar a las unidades administrativas correspondientes.
- ▶ Se evitarán contradicciones entre lo que se pretende y lo que se puede.

- ▶ Se utilizarán adecuadamente los procedimientos según la normatividad y legislación vigente.
- ▶ Se presentarán indicadores de gestión que darán cuenta de la eficiencia y eficacia de la DIAN.
- ▶ Se contará con la auditoría interna automatizada.

4.4.2

(16) - Gestión humana.

- Objetivos:
 - ▶ Gestionar y desarrollar el capital humano de la entidad según las necesidades y prioridades de la organización.
- Resultados:
 - ▶ Se atraerá y vinculará el personal idóneo para la entidad.
 - ▶ Se planificará y diseñará la planta de personal acorde a las necesidades, objetivos y metas de la institución.
 - ▶ Se racionalizarán los recursos y se potencializará la formación de los empleados.
 - ▶ Se proporcionarán elementos objetivos para la valoración del desempeño.
 - ▶ Se gestionará integral y estratégicamente el capital humano en búsqueda de mayores niveles de productividad y eficiencia en la entidad.

4.4.3

(17) - Gestión de recursos.

- Objetivos:
 - ▶ Permitir la administración eficiente de los recursos físicos y financieros.



- ▶ Requerimientos efectuados por cada una de las áreas.
- ▶ Necesidades para el cotidiano funcionamiento de la entidad.
- Resultados:
 - ▶ Se hará el presupuesto de acuerdo a las necesidades proyectadas en los planes y programas.
 - ▶ Se dispondrá de la contabilidad del gasto.
 - ▶ Se planificará la compra, el mantenimiento y la distribución de los bienes muebles e inmuebles.
 - ▶ Se controlarán los procesos de contratación y el registro de contratistas y proveedores.
 - ▶ Habrá seguimiento al comportamiento de los proveedores.

4.4.4 (18) - Custodia y comercialización.

- Objetivos:
 - ▶ Administrar, controlar y disponer de la mercancía aprehendida, decomisada y abandonada a favor de la Nación (ADA).
 - ▶ Facilitar la generación de recursos propios para el autofinanciamiento de la Entidad.
- Resultados:
 - ▶ Se administrará, controlará y dispondrá eficazmente de las mercancías.
 - ▶ Se controlará la gestión de los Almacenes Generales de Deposito.
 - ▶ Se garantizará la disposición de las mercancías que por sus condiciones especiales deban disponerse en forma inmediata.

- ▶ Se minimizarán los costos de almacenamiento de mercancía.
- ▶ Se facilitará la realización de los estudios de mercado requeridos para venta de mercancías ADA.
- ▶ Se mejorará la administración y comercialización de los bienes propios de la entidad.

5. BENEFICIOS QUE APORTA:

- Facilitar:
 - ▶ Seguimiento integral de los expedientes.
 - ▶ Toma de decisiones.
 - ▶ Adaptación rápida por cambios legislativos.
 - ▶ Eliminación de redundancia de información.
- Automatizar:
 - ▶ La conexión con otros sistemas de la administración.
 - ▶ La elaboración de informes y estadísticas.
 - ▶ El tratamiento de todos los datos.
 - ▶ El intercambio de información con entidades externas.
 - ▶ La entrada de datos, eliminando duplicidades y errores.
- Integrar:
 - ▶ Las estructuras de información.
 - ▶ Los trámites para los distintos circuitos.
 - ▶ El sistema con herramientas ofimática.
 - ▶ El sistema con nuevas tecnologías (Internet, Intranet).



- Garantizar:
 - ▶ La utilización de la información rápidamente.
 - ▶ La supresión de los partes manuales.
 - ▶ La consistencia de la información.

5.1

Beneficios generales.

El Modelo único de ingresos, es una solución rentable, necesaria y justificada para la administración, que consigue:

- Racionalización profunda de los procedimientos, simultánea a una mejor calificación de los funcionarios encargados de su gestión, disminuyendo la burocracia.
- Modernización de la administración tributaria, aduanera y cambiaria, apostando por un cambio de filosofía que la integre en la vanguardia y la modernidad de una forma decidida y perdurable.
- Mejora de la atención y servicio que se presta al ciudadano, disminuyendo la presión fiscal indirecta.
- Informatización de procesos de gestión masivos.
- Consecución de una información fiable y de calidad, sin errores ni «basuras» que produzca resultados efectivos y duraderos.
- Integración en el tratamiento conjunto de todos los ingresos tributarios y no tributarios.