

**La planeación y la gestión pública en la Dirección Seccional de Aduanas de Cali en  
relación a la política pública de servicio al ciudadano y el Modelo Integrado de Planeación  
y Gestión**

Jenny Marcela Flórez Montero

Asesor

Bernardo Alfredo Hernández Umaña

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas ECJP

Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial

2023

## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios, por darme siempre la fortaleza y la capacidad en el desarrollo de todo el programa de formación, además de la oportunidad de culminarlo con éxito, toda la gloria y la honra es para Él.

Agradezco a mi familia por el apoyo, especialmente a mi esposo y a mi hija por el tiempo que me permitieron dedicar a este proyecto.

Agradezco, profundamente a mi director de trabajo de grado, por su permanente disposición, apoyo, paciencia, conocimiento, calidad humana y motivación, determinantes para el logro de este objetivo.

## Resumen

Con base en los lineamientos internacionales sobre gobierno abierto, objetivos de desarrollo sostenible, recomendaciones de la OCDE y las políticas internas de Servicio al Ciudadano, CONPES 3918 y Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la investigación pretende analizar la relación-interacción de los ciudadanos, usuarios con los servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali.

En ese sentido, el Estado, a través de las diferentes políticas adoptadas, pretende generar mayor confianza en las instituciones públicas, transformación de la cultura organizacional y eficiencia en el cumplimiento de las funciones. Por lo que se hace necesario identificar las oportunidades de mejora y enfocar el trabajo en satisfacer las necesidades, solucionar los problemas y garantizar los derechos de todos; esto en términos de integridad y calidad con el fin de generar valor público.

***Palabras clave:*** servicio, ciudadano, Estado, política, público.

## Abstract

Based on international guidelines on open government, sustainable development objectives, OECD recommendations and the internal policies of Citizen Service, CONPES 3918 and the Integrated Model of Planning and Management, the research aims to analyze the relationship-interaction of citizens, users with the services provided by the Sectional Directorate of Customs of Cali.

In this sense, the State, through the different policies adopted, intends to generate greater trust in public institutions, transformation of the organizational culture and efficiency in the fulfillment of functions. Therefore, it is necessary to identify opportunities for improvement and focus the work on satisfying needs, solving problems and guaranteeing the rights of all; this in terms of integrity and quality in order to generate public value.

***Keywords:*** service, citizen, State, policy, public.

## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Justificación .....	14
Objetivos .....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos.....	16
Planteamiento del Problema .....	17
Estado del Arte.....	34
Marco Teórico.....	49
Política Pública .....	49
Gobernanza .....	54
Gestión Pública .....	60
Marco Metodológico.....	70
Tipo de Investigación.....	70
Método .....	70
Enfoque.....	70
Fases de la Investigación .....	72
Instrumentos.....	74
Factores que Influyen en la Relación-Interacción y Tendencia de Variación del Periodo 2018 – 2021 con la Atención al Usuario de la Dirección Seccional de Aduanas Cali .....	77

Hallazgos.....	78
Eficiencia y Eficacia en la Atención al Usuario. ....	78
Coordinación entre Entidades.....	81
Implementación de Mecanismos de Validación. ....	82
Infraestructura Logística y Procedimientos Aduaneros.....	83
Simplificación de Trámites y Procesos.....	84
Análisis en Función del Objetivo Específico 1.....	85
Percepción de Usuarios y Funcionarios sobre Eficiencia y Eficacia.....	85
Falta de Coordinación entre Entidades.....	88
Necesidad de Mecanismos de Validación más Veraces.....	89
Deficiencias en Infraestructura y Procedimientos Aduaneros.....	89
Mejora en la Simplificación de Trámites y Procesos.....	90
Discusión Teórico-Práctica y Conclusión.....	92
Implementación de Medidas para Mejorar la Percepción y Confianza en la Gestión Pública.....	93
Fomento de la Coordinación entre Entidades.....	95
Adopción de Mecanismos de Validación más Efectivos.....	95
Propuesta de Soluciones a las Deficiencias en Infraestructura y Procedimientos Aduaneros.....	95
Conclusiones para el Objetivo Específico 1.....	97
Procesos de Ejecución de la Política Pública de Servicio al Ciudadano al Interior de la DIAN y el	
Nivel de Cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.....	98

Hallazgos.....	100
Procesos de Ejecución de la Política de Servicio al Ciudadano .....	100
Barreras y Facilitadores en la Implementación de la Política de Servicio al Ciudadano .....	105
Efectividad de las Acciones y Estrategias de Atención al Usuario .....	105
Resultados en la Percepción de la Calidad del Servicio .....	106
Análisis en Función del Objetivo Específico 2.....	107
Relación entre los Procesos de Ejecución de la Política de Servicio al Ciudadano y el Cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión .....	107
Factores que Influyen en la Implementación de La Política de Servicio al Ciudadano .....	107
Evaluación de la Efectividad de las Acciones y Estrategias de Atención al Usuario en Función del Cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión .....	108
Impacto de los Resultados en la Percepción de la Calidad del Servicio en el Cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.....	109
Discusión Teórico-Práctica.....	111
Reflexiones sobre la Importancia de la Política de Servicio al Ciudadano y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la DIAN .....	111
Relación entre la Teoría y la Práctica en el Proceso de Ejecución de la Política de Servicio al Ciudadano y el Cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.....	119
Propuestas para Mejorar la Implementación de la Política de Servicio al Ciudadano y el Cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión .....	120

Implicaciones para la Gestión Pública Aduanera y la Atención al Usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali.....	121
Conclusiones para el Objetivo Específico 2 .....	121
Posibles Acciones que Eventualmente Puedan Considerarse como Soluciones a Aplicarse al Interior de la Dirección Seccional de Aduanas Cali .....	123
Hallazgos.....	124
Identificación de los Factores y Variables que influyen en la Relación-Interacción con la Atención al Usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali .....	124
Tendencia de Variación en la Atención al Usuario entre 2018 y 2021 .....	124
Resultados de las Entrevistas Semiestructuradas con Funcionarios y Usuarios.....	125
Análisis de los Informes y Documentos Institucionales .....	125
Resultados de la Encuesta Dirigida a Usuarios Aduaneros .....	128
Aportes de la Observación Participante y el Diario de Campo .....	129
Análisis en Función del Objetivo 3.....	130
Evaluación de las Acciones y Estrategias Actuales en la Atención al Usuario .....	130
Identificación de Áreas de Mejora y Oportunidades de Cambio en la Atención al Usuario .....	131
Estudio de Casos Exitosos y Buenas Prácticas en otras Entidades Públicas o Seccionales de la DIAN.....	131
Propuesta de Acciones y Soluciones Basadas en los Hallazgos y la Investigación Realizada...	133
Discusión teórico-práctica y conclusión .....	134

Reflexiones sobre la Importancia de las Acciones Propuestas para Mejorar la Atención al Usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali .....	134
Análisis Crítico de la Relación entre la Teoría y la Práctica en la Implementación de las Soluciones Propuestas.....	135
Implicaciones de las Acciones Propuestas para la Gestión Pública Aduanera y la Atención al Usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali .....	136
Evaluación de la Factibilidad y Viabilidad de las Soluciones Propuestas en el Contexto Institucional de la Dirección Seccional de Aduanas Cali .....	136
Conclusiones para el Objetivo 3 .....	137
Conclusiones .....	139
Recomendaciones .....	146
Referencias Bibliográficas .....	149
Apéndices.....	157

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Percepción por dimensión a nivel nacional</i> .....	29
<b>Tabla 2</b> <i>Cercanía de los ciudadanos con la DIAN (Año 2021)</i> .....	31
<b>Tabla 3</b> <i>Instrumentos</i> .....	74
<b>Tabla 4</b> <i>Percepción de calidad por macroprocesos</i> .....	78
<b>Tabla 5</b> <i>Satisfacción a nivel nacional</i> .....	79
<b>Tabla 6</b> <i>Cercanía de los ciudadanos con la DIAN (Año 2021)</i> .....	79
<b>Tabla 7</b> <i>Percepción de la atención en canales de comunicación 2018 – 2021</i> .....	80
<b>Tabla 8</b> <i>Capacidades de la DIAN para el servicio</i> .....	81
<b>Tabla 9</b> <i>Dificultades de acceso a trámites y servicios</i> .....	83
<b>Tabla 10</b> <i>Pilar estratégico "Cercanía al ciudadano"</i> .....	102
<b>Tabla 11</b> <i>Pilar estratégico "Transformación Tecnológica"</i> .....	103

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>La Aduana como sistema</i> .....	116
---	-----

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A</b> <i>Percepción por dimensión a nivel nacional</i> .....	157
<b>Apéndice B</b> <i>Cercanía de los ciudadanos con la DIAN (Año 2021)</i> .....	158
<b>Apéndice C</b> <i>Percepción de calidad por macroprocesos</i> .....	160
<b>Apéndice D</b> <i>Satisfacción a nivel nacional</i> .....	161
<b>Apéndice E</b> <i>Cercanía de los ciudadanos con la DIAN (Año 2021)</i> .....	162
<b>Apéndice F</b> <i>Percepción de la atención en canales de comunicación 2018 – 2021</i> .....	163
<b>Apéndice G</b> <i>Capacidades de la DIAN para el servicio</i> <i>Capacidades de la DIAN para el</i> <i>servicio</i> .....	164
<b>Apéndice H</b> <i>Dificultades de acceso a trámites y servicios</i> .....	165
<b>Apéndice I</b> <i>Encuesta usuarios</i> .....	166
<b>Apéndice J</b> <i>Entrevista funcionarios</i> .....	169
<b>Apéndice K</b> <i>Entrevista Usuarios</i> .....	171
<b>Apéndice L</b> <i>Documentos a emplear</i> .....	173

## **Introducción**

Con base en los lineamientos internacionales sobre gobierno abierto, objetivos de desarrollo sostenible, recomendaciones de la OCDE y las políticas internas de Servicio al Ciudadano, CONPES 3918 y Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la investigación pretende analizar la relación-interacción de los ciudadanos, usuarios con los servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali.

La importancia de esta investigación se justifica principalmente, en los fines esenciales del Estado, como son: servir a la comunidad, propender por su bienestar, promover la prosperidad y garantizar la efectividad de sus principios, derechos y deberes, el cual debe ser cumplido a través de los bienes y servicios que son provistos por el Estado; representado por diferentes entidades públicas nacionales y territoriales.

En efecto, el Gobierno nacional ha expedido mediante el Decreto 1499 de 2017, la adopción e implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG; el Modelo de Control Interno MECI; la política pública de Servicio al Ciudadano, entre otros, que orientan y establecen los lineamientos para la prestación del servicio hacia el ciudadano.

No obstante, el mejoramiento en la prestación del servicio se desprende del direccionamiento estratégico de la entidad, el cual propende garantizar respuestas efectivas y oportunas a los usuarios, de manera segura y conforme a la caracterización y el mapa de sus procesos. Con el fin de promover el mejoramiento continuo al interior de la entidad, lo cual deberá reflejarse en el incremento de la percepción positiva de los usuarios frente a la prestación los servicios.

## **Justificación**

En Colombia la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), ha enrutado sus políticas internas con los compromisos asumidos en el año 2015 en la 70ª Asamblea General de las Naciones Unidas, en aras de cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas; en lo que respecta al cambio climático y adopción de buenas prácticas, según los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Son 17 objetivos de los que se despliegan 169 metas donde el objeto principal es el bienestar de las personas y del planeta, el alcance de la prosperidad y la paz, y la materialización de alianzas por el desarrollo sostenible al año 2030 (Naciones Unidas, 2015).

En ese sentido y para dar viabilidad a dichos compromisos, el Estado colombiano, representado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES, emitió el documento CONPES 3918 de 2018, el cual está directamente conectado con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ya que es necesario articular el Estado de manera que dé respuesta al perfil ético que exigen los retos plasmados en la Agenda 2030. Según las metas allí establecidas, obliga a que las instituciones estatales, en este caso la DIAN, adopte esos nuevos modelos de relación con los ciudadanos clientes, así como renovar su arquitectura organizacional y la gestión por procesos, para prestar una atención efectiva, eficaz y justa.

Esta propuesta de investigación es importante y necesaria con el fin de analizar la relación-interacción de los ciudadanos, usuarios con los servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, de acuerdo los lineamientos y orientaciones de las políticas públicas de Servicio al Ciudadano, CONPES 3918 y Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Se incluye en el marco de la línea de investigación en estudios políticos, gobierno y relaciones internacionales, en la sublínea Gestión de políticas públicas, toda vez que indaga

sobre efectividad de la implementación de las políticas públicas en las entidades del Estado, específicamente en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, con la intención de identificar esas debilidades y proponer acciones a esas oportunidades de mejora, de manera que se vea reflejado en una gestión eficiente por parte del usuario y la entidad se posicione con alta credibilidad en el entorno internacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la relación-interacción de los ciudadanos, usuarios con los servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, de acuerdo los lineamientos y orientaciones de las políticas públicas de Servicio al Ciudadano, CONPES 3918 y Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

### **Objetivos Específicos**

Identificar los factores y variables que influyen en la relación-interacción y la tendencia de variación del año 2018 al 2021 con la atención al usuario de la Dirección Seccional de Aduanas Cali.

Comprender los procesos de ejecución de la política de servicio al ciudadano al interior de la DIAN y el nivel de cumplimiento del modelo integrado de Planeación y Gestión.

Observar posibles acciones que eventualmente puedan considerarse como soluciones a aplicarse al interior de la Dirección Seccional de Aduanas Cali.

## Planteamiento del Problema

Actualmente, tanto empresas públicas como privadas se desarrollan en medio de una dinámica de cambios permanentes y como se ha visto en los últimos años, en algunos casos impredecibles, los factores externos influyen determinantemente en el funcionamiento de toda organización y en un mundo globalizado como el de hoy, estar preparados para afrontar las exigencias que trae consigo, se convierte en una obligación.

Para el caso de las organizaciones públicas, esas consideraciones deben estar inmersas en la planeación, ya que esa es la hoja de ruta a seguir para surgir en esos cambios de manera positiva. Las instituciones gubernamentales, tienen a su cargo la responsabilidad de prestar servicios que den solución a los requerimientos de los usuarios, de manera oportuna y efectiva.

Así las cosas, es responsabilidad de los gobiernos con todo su aparato estatal, implementar políticas de servicio al ciudadano incluyentes y eficaces; para ello debe identificar la situación actual de la institución, misión, visión, dimensiones, objetivos, es decir, todo lo inherente a su planeación estratégica, pues a través de dicha herramienta; es posible realizar un diagnóstico y adoptar unos programas, procesos, procedimientos, políticas internas; que le permitan responder a las necesidades con el logro de resultados y potencializar su capacidad.

La CEPAL, en su informe Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe, hace énfasis en que el Estado, orientado al desarrollo inclusivo y sostenible tiene la capacidad de formular e implementar estrategias para alcanzar metas económicas, sociales y ambientales, apoyándose sobre instituciones públicas eficientes y eficaces que operan con probidad, transparencia y un alto grado de rendición de cuentas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2018).

En ese sentido y para que las instituciones públicas operen a ese nivel, se debe incluir a los actores internos y externos, en todas las etapas del ejercicio de planear, hacer, verificar y actuar (PHVA); entonces, desde la formulación, la implementación, el control y la acción, sus estrategias deben ser incluyentes y robustecer su capacidad institucional y estructural para fortalecer las relaciones entre dichos actores.

Según la experiencia, la gobernanza institucional en la administración pública se basa en el fortalecimiento de sus sistemas de gestión y del capital humano, de esa manera podrán dar cuenta de una correcta aplicación de las políticas públicas, por lo que se plantea, observar la institucionalidad pública desde una perspectiva atenta a los cambios, donde sea la articulación de los esfuerzos, recursos e iniciativas de los distintos actores del desarrollo, dando consistencia a una nueva ecuación entre Estado, mercado y sociedad (CEPAL, 2018).

Por lo anterior, en el informe se propone la estrategia de Gobierno Abierto, como una solución a la necesidad de generar espacios de participación, donde el ciudadano pase de ser objeto pasivo de la política pública, a ser un agente activo de la misma, dado que está presente en todas sus etapas; como lo son diseño, implementación, seguimiento y evaluación; dando legitimidad a las decisiones públicas y logrando aportar al fortalecimiento de la eficacia y la eficiencia del aparato estatal (CEPAL, 2018).

No obstante, en respuesta y solución a la crisis de gobernabilidad y capacidad de respuesta del Estado y suplir las necesidades de las personas, la XIII Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno, realizada en el 2003, fue el escenario donde se adquirió el compromiso por parte de mandatarios de 21 países de avanzar en la profesionalización de la función pública y respaldar los principios y orientaciones de la “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, donde expresaron:

Reiteramos nuestro empeño en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes y en promover los instrumentos necesarios para una mayor participación de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones. Los Estados Iberoamericanos fortalecerán en sus agendas gubernamentales las políticas de reforma de la Administración Pública. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2008, p. 4)

De igual manera, dos Cumbres Iberoamericanas de jefes de Estado y de Gobierno, realizadas posteriormente, la XVI realizada en el año 2006 en Montevideo y la XVII realizada en el año 2007 en Santiago de Chile, avalaron las iniciativas del “Código Iberoamericano de Buen Gobierno” y de la “Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico”, cuyo objetivo se enfoca en promover la mejora continua de la gestión pública en la región.

En ese mismo sentido, en el año 2008, con el fin de dar continuidad a tan ambicioso proyecto, se adopta la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, con el fin de promover el bienestar de las personas y fortalecer la institucionalidad de las entidades públicas, estandarizando unos criterios de excelencia en todo lo pertinente al servicio al ciudadano. En dicho documento se establecen unos lineamientos que orientan el servicio en la administración pública de la comunidad iberoamericana; así como en la formulación de políticas, planes estratégicos y elementos que promuevan una gestión pública de calidad. Esto con un enfoque de flexibilidad y adaptación a los diferentes ambientes de las administraciones Públicas.

Además, plasma el concepto de calidad en la gestión pública, como una cultura transformadora que impulsa a la administración pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos; adquiriendo total relevancia todas las partes

interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social (CLAD, 2008).

Por lo anterior, y con miras a elevar la calidad de la gestión pública a niveles de excelencia, se deben establecer unas metas encaminadas a cumplir los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo en cada caso, las cuales deben de ser medibles, cuantificables y en el diseño de las mismas; tener en cuenta las expectativas, necesidades e intereses de la sociedad. Además, sus resultados deben ser sostenibles, tendientes a mejorar y comparables positivamente con los referentes nacionales e internacionales más prominentes.

Ahora bien, enfocando los conceptos vistos anteriormente, en lo que respecta al fortalecimiento de la gestión pública en las Aduanas de la región, se encuentra que las Aduanas juegan un papel determinante en la seguridad y la economía de un país, pues son las encargadas de ejercer el control al ingreso y salida de mercancías, por lo cual son protagonistas en el proceso de globalización y determinantes en lo que supone la competitividad del mismo. Además, según la experiencia, su eficiencia depende tanto de su modernización, como de su transparencia; toda vez que, un sistema de información y una estructura obsoleta, difícilmente van a propiciar un ambiente de transparencia.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización Mundial de Aduanas (OMA), han trabajado en el fortalecimiento de la ética y la transparencia en las administraciones de aduanas de la región, a través de la asistencia técnica directa a los países, actividades de fortalecimiento de capacidades y la adopción de estándares internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2012). En ese sentido se ha realizado el seminario “Gestión Integrada de Recursos Humanos, Ética y Transparencia”, la OMA ha diseñado guías para el desarrollo de la ética, códigos de conducta, integridad,

programas piloto, guías de auditorías internas y externas, estrategias de relación con el sector privado, análisis de riesgo y demás actividades tendientes a sensibilizar y reducir los niveles de corrupción, crear confianza en la gestión aduanera y prestar servicios eficientes.

Analizando el caso Chile, en un ejercicio comparativo realizado al modelo de gestión de calidad público colombiano a la luz del caso chileno, se encuentra que existen marcadas diferencias en la gestión pública de cada país, respecto al modelo de gestión en el Estado Colombiano, se infiere un enfoque excesivo hacia los requisitos de tipo gerencial, desvirtuando el objetivo de satisfacer las necesidades y brindar soluciones efectivas a los ciudadanos-clientes, refleja también, que tanto estrategias como planes transversales a las entidades públicas son repetitivos: La Estrategia de Gobierno en Línea (transversal al modelo) es una combinación de las políticas administrativas correspondientes a “Eficiencia Administrativa” así como de “Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano”, enfocados a la modernización institucional de la mano de la gestión de tecnologías de la información en términos de transparencia de la gestión y participación ciudadana (Reyes Arias, 2016).

Respecto al seguimiento del cumplimiento de indicadores del nivel central, existe una variedad de indicadores de gestión (MECI, SIGEP, FURAG, SUIT, SPI, SIIF, SECOP, EDI) establecidos por diversas instituciones y sistemas de información del nivel nacional, las cuales no están totalmente alineadas ni simplificadas al objetivo de medir el desempeño de la gestión pública (Reyes Arias, 2016). En ese sentido, es posible afirmar que no hay un sistema de gobierno, riesgos y cumplimiento alineado, conectado a la distintas regulaciones y políticas, ni entre entidades del Estado; no hay un sistema que articule la información en línea de las instituciones gubernamentales, lo que repercute en el desgaste administrativo y la desarticulación de información.

Respecto al Modelo de Gestión Público Chileno, desde el nivel central hasta el nivel municipal, establece la implementación de estandarización de procesos, que conlleven a certificar sus productos/servicios ante un ente externo normalizador, que verifique el cumplimiento de las metas de desempeño propuestas desde el nivel micro de la entidad (Servidor Público), hasta el nivel macro (sector público).

Dicho modelo se rige bajo el “ciclo Deming”, en el cual dentro del “Planear” se establecen una serie de acuerdos de gestión propuestos por las entidades de todos los sectores públicos adscritos al Ministerio de Hacienda chileno, quien aprueba indicadores de gestión que midan el desempeño de las organizaciones de manera gradual, alrededor de los componentes de los Programas Marco Básico, Programas Marco Avanzado y Programas Marco de Calidad. Será esta cartera pública la que evaluará con asesoría de un comité experto, el cumplimiento de estos objetivos, que llevará a la determinación de incentivos de carácter individual, colectivo o empresarial (Reyes Arias, 2016).

El sistema de incentivos chileno está ligado a la evaluación del desempeño del funcionario, frente al cumplimiento de los objetivos del Sistema, según dicho modelo, de esa manera, se garantiza por parte de la administración pública, una importante disminución del riesgo a posibles conductas corruptas y desvíos de recursos públicos.

De acuerdo con el último índice de percepción de corrupción emitido por la organización Transparencia Internacional, para el año 2021, Colombia obtuvo un puntaje de 39 sobre 100 (siendo 0 corrupción rampante y 100 corrupción inexistente). Por su parte, Chile obtuvo una calificación muy por encima de 67 puntos. Lo que sugiere, que a nivel de Latinoamérica, sus estrategias de gestión han sido efectivas.

En cuanto a la eficacia en la interacción con las partes interesadas, el Modelo de Gestión Pública de Calidad chileno contempla un enfoque diferencial de género como medida que garantice los derechos de poblaciones vulnerables, como mujeres y población lesbiana, gay, bisexual, transgénero e intersexual (LGTBI).

Respecto a la legitimidad y efectividad en la prestación de los servicios públicos, el modelo de Gestión Pública de Calidad Colombiana, no tiene la satisfacción del cliente como objetivo estratégico, sino como un elemento complementario para las entidades del nivel territorial. Para el caso de la DIAN, la planeación estratégica para el año 2023, establece como uno de sus componentes fundamentales la Transparencia y Cercanía al Ciudadano; planteando como objetivo principal, posicionar a la DIAN, como una entidad cercana, ágil y eficiente frente a sus grupos de interés. Sin embargo, se observa que sus indicadores se orientan más hacia la implementación de canales y mecanismos de servicio que propicien la facilidad para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias y no en la satisfacción del usuario como tal (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2023). Aspecto contrario en Chile, donde el sistema está configurado, no solo para estandarizar y certificar procesos de una manera gradual, sino también de bienes y servicios en pro de la satisfacción del ciudadano de manera central (Reyes Arias, 2016).

Analizando el caso de Uruguay, que en el Índice de Percepción de Corrupción 2021, tiene una excelente calificación de 73, se indaga sobre la experiencia de la Dirección Nacional de Aduanas de Uruguay DNA, adoptó un Sistema de Gestión por Resultados, como parte de un sistema de gestión estratégica integral. El proceso inicia de cero en el año 2010, con base en las instrucciones sugeridas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización Mundial de Aduanas (OMA), se definió la misión, la

visión, los objetivos estratégicos, a su vez, cada uno de los objetivos es acompañado por indicadores, metas e iniciativas estratégicas, llegando a la elaboración de su Cuadro de Mando Integral (CMI).

Esa propuesta, cuenta con un Sistema de Incentivos por Mejor Desempeño (SIMD), el cual ha sido determinante en el quehacer diario de los funcionarios de la DNA y actualmente, cuentan con un software informático de soporte a la planificación estratégica que permite a la dirección y a los gerentes visualizar en cualquier momento los resultados de sus indicadores y su evolución respecto a las metas definidas, así como la situación de avance de cada proyecto (Wins Arnábal et al., 2016). Con base en esos resultados, la Dirección General, toma las acciones pertinentes para el continuo cumplimiento de las metas. Se encuentra que el sistema de evaluación de desempeño de los funcionarios, especialmente de los cargos directivos, va muy de la mano, con el cumplimiento de los proyectos estratégicos y operativos derivados de la planificación estratégica.

Adicionalmente, el sistema de incentivos por mejor desempeño, con base en el cumplimiento de metas, permite que todos los funcionarios de la aduana sean evaluados por una serie de factores (nivel de responsabilidad, desempeño individual y participación en la constatación de infracciones), que reducen el riesgo de corrupción en la gestión aduanera. La aplicación de esta metodología ha generado resultados concretos. Cuenta de ello, dan los altos niveles alcanzados en los indicadores del Cuadro de Mando Integral, mejora en los indicadores operativos, como la eficiencia en controles y su tiempo promedio de realización.

Simultáneamente, los indicadores no operativos mejoraron representativamente. Por ejemplo, en lo que respecta a la mejora de la comunicación institucional hacia la opinión pública y mejor relacionamiento con los grupos de interés, se logró pasar de un 12% a un 51% en el nivel

de satisfacción en las encuestas a operadores, realizadas en 2012 y 2015, lo que significa un récord en los niveles de satisfacción de la DNA (Wins Arnábal et al., 2016).

Además, la Aduana uruguaya, a diferencia de la Aduana Colombiana, cuenta con zonas de inspección donde los funcionarios aduaneros disponen de mejores condiciones para realizar el trabajo (seguridad, herramientas, montacargas, conectividad).

Para el caso de Colombia, en abril de 2022, cumplió dos años como miembro formal de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), proceso que inició en el año 2013 y que le ha significado grandes retos en la modernización y mejoramiento en la calidad de la gestión pública. Es por ello, que Colombia ha sido objeto de varios estudios por parte de comisiones de expertos con el propósito de posicionarla en el contexto internacional de los países económicamente desarrollados. En informe de la OCDE para Colombia (2022), se evidencia que la administración tributaria y aduanera, han tenido un control poco efectivo en lo que se refiere a los niveles de evasión del IVA en las importaciones y para el año 2014, el porcentaje de inspección era solo 0,1% de los contribuyentes, en comparación con cerca del 3% registrado en otros países de América Latina (BID, 2013).

En ese sentido, la OCDE, recomienda fortalecer la administración tributaria para reducir la evasión de impuestos. Por lo cual, se hace necesario ampliar la planta de personal y fortalecer la capacidad técnica haciendo uso efectivo de las tecnologías de la información, de manera que sea posible a través de los sistemas informáticos electrónicos, detectar posible fraude aduanero y fiscal. También debe fortalecer los tratados bilaterales y multilaterales en lo que respecta al intercambio de información con otros países. El problema en ese sentido son las pérdidas de ingresos que ocasionan la evasión y la elusión fiscal en Colombia, que para el año 2021, Fedesarrollo estimó que estaba cerca de 5,4 puntos del PIB; por su parte la dirección general de

la DIAN en el año 2022, afirmó que la cifra se aproximaría a los \$65 billones anuales. Lo anterior como resultado de la complejidad del sistema tributario colombiano y la informalidad de empresas y trabajadores. Además, la falta de confianza en el gobierno afecta la disciplina fiscal. Lo cual posiblemente, se vea reflejado en menos disponibilidad de recursos para atender las necesidades de los ciudadanos y cumplir los programas de los planes de desarrollo.

En el informe de la OCDE también se menciona las deficiencias en infraestructuras logística y procedimientos aduaneros, a pesar de que desde el año 2004 en Colombia se ha implementado una Ventanilla Única Digital, para el año 2022, 21 entidades del Estado habían introducido trámites que se podrían realizar por dicha plataforma. Pese a ello, no se ha cumplido con la meta trazada de reducir el tiempo de despacho de importaciones, exportaciones y tránsitos aduaneros a 48 horas. Ni de fomentar la coordinación entre los distintos organismos como realizar inspecciones conjuntas o transmitirse la información relevante ( Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2022).

Pese a lo anterior, Colombia se ha esforzado por fortalecer la política de servicio al ciudadano, la cual, trasciende de la atención oportuna y con calidad de los requerimientos de los ciudadanos; a que las organizaciones públicas orienten su gestión a la generación de valor público y garanticen el acceso a los derechos de los ciudadanos y sus grupos de valor (Departamento Nacional de Planeación [DPN], 2020).

En el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se estableció la dimensión de Gestión con Valores para el Resultado, la cual propende fortalecer la relación del Estado con el ciudadano, adoptando el enfoque de Estado abierto, a través del cual se pretende que haya coherencia entre las expectativas ciudadanas y las responsabilidades públicas por medio de la relación directa y se armonizan las políticas públicas que inciden directamente en la relación del

ciudadano con el Estado, como son las de: Transparencia y acceso a la información pública, racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana en la gestión pública y Servicio al Ciudadano como transversal a todas las anteriores (DPN, 2020). Todo ello es importante porque va de la mano con los objetivos de desarrollo del milenio, las recomendaciones del Banco Interamericano de Desarrollo y permite contribuir a la generación de confianza y fortalecimiento de la gobernanza, pues ya el ciudadano no se ve como un sujeto sino como un aliado estratégico.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) identifica en cada una de sus dimensiones, los diferentes y posibles momentos donde los ciudadanos deben interactuar con el Estado. La Política Pública de Servicio al Ciudadano, da instrucciones para que las entidades del Estado formulen las acciones adecuadas que garanticen la capacidad de respuesta institucional que den lugar al dialogo efectivo con los diferentes grupos de valor de cada institución pública y ello resulte en la disposición eficiente de sus derechos. De hecho, en los estudios realizados previamente, se encuentra que lo que dificulta la relación con los ciudadanos en la mayoría de los casos de cada institución pública, se debe a la falta de capacidad para conocer el cliente-ciudadano y responder a sus necesidades; por ende, no hay un equilibrio entre lo que espera el ciudadano y los productos y servicios que finalmente recibe.

Al respecto, el Departamento Administrativo de la Función Pública ha definido cuatro escenarios posibles e importantes en los cuales un ciudadano o grupo de valor interactúa con una misma entidad, esos son:

1. Ciudadano que consulta información pública.
2. Ciudadano que hace trámites o accede a servicios de la entidad pública.

3. Ciudadano que hace denuncias, interpone quejas, reclamos o exige cuentas a la entidad pública
4. Ciudadano que participa haciendo propuestas a las iniciativas, políticas o programas liderados por la entidad, o que desea colaborar en la solución de problemas de lo público. (DPN, 2020, p. 3)

No obstante, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, con el fin de enfocar su gestión en la generación de valor público y garantizar el acceso a los derechos de los ciudadanos y sus grupos de valor, expidió la resolución 000021 de 28 de enero de 2022, por la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, se reglamentan las disposiciones relativas al Sistema Institucional de Control Interno y se crean unos Comités en el Nivel Central y Local de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. A través de dicha resolución, la DIAN establece un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de la entidad.

El Estado Colombiano representado por la DIAN, tiene grandes retos respecto a los objetivos plasmados en dicho modelo, en los cuales ha incluido el fortalecimiento del talento humano y de la cultura organizacional; la racionalización de trámites y simplificación de los procesos para cumplir su objetivo institucional; el seguimiento de resultados, que contribuya a la mejora continua; la facilitación de la efectiva participación ciudadana y la rendición de cuentas en todas las fases; también la coordinación con las demás entidades públicas y otras partes interesadas.

Dicho lo anterior y con base en los resultados observados en los Informes de Resultados de Percepción de la calidad general del servicio prestado por la DIAN de los años 2018 a 2021 (Tabla1. Ver apéndice A), se considera importante poner en marcha dicha política, ya que las

prácticas obsoletas e ineficientes generan ineficacia en los procesos y brindan un escenario idóneo para las conductas corruptas. Pues según las experiencias de los casos de éxito de Chile y Uruguay, analizados anteriormente, dan cuenta que de la modernización de los sistemas informáticos y de la gestión por procesos, se hacen innecesarios los sobornos para gestionar o acelerar los trámites.

**Tabla 1**

*Percepción por dimensión a nivel nacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
1. Indicador de calidad general	89,60%	82,00%	80,70%	75,90%
2. Indicador de fidelidad	65,30%	63,00%	71,00%	67,30%
3. Proceso	72,10%	74,50%	72,10%	69,50%
4. Acceso	59,40%	67,50%	73,70%	76,00%
5. Resultado	57,20%	63,60%	80,10%	76,30%
6. Transparencia	60,10%	59,70%	75,60%	72,80%
<b>7. Cercanía</b>				<b>36%</b>

*Nota.* Fuente: elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la Evaluación de la Percepción de Calidad General del Servicio brindado por la DIAN-2021.

En Colombia la falta de modernización de la Aduana genera un alto volumen de trámites manuales, que tienden a ser más lentos en su respuesta en todo su ciclo y representan un alto riesgo de que se presenten hechos corruptos. Al ser manuales, no hay un reporte sistematizado que genere un resultado certero respecto a la trazabilidad de dichos trámites. En la práctica, se procede conforme a lo establecido en Artículo 2 de la Resolución 46 de 2019, en cumplimiento del artículo 27 del Decreto número 1165 del 2 de julio de 2019, cuando los usuarios aduaneros no puedan cumplir una obligación o trámite establecido en la normatividad aduanera a través de los servicios informáticos electrónicos.

En Colombia la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), ha enrutado sus políticas internas con los compromisos asumidos en el año 2015 en la 70° Asamblea General de

las Naciones Unidas, en aras de cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas; en lo que respecta al cambio climático, adopción de buenas prácticas, según los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Son 17 objetivos de los que se despliegan 169 metas donde el objeto principal es el bienestar de las personas y del planeta, el alcance de la prosperidad y la paz, y la materialización de alianzas por el desarrollo sostenible al año 2030 (Naciones Unidas, 2015). En ese sentido y para dar viabilidad a dichos compromisos, el Estado colombiano, representado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES, emitió el documento CONPES 3918 de 2018, donde ratifica al sector privado como un elemento esencial en la ejecución del proceso.

El CONPES 3918, está directamente conectado con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ya que es necesario articular el Estado de manera que dé respuesta al perfil ético que exigen los retos plasmados en la Agenda 2030. Según las metas allí establecidas, obliga a que las instituciones estatales, en este caso la DIAN, adopte esos nuevos modelos de relación con los ciudadanos clientes, así como renovar su arquitectura organizacional y la gestión por procesos, para prestar una atención efectiva, eficaz y justa. Es así como la presente investigación se relaciona directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible No.16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, específicamente con las metas a) 16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas; b) 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas y c) 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

Ahora bien, a pesar de que la DIAN ha iniciado un proceso, de alinear sus políticas, planeación, procesos y procedimientos internos con las políticas nacionales y el entorno

internacional; como se evidencia en el Informe de Resultados de la Encuesta de Percepción de Calidad General del Servicio presentado por la Dian en los años 2018, 2019, 2020 y 2021 (Tabla 2. Véase apéndice B), se manifiestan por parte de los usuarios oportunidades de mejora, concretamente en lo que respecta a la gestión de la información, participación ciudadana (contribuyentes y usuarios), la funcionalidad y disponibilidad de los sistemas informáticos electrónicos y aplicativos, la simplificación, racionalización de trámites y servicios y el empleo de un lenguaje claro, la capacidad, oportunidad y calidad de respuesta.

**Tabla 2**

*Cercanía de los ciudadanos con la DIAN (Año 2021)*

Varaibles para medir la cercanía de los ciudadanos con la DIAN (año 2021)	Indicador	Nivel
Cómo considera que es la relación de la DIAN con usted?	36,00%	
¿Cómo califica la atención dada a través del canal chat de la DIAN?	44,90%	
¿Qué tan probable es que usted se involucre activamente en las iniciativas de participación ciudadana y/o proyectos de la DIAN? (Ej: Proyectos normativos, Rendición de Cuentas, Comités, entre otros.	55,40%	Insatisfactorio
¿Cómo califica la disponibilidad, capacidad tecnológica y agilidad de los servicios en línea de la DIAN?	57,50%	
¿Cómo califica la atención dada a través del canal telefónico Contact Center de la DIAN?	57,90%	
¿Cómo califica la atención telefónica cuando se comunica a las oficinas de la DIAN?	58,70%	
Tener en cuenta sus opiniones para mejorar el servicio?	59,70%	
Coordinar acciones con las diferentes entidades públicas y/o privadas para brindarle un mejor servicio?	60,70%	
Garantizar que usted tenga la orientación necesaria para la gestión de trámites y servicios?	63,30%	Tolerable
¿Cómo califica la funcionalidad de la Página WEB de la DIAN?	63,40%	
¿Qué tan probable es que usted hable positivamente o recomiende a la DIAN?	65,30%	

¿Cómo califica la atención dada a través del servicio de Peticiones, Quejas, Reclamos, Solicitudes – PQRS?	66,50%
Adaptar el servicio para responder a sus necesidades específicas?	67,00%
¿Cómo califica su grado de confianza hacia la DIAN?	67,10%
¿Cómo califica la facilidad de acceso y uso de los servicios en línea de la DIAN?	67,20%
¿Cómo califica, en general la comunicación con la DIAN, en relación con ser precisa, certera y en lenguaje claro?	67,50%
Su nivel de eficiencia del proceso o nivel de optimización de recursos?	67,90%
El comportamiento ético institucional y la lucha anticorrupción?	68,00%
¿Cómo califica la atención dada a través de las redes sociales de la DIAN?	68,40%
¿Cómo califica la atención dada y funcionalidad a través la APP DIAN?	69,20%
¿Cómo califica la atención dada a través de los otros canales: kioscos virtuales de autogestión y chatbots?	69,50%
El cumplimiento de acuerdos, tiempos o niveles de servicio establecidos?	70,50%
La rendición de cuentas, participación ciudadana y el control de la gestión?	71,10%
Su satisfacción frente al servicio que le brinda la DIAN, para la gestión de trámites y servicios: tributarios, aduaneros, cambiarios, de internacional y demás, ¿es?	71,50%
¿Cómo califica la atención y calidad de la respuesta dada a través de los correos electrónicos de la DIAN?	71,90%
La capacidad para identificar y solucionar el trámite requerido o necesidad de servicio?	72,50%
Honestidad, respeto, justicia e imparcialidad en su gestión? (Código de integridad)	72,50%
La claridad y utilidad de la información?	72,90%
¿Cómo califica la información que se comparte a través de las redes sociales de la DIAN?	73,80%
Dar a conocer los diferentes canales de acceso al servicio?	73,90%
¿Cómo califica la atención dada a través de la atención virtual por Video-atención.?	74,80%
Las competencias técnicas u orientación dada por los servidores públicos?	74,90%

*Fuente: elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.*

Revisado lo anterior, se concluye que existen dificultades en materia servicio al ciudadano en los trámites aduaneros, planeación estratégica, gestión por procesos; que vale la pena investigar las causas de esas deficiencias y como se pueden suplir con base en las recomendaciones de organismos internacionales y experiencias de éxito de otras entidades aduaneras y recaudadoras de impuestos, a nivel regional en América Latina. Es importante mencionar, que el presente documento se enfoca en investigar las variables mencionadas anteriormente, específicamente para la Dirección Seccional de Aduanas de Cali y se concreta en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación-interacción de los ciudadanos, usuarios con los servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, de acuerdo los lineamientos y orientaciones de las políticas públicas de Servicio al Ciudadano, CONPES 3918 y Modelo Integrado de Planeación y Gestión?

## Estado del Arte

La presente propuesta de investigación tiene como objeto analizar la relación-interacción de los ciudadanos, usuarios con los servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, en aras de identificar posibles acciones que eventualmente puedan considerarse como soluciones a aplicarse al interior de la Dirección Seccional de Aduanas Cali.

Esto, con base en instrucciones y experiencias internacionales sobre políticas de gobierno abierto, objetivos de desarrollo sostenible, recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Organización Mundial de Aduanas (OMA), así como las políticas definidas a nivel nacional sobre servicio al ciudadano, CONPES 3918 y Modelo Integrado de Planeación y Gestión del Departamento Administrativo de la Función Pública, entre otros.

En ese sentido, se considera importante conocer el estado del arte de la temática propuesta, con el fin de tener un marco referencial y observar hasta donde se ha avanzado la investigación científica respecto al tema e identificar las aproximaciones más cercanas, que den cuenta de los diferentes enfoques que otros investigadores han adoptado, observando los vacíos y como puede abordarse desde el escenario presente.

La jurisdicción de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales comprende el territorio nacional, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D.C. La DIAN hace presencia en 50 municipios del país y su objeto se centra en:

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, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por

entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, s.f., párr., 6)

La presente investigación, se centra en la aplicación de las políticas de servicio al ciudadano y gobierno abierto, en el quehacer diario de la entidad; definido en sus códigos de conducta, procesos, procedimientos, instructivos y demás guías orientadoras en la función pública.

En ese sentido, se procede a indagar de manera cronológica diferentes investigaciones sobre planeación y gestión pública en la DIAN y otras entidades públicas, realizadas en los últimos 10 años, las cuales dan soporte y orientan el desarrollo de este trabajo.

Rodriguez Ospina y Martínez Valoyes (2014), en la propuesta titulada “Implementar un Programa que Permita Medir el Servicio al Cliente Ofrecido en las Taquillas de la División de Gestión y Asistencia al Cliente, DIAN Medellín, Sede Alpujarra”, se enfoca en conocer el grado de satisfacción que tienen sus contribuyentes, con respecto al servicio que se ofrece en las taquillas, plantea la implementación de un programa que permita medir el grado de satisfacción por parte de los clientes, muestra los resultados de una prueba piloto donde se identifica la calificación del servicio a la fecha en que se realizó el estudio.

Se propone mediante la herramienta de la filosofía Kaizen hacer profundos enfoques estratégicos, en los cuales la educación – capacitación, la mejora continua en los procesos y la administración participativa; constituya ejes primordiales para el mejoramiento del servicio al cliente.

Aborda la metodología Kaisen, como una ética del trabajo y una disciplina destinada a mejorar los procesos para bien tanto de la empresa, como de sus miembros y clientes. Así las

cosas, presta total importancia en el mejoramiento continuo que redundaría en una mejor calidad de vida de los trabajadores; productos y servicios de mayor valor a los consumidores y usuarios; disminución de los niveles de contaminación y desperdicio; mayor utilidad y condiciones laborales deseables (Rodríguez Ospina y Martínez Valoyes, 2014).

Aunque la metodología Kaizen se puede decir que está un poco obsoleta, comparada con los nuevos modelos de gestión, se puede rescatar que su objeto de involucrar a toda la organización (personas, proceso, procedimientos, cultura organizacional, infraestructura), es un punto clave para lograr esa transformación y modernización deseada en el mejoramiento continuo, logrando los niveles de calidad esperados.

En consonancia con el tema, Varón Marín y Marín López (2015), desarrollan la investigación titulada “¿Qué factores deben considerarse en la formulación del plan estratégico para el mejoramiento del servicio en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Tuluá período 2015 – 2018?”, al respecto se abordan las etapas para realizar la planeación estratégica y previsión con base en pautas y lineamientos encontrados en la literatura actual.

Con lo anterior y la información obtenida de datos, informes, archivos y sistemas oficiales de información; entrevistas en profundidad a expertos, servidores públicos y encuestas a los ciudadanos-clientes de la DIAN de Tuluá; se realizó el direccionamiento estratégico y plan de acción para el servicio de la DIAN de Tuluá, reconociendo los puntos fuertes y débiles de la organización; las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y en general las exigencias propias de una entidad gubernamental que cumple una misión tan importante para el Estado Colombiano (Varón Marín y Marín López, 2015).

Finalmente concluyó con una propuesta ajustada a los retos y las exigencias actuales que exige el mejoramiento del servicio al ciudadano-cliente con miras a acercarse al cumplimiento

voluntario de sus obligaciones tributarias. Se consideró importante toda vez que la metodología utilizada puede servir de guía para el levantamiento de la información estadística que se pretende obtener con la presente investigación en relación con la percepción de los usuarios aduaneros.

Por otra parte, en la Dirección Seccional de Aduanas de Buenaventura, se realizó una investigación referente a la “Caracterización del Control Interno del Proceso de Devolución y/o Compensación de Impuestos Nacionales en la División de Recaudo y Cobranzas”. El documento expone la responsabilidad que tiene la entidad en el manejo directo de recaudo y cobranzas mediante el proceso de devolución y/o compensación; que de acuerdo al artículo 854 del estatuto tributario, fija el término que el contribuyente tiene para solicitar la devolución de los saldos a favor; originados en impuestos nacionales, tributos aduaneros, pagos en exceso, pagos de lo no debido o actos administrativos (Franco Domínguez, 2016).

Frente a ello, se hace un estudio para caracterizar el control interno (MECI) en dicho proceso. Mediante seguimiento y análisis de los procedimientos, con el fin de identificar y minimizar las debilidades del proceso de manera eficiente y óptima, lo anterior conforme a lo dispuesto en la ley 87 de 1993, que establece normas para el ejercicio del control interno en las entidades del Estado, con el fin de buscar mayor eficacia para su operación.

Se hace la caracterización del proceso de devolución y/o compensación, teniendo en cuenta sus procesos, procedimientos e instructivos. Su importancia radica en que siendo una investigación del año 2016, fueron de esas primeras incursiones en la gestión de la DIAN frente a los lineamientos de calidad rigente para ese periodo, que se encontraban concretados en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) con sus objetivos, generalidades y principios. Para el caso se realizaron pruebas piloto, plasmando los resultados obtenidos e identificando

debilidades y proponiendo las soluciones posibles. En la actualidad, dicha tarea al interior de la entidad está bajo la responsabilidad de la Oficina de Control Interno, quien es la encargada de evaluar el estado del diseño, implementación, funcionamiento y mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Entidad y proponer las recomendaciones para su optimización con enfoque en la prevención de la materialización de riesgos. Igualmente, realiza el seguimiento a los planes de mejoramiento (DIAN, 2022).

En el trabajo investigativo realizado por Perea Sinisterra (2016), respecto a la “Modernización y Eficiencia de los Sistemas Informáticos Electrónicos Utilizados En La DIAN, al Servicio de Usuarios y Funcionarios”, se analiza la efectividad de la contribución de la implementación del Modelo Único de Ingresos, Servicios y Control Automatizado (MUISCA), en relación con la gestión de la misión de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacional (DIAN), considerando que en el año 2001 se inicia el avance y la modernización tecnológica en la Administración Pública, específicamente en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), con la implementación del Modelo Único de Ingresos, Servicios y Control Automatizado (MUISCA). El estudio se centra, en validar si dicho Sistema Informático Electrónico, gestiona eficaz y efectivamente los recursos tecnológicos, personas, procesos y la organización; a fin de cumplir con los componentes básicos de la misión (recaudo, control y el servicio), sustentado en tres objetivos estratégicos: integralidad, unicidad y viabilidad y trascendencia.

Se infiere que, los servicios informáticos implementados en el modelo de gestión MUISCA, a lo largo del tiempo presentan serias deficiencias; por lo que se propone indicar si la gestión eficiente que realiza la DIAN en cumplimiento de su misión y su objeto social se relaciona con los resultados de la implementación del modelo de gestión MUISCA. En ese

contexto, la modernización de infraestructura tecnológica en la DIAN es apremiante y deja entrever las deficiencias y falencias en temas de funcionalidad y conectividad, así como el riesgo de que ocurran conductas corruptas derivadas de diversos trámites que el sistema no permite y deben realizarse de manera manual (Perea Sinisterra, 2016). En el año 2022, se encuentra que la DIAN sigue utilizando el mismo aplicativo, lo cual afecta la operatividad, oportunidad y calidad en los servicios prestados y pone a Colombia en desventaja frente a otros países de la región que han adoptado las recomendaciones internacionales en ese aspecto logrando resultados acertados.

En esa misma línea, Simbaqueba Moreno (2016), en el trabajo investigativo titulado “Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá”, presenta un panorama sobre la modernización de la administración pública en la ciudad de Bogotá y como se desarrolla a partir del nuevo paradigma de gestión denominado Nueva Gestión Pública (NGP), el cual surge para dar solución a las dificultades generadas por los modelos burocráticos y consiste en la modernización de las políticas administrativas referentes a la gestión del control interno, la calidad, la descentralización, la racionalización de trámites, la satisfacción del usuario – cliente y la planeación estratégica de la gestión, entre otros. Posteriormente, el Estado colombiano ha propiciado la adopción de esa nueva forma de administración, por medio de la expedición de diferentes normas las cuales, se han ido empleando por parte de las diferentes entidades públicas. Concretamente, el estudio realiza un análisis conceptual, en torno al modelo de nueva gestión pública, puntualizando las estrategias realizadas y las dificultades que han surgido en el proceso de implementación.

A lo largo del proceso se concluye que, a pesar de que la NGP ha influenciado de manera importante el funcionamiento de la administración distrital, no se han tenido en cuenta las necesidades específicas de modernización que tiene la Alcaldía Distrital; por ende no hay una

transformación de la cultura organizacional e institucional, lo que hace que todavía, no se vea reflejado en la optimización de los procedimientos, la adopción de una nueva cultura de servicio por parte los servidores públicos de esa administración y la persistencia del modelo burocrático.

En ese sentido, la Nueva Gestión Pública (NGP), además de promover la eficiencia administrativa, introduce una nueva forma de relacionarse con el ciudadano, por lo cual no se construye solo con la adopción de modelos de planeación y gestión, debe haber un conocimiento y una interiorización por parte de los funcionarios públicos, además de la modernización y uso de tecnologías de la información; que permitan una gestión más oportuna, eficiente y transparente de la acción estatal.

De otro lado, el trabajo de investigación sobre “Imagen del Servicio al Cliente en la Sección de Gestión y Asistencia al Cliente de la DIAN Cartagena”, presenta el modelo de servicio ofrecido por la Dirección de Impuestos de la ciudad de Cartagena, el cual se trata de un punto de contacto en el área de gestión y asistencia al cliente, enfocado en la atención directa al usuario, quienes son atendidos por funcionarios competentes para brindar la orientación necesaria en el servicio requerido.

El estudio plantea la necesidad de un sistema de recolección de datos y análisis de la información, que permita conocer la percepción del ciudadano usuario, frente al servicio prestado, de manera que se pueda realizar una evaluación, seguimiento y retroalimentación, para mejorar el sistema de atención. Adicionalmente se evidencia la insatisfacción por parte de los usuarios en lo que refiere a los tiempos de espera y efectividad de la atención, entre otras. Por lo que se hace necesario implementar instrumentos de medición que permitan conocer a fondo las inconformidades de los usuarios y las oportunidades de mejora (Camacho González y López, 2017).

Dicha investigación, identificó a través de encuestas, el nivel de satisfacción de los usuarios, en cuanto al servicio prestado en el área de Gestión y Asistencia de la DIAN Cartagena y cómo esto se veía reflejado en la percepción de su imagen. Desde una perspectiva gerencial, la investigación asume al usuario como cliente y el hecho de conocer expresamente sus necesidades, como punto clave para lograr su satisfacción y por ende; que la imagen del servicio y de la compañía sea favorable y positiva.

El factor clave para la satisfacción y la generación de una imagen favorable es la confianza en el servicio, que se refiere a la cortesía y a la indagación sobre las necesidades específicas de los usuarios, para lograr así mostrar un compromiso con satisfacerlo y solucionar sus requerimientos de la mejor manera posible. En segunda instancia, respecto a los aspectos tangibles del servicio se concluye, que la entidad debe procurar establecer unos elementos que la muestren como una organización de alta calidad y se preocupa por el bienestar de sus clientes.

En ese mismo contexto, el “Modelo de Servicio Institucional para la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN”, realiza un análisis al Modelo Integrado de Planeación y Gestión, con base en los lineamientos de la política interna de “Servicio al Ciudadano Cliente”, expone la necesidad de desarrollar un sistema que permita administrar el servicio tributario, aduanero y cambiario de una manera más eficaz y objetiva, con el fin de brindar al cliente un servicio de excelente calidad, lo cual debe impactar positivamente la percepción de la calidad general del servicio; además, permite al ciudadano a cumplir con sus obligaciones de manera voluntaria y en debida forma (Fajardo Vélez, 2018).

En el documento se propone una estrategia que consiste en construir un modelo de servicio basado en la autogestión y el cumplimiento consciente y voluntario de las obligaciones

tributarias, aduaneras y cambiarias; por parte del contribuyente. Lo anterior a través del acompañamiento y la facilitación de medios técnicos al ciudadano usuario.

En la misma línea, concerniente al conocimiento del sistema de gestión de calidad, se realizó un análisis en la Seccional de Buenaventura, titulado “Plan de Capacitación para los Funcionarios de la DIAN Buenaventura Acerca de su Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno”, el documento concluye la importancia de la apropiación y conocimiento de dicho sistema por parte de los funcionarios, para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de manera que estén en la capacidad de entregar a sus clientes productos y servicios con la calidad. Lo anterior, dando cumplimiento a lo establecido por la Ley 872 de 2003 y al Decreto 2485 de 2009 que adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 y la norma ISO 9001:2008, e involucrando los aspectos requeridos por el Modelo Estándar de Control Interno previsto en el Decreto 1599 de 2005 y el Modelo de Riesgo Operativo definido en la NTC 5254:2006 (Caicedo Angulo y Caicedo Hinestroza, 2018).

El trabajo, aborda la historia de la organización, misión, visión y valores de la entidad y expone el problema del profundo desconocimiento y de la desinformación por parte de los funcionarios frente al modelo de planeación y gestión y propone una metodología para capacitación de los mismos respecto al tema, que redundaría en la mejora de los servicios prestados a los usuarios y los objetivos de las normas generales concordantes.

En ese mismo contexto, se toma como referente la investigación sobre “La Planeación Estratégica y su Incidencia en la Capacidad Operativa del Estado Colombiano: Un Análisis Descriptivo”, el documento hace un análisis descriptivo de la planeación estratégica y su incidencia en las capacidades en el Estado Colombiano, para ello se revisa la literatura referente a la planeación, la estrategia y el concepto de Estado.

En el desarrollo de la investigación se describen las condiciones que determinan la planeación estratégica en el Estado y se muestra cual ha sido su avance en el escenario nacional, además se indaga sobre la capacidad de recaudo fiscal (que le corresponde a la DIAN como entidad competente) y la provisión de bienes públicos, con los procesos de planeación estratégica; ésta desagregación se hace considerando que son las capacidades básicas y generales que permiten apreciar en primera medida, el papel de la organización estatal en la sociedad. Para ello se revisan los cuatro gobiernos desde 1998 a 2014 (Rocha Mahecha, 2018).

Se hace necesaria su revisión ya que presenta la planeación estratégica en relación con las capacidades operativas del Estado Colombiano. Concluye que la conformación de la planeación estratégica depende de la visión de la organización y su entorno, adecuándose a las necesidades del sector en el que se desempeña, es decir, una segmentación de clientes-usuarios sería algo necesario para lograr respuestas efectivas.

Se aprecia que los planes estratégicos del Estado, han contribuido a progresar en la gestión pública y a dar un carácter no solo técnico a la capacidad de recaudar impuestos y de proveer servicios públicos; también de fomentar mecanismos de intervención que consulten más a las personas y las necesidades sociales y económicas (Rocha Mahecha, 2018). Lo cual es completamente coherente con el objeto de la presente investigación, que pretende encontrar los mecanismos y estrategias adecuadas para activar la participación ciudadana, de manera que los usuarios sientan la motivación de ser esos sujetos activos en la toma de decisiones y considerar a la entidad como una institución aliada que genera confianza y credibilidad.

Desde otra perspectiva, se desarrolla el Programa “Dimensión del ser en la Competencia Orientación de Servicio al Cliente de la DIAN”, una propuesta interesante, que acopla nuevas concepciones referentes a los sentimientos y el desarrollo de lo humano, orientado con base en

los lineamientos de la Política Interna de Desarrollo del Talento Humano y según las pautas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Lo anterior, con el fin de fortalecer la competencia denominada en su momento como “Orientación de Servicio al cliente”, principalmente en lo que corresponde a la “dimensión del ser” del servidor público. Con ese fin, se diseñaron e implementaron talleres de análisis introspectivo, para lograr entender en parte el “ser” y de esa manera, sensibilizar a los funcionarios a ser más empáticos frente a las expectativas y necesidades del usuario.

Ese tipo de actividades, aportan a la transformación de la cultura organizacional de la entidad, enfocado a la calidad del servicio y a la cercanía al ciudadano, facilitándole el cumplimiento voluntario de sus obligaciones Tributarias, Aduaneras y cambiarias (Sanabria Suárez, 2018). Es muy importante el abordaje del tema desde la perspectiva de la transformación del ser para el hacer, toda vez que lograr empatía y pertenencia por parte de los funcionarios públicos es determinante en el momento de interacción con el usuario.

Es así como, posteriormente se realizó otra investigación denominada Seguimiento y Efectividad de la Intervención del Taller “Saber Ser” en la Competencia de Orientación del Servicio de la DIAN, la cual expone el efecto de las actividades realizadas en el desarrollo del taller “Saber Ser”, en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG de la función pública, así como de la Resolución interna No.000004 del 19 de enero de 2018 que procura el bienestar laboral de los Servidores públicos vinculados a estos procesos. Logrando evidenciar el éxito del taller que se vio reflejado en el comportamiento y actitud empática, cordial y amable por parte los funcionarios hacia los usuarios (Gutierrez Montoya, 2019).

En contraste, se analiza el desarrollo de la investigación titulada “Estrategia para la Atención Oportuna de las solicitudes de Peticiones, Quejas, Reclamos, Trámites y Servicios –

PQRS- en la Alcaldía de Santiago de Cali”, un estudio realizado con base en la información estadística, encontrada en los informes de Servicio al Ciudadano de la Entidad Alcaldía de Santiago de Cali, para identificar indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad en lo correspondiente a la atención de las solicitudes presentadas por los usuarios. Allí se analizó que las solicitudes presentadas por los ciudadanos, registraban un alto porcentaje de respuestas con términos vencidos, afectando el ejercicio de sus derechos (Parra Ñañez, 2019).

El estudio sirvió para identificar las debilidades de la entidad, se realizaron mesas de trabajo con los líderes de diferentes procesos y a partir de un árbol de problemas y de objetivos, se estableció una estrategia para mejorar esos tiempos de respuesta. Ese tipo de trabajos sirve de ejemplo, para analizar las deficiencias encontradas en la Seccional de Aduanas Cali, a partir de la información obtenida con los instrumentos de medición aplicados, al momento de desarrollar los objetivos específicos.

Considerando importante, implementar estrategias que brinden soluciones oportunas a casos como el mencionado anteriormente sucedido en la Alcaldía de Santiago de Cali, Suarez Millán (2020), plantea en el proyecto “Tecnologías de la Información y la Comunicación Tic’s para la Función Pública – Caso de Estudio DIAN”, una descripción general sobre la implementación de tecnologías de información y comunicación Tics para la función pública, específicamente en la DIAN, con el fin de mejorar la efectividad y oportunidad en la atención, a los ciudadanos usuarios de los servicios prestados por la DIAN, a través de una herramienta como lo es una aplicación móvil, que facilite la autogestión de trámites en línea, de una manera ágil y sencilla (Suarez Millán, 2020). Es significativo dado que es un canal virtual que acerca la entidad al ciudadano y promueve el objetivo buscado de racionalización de trámites; brindando

soluciones eficaces a los contribuyentes; promoviendo e incentivando la contribución; en un ambiente de fácil acceso, transparencia y seguridad.

Del mismo modo, la investigación titulada “De los Sistemas de Gestión al Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el Sector Público: Una Revisión Del Caso Colombiano”, se aborda el tema de los sistemas de gestión, analizando en específico el caso colombiano y una descripción a grandes rasgos de otros países latinoamericanos (Rodríguez Hernández, 2020). En su desarrollo se analiza como se integran los “Sistemas de Gestión con la Nueva Gestión Pública (NGP); se revisan los conceptos inherentes, considerando la experiencia internacional y la aplicación en el caso colombiano, orientado al Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Dicha investigación presenta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como una herramienta que debe ser examinada y adaptada según el contexto en Colombia y según con el contexto de la entidad o institución donde se adopte. El documento concluye, que la gestión no se resume en capacidades gerenciales como eficiencia y eficacia; sino que también es necesario ir más allá y considerar el desarrollo territorial, vislumbrando el contexto general y definiendo los mecanismos de gestión. En el caso del presente trabajo de investigación, se debe revisar como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se adecua a la realidad y necesidad de los usuarios aduaneros de la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, identificando las deficiencias en el servicio.

Ahora bien, considerando la importancia de indagar sobre cómo ha evolucionado la transformación digital en Colombia hacia políticas de “Ciudades Inteligentes” y establecer una visión comparativa del panorama de políticas públicas de Ciudades y Territorios Inteligentes (CTI) a nivel internacional, se revisa la investigación “Evolución de las políticas de Ciudades y Territorios Inteligentes en Colombia”. Donde se observa la caracterización de la normativa

colombiana aplicable, los retos que encuentra según el contexto de cada institución y las implicaciones y siguientes pasos de la política de gobierno digital en favor de la sostenibilidad, inclusión, eficiencia y bienestar de los ciudadanos (Sanabria Flórez, 2021).

Para efectos de la investigación, se adoptó la definición del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia -MinTIC y DPN (2020):

Una ciudad o territorio es inteligente en la medida que planifica y orienta sus acciones hacia la sostenibilidad y la inclusión, se conecta y se adapta a los desafíos y expectativas de las personas que lo habitan para garantizar el bienestar común. Generan un entorno de colaboración, innovación y comunicación permanente entre todos los actores e instituciones que lo componen, y donde las tecnologías sirven como medios y herramientas para apalancar la transformación digital, social, económica y ambiental.

(MinTIC y DPN, 2020, p.19)

Sin embargo, se observa que en Colombia, se han desaprovechado las oportunidades que existen para desarrollar Territorios Inteligentes, ello debido a la desarticulación que hay entre las entidades del gobierno y la falta de conocimiento, obstaculizando la evolución de políticas de Ciudades y Territorios Inteligentes (CTI) en el país. La ausencia de planeación en ese aspecto; de un marco de referencia que de las pautas y la falta de una visión integral, han limitado el desarrollo e implementación de estas iniciativas, por ende no se han alcanzado los beneficios esperados.

El estudio es bastante interesante ya que aborda lo concerniente a la normatividad que rige el tema en Colombia, revela un análisis comparativo con el contexto internacional y analiza cómo se encuentra Colombia en el marco de Ciudades y Territorios Inteligentes. Lo anterior es un gran aporte a la presente investigación, toda vez que es un modelo que enruta a las

instituciones a la eficiencia y favorece todos los sectores de la economía, teniendo al ciudadano en el centro de todo el desarrollo, en armonía con el medio ambiente y procurando bienestar para todos.

Además, considerando que se orienta hacia la sostenibilidad y la inclusión, guarda relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, en busca de la mejora permanente de la calidad de vida de los habitantes.

## Marco Teórico

El marco teórico que orienta la presente investigación se basa en tres categorías de análisis como son: a) Política pública; b) Gobernanza; c) Gestión Pública.

### Política Pública

Se dice que el Estado-nación, está gobernando para las minorías y que el modelo democrático neoliberal, convierte el Estado y la democracia frágil, porque no responde a las necesidades de la población, sino a las necesidades de unos pocos en los cuales está concentrada la riqueza de ese Estado. En el caso colombiano, se magnifica esta situación y determina un gran reto para el Estado-Nación, representado en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, responsable del recaudo y administración de esos recursos que se requieren para garantizar la seguridad fiscal del país.

En ese sentido, se procede a revisar diferentes conceptos referentes a política pública y servicio al ciudadano, que permitan aterrizar la presente investigación a su objetivo principal. Como dice Albaladejo, G. (2014), la academia reconoce que no hay un concepto único y universalmente aceptado de política pública. Así las cosas, existen múltiples y diversas interpretaciones del término, la mayor parte de ellas identifican la política pública con una acción gubernamental.

Por su parte, hay otros autores que se extienden a un significado más robusto e interpretativo de política pública, incluyendo otros aspectos de carácter gubernamental, como la existencia de un programa, en este aspecto Albaladejo (2014) cita a autores como: “Meny y Thoenig, 1992; Muller y Surel, 1998; Lasswell y Kaplan, 1950; al indicar los procesos o etapas que acompañan su elaboración y desarrollo cita a Muller y Surel, 1998; Thoenig, 1997, y finalmente, respecto a la finalidad de lograr el cumplimiento de determinados objetivos

específicos que repercuten en la sociedad, cita a Hecló y Wildavsky, 1974; Knoepfel et al., 2007; Mény y Thoenig, 1992; Peters, 1986; Muller y Surel, 1998. (Pastor Albaladejo, 2014).

Ahora bien, entre los principales referentes teóricos en la formulación y en la implementación de políticas públicas, se destaca André Roth. La noción de Estado de André Roth lo posiciona como aquel ente, capaz de articular a otros actores sociales, capaz de incidir en la vida de las personas, a través de un proceso en el cual se van articulando actores, se van movilizado recursos y se van persiguiendo determinados objetivos que se alcanzan. Señala que si bien, formalmente un Estado diferencia su tarea en distintos contextos sociales, no siempre se da esta situación, porque existen grupos sociales que disputan y confrontan, que limitan la posibilidad del Estado de penetrar y articular a los distintos sectores y segmentos sociales y generan una permanente tensión y negociación con el Estado, no solo por determinados objetivos e intereses; sino también por recursos en sí, afectando su legitimidad y su institucionalidad.

El Estado y las organizaciones sociales, políticas e institucionales implicadas en la definición del problema, deben tener objetivos puntuales, principalmente la resolución de la problemática sobre la que se está trabajando y se debe surtir un proceso social e institucional, es decir; detrás de una política pública, necesariamente se moviliza un conjunto de actores para encontrar una solución. En primera instancia, es importante determinar los objetivos del Estado y los actores sociales, los medios, las opiniones y los posicionamientos del Estado y de los actores sociales respecto de la problemática determinada; identificar las características que tienen las instituciones y las reglas de juego en las cuales se implican tanto el Estado como los actores sociales y por último; prever los resultados y beneficios obtenidos por los distintos actores implicados en los procesos.

Es importante tener en cuenta, que cuando se realiza un análisis de políticas públicas, se cuenta con un marco interpretativo de la realidad, por lo cual es muy importante la participación ciudadana, con el fin de garantizar la calidad de las políticas públicas, con la finalidad de que sean idóneas, eficaces y eficientes y de que proporcionen un mayor bienestar social.

Así mismo, Tamayo Sáez (1997), menciona, “las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios” (Tamayo Sáenz, 1997, p. 2). Sin embargo, dicha apreciación excluye del proceso de diseño y ejecución de la política pública al sujeto principal que es el ciudadano, por ende, se considera que es un concepto incompleto e incoherente con el ideal de la política pública, puesto que no es posible detectar la existencia de un problema; tomar acciones para eliminar, mitigar o variar ese problema; tampoco evaluar los resultados; sin contar con la información de primera mano, que solo los directamente implicados estarían en la capacidad de suministrar.

Por otro lado, desde la década del 50 Daniel Lerner y Harold Dwight Lasswell (como se citan en Pastor Albaladejo, 2014, p.9), se enfocaron en explicar los procesos de elaboración y ejecución de las políticas, localizar datos y elaborar interpretaciones relevantes para los problemas de políticas de un periodo determinado; dicho enfoque aporta un “conocimiento necesario para mejorar la práctica de las democracias” (Lasswell como se cita en Pastor Albaladejo, p. 10) .

Pastor Albaladejo (2014) al citar a Beltrán (1987) aduce que:

En consecuencia, desde sus orígenes las Ciencias de las Políticas se conciben para ser “una aportación científica al buen gobierno” es decir, este campo del saber científico se

construye para generar un conocimiento aplicable que permita dotar de racionalidad, guiar, orientar y perfeccionar el “arte de gobernar” (p. 10)

Por su parte, Eugene Bardach (como se cita en Cárdenas, 2007), propone un método para el análisis de políticas en 8 pasos:

1. Definición del problema: se trata de plantear el problema de manera empírica y conceptual, de modo que sea factible resolverlo, lo cual permite tener una guía de trabajo a fin de terminar el proyecto.
2. Obtención de la información: consiste en leer documentos, buscar en bibliotecas, entrevistas, concertar citas; de manera que los datos obtenidos se conviertan en conocimiento y en la información relacionada con el problema previamente definido.
3. Construcción de alternativas: consiste en hacer una lista inicial de las posibles alternativas de solución del problema, después de descartar las que sean poco satisfactorias; combinar y localizar otras; hasta llegar a estructurar una alternativa básica con una o más variantes.
4. Selección de criterios: los criterios son normas evaluativas que se usan para juzgar los resultados de las políticas, los criterios evaluativos más comunes son eficiencia, efectividad, equidad, justicia, igualdad, libertad, comunidad, legalidad, aceptabilidad política, perfectibilidad, optimización, etc.
5. Proyección de los resultados: se trata de proyectar los resultados o efectos más importantes de las posibles alternativas de solución, para ello pueden usarse los modelos causales; como modelo de mercado, modelo de producción, perspectiva

de optimización, procesos evolutivos y modelos organizacionales y políticos.

También pueden usarse la formulación de escenarios o la matriz de resultados.

6. Confrontación de costos y beneficios: se trata de revisar cuál de las alternativas parece dar mejor resultado respecto a los criterios evaluativos, por medio de la ponderación costos beneficios.
7. Decida: determinar la política pública, teniendo en cuenta lo anterior.
8. Cuento su historia: se trata de establecer una explicación coherente y realista con conclusiones propias del investigador registradas a través de un esquema específico. Consiste en expresar de manera coherente y realista el estudio de la política con conclusiones de profundidad en términos sencillos y realistas de manera que cualquier persona sea capaz de entenderlo (Cárdenas, 2007, pp. 7-13).

De esa manera, el hecho de determinar una política pública y llevarla a la práctica, conlleva toda una serie de procesos que determinan su legitimidad e idoneidad. Además, debe hacerse el seguimiento correspondiente a su efectividad y a la destinación y uso de los recursos asignados.

De otra manera, Velásquez Gavilanes (2009) al citar a Thoenig, sostiene que “la política pública se presenta bajo la forma de un programa de acción, propio de una o varias autoridades públicas o gubernamentales” (p.152); dejando de lado los elementos esenciales de la política pública mencionados en el párrafo anterior.

En la misma línea, el autor, al citar a Easton, afirma que las políticas públicas son: “asignaciones autoritarias de valores para toda la sociedad”, concepto que desconoce las políticas que se producen bajo procesos de diálogo y concertación con los particulares y las que son dirigidas a grupos particulares (Velásquez Gavilanes, 2009, p.152).

En ese sentido, Velásquez Gavilanes (2009), propone una definición más completa, con base en las deficiencias encontradas en las definiciones revisadas previamente del concepto de política pública:

Política pública es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar o mantener (Velásquez Gavilanes, 2009).

Es así, como la presente investigación se fundamenta en dicho planteamiento teórico, toda vez que reúne los elementos esenciales de la política pública como su finalidad; sus instrumentos para alcanzar los fines previstos, y la posible participación de los particulares en la formación de la política pública. Lo anterior, sin alejarse de lo público y del interés común y que permita distinguir entre gestión y política pública, lo cual será objeto de análisis más adelante con la triangulación de la información recogida en el trabajo de campo y estos marcos teóricos y conceptuales.

## **Gobernanza**

A continuación, se procede a identificar los principales planteamientos teóricos del concepto “Gobernanza”, el cual surge desde la década de 1990 y está relacionado con la forma en que se relaciona el Estado con los ciudadanos.

Para Jessop (como se cita en Zurbriggen, 2011), la gobernanza pretende dar cuenta de las transformaciones recientes de la función del gobierno en un contexto complejo de globalización/relocalización, complejidad social, descentramiento de la política y pérdida del carácter "autosuficiente" del Estado (p.42). En este sentido, la gobernanza se define como

heterarquía, es decir, interdependencia y coordinación negociada entre sistemas y organizaciones.

Es así como, a partir de la gobernanza, se forma una nueva relación entre el gobierno y la sociedad, una nueva forma de dirigir, que ya no se centra exclusivamente en la capacidad del gobierno; contrario a ello, el gobierno reconoce sus deficiencias y se apoya en actores no gubernamentales para mejorar. Lo que implica, la transición de una forma de administrar tradicional basado en jerarquía, burocracia y subordinación; a un modelo de gobierno caracterizado por una coordinación entre sector privado, público y social. En ese contexto, la gobernanza es un nuevo modelo de gobierno, donde interaccionan los gobernantes con los gobernados, donde existe un consenso entre actores gubernamentales y no gubernamentales. Ello implica poner en práctica nuevos elementos de cooperación, en donde los ciudadanos, adquieren nuevas capacidades de participación ciudadana.

Ahora bien, el concepto de la participación ciudadana consiste en el involucramiento activo de los ciudadanos y las ciudadanas en los procesos de toma de decisiones públicas que tienen repercusión en sus vidas (Ministerio de Justicia y DDHH de Gobierno de Chile). Por ende, se puede afirmar que la participación ciudadana otorga a la ciudadanía y a las partes interesadas en la gestión pública, la facilidad para intervenir y ser sujeto activo, fomentando el control social en la gestión pública (seguimiento y evaluación de las políticas públicas); el diálogo social; el acceso a la información pública (En cumplimiento de la Ley 1712 de 2014); lo que repercute en la mejora continua en la gestión de la Entidad.

Por su parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), define gobernanza como:

El ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para administrar los asuntos de un país a todos los niveles de gobierno. La misma comprende los mecanismos, los

procesos y las instituciones a través de las cuales los ciudadanos y los grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen sus obligaciones y resuelven sus diferencias. (Zurbriggen, 2011).

Desde esa perspectiva, el ideal de la práctica de la gobernanza, implica participación ciudadana, transparencia, control público, acceso a la información; garantizando las prioridades en lo referente a las políticas públicas y que éstas, se definan de manera consensuada con una amplia participación de la sociedad.

No obstante, es importante mencionar, que como indica la Corte Constitucional de la República de Colombia, en la Sentencia SU-747/98, la concepción de Estado de derecho se refiere a que la actividad del Estado está regida por las normas jurídicas (Corte Constitucional República de Colombia), es decir que el poder del Estado se limita por el mismo derecho y tiene como norma jurídica principal la Constitución Política, por lo cual toda la actividad del Estado debe realizarse con base en ella.

Así también, la noción de buen gobierno hace referencia a la forma como se ejerce el poder en un determinado país (Gómez Ríos, 2014), la cual debe estar caracterizada por la transparencia, la eficiencia, la rendición de cuentas, la participación de la sociedad civil y el Estado de Derecho, haciendo uso efectivo de los recursos disponibles, a favor del desarrollo económico y social.

Con base en los dos conceptos explicados anteriormente y retomando el concepto de gobernanza, se considera que el Estado debe garantizar el cumplimiento de la ley, es decir de la Constitución política, pero idealmente debe hacerlo en términos de transparencia y libre de corrupción, fomentando los espacios de participación de la sociedad civil.

Se encuentra también con los conceptos de representantes de la perspectiva centrada en el Estado como son: Pierre y Peters (como se citan en Whittingham, 2010) quienes afirman que la

gobernanza implica proveer una dirección coherente a la sociedad y que ésta es una función del Estado, independientemente de los cambios en las estructuras de gobierno promovidas por la descentralización y democratización. Peters sostiene, que los Estados-Nación y sus gobiernos siguen teniendo un rol central, y posiblemente el dominante, en cuanto a definir las formas de gobernanza.

Dicho esto, se entiende que, aunque se produzca el diálogo, la participación ciudadana y todas las condiciones ideales mencionadas en los conceptos anteriores, es el gobierno quien determina la decisión final. No obstante, aunque allí se identifica al Estado como actor principal, existen elementos determinantes para legitimar esa posición del Estado; como aquellos característicos de la gerencia pública, la capacidad de gobernar y el régimen político. En ese sentido, se requieren mecanismos que orienten a la sociedad en el ejercicio de asumir el rol de acción que les corresponde; mecanismos que debe proveer el Estado preferentemente. Uniendo varias teorías y experiencias, como dice Whittingham (2010):

La Gobernanza es la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles, y que incluye instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad (Whittingham Munévar, 2010, p. 222).

Es posible afirmar que dicho concepto, resume con detalle todas las características de la gobernanza vistas anteriormente, es decir la relación ideal entre el Estado y las ciudadanías en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público; que llevadas al

terreno de lo práctico en muchos de los casos se desdibuja y se desvirtúa, toda vez que existen elementos que obstaculizan que dicho proceso surja. Por consiguiente, esa es la razón que hace interesante este tipo de investigaciones, que pretenden identificar esos obstáculos y proponer acciones que eventualmente de aplicarse puedan proporcionar una solución para mejorar y lograr las condiciones ideales.

Es por esa necesidad de mejora continua, que instituciones internacionales se encuentran lo suficientemente interesadas en que se adopten mejores prácticas, que redunden en el bienestar de la sociedad. En esa misma línea, se encuentra que la Oficina de Alto Comisionado de las Naciones Unidas, propone como definición para el término Gobernanza el siguiente:

Hace referencia a todos los procesos de gobierno, instituciones, procedimientos y prácticas mediante los que se deciden y regulan los asuntos que atañen al conjunto de la sociedad. La buena gobernanza añade una dimensión normativa o de evaluación al proceso de gobernar. Desde la perspectiva de los derechos humanos, la gobernanza se refiere, sobre todo, al proceso mediante el cual las instituciones públicas dirigen los asuntos públicos, gestionan los recursos comunes y garantizan la realización de los derechos humanos (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2022, párr.1).

Es así, como la participación conlleva no solamente la facultad de expresar ideas, propuestas, posturas o inconformidades en los espacios institucionales; también implica un fortalecimiento de capacidades conjuntas, enriquecido por la propia dinámica de interacción; involucrando todas las posibles maneras en las que los ciudadanos considerados como tales pueden ejercer la participación ciudadana, incluida la participación comunal a la que la Ley 388

le dedica una regulación especial, pero también la que proviene de los gremios, los empresarios, las asociaciones, etc. (Barón Colmenares, 2018).

En conclusión, la gobernanza surge como respuesta a la ineficacia e incapacidad del gobierno para responder a las demandas y problemas públicos. Es un nuevo paradigma que supone una relación entre Estado, sociedad civil y el sector empresarial, con el objeto de llegar a un consenso. Concretamente, la Gobernanza es lo que hacemos todos con el gobierno, en el cumplimiento de nuestras funciones, obligaciones y corresponsabilidad como ciudadanos. Si bien es cierto, al gobierno le corresponde legislar, esas leyes, deben ser el producto de las necesidades expresadas por los ciudadanos; es así como las políticas públicas, deben ser diseñadas y formuladas, conjuntamente con los ciudadanos, partiendo de sus necesidades y de las problemáticas identificadas, al igual que las soluciones propuestas y por ende debe generar apropiación por parte del ciudadano hacia esas políticas que construyó junto con el gobierno. La gobernanza implica que la sociedad civil, este comprometida con esas soluciones para poder que se lleve a cabo dicha política pública.

En ese sentido, la presente investigación se apoya en los planteamientos teóricos revisados anteriormente, con el fin de identificar si al interior de la entidad DIAN, se dan esas condiciones ideales de Gobernanza; es decir si los elementos de su planeación estratégica y los procesos y procedimientos establecidos por el control interno de la entidad; contribuyen y en qué medida, a que los ciudadanos y los grupos de interés; ejerzan sus derechos legales, cumplan sus obligaciones y resuelvan sus diferencias, lo cual se verá con la triangulación y el análisis respectivo de la información recogida en el trabajo de campo.

## Gestión Pública

A continuación, se procede a revisar planteamientos teóricos referentes a la gestión pública, con el fin de entender como aportan a la presente investigación.

Según Zambrano (2008) al citar a Albi et al., menciona que la “Gestión pública es sustantivamente gestión, entendida como el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas, en el marco de las restricciones jurídico-políticas de la actividad estatal” (Zambrano, 2008, p. 138).

Desde esa perspectiva es importante mencionar, que el Estado representa un ente de autoridad y respaldo, cuya gestión es determinante y necesaria para el desarrollo y sostenimiento de un país. El desarrollo no solo implica que las economías sean dinámicas y estén en permanente actividad, no obstante, el acceso a bienes y servicios, la calidad de vida, el ambiente, la legislación, los beneficios sociales, la inclusión, el desarrollo de la infraestructura, la seguridad, son factores determinantes que deben proporcionar el Estado, y hacen parte del basto concepto del Desarrollo.

Entre las brechas y obstáculos de la función estatal se observan: la ineficiencia, la corrupción, el clientelismo y su desborde burocrático (Ludeña Saldaña, 2013). Son esos aspectos, los que se deben trabajar, para lograr un desarrollo deseado.

En el documento. “La Reforma del Estado en América Latina” de Mario Waissbluth (como se cita en Zambrano, 2008), se sostiene que “existe una diferencia importante entre lo que es la política pública y lo que es gestión pública. La política pública está referida al qué hacer, mientras la gestión pública se dedica a responder cómo hacerlo” (p.143). Es decir, la política pública como se mencionó anteriormente se concreta en el que hacer y debe contar con la participación ciudadana en todas sus fases. Por otro lado, el cómo hacerlo le corresponde al

gobierno como tal, buscar la forma adecuada y distribución de los recursos para llevarla a cabo, cumpliendo con los objetivos propuestos y deseados planteados en la política pública.

No obstante, gestión en términos generales se entiende como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos preestablecidos. En este sentido, la gestión es de carácter teleológica, es decir, se orienta al cumplimiento de fines, lo cual implica tres momentos: situación dada (plantea un problema), líneas de acción, situación deseada (lo que se pretende alcanzar).

La gestión pública “en sus inicios se entiende como gestión estatal, como el desenvolvimiento de las organizaciones del Estado, es el Estado en acción y en tal sentido está ligada al estudio de las políticas públicas” (Álvarez Collazos y Chica Vélez, 2008, p. 232).

Es así como están plenamente relacionadas las políticas públicas con la gestión pública y concretamente se entiende que es responsabilidad del Estado ejecutar los planes y proyectos de la política pública de manera efectiva, eficiente y eficaz; es decir, optimizando los recursos y logrando solucionar la problemática objetivo de la política pública.

En los Estados Unidos, en la década de los setenta se empezó a emplear con suma frecuencia el término “public management” para referirse al manejo de los problemas gubernamentales y al buen gobierno. Ángel (2019) al citar a Cabrero menciona que de alguna forma se establece el supuesto de que:

(...) un buen gobierno será aquel en que el conjunto de redes de dependencia funcione bien; es decir, con eficiencia en el ejercicio de los fondos públicos, con eficacia en la interacción con agentes y agencias externos, y con legitimidad en la prestación del bien o servicio que produce (es decir, la satisfacción al cliente y la rendición de cuentas) (p.63).

Bajo la premisa de este planteamiento teórico se centra la presente investigación, toda vez que es el ideal y lo que se busca en todas las instituciones que conforman el aparato gubernamental, especialmente en la DIAN, entidad encargada de recaudar los rubros que conforman esos fondos públicos y como tal debe prestar sus servicios de manera idónea y en aplicación a los lineamientos y políticas institucionales de buen gobierno y servicio al ciudadano.

Respecto de la gestión pública propiamente dicha, la aproximación al concepto se realizará teniendo como base lo trabajado por Metcalfe (como se cita en Elorriaga, 2018). En este sentido, “la gestión pública se concreta en conseguir que determinadas tareas sean realizadas por otras organizaciones” (p. 49), lo que supone la coordinación y fortalecimiento de estructuras entre las distintas organizaciones y en ese sentido cada una debe asumir responsabilidades según su función.

Así, se entiende que la gestión pública se aborda desde una perspectiva macro, es decir considera al sector público como un todo, un aparato o un cuerpo estatal completo, donde cada una de sus partes tiene una función fundamental y autónoma; pero en su totalidad es completamente interdependiente. En el contexto de este planteamiento teórico, en ese macroproceso llamado gestión pública, intervienen diferentes organizaciones e intereses, quienes a su vez, comparten responsabilidades para gestionar el cambio que se necesite de la estructura en su totalidad.

Con base en dicho concepto, se puede entender que las organizaciones del aparato estatal, se articulan por diferentes estructuras; tanto en su gestión macro como en su gestión micro, ésta última se refiere a la realizada por cada organización en particular, con el fin de lograr los objetivos del aparato estatal en su contexto general.

Metcalfe (como se cita en Elorriaga, 2018), en su objetivo de orientar la administración pública hacia los valores y técnicas del sector privado, propone la teoría de las “Tres ‘Es’”, que son: Economía, Eficacia y Eficiencia. Con relación a dichos conceptos, hace énfasis en la erradicación del despilfarro, la reducción de los servicios y la planeación estratégica donde se establezca la misión, la visión, los objetivos claros; de manera que haya garantía de que las asignaciones de las partidas presupuestales son asignadas correctamente a las problemáticas existentes.

No obstante, también es fundamental comprender la reforma administrativa o Nueva Gerencia Pública (NGP). En ese sentido, Aguilar Villanueva (2006) sostiene que dicha reforma es:

El cambio de las normas, las estructuras organizacionales y los patrones directivos y operativos del gobierno, que por sus propósitos, modos o resultados se orienta hacia formas posburocráticas de organización, dirección y operación, con el fin de elevar la eficiencia, la calidad y la responsabilidad de la acción pública. (Aguilar Villanueva, 2006, p. 128)

La práctica de la Nueva Gerencia Pública (NGP) en la DIAN, ha significado nuevas formas de gestión financiera, estratégica y de calidad y por ende nuevas formas de gestión de recursos humanos, materiales y tecnológicos y de control de gestión; introduciendo elementos como, evaluaciones de desempeño; evaluación por competencias,; indicadores de producto; de procedimiento; tabla balanceada de gestión; mapa de procesos; caracterización de procesos; listado maestro de documentos, con la codificación de formatos procesos, procedimientos, instructivos; sistema de gestión de calidad; sistema de gestión ambiental; sistema de control Interno; entre otros utilizados inicialmente en la gerencia empresarial y que al ser adoptados por

la administración pública, sus resultados han dado origen a nuevas y alternativas formas de organización, dirección y operación; que se alejan en mayor o menor grado de las formas de administración antiguas, que se caracterizaban por ser jerárquicas; burocráticas; complejas; centralizadas; sin estándares de calidad y medición de resultados.

Es por ello, que las nuevas formas de administrar pueden ser llamadas posburocráticas, en tanto que divergen de la distribución tradicional (centralizada) del poder, redefinen la división tradicional (fragmentada y funcional) del trabajo público, cambian los incentivos de los actores y muy probablemente dan origen a un nuevo paradigma de administración pública y a nuevos valores administrativos en el servicio público (Aguilar Villanueva, 2006).

Otra perspectiva importante respecto a la NGP, es la de Guy B. Peters (como se cita en Aguilar Villanueva, 2006), que plantea cuatro “modelos de gobernar” (p.128) que se pueden dar en un mismo escenario de gobierno, cada uno en diferente proporción o en el que un modelo sirve de dinamizador de los otros: el modelo de mercado; el Estado participativo (que se enfoca en el empoderamiento y la participación de los ciudadanos en la gestión pública); el gobierno flexible (de organizaciones descentralizadas y procesos adaptables a las circunstancias, diferente de las estructuras y procedimientos rígidos de las burocracias y de la falta de empatía de sus funcionarios) y el gobierno desregulado.

Dicha apreciación es muy importante porque es una realidad que las prácticas de gobierno antiguas no son efectivas, y se hace necesario y urgente reinventarse para lograr; por una parte, la legitimidad de las acciones del Estado y la gobernabilidad y por otra, la seguridad y el bienestar de la sociedad civil.

Respecto de este tema, se sigue lo desarrollado por Holmes y Shand (como se cita en Elorriaga, 2018), quienes exponen un panorama general de cada modelo gerencial de

administración pública. Allí los autores destacan un “perfil estratégico, orientado por resultados; competitividad; direccionamiento y planeación; flexibilidad; descentralización; desempeño creciente, transparencia, entre otros indicadores enfocados a los resultados” (p.51).

El gerencialismo en el ámbito de la institucionalidad pública implica el traspaso de mayor autonomía a las entidades territoriales y Direcciones Seccionales, es decir la descentralización. Y, un punto muy importante, teniendo en cuenta el principio de subsidiariedad, que supone (colocar las competencias y las decisiones gubernamentales prioritariamente en los niveles más próximos a la ciudadanía), pues es allí donde se identifican las problemáticas a solucionar y debe redundar en una gestión con eficacia, eficiencia y control social (Elorriaga, 2018, p. 51).

Así mismo, el objetivo del modelo gerencialista es tener un gobierno más ágil, flexible y cercano al pueblo (Elorriaga, 2018). En efecto, refiere algunas de las características y propósitos de dicho modelo en lo que respecta a: la profesionalización de los funcionarios públicos, implementación de sistemas de control de gestión de riesgos, de gestión por resultados, de gestión ambiental, de control jurídico, de control administrativo, de participación ciudadana; entre otros. Resaltando la importancia de que lo público sobrepasa el concepto de lo estatal, es decir, que la sociedad tiene la capacidad para operar de la mano con el Estado en la provisión de los productos y servicios a la ciudadanía; lo dicho en el enunciado anterior, es válido y coherente con el ideal de la forma de ejercer la gestión pública tanto por parte del gobierno como por la sociedad civil. Entendiendo que no es una labor que le corresponde exclusivamente al Estado, sino que es un trabajo mancomunado, que se desarrolla de manera conjunta con la sociedad. De hecho, el que existan más actores aparte del gobierno; implica que el gobierno en su función directiva, fomente la creación y coordinación de redes sociales de acción respecto de los asuntos

públicos, y la orientación al suministro de servicios hacia el ciudadano-usuario (Aguilar Villanueva, 2006, págs. 204, 208).

Este concepto también es coherente con la presente propuesta de investigación, donde en primera instancia es importante conocer la percepción del ciudadano usuario, identificar las problemáticas y vacíos existentes y de esta manera proponer acciones orientadas al suministro correcto de los servicios prestados al usuario aduanero.

Por consiguiente, se hace necesario indagar sobre el concepto de servicio, el cual, según Gaither (como se cita en Cruz Hernández et al., 2018), es una “gama de actividades que, en conjunto, originan una relación” (p. 260). La ejecución de dichas actividades propicia una interacción entre los diferentes actores. Por su parte, el servicio al cliente es aquella actividad en la que se establece una relación directa entre el cliente y la organización, donde el objetivo es la satisfacción de este.

En ese sentido, el servicio se puede definir, como aquello que el cliente espera recibir en lo que se llaman los momentos de verdad, que según Albrecht (como se cita en Ardila, 2017) es “aquel preciso instante en que el cliente establece contacto con la organización, y de acuerdo con la calidad de esa experiencia, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio e incluso del producto” (p.14).

Existen varios canales que propician ese momento, uno de ellos es el presencial, cuando el usuario acude a un punto de atención de la organización; están los medios virtuales, a través del chat, página web, atención telefónica o redes sociales; entre otros. Es importante mencionar, que el momento de verdad por sí solo no puede clasificarse como positivo o negativo, lo que genera esa opinión es la forma en que sucede esa experiencia. Por consiguiente, es deber de la organización anticiparse e identificar los posibles sucesos que se deriven de ese momento, de

manera que se conviertan en una experiencia positiva para el usuario y por ende, también para la organización.

Así las cosas, se entiende que las entidades públicas, no solo prestan servicios, sino que también brindan soluciones a sus usuarios, así las cosas, su objetivo principal, debe ser el bienestar de las personas. Es por ello, que el Estado en los últimos años ha implementado políticas encaminadas a brindar un servicio de calidad a los ciudadanos, con el fin de mejorar la percepción de la gestión pública por parte de los ciudadanos; lo cual también debe reflejarse en el mejoramiento de la calidad de vida de los receptores de esos servicios, quienes finalmente son el eje principal de toda la gestión del aparato estatal.

Cabe mencionar, que el Departamento Nacional de Planeación DPN, es la entidad encargada de coordinar y orientar el Programa Nacional del Servicio al Ciudadano, el cual busca fortalecer la cultura de servicio al ciudadano al interior de las entidades públicas, en términos de transparencia, eficacia e integridad (Departamento Nacional de Planeación DPN, 2015).

El Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, brinda una serie de herramientas (metodologías, formatos, guías, actividades, entre otros), que permiten a las entidades públicas adoptar con mayor facilidad, los lineamientos normativos relacionados con dichas políticas y dar apoyo en la ejecución de acciones tendientes a prestar un servicio de excelente calidad.

En ese sentido, el documento CONPES 3918 de 2018, el cual plantea la estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Colombia, establece las metas establecidas por el Estado Colombiano en relación a la adopción por parte de las instituciones estatales de nuevos modelos de relación con los ciudadanos-clientes, así como la modernización de su cultura organizacional y la gestión por procesos; de manera que brinde soluciones efectivas, oportunas y justas.

Como se mencionó anteriormente, la presente investigación se relaciona directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible No.16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas. Éste tiene unas metas asociadas y para el caso de las entidades públicas, la normativa pertinente establece que deben contar con un plan de trabajo que defina sus responsabilidades frente a cada meta, así como los tiempos para su cumplimiento y las acciones a seguir para realizar ejercicios de rendición de cuentas. Lo anterior, con acompañamiento de la Secretaría Técnica para la implementación de los ODS. Cabe mencionar que, a la fecha de consulta, para dicho objetivo no se encontraron porcentajes de avance en los reportes de indicadores del Departamento Nacional de Estadísticas DANE (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2018).

Implementar la nueva agenda de desarrollo, implica nuevos retos para la gestión pública. Desarrollar estrategias que permitan dar cumplimiento a los 17 objetivos, requiere que los gobiernos departamentales y locales se capaciten para construir políticas públicas eficaces, que garanticen la participación y acción los diversos sectores y actores, y entre los niveles de gobierno; para solucionar las problemáticas, tomar decisiones y asignar los recursos necesarios para una gobernanza eficaz.

Es importante mencionar, que un punto clave identificado para lograr fortalecer la gestión de las entidades públicas en Colombia, implica un mejoramiento del desempeño de los servidores públicos; por lo cual es necesario, asegurar eficazmente los niveles adecuados de cualificación profesional que se requieren y adelantar acciones pedagógicas sobre los ODS; de manera que los empleados públicos al servicio del Estado, sean capaces de diseñar e implementar políticas públicas en función de los objetivos y metas establecidas de desarrollo sostenible.

Para concluir, es posible afirmar que el desarrollo económico no solo implica que las economías sean dinámicas y estén en permanente actividad; no obstante, el acceso a bienes y servicios, la calidad de vida, el ambiente, la legislación, los beneficios sociales, la inclusión, el desarrollo de la infraestructura, la seguridad; son factores determinantes que deben proporcionar el Estado y hacen parte del vasto concepto de desarrollo como tal.

Dicho lo anterior, el Estado, en su deber de velar por el bien común y lograr una distribución equitativa de la riqueza, debe intervenir en la economía. Esto, a través de los programas de gobierno y adopción de políticas públicas eficaces, administrando eficientemente los recursos con los que cuenta; humanos y físicos, desarrollando actividades económicas, regulando el funcionamiento adecuado de todo ello. El gobierno también planifica inversiones de sus dineros en el exterior, obras públicas y establece un ambiente de confianza para la inversión y el trabajo.

Finalmente, es posible afirmar que el Estado tiene un rol fundamental de garantizar la seguridad fiscal del país; administrar los ingresos y gastos del Estado; satisfacer las necesidades de las personas cuando estas no estén en la capacidad de hacerlo por sí mismas; brindar soluciones de vida; porque todo ello afecta el desarrollo del país. El Estado en la economía es garante, es mediador, es proveedor, es regulador, es estabilizador; pero como se mencionó anteriormente, su trabajo debe ser de la mano con la sociedad civil en todo el proceso y ciclo de las políticas públicas, de manera que genere apropiación e interiorización por parte de los ciudadanos hacia esas políticas públicas, desde que se identifica la problemática, pasando por el diseño y finalizando con el control social.

## Marco Metodológico

### Tipo de Investigación

#### *Método*

Considerando las características descritas en el marco teórico y el análisis de la relación-interacción de los ciudadanos, usuarios con los servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, de acuerdo los lineamientos y orientaciones de las políticas públicas de Servicio al Ciudadano, CONPES 3918 y Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se consideró para el diseño de la metodología de investigación, la investigación cualitativa con la aplicación de algunos instrumentos para la obtención de datos cualitativos que serán analizados respectivamente, el cual se combinó con el método de estudio descriptivo.

#### *Enfoque*

El enfoque es cualitativo, toda vez que, para la obtención de determinada información se enfoca en variables a las cuales no se les puede aplicar métrica, es decir, no pueden ser descritos mediante números que den cuenta de su desarrollo o resultados (Mendenhall et.al, 2010). Es decir, es la percepción del valor que le asignan los usuarios a los servicios prestados y de los procesos que afectan los resultados, permitiendo así tener una mayor comprensión de los resultados observados. Este tipo de evaluación es clave en esta investigación, para entender e incorporar la visión de los usuarios en la evaluación y son el mecanismo más apropiado para entender y evaluar los procesos sociales que rodean la implementación de los procesos del servicio de operación aduanera al interior de la DIAN, seccional aduanas Cali.

Con el análisis cualitativo, se lograron obtener insumos importantes que pueden ayudar a generar hipótesis o preguntas relevantes al ser exploradas mediante la evaluación cuantitativa, así

como apoyar el análisis de los datos obtenidos en ellas. Los principales instrumentos utilizados fueron las entrevistas.

Se manejó el método de estudio descriptivo, toda vez que tiene como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio.

Se utilizaron técnicas de carácter cuantitativo en un tipo de muestreo por conveniencia, es decir, un tipo de muestreo no probabilístico, donde los resultados no son generalizables para toda la población y donde las muestras fueron seleccionadas por facilidad de disponibilidad de la muestra; es decir las 33 personas encuestadas, de un total de 156 usuarios; fueron aquellos que tuvieron la voluntad de responder y tuvo como objeto identificar patrones, rasgos o características particulares en la población, mas no generalidades.

Los principales instrumentos utilizados, fueron los registros, informes y documentos institucionales, las encuestas y el diario de campo.

Teniendo en cuenta, que se tiene una descripción general de la normatividad existente relacionada con las políticas públicas de servicio al ciudadano y el sistema de gestión de calidad y control interno de las entidades públicas en Colombia; se consideró la investigación cualitativa, que consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables.

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuál es la relación-interacción de los usuarios con los servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, con base en los lineamientos y orientaciones de las políticas públicas de Servicio al Ciudadano, CONPES 3918 y Modelo Integrado de Planeación y Gestión?, fue necesaria la revisión documental de investigaciones previas, planteamientos teóricos, lineamientos de instituciones internacionales, documentos oficiales y normas técnicas.

### ***Fases de la Investigación***

Para la realización de la investigación se tomó como base el desarrollo de las siguientes fases:

1. **Exploración:** se realizó a través de la búsqueda de documentación relacionada con el tema de la investigación, así mismo se hicieron entrevistas a profundidad a usuarios frecuentes de los diferentes servicios prestados por la seccional de Aduanas de Cali; también se utilizó el método de observación participante y diario de campo; que ayudaron a identificar el escenario de la situación actual, la problemática y rutas de acción en torno a la mejora en la prestación del servicio y satisfacción del usuario.
2. **Recolección:** En esta etapa se obtuvo la información cualitativa, con recolección de datos a través de fuentes primarias como: entrevistas, encuestas, observación participante y el diario de campo. También a través de fuentes secundarias como: informes, artículos, investigaciones previas. Los datos institucionales analizados fueron los disponibles en informes de rendición de cuentas; procesos; procedimientos; cartillas de protocolo de atención; informes de PQRS; informes de gestión; informes de encuestas de percepción de calidad; planeación estratégica; entre otros. Por su parte, la encuesta que se implementó estuvo dirigida a los usuarios aduaneros de los diferentes servicios que presta la Seccional Aduanas Cali.
3. **Sistematización:** Se buscó la ordenación y la clasificación de la información recolectada mediante una matriz de sistematización y análisis previamente diseñada y con el fin de identificar la lógica del proceso y las variables a tener en cuenta.
4. **Análisis:** Para obtener un resultado que resultara significativo del nivel de satisfacción, de los usuarios aduaneros, en cuanto al servicio al prestado, se tomó como referencia un

periodo de tiempo del año 2018 a 2021 en el que se observan los informes de percepción de calidad.

Adicionalmente, se realizaron treinta y tres (33) encuestas con la escala de satisfacción de MCDANIEL, la cual tiene en cuenta los niveles de satisfacción en un orden de rango continuo que va desde la característica negativa hasta la característica positiva. En cuanto a las variables a evaluar, se tuvieron en cuenta las relacionadas con la Política pública de Servicio al Ciudadano como son la confianza; oportunidad en la respuesta; seguridad; efectividad; empatía; entre otras relacionadas directamente con la calidad del servicio. Estas se realizaron a los usuarios en el término de un mes común de prestación de servicios.

5. Escritura: Se plasmaron las posibles soluciones identificadas a lo largo de la investigación, así mismo se registraron todas las fases dentro de los procesos de: exploración, recolección, sistematización y análisis, que permitieron ser el punto de partida para investigaciones similares y que sirva para la toma de decisiones.
6. Delimitación espacial: El campo de estudio de la investigación se centró en las instalaciones de la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, ubicado en la Cra.3 #10-60, Cali, Colombia.
7. Delimitación temporal: El proceso de investigación se proyectó como periodo de análisis y desarrollo; el primer cuatrimestre del año 2023.

Las personas seleccionadas para ser entrevistadas, fueron aquellos funcionarios y funcionarias que intervienen en los servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali y aquellos usuarios y usuarias de los servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali. Respecto a las personas que diligenciaron el formulario de la encuesta, fueron

aquellos usuarios y usuarias de los servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali.

### *Instrumentos.*

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos dentro de la investigación, se utilizó la siguiente matriz que permitió identificar los enfoques, instrumentos y fuentes que se utilizaron para el desarrollo de este:

**Tabla 3**

### *Instrumentos*

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>QUE PRETENDE DESARROLLAR</b>	<b>ENFOQUE CUANTITATIVO O CUALITATIVO</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>FUENTES</b>
Identificar los factores y variables que influyen en la relación-interacción y la tendencia de variación del año 2018 al 2021 con la atención al usuario de la Dirección Seccional de Aduanas Cali.	Se requiere identificar cuales los factores y variables que influyen en la relación-interacción y la tendencia de variación del año 2018 al 2021 con la atención al usuario de la Dirección Seccional de Aduanas Cali.	Enfoque cualitativo, que permita identificar la percepción del usuario respecto al servicio, utilizándose el método de muestreo no probabilístico por conveniencia.	Entrevistas semiestructuradas con cinco (5) funcionarios de la dirección seccional aduanas Cali que están inmersos en los diferentes procesos de la Seccional Aduanas Cali.  Entrevistas semiestructuradas con seis (6) usuarios que tienen relacionamiento con los diferentes servicios que presta la Seccional Aduanas Cali.  Revisión documental de informes, artículos resultados de investigación, también con el análisis de datos institucionales disponibles como los informes de rendición de cuentas, procesos, procedimientos, cartillas de protocolo de atención, informes de PQRS, informes de gestión, informes de encuestas de percepción de calidad.  Encuesta, dirigida a los usuarios aduaneros de	Primarias: entrevistas semiestructuradas a funcionarios y usuarios de la dirección seccional aduanas Cali. Encuestas Diario de campo  Secundarias: Revisión documental

			los diferentes servicios que presta la Seccional Aduanas Cali. También se utilizará para la recolección de la información la observación participante y el diario de campo.	
Comprender, los procesos de ejecución de la política de servicio al ciudadano al interior de la DIAN y el nivel de cumplimiento del modelo integrado de Planeación y Gestión.	Se requiere comprender, los procesos de ejecución de la política de servicio al ciudadano al interior de la DIAN y el nivel de cumplimiento del modelo integrado de Planeación y Gestión.	Cualitativo que permita conocer los procesos de ejecución de la política de servicio al ciudadano al interior de la DIAN y el nivel de cumplimiento del modelo integrado de Planeación y Gestión.	Revisión documental de informes, artículos resultados de investigación, también con el análisis de datos institucionales disponibles como los informes de rendición de cuentas, procesos, procedimientos, cartillas de protocolo de atención, informes de PQRS, Informes del Formulario único de Reportes y Avances de Gestión (FURAG), informes de gestión, informes de encuestas de percepción de calidad.	Secundarias: Revisión documental
Observar posibles acciones que eventualmente puedan considerarse como soluciones a aplicarse al interior de la Dirección Seccional de Aduanas Cali.	Se requiere observar posibles acciones que eventualmente puedan considerarse como soluciones a aplicarse al interior de la Dirección Seccional de Aduanas Cali.	Cualitativo que permita observar posibles acciones que eventualmente puedan considerarse como soluciones a aplicarse al interior de la Dirección Seccional de Aduanas Cali.	Entrevistas semiestructuradas con cinco (5) funcionarios de la dirección seccional aduanas Cali que están inmersos en los diferentes procesos de la Seccional Aduanas Cali.  Entrevistas semiestructuradas con seis (6) usuarios que tienen relacionamiento con los diferentes servicios que presta la Seccional Aduanas Cali.  Revisión documental de informes, artículos resultados de investigación, también con el análisis de datos institucionales disponibles como los informes de rendición de cuentas, procesos, procedimientos, cartillas de protocolo de atención, informes de PQRS, Informes del Formulario único de Reportes y Avances de	Primarias: entrevistas semiestructuradas a funcionarios y usuarios de la Dirección Seccional Aduanas Cali. Encuestas Diario de campo  Secundarias: Revisión documental

---

Gestión (FURAG),  
informes de gestión,  
informes de encuestas  
de percepción de  
calidad.

Encuesta, dirigida a los  
usuarios aduaneros de  
los diferentes servicios  
que presta la Dirección  
Seccional de Aduanas  
Cali. También se  
utilizará para la  
recolección de la  
información la  
observación participante  
y el diario de campo.

---

*Fuente: elaboración propia*

## **Factores que Influyen en la Relación-Interacción y Tendencia de Variación del Periodo 2018 – 2021 con la Atención al Usuario de la Dirección Seccional de Aduanas Cali**

La gestión pública en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), es fundamental para garantizar una atención eficiente y eficaz a los usuarios; así como para promover la competitividad y el desarrollo del sector aduanero en Colombia. En este capítulo, se presentan los hallazgos, análisis y discusiones teórico-prácticas del objetivo específico número 1, el cual se enfoca en identificar los factores y variables que influyen en la relación-interacción y la tendencia de variación en la atención al usuario de la Dirección Seccional de Aduanas Cali entre los años 2018 y 2021.

En primer lugar, se expondrán los hallazgos relacionados con la eficiencia y eficacia en la atención al usuario; la coordinación entre entidades; la implementación de mecanismos de validación; la infraestructura logística y los procedimientos aduaneros; así como la simplificación de trámites y procesos. Estos hallazgos son el resultado de un proceso de investigación que incluyó entrevistas semiestructuradas, revisión documental, encuestas y observación participante.

Posteriormente, se analizarán estos hallazgos en función del objetivo específico 1, abordando aspectos como la percepción de usuarios y funcionarios sobre la eficiencia y eficacia en la atención, la falta de coordinación entre entidades, la necesidad de mecanismos de validación más veraces, las deficiencias en infraestructura y procedimientos aduaneros y la mejora en la simplificación de trámites y procesos.

Finalmente, se discutirán las implicaciones teóricas y prácticas de los hallazgos y análisis presentados, destacando la importancia de abordar los factores y variables identificados, así como la implementación de medidas para mejorar la percepción y confianza en la gestión

pública; el fomento de la coordinación entre entidades; la adopción de mecanismos de validación más efectivos y la propuesta de soluciones a las deficiencias en infraestructura y procedimientos aduaneros.

## **Hallazgos**

### ***Eficiencia y Eficacia en la Atención al Usuario.***

Durante la investigación, se identificó que la eficiencia y eficacia en la atención al usuario son factores cruciales en la percepción de los usuarios y funcionarios sobre la calidad del servicio prestado por la Dirección Seccional de Aduanas Cali. Las entrevistas semiestructuradas con funcionarios y usuarios revelaron que algunos de ellos consideran que la atención al usuario es insuficiente en términos de tiempo de respuesta y calidad en la resolución de problemas (Comunicación personal, Medina, 2023 y; (Comunicación personal, Moreno, 2023). Situación que también se ve reflejada en el análisis de informes de rendición de cuentas y encuestas de percepción de calidad, donde se observó una tendencia a la baja en la satisfacción del usuario en los últimos años (Tablas 4 y 5. Véase apéndices C y D ).

#### **Tabla 4**

##### *Percepción de calidad por macroprocesos*

<b>TIPO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Tributario	83,40%	81,50%	77,10%
Aduanero	76,80%	77,30%	74,20%

Fuente:elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.

**Tabla 5***Satisfacción a nivel nacional*

<b>Año</b>	<b>Indicador</b>
2018	89,6%
2019	82%
2020	80,7%
2021	75,9%

Fuente: elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.

Los participantes destacaron la falta de personal capacitado para atender de manera oportuna y efectiva las consultas y solicitudes de los usuarios (Comunicación personal, Gutierrez, 2023). Lo cual también se vio reflejado, en el informe de percepción de calidad del año 2021, en el indicador relacionado con las competencias técnicas u orientación dada por los servidores públicos, donde se clasificó en un nivel tolerable (Tabla 6. Véase apéndice E).

**Tabla 6***Cercanía de los ciudadanos con la DIAN (Año 2021)*

<b>Varaibles para medir la cercanía de los ciudadanos con la DIAN (año 2021)</b>	<b>Indicador</b>	<b>Nivel</b>
Las competencias técnicas u orientación dada por los servidores públicos?	74,90%	Tolerable

Fuente: elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.

Por otro lado, algunos usuarios mencionaron que la implementación de canales de atención digitales ha mejorado la eficiencia en la atención al usuario; sin embargo perciben dificultad para comunicarse con el personal pertinente, en las diferentes áreas y canales dispuestos por la DIAN cuando lo requieren; dificultad para acceder a las instalaciones físicas y desconocimiento de la persona a quien deben dirigirse según cada caso (Comunicación personal, Medina, 2023; Comunicación personal, Moreno, 2023); (Tabla 7. Véase apéndice F).

**Tabla 7***Percepción de la atención en canales de comunicación 2018 – 2021*

<b>Atención en canales de comunicación 2018 - 2021</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
¿Cómo califica la atención dada a través del canal telefónico Contact Center de la DIAN?	81,30%	79,10%	58,50%	57,90%
¿Cómo califica la atención telefónica cuando se comunica a las oficinas de la DIAN?	75,50%	78,10%	60,60%	58,70%
¿Cómo califica la facilidad de acceso y uso de los servicios en línea de la DIAN?	78,90%	71,90%	70,90%	67,20%
¿Cómo califica la disponibilidad, capacidad tecnológica y agilidad de los servicios en línea de la DIAN?	76,40%	59,20%	62,90%	57,50%
¿Cómo califica la atención dada a través del servicio de Peticiones, Quejas, Reclamos, Solicitudes – PQRS?	72,20%	63,80%	66,70%	66,50%

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.

Respecto a los resultados de las encuestas realizadas, la pregunta número 6 que plantea ¿Qué tan satisfecho se siente usted respecto a la claridad de la información suministrada por parte de la DIAN Seccional Aduanas Cali?, se encuentra que el 45.5% se siente satisfecho, el 27.3% se siente muy satisfecho y el 18.2% completamente satisfecho.

Respecto a la pregunta número 7, que planteaba, ¿Qué tan satisfecho se siente usted respecto al interés que muestra la DIAN Seccional Aduanas Cali para resolver sus inquietudes y problemas con relación a los procedimientos que usted realiza?, se observa que el 36.4% se encuentra satisfecho, 27.3% muy satisfecho; 15.2% completamente satisfecho y 15.2% medianamente satisfecho.

Respecto a la pregunta número 8, que planteaba, ¿Qué tan satisfecho se siente usted respecto a la confianza y credibilidad que transmiten los funcionarios de la DIAN Seccional

Aduanas Cali?, se observa que el 33.3% se encuentra satisfecho, 27.3% muy satisfecho; 27.3% completamente satisfecho y 9.1% medianamente satisfecho.

### *Coordinación entre Entidades*

La coordinación entre entidades públicas y otras partes interesadas es un aspecto clave para lograr una gestión pública eficiente y eficaz. Los hallazgos de las entrevistas y la revisión documental (Tabla 8. Véase apéndice G) sugieren que existe una falta de coordinación entre la DIAN Seccional Aduanas Cali y otras entidades gubernamentales, lo que afecta la calidad de la atención al usuario y la eficiencia en la gestión de trámites aduaneros (Comunicación personal, Ramírez, 2023; Torres, 2023).

**Tabla 8**

#### *Capacidades de la DIAN para el servicio*

<b>¿Cómo califica las capacidades de la DIAN para el servicio</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Adaptar el servicio para responder a sus necesidades específicas?	70%	60,9%	73%	67%
Dar a conocer los diferentes canales de acceso al servicio?	74,9%	73,7%	75,4%	73,9%
Garantizar que usted tenga la orientación necesaria para la gestión de trámites y servicios?	72,1%	68,7%	66,7%	63,3%
Coordinar acciones con las diferentes entidades públicas y/o privadas para brindarle un mejor servicio?	62,1%	61,3%	65,4%	60,7%
Tener en cuenta sus opiniones para mejorar el servicio?	67,5%	60,8%	64,2%	59,7%

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.

Dicha falta de coordinación puede manifestarse en la duplicación de esfuerzos y la falta de comunicación entre entidades, lo que puede llevar a ineficiencias y demoras en los procesos aduaneros. Tanto los usuarios como los funcionarios entrevistados, expresaron su frustración

ante la falta de claridad en la información y la necesidad de abordar múltiples entidades para resolver sus inquietudes (Comunicación personal, Gutiérrez, 2023; Comunicación personal, Medina, 2023; Comunicación personal, Moreno, 2023; Comunicación personal, Narváez, 2023; Comunicación personal, Zuleta, 2023).

### ***Implementación de Mecanismos de Validación.***

La investigación también reveló la importancia de la implementación de mecanismos de perfilamiento más objetivos y eficaces, para garantizar la transparencia y la efectividad en los procesos aduaneros. A través de entrevistas, revisión documental y estado del arte, se encontró que la Dirección Seccional de Aduanas Cali ha implementado diversos mecanismos de validación en diferentes periodos; sin embargo, se encuentran oportunidades de mejora, específicamente en lo que refiere a perfiles de riesgo y seguimiento a trazabilidad de los usuarios (Comunicación personal, Castillo, 2023; Comunicación personal, Zea, 2023).

Los usuarios y funcionarios entrevistados mencionaron la necesidad de contar con un sistema más eficaz de gestión del riesgo; capaz de garantizar la seguridad fiscal del Estado y la protección de la economía; administrando y controlando el debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, cambiarias, aduaneras; así como la facilitación de las operaciones de Comercio Exterior; en condiciones de equidad transparencia y legalidad. (Comunicación personal, Zuleta, 2023; Comunicación personal, Zea, 2023). En ese sentido se percibe la necesidad modernizar los sistemas informáticos electrónicos de la DIAN, para mejorar la efectividad de los mecanismos de perfilamiento existentes (Comunicación personal, Zea, 2023; Comunicación personal, Gutierrez, 2023).

### ***Infraestructura Logística y Procedimientos Aduaneros.***

Uno de los principales desafíos identificados en la investigación fue la infraestructura logística y los procedimientos aduaneros. La revisión documental y las entrevistas realizadas a funcionarios y usuarios revelaron que la infraestructura logística actual de la Dirección Seccional de Aduanas Cali, presenta limitaciones y dificultades para atender de manera eficiente a los usuarios (Comunicación personal, Medina, 2023; Comunicación personal, Moreno, 2023). Algunas de las dificultades señaladas incluyen imposibilidad de ingreso a las instalaciones, falta de equipamiento moderno o personal de orientación y direccionamiento al área competente; imposibilidad para comunicarse con los funcionarios y sistemas tecnológicos obsoletos (Tabla 9. Véase apéndice H).

**Tabla 9**

*Dificultades de acceso a trámites y servicios*

<b>Señale que factores estuvieron asociados con las principales dificultades de acceso a trámites y servicios</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
El acceso y navegación en los sistemas de informáticos de la DIAN	43,10%	26,60%	28,90%
El tiempo de espera para recibir atención personalizada	17,40%	24,30%	24,40%
Información acerca de los trámites y servicios de la Entidad	12,10%	13,20%	12,40%
La orientación y el lenguaje utilizado por las personas que lo atendieron	7,00%	3,60%	5,20%
Información acerca de obligaciones fiscales y el estado de las mismas.	4,70%	7,00%	6,10%

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.

En contraste, los resultados de las encuestas denotan respecto a la pregunta número 9, que planteaba ¿Qué tan satisfecho se siente usted respecto a las características de las instalaciones (estructura, señalizaciones, extintores) de la DIAN Seccional Aduanas Cali?, se observa que el

39.4% se encuentra satisfecho, 24.2% muy satisfecho; 21.2% medianamente satisfecho y 15.2% completamente satisfecho.

Además, los procedimientos aduaneros en algunos casos se perciben como engorrosos y burocráticos, lo que dificulta la realización de trámites y operaciones aduaneras (Comunicación personal, Medina, 2023). Varios usuarios entrevistados mencionaron la necesidad de simplificar y agilizar los trámites aduaneros para reducir los tiempos de espera y mejorar la eficiencia en la atención al usuario. También de fomentar una cultura más cercana con el ciudadano, en lo que respecta a la comunicación y acompañamiento, conforme a lo establecido en la norma; evitándole errores y sanciones por falta de conocimiento (Comunicación personal, Narvárez, 2023). Situación que también se refleja en los resultados de percepción de calidad en el periodo 2019 – 2021, con una tendencia al incremento y se identifican como aquellos factores que estuvieron asociados con las principales dificultades de acceso a trámites y servicios.

### ***Simplificación de Trámites y Procesos.***

La simplificación de trámites y procesos aduaneros es esencial para mejorar la eficiencia y la satisfacción del usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali. A lo largo de las entrevistas, diligenciamiento de encuestas y la revisión documental, se identificaron diferentes áreas en las que la simplificación de trámites y procesos podría beneficiar tanto a la Seccional de Aduanas de Cali, como a los usuarios, evitando costos innecesarios y desgastes administrativos (Comunicación personal, Gutierrez, 2023; Comunicación Personal Medina, 2023; Comunicación Personal Zea, 2023).

Por ejemplo, la implementación de plataformas digitales y el uso de tecnologías de la información pueden ayudar a reducir los tiempos de espera y a agilizar los trámites

(Comunicación personal, Medina, 2023). Adicionalmente, la revisión de procedimientos internos y la eliminación de procesos repetitivos pueden mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.

En cuanto a los hallazgos encontrados en las encuestas realizadas, respecto a la pregunta, ¿En general, que tan satisfecho se siente usted con la gestión de trámites y servicios aduaneros y de comercio exterior que se presta en la Seccional de Aduanas de Cali?, se observa que la mayor parte de los encuestados se encuentran satisfechos con un porcentaje de 39.4%, muy satisfechos 30.3%, completamente satisfechos el 18.2% y medianamente satisfecho 12.1%.

En cuanto a la pregunta número 2, que planteaba, ¿En general, que tan satisfecho se siente usted con el servicio de atención orientación al usuario que se presta en la Seccional de Aduanas de Cali?, el 42.4% se encuentra satisfecho, 27.3% completamente satisfecho, 15.2% muy satisfecho y 15.2% medianamente satisfecho.

En conclusión, el análisis de los hallazgos en la atención al usuario de la Seccional Aduanas Cali en el primer cuatrimestre de 2023 y el análisis a los resultados e informes de percepción de calidad que comprenden el periodo 2018-2021, reveló varios desafíos y oportunidades para mejorar la eficiencia y eficacia en la atención al usuario; la coordinación entre entidades; la implementación de mecanismos de validación; la infraestructura logística y los procedimientos aduaneros, y la simplificación de trámites y procesos. Estos hallazgos pueden servir como base para futuras investigaciones y políticas públicas dirigidas a mejorar la gestión pública en la Seccional Aduanas Cali.

### **Análisis en Función del Objetivo Específico 1**

#### ***Percepción de Usuarios y Funcionarios sobre Eficiencia y Eficacia***

Con base en los resultados obtenidos en el trabajo de campo, respecto a la percepción de los usuarios y funcionarios sobre la eficiencia y eficacia en la atención al usuario en la Seccional

Aduanas Cali, se encuentra que, según los testimonios de los entrevistados tanto funcionarios como usuarios, identifican falencias en la atención al usuario, lo cual afecta la eficiencia y eficacia de la DIAN (Comunicación personal, Medina, 2023; Comunicación Zuleta, 2023). Algunos usuarios mencionaron que la implementación de canales de atención digitales ha mejorado la eficiencia en la atención al usuario; sin embargo, perciben dificultad para comunicarse con el personal pertinente, en las diferentes áreas y canales dispuestos por la DIAN cuando lo requieren, dificultad para acceder a las instalaciones físicas y desconocimiento de la persona a quien deben dirigirse según cada caso (Tabla 7. Véase apéndice F).

La percepción de los usuarios aduaneros encuestados también corrobora la necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia en la atención al usuario; es así como lo revelan las cifras históricas de los resultados del Informe de Percepción de Calidad del periodo 2018-2022, donde se observa un comportamiento favorable para las dimensiones de resultados, acceso y transparencia. Pese a ello, la tendencia es desfavorable en los cuatro años analizados para el indicador de “Calidad General”, pasando de 89.6% a 75.9% y para el indicador “Proceso” pasando de 72.1% a 69.5%. Lo cual refiere que la experiencia de los clientes en la gestión de trámites y servicios de todos los procesos ante la DIAN, aunque se clasifica como tolerable, se hace necesario identificar y superar las brechas que le permitan ser más ágil, y sugieren la implementación de canales de atención digitales para facilitar la comunicación con la Entidad.

Considerando que la DIAN orienta su gestión por procesos, en lo que respecta a temas aduaneros, necesita realizar un esfuerzo mayor para fortalecer la coordinación entre las áreas, Direcciones Seccionales y en la integración de ventanilla hacia fuera y hacia dentro desde el punto de vista de las necesidades de los clientes, para garantizar una mejor experiencia del servicio.

La percepción de la dimensión “Resultados”, presenta una variación negativa de 5.7 puntos porcentuales en el periodo 2020 a 2021, pasando de 80.10% a 76.3%. No obstante, la tendencia acumulada es positiva en el periodo 2018 a 2021, lo que revela que, posiblemente se deba a las barreras que debió superar la entidad en la atención, con ocasión de las medidas adoptadas por la pandemia del virus SARS-CoV-2.

La percepción de calidad por macroprocesos para el componente aduanero es de 74.2%, clasificándose como tolerable, con una tendencia negativa de 2020 a 2021 de -3.4 puntos porcentuales (Tabla 4. Véase apéndice D). Lo cual corresponde con los testimonios de los entrevistados, quienes perciben falta de coherencia en la interpretación de la norma entre áreas y una orientación que no corresponde a sus necesidades; por lo que se hace necesario adoptar estrategias de estandarización de procesos y procedimientos a nivel seccional y nacional.

Para el año 2021, se midió adicionalmente la dimensión de la “Cercanía” (Tablas 1 y 2. Véase apéndices A y B), entendida como la relación con la DIAN, la cual registra como crítica insatisfactoria, este indicador tiene relación directa con la interacción de los ciudadanos clientes con la DIAN y se refiere concretamente a la atención dada a través de los canales dispuestos como el chat de la DIAN; canal telefónico Contact Center; atención telefónica con las oficinas; el hecho de tener en cuenta las opiniones de los usuarios para mejorar el servicio; el involucrarse activamente en las iniciativas de participación ciudadana y/o proyectos de la DIAN, y la disponibilidad, capacidad tecnológica y agilidad de los servicios en línea de la DIAN. La percepción en la atención de todos los canales muestra una tendencia a la baja. La variación más crítica de 2020 a 2021 corresponde Chat con -14.8% puntos; la disponibilidad, capacidad tecnológica y agilidad de los servicios en línea de la DIAN con -8.6 puntos porcentuales.

Los resultados presentados anteriormente, son coherentes con los resultados de las entrevistas realizadas donde se observa que los usuarios hablan de su insatisfacción; desconocimiento e ineficacia respecto a los canales de comunicación dispuestos; así como la falta de una persona que les oriente en las instalaciones físicas, de manera que puedan ser atendidos; también refieren la mala disposición de ánimo de algunos funcionarios y la falta de trato con equidad, lo cual es contrario a las conductas deseadas establecidas en el Código de Ética y Buen Gobierno de la Dian. Razón por la cual se hace urgente mejorar la promoción y eficacia de todos los canales de atención dispuestos por la entidad para conocimiento y uso efectivo por parte de los usuarios.

### ***Falta de Coordinación entre Entidades***

La falta de coordinación entre entidades ha sido un factor relevante en la percepción de los usuarios y funcionarios entrevistados (Comunicación personal, Medina, 2023; Comunicación personal, Moreno, 2023; Comunicación personal, Narváez, 2023; Comunicación personal, Zuleta, 2023). La coordinación entre entidades es esencial para garantizar la eficiencia y eficacia en los procesos de atención al usuario y simplificación de trámites (Comunicación personal, Morales, 2023). Sin embargo, los entrevistados coinciden en que es necesario mejorar la comunicación y colaboración entre las entidades involucradas en el proceso de operación aduanera para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la atención al usuario.

En ese sentido, de los usuarios de la Seccional Aduanas Cali encuestados, solo el 15.2% se sienten completamente satisfechos, el 45.5% satisfecho y el 24.2% medianamente satisfecho. En cuanto al indicador de percepción del Informe General para el año 2021, se observa un valor del 60.7% en un nivel tolerable. Dichas cifras denotan los retos que tiene el Estado, representado

en la DIAN y en las demás entidades que intervienen en los procesos aduaneros; para operar de manera coordinada, eficaz y efectiva, para el logro de la satisfacción de los usuarios.

### ***Necesidad de Mecanismos de Validación más Veraces***

La implementación de mecanismos de perfilamiento de riesgos más objetivos es otro de los aspectos destacados en las entrevistas y la revisión documental (Comunicación personal, Gutierrez, 2023; Comunicación personal, Zea, 2023). Los funcionarios entrevistados mencionan que la modernización de los sistemas informáticos electrónicos en materia de perfilamiento de riesgos podría mejorar la efectividad y eficiencia en los procesos aduaneros, lo que a su vez impactaría positivamente en la atención al usuario (Comunicación personal, Zea, 2023). La adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales es imprescindible para agilizar los trámites y reducir la posibilidad de errores en el proceso (Comunicación personal, Zuleta, 2023).

### ***Deficiencias en Infraestructura y Procedimientos Aduaneros***

La infraestructura logística y los procedimientos aduaneros son factores clave en la atención al usuario y en la simplificación de trámites. Los entrevistados mencionan que existen deficiencias en la infraestructura logística, lo cual afecta la eficiencia y eficacia en los procesos de atención al usuario. Además, los procedimientos aduaneros son percibidos como complejos y poco ágiles, lo cual dificulta la atención al usuario y genera inconvenientes en el proceso (Comunicación personal, Gutierrez, 2023; Comunicación personal, Medina 2023).

En este sentido, es necesario abordar las deficiencias en la infraestructura y los procedimientos aduaneros para garantizar una atención al usuario más eficiente y eficaz. Las mejoras en la infraestructura logística y la simplificación de los procedimientos aduaneros también contribuirían a la percepción positiva de la DIAN por parte de los usuarios.

### *Mejora en la Simplificación de Trámites y Procesos*

La simplificación de trámites y procesos es un aspecto fundamental para mejorar la atención al usuario en la Seccional Aduanas Cali (Comunicación personal, Moreno, 2023; Comunicación personal, Medina 2023; Comunicación personal, Gutierrez, 2023). La revisión documental y las entrevistas realizadas evidencian la necesidad de implementar medidas que faciliten y agilicen los trámites aduaneros, lo cual redundaría en una mejor atención al usuario.

El Informe de Resultados de la encuesta de Percepción de Calidad General del Servicio brindado por la DIAN 2021, refleja que la variable relacionada con la gestión de trámites y servicios aduaneros y de comercio exterior; aunque tuvo un representativo incremento del año 2018 al año 2021 de 37,3% a 79,3%, todavía refleja la percepción de que la racionalización y facilitación de trámites y procesos es crucial para mejorar la atención al usuario, además demuestra la necesidad de implementar herramientas digitales que permitan realizar trámites de manera más rápida y sencilla, lo cual mejoraría la eficiencia y eficacia en la atención al usuario.

De 2018 a 2021 todas las variables muestran tendencia negativa, en especial: “Adaptar el servicio para responder a sus necesidades específicas” (Tabla 8. Véase apéndice G).

Las principales barreras de acceso son: acceso y navegación en los servicios en línea con un 28.9%; tiempo de espera para recibir atención con el 24.4%; la información acerca de los trámites y servicios 12.4%; otros con 9.3%; la orientación y claridad en el lenguaje utilizado por las personas que lo atendieron 5.2%. La transformación será la mejor oportunidad para subsanar esta deficiencia institucional (Tabla 9. Véase apéndice H).

Además, se encuentran debilidades en la dimensión de “Cercanía al Ciudadano”, hay reprocesos por digitación de la misma información en varios sistemas; o la misma información se debe presentar en repetidas ocasiones a diferentes áreas en las diferentes etapas del proceso; los

usuarios usan poco la modalidad de declaraciones de importación anticipadas; se evidencia que no hay coordinación para realizar las actuaciones; poca efectividad demostrada por los sistemas de gestión del riesgo, y no se ha logrado cumplir la meta de reducción de tiempos y por ende de costos en los despachos de importación, exportación y tránsitos aduaneros.

Adicionalmente, se encuentra que a pesar de que el índice de percepción de calidad general del servicio dado por la DIAN para el año 2021, se clasificó como “satisfactorio” con un porcentaje de 75.9%; el comportamiento de esta misma variable desde el año 2018 a 2021, muestra una tendencia decreciente. Específicamente en el “Macroproceso de Aduanas”, el índice de percepción fue de 74.2% (Coordinación de Canales de Servicio Y Experiencia al Usuario - Subdirección de Servicio al Ciudadano en Asuntos Tributarios, 2021).

De igual manera, se observa respecto a los indicadores de las dimensiones de “Servicio” no son los deseables, los indicadores de “Fidelidad”, de “Proceso”, y de “Transparencia”, muestran un resultado de evaluación tolerable, y el indicador de “Cercanía”, muestra un resultado insatisfactorio. De 2018 a 2021 todas las variables muestran tendencia negativa, precisamente la variable “Adaptar el servicio para responder a sus necesidades específicas” con -7.8 %; “Coordinar acciones con las diferentes entidades públicas y/o privadas para brindarle un mejor servicio” con -7.2 %; “Escuchar a los contribuyentes y tener en cuenta sus opiniones para mejora del servicio” con -7 %. Las variables de atención en canales o medios de comunicación en general tuvieron una variación negativa y resultados tolerables (Coordinación de Canales de Servicio Y Experiencia al Usuario - Subdirección de Servicio al Ciudadano en Asuntos Tributarios, 2021).

Se manifiestan por parte de los usuarios oportunidades de mejora, concretamente en lo que respecta a la gestión de la información; participación ciudadana (contribuyentes y usuarios);

la funcionalidad y disponibilidad de los sistemas informáticos electrónicos y aplicativos; la simplificación; racionalización de trámites y servicios y el empleo de un lenguaje claro; la capacidad, oportunidad y calidad de respuesta.

Revisado lo anterior, respecto al análisis en función del objetivo específico 1, se concluye que existen dificultades en materia servicio al ciudadano en los trámites aduaneros; planeación estratégica, y gestión por procesos. Se muestra la necesidad de abordar diversos aspectos para mejorar la atención al usuario en la Seccional Aduanas Cali. Entre los cuales se destacan la percepción de usuarios y funcionarios sobre la eficiencia y eficacia en la atención al usuario; la falta de coordinación entre entidades; la implementación de mecanismos de validación más veraces; las deficiencias en la infraestructura logística y los procedimientos aduaneros, y la mejora en la simplificación de trámites y procesos. Todos estos elementos son clave para lograr una atención al usuario más eficiente y eficaz en la Dirección Seccional de Aduanas Cali.

### **Discusión Teórico-Práctica y Conclusión**

La noción de Estado de André Roth lo posiciona como aquel ente, capaz de articular a otros actores sociales. Como se observa en el marco teórico, el Estado y las organizaciones sociales, políticas e institucionales; deben tener objetivos puntuales en lo que respecta a la identificación, definición, resolución y control de la problemática sobre la que se desea trabajar. Detrás de una política pública, se debe surtir un proceso social e institucional que movilice todo el conjunto de actores para encontrar una solución. Por ejemplo, determinar ¿cuáles son los objetivos del Estado? (en este caso, la planeación estratégica de la DIAN, que está asociada al Plan Nacional de Desarrollo), y los actores sociales (ciudadanos); ¿cuáles son los medios, las opiniones y los posicionamientos del Estado y de los actores sociales respecto de la problemática determinada?; ¿por qué es necesario identificar qué características tienen las instituciones y las

reglas de juego en las cuales se implican tanto el Estado como la relación como los actores sociales?, y por último, ¿cuáles son los resultados y beneficios obtenidos por los distintos actores implicados en los procesos?.

En ese sentido y con base en el concepto de “Política Pública” que propone Velásquez Gavilanes (2009), como un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, encaminado a solucionar o prevenir una problemática definida; se considera que si efectivamente dicho proceso se llevara a cabo al interior de la entidad, no habría inconformidad por parte del usuario, quien tendría alto nivel de satisfacción respecto a los servicios prestados por la DIAN como ente facilitador, dejando de lado el temor al rol fiscalizador que también debe ejercer la entidad. El acompañamiento y orientación debería ser tan efectivo, que ello redundaría en la calidad de las operaciones de los usuarios.

También se encuentra que la DIAN ha sido diligente promoviendo la adopción del conocimiento y fortalecimiento de competencias entre los funcionarios a través de capacitaciones en diferentes temas. Sin embargo, se observa que solo los que son de carácter obligatorio son los que los funcionarios realizan, los demás cursos y capacitaciones tienen menor participación; posiblemente debido a la carga laboral y falta de adopción, conocimiento e interiorización de las políticas internas inherentes.

### ***Implementación de Medidas para Mejorar la Percepción y Confianza en la Gestión Pública***

Una de las implicaciones más relevantes de los hallazgos de la investigación es la necesidad de implementar medidas que contribuyan a mejorar la percepción y confianza de los usuarios en la gestión pública de la Dirección Seccional de Aduanas Cali. En este sentido, la adopción de prácticas que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana resulta fundamental para fortalecer la legitimidad y credibilidad de la institución

(Pérez y García, 2018). Además, es crucial que la DIAN, desarrolle estrategias de comunicación efectivas que permitan a los usuarios conocer los avances y resultados de las acciones emprendidas en materia de atención al usuario.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, en su objeto de ser esa hoja de ruta para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos; es una herramienta de ayuda para ejecutar y hacer seguimiento a los procesos de gestión de la DIAN; lo que supone la obtención de buenos resultados y cumplimiento de la misión de la institución; además, permite fortalecer el liderazgo y el talento humano.

La identificación de los factores y variables que influyen en la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, resulta crucial para mejorar la gestión pública en el ámbito aduanero. En este sentido, el análisis teórico-práctico de los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación proporciona una base sólida para el diseño e implementación de estrategias enfocadas en el fortalecimiento de la eficiencia y eficacia en la atención al usuario. Asimismo, la comprensión de las dinámicas y desafíos existentes en la relación entre usuarios y funcionarios; así como entre entidades; permite identificar áreas de oportunidad para la implementación de mejoras en la gestión aduanera.

Tamayo Sáez (1997), menciona, “las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios” ( p.2).

El servicio al ciudadano es una política pública transversal y su objetivo es garantizar el acceso efectivo oportuno y de calidad a los ciudadanos, a sus derechos en todos los escenarios relacionados con el Estado y cómo se ejecuta el interior de la de la DIAN.

### ***Fomento de la Coordinación entre Entidades***

Los resultados obtenidos en la investigación evidencian la necesidad de fomentar la coordinación entre entidades, tanto a nivel interno como externo, para mejorar la gestión aduanera en la Dirección Seccional de Aduanas Cali. La implementación de mecanismos que permitan la colaboración, el intercambio de información y la optimización de recursos; es crucial para abordar de manera efectiva los desafíos que enfrenta la institución en términos de eficiencia y eficacia en la atención al usuario. Asimismo, la creación de espacios de diálogo y cooperación entre entidades, puede contribuir a la identificación de soluciones innovadoras y sostenibles para enfrentar los retos del sector aduanero.

### ***Adopción de Mecanismos de Validación más Efectivos.***

La investigación también destaca la importancia de adoptar mecanismos de validación más eficaces, consecuentes con la realidad operativa y perfil de los usuarios, que permitan garantizar la efectividad y objetividad de la información en el proceso de operación aduanera. En este sentido, la incorporación de tecnologías y herramientas innovadoras puede facilitar la identificación y el control de irregularidades en el comercio internacional. Además, la capacitación y actualización de los funcionarios en materia de validación aduanera, resulta fundamental para garantizar la correcta aplicación de los procedimientos y la toma de decisiones basada en información confiable y precisa.

### ***Propuesta de Soluciones a las Deficiencias en Infraestructura y Procedimientos Aduaneros***

Finalmente, los hallazgos de la investigación señalan la importancia de abordar las deficiencias identificadas en la infraestructura en Dirección Seccional de Aduanas Cali

y los procedimientos aduaneros. Para ello, es fundamental desarrollar e implementar soluciones que permitan la optimización y modernización de los espacios físicos, así como la simplificación de trámites y procesos (Pérez y García, 2018). Entre las medidas propuestas se encuentran la digitalización de servicios; la racionalización de trámites, y la implementación de sistemas de gestión de calidad que contribuyan a la mejora continua en la atención al usuario.

Dirección Seccional de Aduanas Cali ha tenido una mejora notable en la atención al usuario, respecto a la atención de varios años atrás; no obstante, se hace necesario fortalecer la práctica de los valores éticos y de las competencias conductuales como funcionarios públicos.

En la observación participante, se identificó que, en el servicio de radicación de documentos, los usuarios manifestaban inconformidad por la falta de orientación y desinformación en el punto de atención; también por la mala disposición de ánimo de algunos funcionarios que le atendían; lo que pone en observancia la falta conocimiento y apropiación de las pautas y valores del código de ética de la DIAN y los lineamientos de las políticas públicas de servicio al ciudadano. Es necesario trabajar en desarrollar una adecuada comunicación con los usuarios, utilizando todos los medios posibles y disponibles a su alcance; que expliquen de manera clara los requisitos que deben tener en cuenta para gestionar sus trámites en debida forma. Lo anterior, con el fin de evitar que se presenten esas situaciones que generan una profunda insatisfacción en los usuarios.

Adicionalmente, en la implementación de canales efectivos de orientación, las herramientas de agendamiento de citas y digiturno, podrían ayudar a fortalecer esa cercanía con el ciudadano y solución oportuna de sus necesidades.

A través del instrumento de recolección de información se identifica que, aunque la DIAN no hace capacitaciones de manera recurrente y específica en el Modelo Integrado de

Planeación y Gestión MIPG, permanentemente capacitan los funcionarios en todo lo concerniente a la actualización normativa; políticas internas de seguridad ocupacional; de gestión del riesgo; de seguridad de la información; de planeación; de servicio al ciudadano; de gestión documental; de control interno; políticas de calidad; entre otras. Lo cual está vinculado al cumplimiento de los objetivos del MIPG, por lo que sería necesario promover el autoestudio en los funcionarios e incluirle un componente evaluativo que haga parte de la calificación del servidor público.

### **Conclusiones para el Objetivo Específico 1**

La presente investigación ha permitido identificar los factores y variables que influyen en la relación-interacción y la tendencia de variación en la atención al usuario de la DIAN, seccional Cali entre 2018 y 2021. Los hallazgos obtenidos a lo largo del estudio, así como el análisis y discusión teórico-práctica de los mismos, evidencian la necesidad de implementar medidas y estrategias que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión pública aduanera.

En este sentido, resulta crucial abordar aspectos como la percepción y confianza en la institución; la coordinación entre entidades; la implementación de mecanismos de validación efectivos y la solución a las deficiencias en infraestructura y procedimientos aduaneros. La adopción de estas medidas permitirá a la Dirección Seccional de Aduanas Cali enfrentar de manera efectiva los desafíos que se presentan en la atención al usuario y contribuir al fortalecimiento de la gestión pública en el ámbito aduanero.

Los usuarios expresan oportunidades de mejora, en lo pertinente a la participación ciudadana; la disponibilidad y función adecuada de los sistemas informáticos; la racionalización de trámites; revisión y optimización de procesos; gestión de la información; actualización y

publicación de la información de trámites, servicios y disponibilidad de canales de comunicación. Lo anterior, a través de un lenguaje claro, incrementando la calidad y capacidad de respuesta.

### **Procesos de Ejecución de la Política Pública de Servicio al Ciudadano al Interior de la DIAN y el Nivel de Cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión**

La presente investigación se enfoca en el análisis de la política pública de servicio al ciudadano y el cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Cali.

La implementación de dicha política de servicio al ciudadano y el MIPG es fundamental para lograr una gestión pública aduanera eficiente, orientada a mejorar la calidad del servicio y promover la confianza de los usuarios en la institución.

En el marco de este estudio, se examinan los hallazgos relacionados con los procesos de ejecución de la política de servicio al ciudadano; el nivel de cumplimiento del MIPG; las barreras y facilitadores en la implementación de la política de servicio al ciudadano; la efectividad de las acciones y estrategias de atención al usuario, y los resultados en la percepción de la calidad del servicio en la Dirección Seccional de Aduanas Cali.

Posteriormente, se analiza la relación entre los procesos de ejecución de la política de servicio al ciudadano y el cumplimiento del MIPG; los factores que influyen en la implementación de la política de servicio al ciudadano; la evaluación de la efectividad de las acciones y estrategias de atención al usuario en función del cumplimiento del MIPG, y el impacto de los resultados en la percepción de la calidad del servicio en el cumplimiento del MIPG.

En la discusión teórico-práctica y conclusión, se reflexiona sobre la importancia de la política de servicio al ciudadano y el MIPG en la DIAN y se aborda la relación entre la teoría y la práctica en el proceso de ejecución de la política de servicio al ciudadano y el cumplimiento del MIPG. Además, se presentan propuestas para mejorar la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano y el cumplimiento del MIPG en la Dirección Seccional de Aduanas Cali; así como las implicaciones para la gestión pública aduanera y la atención al usuario en esta entidad.

Finalmente, se ofrecen conclusiones generales y recomendaciones para futuras investigaciones en el ámbito de la Política de Servicio al Ciudadano, el MIPG y la gestión pública aduanera en la DIAN y otras instituciones públicas en Colombia. Este estudio representa un aporte valioso para la comprensión de los desafíos y oportunidades en la implementación de la política de servicio al ciudadano y el cumplimiento del MIPG, así como para la formulación

de políticas orientadas a mejorar la calidad y la eficiencia en la atención al usuario y en la gestión pública aduanera en la Dirección Seccional de Aduanas Cali y en otras seccionales del país.

## **Hallazgos**

### ***Procesos de Ejecución de la Política de Servicio al Ciudadano***

La política de servicio al ciudadano en la DIAN se enfoca en brindar un servicio eficiente y eficaz a los usuarios, cumpliendo con los lineamientos y objetivos de la entidad. A través de las entrevistas semiestructuradas y la observación participante, se identificaron los principales procesos y acciones que la Dirección Seccional de Aduanas Cali ha implementado para cumplir con esta política. Estos incluyen la capacitación del personal, la mejora en la atención telefónica y presencial, y la implementación de sistemas informáticos para facilitar los trámites (Comunicación personal, Narváez, 2023; Comunicación personal, Gutierrez, 2023; Comunicación personal, Medina, 2023).

No obstante, respecto a la ejecución de dicha política al interior de la DIAN, se realiza a través de la Política de Gestión Ética, que tiene como marco de referencia, los lineamientos establecidos en el Código de Ética y de Buen Gobierno y la Cartilla Protocolo Servicio en la Atención CT-CAC-0054, los cuales obedecen al principio de mejora continua de la gestión y buscan la prestación de un servicio de calidad al ciudadano cliente.

En este sentido, el Código de Ética y de Buen Gobierno, es el instrumento gerencial que guía el accionar de los servidores públicos y de la entidad en la realización de una gestión íntegra, eficiente y transparente; que contribuya al fortalecimiento de la credibilidad y la confianza de la ciudadanía en la institución, lo que exige observar y cumplir una ética pública en la misión de administrar y recaudar las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias de los ciudadanos (DIAN, 2020).

El Código de ética recoge los principios, valores, pautas de comportamiento y conductas, que los servidores de la DIAN asumen y se comprometen a cumplir, para asegurar el cumplimiento del fin encomendado. Se compone del decálogo de principios éticos del servidor de la DIAN y los valores, entendidos como aquellos conceptos y conductas deseadas que tienen conexión directa con el bien.

Ahora bien, el Plan de Gestión ética, tiene como propósito dar cumplimiento al objetivo estratégico "Fomentar una cultura basada en el liderazgo ético" a través de la gestión de actividades dirigidas a los servidores públicos de la DIAN. Tiene un eje de acción pedagógico, enfocado a realizar acciones que buscan la afectación cognitiva y emocional; a través de actividades de sensibilización, de reflexión, de comprensión y de apropiación de la visión ética. Pretende fortalecer la comprensión y apropiación del código de ética y capacitar los nuevos gestores de cambio, a través del uso de las actividades propuestas en la caja de herramientas del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. También tiene un eje organizacional, que consiste en consolidar la red de gestores de cambio para la gestión ética, evaluación de la gestión y la celebración día del servidor Público y del aniversario DIAN.

De esta manera, a través del Memorando 000039 de 25 de febrero de 2022, expedido por la Subdirección de Desarrollo del Talento Humano de la DIAN, se señalan los lineamientos para la realización y el reporte de cada actividad, en cada uno de sus ejes; organizacional, pedagógico y comunicativo; evidencia de la ejecución de la política al interior de cada grupo de trabajo y establece que las dependencias reportarán su ejecución mediante un informe trimestral dirigido a la Subdirección de Desarrollo del Talento Humano.

***Nivel de cumplimiento del Modelo integrado de Planeación y Gestión***

Según la revisión documental y las encuestas realizadas, la DIAN ha mostrado avances en el cumplimiento del modelo integrado de Planeación y Gestión (Martínez et al., 2018). Este modelo busca mejorar la gestión pública mediante la integración de procesos de planificación, seguimiento, evaluación y control (Rodríguez y Salamanca, 2019). Sin embargo, aún existen áreas de mejora, como la coordinación entre diferentes entidades y la optimización de los recursos disponibles. Los informes de rendición de cuentas y el FURAG evidencian el compromiso de la DIAN en alcanzar los objetivos establecidos en el modelo integrado, aunque se requiere un esfuerzo sostenido para superar las deficiencias identificadas (González, 2023).

En ese sentido, la DIAN ha considerado en su Plan Estratégico 2019-2022, como misión y objetivo principal “Facilitar y garantizar el entendimiento y cumplimiento de los deberes tributarios, aduaneros y cambiarios, para contribuir a la seguridad fiscal del Estado y la competitividad del país”, lo cual pretende lograr y mantener a través del desarrollo de cuatro pilares estratégicos, que son a) Legitimidad y Sostenimiento Fiscal; b) Cercanía al Ciudadano; c) Transformación Tecnológica, y d) Transformación del Talento Humano. Es en este punto donde se conecta el concepto de política pública del planteamiento teórico mencionado anteriormente, con las políticas internas en pro de alcanzar los objetivos estratégicos.

Específicamente en el pilar estratégico “Cercanía al Ciudadano”, se han establecido unos “objetivos de Contribución”, que apuntan al logro de los objetivos estratégicos relacionados con la cercanía al ciudadano y la estrategia digital transaccional; como se detalla a continuación:

**Tabla 10**

*Pilar estratégico "Cercanía al ciudadano"*

---

Objetivos

---

Objetivos estratégicos	<p>Posicionar a la DIAN como una entidad cercana, ágil y eficiente frente a sus grupos de interés</p> <p>Ser un referente en materia de trámites y servicios digitales.</p>
Objetivos de Contribución	<p>Definir e implementar la nueva arquitectura de marca y el ecosistema de comunicación de la DIAN.</p> <p>Definir el indicador de cercanía al ciudadano y su línea base.</p> <p>Definir los indicadores tributarios y aduaneros nacionales del ranking Doing Business y su línea base.</p> <p>Digitalizar trámites y servicios para el ciudadano.</p>

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Plan Estratégico DIAN 2019-2022

Por su parte, el pilar estratégico “Transformación tecnológica”, establece unos objetivos estratégicos tendientes a agilizar los trámites de comercio exterior, controlar el contrabando y mejorar la funcionalidad de los sistemas informáticos electrónicos, como se detalla a continuación:

**Tabla 11**

*Pilar estratégico "Transformación Tecnológica"*

---

**Objetivos**

---

Objetivos estratégicos	<p>Diseñar y gestionar la transformación tecnológica de la DIAN.</p> <p>Mejorar la cobertura y la efectividad de los programas, campañas y acciones a través del uso de la analítica.</p> <p>Reducir los tiempos de desaduanamiento facilitando la operación aduanera.</p> <p>Controlar el ingreso ilegal de mercancías y el fraude aduanero con el fin de contribuir con la competitividad del sector empresarial.</p>
Objetivos de Contribución	<p>Actualizar y soportar tecnológicamente los procesos y servicios.</p> <p>Diseñar e implementar el Plan de Seguridad de la información.</p> <p>Diseñar e implementar el plan de uso y aprovechamiento de la información.</p> <p>Diseñar e implementar la arquitectura de datos institucional y el repositorio unificado de datos.</p> <p>Diseñar y ejecutar el nuevo Plan de inversiones en infraestructura tecnológica.</p>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Plan Estratégico DIAN 2019-2022

Revisado lo anterior, se encuentra que, el objetivo principal de esta investigación “Analizar la relación-interacción de los ciudadanos, usuarios con los servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, de acuerdo los lineamientos y orientaciones de las políticas públicas de Servicio al Ciudadano, CONPES 3918 y Modelo Integrado de Planeación y Gestión”, revela en parte el escenario actual en la Seccional de Aduanas Cali en lo que respecta a los objetivos estratégicos trazados y permite fortalecer y enrutar adecuadamente el desarrollo de esas políticas internas y la ejecución de los programas.

### ***Barreras y Facilitadores en la Implementación de la Política de Servicio al Ciudadano***

En la revisión documental se observa que, entre las barreras para la implementación de la política de servicio al ciudadano al interior de la entidad, se encuentran la falta de recursos humanos y financieros; la resistencia al cambio por parte de algunos funcionarios, y la complejidad de ciertos trámites y procesos (Martínez et al., 2018). Por otro lado, las entrevistas con funcionarios y usuarios revelaron como factores facilitadores en la implementación de la política de servicio al ciudadano, la capacitación continua del personal; el uso de tecnologías de la información y comunicación, y la disposición de los funcionarios para mejorar el servicio al ciudadano (Comunicación personal, Moreno, 2023; Comunicación personal, Narváez, 2023). El reconocimiento de estas barreras y facilitadores permite diseñar estrategias que aborden los desafíos identificados y potencien los aspectos positivos en la implementación de la política de servicio al ciudadano.

### ***Efectividad de las Acciones y Estrategias de Atención al Usuario***

La evaluación de la efectividad de las acciones y estrategias de atención al usuario se basó en las encuestas y entrevistas con usuarios y funcionarios. Se encontró que, en general las acciones y estrategias han sido efectivas para mejorar la atención al usuario (Ramírez y López, 2021). Sin embargo, algunos usuarios expresaron insatisfacción con aspectos específicos como la demora en la atención presencial y la dificultad para encontrar información en la página web de la DIAN (Ramírez y López, 2021). Estos hallazgos sugieren la necesidad de ajustar ciertas acciones y estrategias para abordar las áreas de insatisfacción identificadas por los usuarios. Por ejemplo, la implementación de una plataforma de atención virtual más accesible y la optimización de los tiempos de respuesta en la atención presencial podrían mejorar la percepción de la calidad del servicio (Comunicación personal, Medina, 2023).

### ***Resultados en la Percepción de la Calidad del Servicio***

Los resultados en la percepción de la calidad del servicio se obtuvieron a través de las encuestas de percepción de calidad y las entrevistas con usuarios. Aunque hubo avances en la percepción de la calidad del servicio, algunos usuarios manifestaron insatisfacción con ciertos aspectos, como la lentitud en la resolución de PQRS y la falta de claridad en la información proporcionada por la DIAN (Comunicación personal, Medina, 2023). Estos hallazgos sugieren que aún existen áreas de mejora en la atención al usuario y en la implementación de la política de servicio al ciudadano en la Dirección Seccional de Aduanas Cali.

Para abordar estos desafíos, la DIAN podría implementar estrategias de capacitación específicas para mejorar la comunicación con los usuarios y garantizar que la información proporcionada sea clara y precisa (Martínez et al., 2018). Además, la entidad podría optimizar sus procesos internos para agilizar la resolución de PQRS y reducir los tiempos de espera en la atención al usuario.

Para el caso de los usuarios encuestados, en la formulación de la pregunta, ¿En general que tan satisfecho se siente usted, con los servicios tecnológicos ofrecidos a través de la plataforma tecnológica de la DIAN?, se encontró que, el 39.4% se siente satisfecho, el 24.2% muy satisfecho, el 18.2% Completamente satisfecho, el 15.2% Medianamente satisfecho y el 3% se siente insatisfecho.

En conclusión, los hallazgos presentados en esta sección evidencian avances en la ejecución de la Política de Servicio al Ciudadano y el cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Dirección Seccional de Aduanas Cali. No obstante, aún existen áreas de mejora que requieren acciones y estrategias específicas para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.

## **Análisis en Función del Objetivo Específico 2**

### ***Relación entre los Procesos de Ejecución de la Política de Servicio al Ciudadano y el Cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión***

El cumplimiento del modelo integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la DIAN se relaciona directamente con la ejecución de políticas de servicio al ciudadano. La efectividad y eficiencia en la prestación de servicios están vinculadas a la capacidad de la DIAN para cumplir con los objetivos establecidos en el MIPG. La política de servicio al ciudadano en la DIAN tiene como objetivo mejorar la calidad, oportunidad y pertinencia de los servicios que ofrece a los contribuyentes y usuarios aduaneros (DIAN, 2018).

La relación entre ambos procesos se evidencia en la forma en que las estrategias y acciones implementadas en la política de servicio al ciudadano impactan el cumplimiento de los indicadores del MIPG. Por ejemplo, la implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) ha facilitado la simplificación de trámites y procesos, lo que ha mejorado la percepción de la calidad del servicio y ha contribuido al cumplimiento de los indicadores del MIPG relacionados con la eficiencia en la atención al usuario.

### ***Factores que Influyen en la Implementación de La Política de Servicio al Ciudadano***

Diversos factores pueden influir en la implementación de la política de servicio al ciudadano en la DIAN. Algunos de estos factores incluyen:

- **Recursos humanos y capacitación:** la disponibilidad y capacidad del personal para ejecutar las acciones y estrategias de la Política de Servicio al Ciudadano es fundamental para su éxito. La formación y actualización constante del personal contribuye a mejorar la calidad del servicio y garantizar el cumplimiento de los objetivos de la política.

- **Tecnología e infraestructura:** contar con herramientas tecnológicas adecuadas y una infraestructura que facilite el acceso a los servicios de la DIAN es crucial para la implementación efectiva de la política de servicio al ciudadano. La inversión en tecnología y modernización de la infraestructura permite agilizar trámites, mejorar la comunicación con los usuarios y optimizar la atención al público.
- **Coordinación interinstitucional:** la colaboración entre la DIAN y otras entidades públicas y privadas es fundamental para garantizar la efectividad de la política de servicio al ciudadano (Rodríguez y Salamanca, 2019). La articulación con otras instituciones permite mejorar la calidad del servicio, facilitar la resolución de problemas y optimizar la gestión de recursos.

### ***Evaluación de la Efectividad de las Acciones y Estrategias de Atención al Usuario en Función del Cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión***

Para evaluar la efectividad de las acciones y estrategias de atención al usuario implementadas en la DIAN, es necesario analizar su impacto en el cumplimiento del MIPG.

Algunas herramientas de evaluación incluyen:

- **Indicadores de desempeño:** los indicadores de desempeño permiten medir el avance y los resultados de las acciones y estrategias implementadas en la política de servicio al ciudadano en relación con los objetivos del MIPG. Algunos ejemplos de indicadores incluyen la cantidad de trámites realizados en línea, la tasa de respuesta a consultas y solicitudes de los usuarios y la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados.
- **Evaluaciones internas y externas:** la realización de evaluaciones internas y externas permite identificar áreas de mejora en la implementación de la política de servicio al ciudadano y el cumplimiento del MIPG. Estas evaluaciones pueden incluir auditorías

internas, visitas de seguimiento, encuestas de satisfacción a usuarios y funcionarios y la revisión de Informes de Rendición de Cuentas.

- Estudios de caso y comparativos: la comparación de los resultados de la DIAN en relación con otras entidades públicas, tanto a nivel nacional como internacional, puede brindar información valiosa sobre la efectividad de las acciones y estrategias de atención al usuario y su impacto en el cumplimiento del MIPG (Jiménez y Martínez, 2020). Estos estudios pueden ayudar a identificar buenas prácticas y áreas de oportunidad para mejorar la implementación de la política de servicio al ciudadano.

### ***Impacto de los Resultados en la Percepción de la Calidad del Servicio en el Cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.***

El impacto de los resultados de la Política de Servicio al Ciudadano en la percepción de la calidad del servicio es un aspecto clave para evaluar el cumplimiento del MIPG. La calidad del servicio se relaciona con la satisfacción del usuario y la confianza en la institución, lo que a su vez influye en el cumplimiento de los indicadores del MIPG (Rodríguez y Salamanca, 2019).

Cuando los usuarios perciben un mejor servicio, es más probable que cumplan con sus obligaciones fiscales y aduaneras, lo que se traduce en un mejor desempeño de la DIAN en términos de recaudación y control (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2018). Además, una percepción positiva de la calidad del servicio puede generar un efecto multiplicador, ya que los usuarios satisfechos pueden recomendar los servicios de la DIAN a otros, lo que aumenta su alcance y eficacia.

Por lo tanto, es fundamental monitorear y evaluar constantemente la percepción de la calidad del servicio en la DIAN y su impacto en el cumplimiento del MIPG. Esto se puede lograr a través de encuestas de satisfacción, estudios de percepción y análisis de datos de rendimiento,

lo que permite identificar áreas de mejora y ajustar las acciones y estrategias de atención al usuario de manera oportuna y efectiva.

En conclusión, el análisis de los hallazgos en función del objetivo específico 2 permite comprender cómo la ejecución de la política de servicio al ciudadano y el cumplimiento del MIPG están interconectados en la DIAN. La identificación de los factores que influyen en la implementación de la política y la evaluación de la efectividad de las acciones y estrategias de atención al usuario son fundamentales para mejorar la calidad del servicio y garantizar el cumplimiento de los indicadores del MIPG. Además, es esencial monitorear y evaluar el impacto de los resultados en la percepción de la calidad del servicio y su relación con el cumplimiento del MIPG.

A lo largo del análisis, se ha puesto de manifiesto la importancia de contar con recursos humanos capacitados, tecnología e infraestructura adecuadas y una sólida coordinación interinstitucional para llevar a cabo la Política de Servicio al Ciudadano de manera efectiva. También se ha destacado la importancia de utilizar indicadores de desempeño; evaluaciones internas y externas, y estudios de caso y comparativos para evaluar la efectividad de las acciones y estrategias de atención al usuario y su impacto en el cumplimiento del MIPG.

En última instancia, este análisis contribuye a la comprensión de cómo la DIAN puede mejorar su gestión y atención al usuario a través de la implementación efectiva de la política de servicio al ciudadano y el cumplimiento del MIPG. Al abordar los desafíos identificados y aplicar las lecciones aprendidas, la DIAN puede fortalecer su posición como una institución pública que ofrece servicios de alta calidad y genera confianza en sus usuarios, promoviendo así una cultura de cumplimiento y responsabilidad fiscal en la sociedad colombiana.

## **Discusión Teórico-Práctica**

### ***Reflexiones sobre la Importancia de la Política de Servicio al Ciudadano y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la DIAN***

La Política de Servicio al Ciudadano y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) juegan un papel crucial en la mejora de la calidad del servicio y la eficiencia en la gestión pública de la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales). La Política de Servicio al Ciudadano tiene como objetivo garantizar que las instituciones públicas brinden servicios oportunos, eficientes, transparentes y de calidad a los ciudadanos (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2018). Por otro lado, el MIPG es un marco que busca promover la eficiencia, la efectividad, la transparencia y la responsabilidad en la gestión pública a través de la planificación, el seguimiento, la evaluación y el control (Vargas y López, 2019).

La implementación efectiva de ambas iniciativas puede contribuir significativamente al logro de los objetivos institucionales de la DIAN, la promoción de la confianza de los usuarios y la creación de una cultura de cumplimiento y responsabilidad fiscal. En este contexto, es fundamental analizar y comprender los factores y variables que influyen en la ejecución de la Política de Servicio al Ciudadano y el cumplimiento del MIPG en la Dirección Seccional de Aduanas Cali.

Ahora bien, realizando un análisis a los diferentes conceptos y tomando como base orientadora la definición dada por Velásquez Gavilanes (2009), es posible afirmar que, no todas las decisiones que determina el gobierno son políticas públicas y que hay características claves que definen una política pública; la primera es que son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad; por ende, si un programa público no tiene un proceso de diagnóstico (que incluya la

participación ciudadana) documentado y un análisis de factibilidad, es una decisión gubernamental, mas no una política pública. Una segunda característica es que debe atender de manera efectiva problemas públicos específicos y debe apuntar de manera precisa para atender la causa principal de un problema público que se observa. Una tercera característica y no menos importante, una política pública es aquella en donde participa la ciudadanía, donde existe una gobernanza como tal y se incluye a la ciudadanía en el diseño e implementación de esta; así como en la definición del problema y las posibles soluciones. Se hace estrictamente necesario que la ciudadanía se incluya en el diseño, ya que esto le da legitimidad al proceso y permite que la sociedad haga parte de la solución de los problemas públicos. Por lo anterior, se puede decir que, un programa público diseñado en un escritorio sin que se haga partícipe a la ciudadanía no es política pública.

Desde el punto de vista internacional, los jefes de Delegación de los Gobiernos Iberoamericanos, en ocasión de la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, celebrada en Pucón, Chile en el año 2007; renovaron su compromiso con la Reforma del Estado, el fortalecimiento de sus instituciones públicas y con la racionalización de sus mecanismos de gestión, afirmando que:

El objetivo de toda política pública es el bienestar de las personas, se requiere fortalecer las capacidades institucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia. A tal efecto, es necesario impulsar criterios de universalización que atiendan la diversidad y complejidad de dichos requerimientos, así como fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2008).

En efecto, se observa que, la DIAN entre sus políticas internas ha definido unas pautas frente al servicio que giran en torno al uso de las tecnologías de la información y comunicación avanzadas para la gestión y seguimiento de trámites por parte de los ciudadanos clientes, así como, realizar transacciones e interactuar de manera directa con la entidad.

A través de la de la estrategia de digitalización y autogestión de trámites, servicios y consultas de la DIAN, se ha dispuesto una aplicación en medios digitales llamada APP DIAN, con el fin de dar respuesta oportuna y efectiva a las necesidades y expectativas de los clientes. No obstante, es un proyecto implementado a nivel nacional, que inició funciones en el mes de junio del año 2020 y que por el momento solo ofrece transacciones relacionadas con la gestión de obligaciones tributarias; conexión con servicios inherentes al Registro Único Tributario y su normatividad correspondiente. Es decir, que los servicios de gestión aduanera por el momento no están incluidos en la aplicación.

También se observa que la DIAN ha implementado estrategias para agilizar los procedimientos de comercio exterior e incrementar la efectividad de los controles aduaneros, por medio del uso de técnicas de inspección no intrusivas y de dispositivos electrónicos de seguridad para seguimiento y control en los tránsitos aduaneros.

Aunado a ello, realizan campañas y programas de concientización y conocimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias con el fin de fortalecer la tributación voluntaria y en debida forma.

En ese orden de ideas y al analizar la relación-interacción de los ciudadanos, usuarios con los servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, se encuentra que, aunque se perciben mejoras frente a esas políticas en el servicio por parte del ciudadano, también se evidencian dificultades importantes por superar.

Es importante resaltar, el propósito de los compromisos adquiridos a nivel internacional en materia de reconstruir el Estado y su capacidad de dirección, así como, superar la tendencia a la rigidez burocrática que hace los procesos lentos, poco flexibles y por ende restan eficacia a la gestión administrativa del Estado.

No obstante, frente a ello la DIAN ha incluido elementos de la Política de Participación Ciudadana en su planeación y políticas internas, que en la medida que se han ido ejecutando han dado lugar a los espacios de participación e intervención directa de la ciudadanía en el ciclo de la gestión pública; los espacios de diálogo (por ejemplo mesas de trabajo con sector privado y ciudadanos usuarios); presentación de la gestión institucional (rendición de cuentas), y atención de temáticas sectoriales (por ejemplo la Feria de Factura Electrónica y de Servicios). Lo que demuestra que ha puesto a disposición herramientas de control social a la gestión pública, la gestión de trámites y otros espacios de participación.

Lo anterior con el fin de que se vea reflejado en la mejora del bienestar de los ciudadanos, fomentando y facilitando una efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas, fortaleciendo así la relación del Estado con el ciudadano y generando un mayor valor público en la gestión (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018).

En conclusión, se observa en la categoría de análisis de política pública, una clara diferencia entre los planteamientos teóricos, especialmente entre dos corrientes o líneas; una inclinada y orientada por definir la política pública como un proceso completamente inherente al gobierno y otra más abierta e ideal a lo que debería ser, un proceso integrador de acciones, decisiones, instrumentos; que si bien es cierto, es adelantado por autoridades públicas,

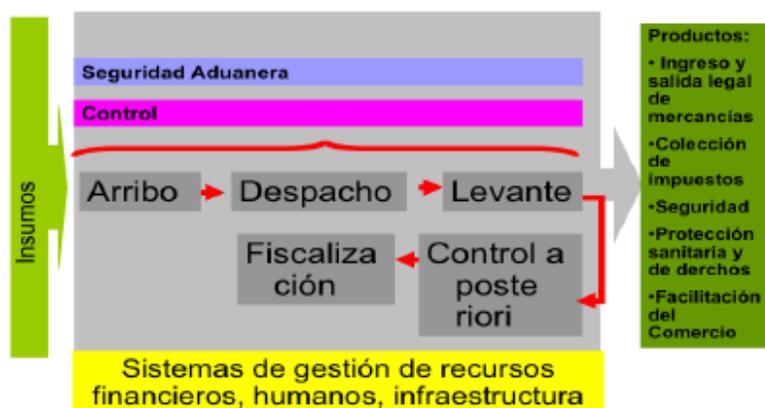
indispensablemente debe contar con la participación eventual de los particulares y debe estar enfocada en solucionar o prevenir, según el caso, alguna problemática identificada.

De esta manera, es importante identificar información de primera mano que permita a la DIAN, además de determinar una política pública llevarla a la práctica de manera efectiva, eficiente y eficaz; lo cual conlleva toda una serie de procesos que determinan su legitimidad e idoneidad.

Lo anterior va de la mano con la participación ciudadana, es decir, en la medida en que los ciudadanos se involucran de manera activa en las decisiones que les afectan surge el escenario idóneo para la práctica de la gobernanza, implica que haya transparencia; control público; acceso a la información, y en lo referente a las políticas públicas, que éstas se definan de manera consensuada con la ciudadanía.

Para entender mejor la dinámica de los servicios prestados por la administración aduanera, es importante analizarlo desde la perspectiva de los sistemas, los sistemas son entes complejos en los que interactúan y se relacionan distintos componentes entre sí y con otros sistemas, de los que reciben insumos y a los que les proporcionan productos o resultados. Cuando los sistemas reciben influencias o elementos externos que favorecen su dinámica, tienden a robustecer sus elementos internos; estos a su vez generan nueva energía que alimenta y potencializa tanto a otros elementos dentro del mismo sistema como las relaciones con otros sistemas, todos trabajando en el ambiente en el que se encuentran y al que se interconectan constantemente.

Las Aduanas se consideran como un sistema, cuyos componentes insumos, procesos, productos, se observan en la Figura 1:

**Figura 1***La Aduana como sistema*

*Nota.* Tomado de Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en Aduanas. Caracterización y Opciones Estratégicas para su Modernización (p.7), por Roca Ruano, 2010, BID.

Las Aduanas son sistemas abiertos que prestan diversos servicios, dando aplicación a las normas nacionales e internacionales de comercio exterior, las aduanas tienen el rol de entes de control en el ingreso y salida de mercancías; recaudo de gravámenes al comercio exterior (como aranceles, IVA y otros impuestos), y control al cumplimiento de las restricciones legales y/o administrativas de aquellas mercancías que lo requieren según su riesgo.

Las Aduanas como instituciones son parte del sistema de comercio exterior a nivel global, que se caracteriza por un cambio continuo; sofisticación creciente; aplicación de nuevas tecnologías y procesos; innovación constante y búsqueda de eficiencia para operar. Las Aduanas interactúan con ese entorno a través de los insumos y los productos. Reciben de otras organizaciones nacionales e internacionales demanda de servicios; regulaciones de órganos habilitantes tanto nacionales como internacionales; presupuestos y recursos para operar. De otro lado, las Aduanas entregan sus diversos productos a sus clientes directos, al gobierno, al Ministerio de Hacienda y a la sociedad en su conjunto (Roca Ruano, 2010).

Ahora bien, entendiendo a grandes rasgos las funciones y responsabilidades de la administración aduanera en un país, en este caso Colombia, desde la perspectiva de la Aduana como sistema, con esta investigación se quiere identificar esas fortalezas y oportunidades que tiene la Seccional de Aduanas de Cali en materia de servicios y evaluar su capacidad de adaptarse al cambio que exige las regulaciones nacionales e internacionales; que permanentemente se están actualizando, especialmente en materia de modernización y uso de las tecnologías de la información.

No obstante, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, con el fin de enfocar su gestión en la generación de valor público y garantizar el acceso a los derechos de los ciudadanos y sus grupos de valor, expidió la resolución 000021 de 28 de enero de 2022, Por la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG; a través de dicha resolución la DIAN establece un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de la entidad.

El MIPG establece la dimensión de “Gestión con Valores para el Resultado”, la cual propende fortalecer la relación del Estado con el ciudadano, adoptando el enfoque de Estado abierto, a través del cual se pretende que haya coherencia entre las expectativas ciudadanas y las responsabilidades públicas por medio de la relación directa y se armonizan las políticas públicas que inciden directamente en la relación del ciudadano con el Estado, como son las de: Transparencia y acceso a la información pública; racionalización de trámites; rendición de cuentas; participación ciudadana en la gestión pública, y servicio al ciudadano como transversal a todas las anteriores (DPN, 2020). Todo ello es importante porque va de la mano con los planteamientos teóricos referentes al concepto de “Gobernanza” vistos anteriormente.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) identifica en cada una de sus dimensiones, los diferentes y posibles momentos donde los ciudadanos deben interactuar con el Estado. Entre sus políticas de Gestión y Desempeño Institucional, se encuentran: la transparencia; acceso a la información pública y lucha contra la corrupción; servicio al ciudadano; participación ciudadana en la gestión pública; racionalización de trámites, y gobierno digital. Las cuales coinciden con las características propias de la práctica de la “Gobernanza” y “Gobierno abierto”.

Es importante mencionar que el concepto de Gobierno electrónico, se refiere al uso de las tecnologías de la información y comunicación TIC, para proveer servicios gubernamentales independientes del tiempo, distancia y complejidad organizacional (Naser y Concha, 2011).

Por otra parte, el concepto de “Gobierno Abierto” surge por el reconocimiento del derecho esencial que tienen los ciudadanos y que fortalece el ejercicio democrático de acceso a la información de gobierno. Surge en Estados Unidos en los años 90, con la introducción de las primeras iniciativas de gobierno abierto. Su objetivo es proveer información útil, con alta usabilidad, lo que implica estar más atentos a las necesidades del usuario. Concretamente, permitiría que las personas y las organizaciones externas al gobierno; encuentren, descarguen, analicen, comparen, integren y combinen datos con otra información; de manera que les proporcione valor público y quede este resultado disponible para otros usuarios.

En Colombia llegar a ese nivel todavía representa grandes retos en materia de seguridad de la información y una representativa inversión en términos económicos, toda vez que, requiere una amplia interoperabilidad; así como robustecer los sistemas para el procesamiento, clasificación y organización de la información.

Ahora bien, en lo que corresponde a la DIAN, tiene grandes retos en materia de gobernanza. En ese sentido, a través de esta investigación se pretende identificar cuáles son los más significativos para el caso de la Seccional Aduanas de Cali en términos de: fortalecimiento del talento humano y de la cultura organizacional; de racionalización de trámites y simplificación de los procesos para cumplir su objetivo institucional; de seguimiento de resultados, que contribuya a la mejora continua; de facilitación de la efectiva participación ciudadana y la rendición de cuentas en todas las fases, y la coordinación con las demás entidades públicas y otras partes interesadas.

***Relación entre la Teoría y la Práctica en el Proceso de Ejecución de la Política de Servicio al Ciudadano y el Cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión***

El análisis realizado a lo largo de este estudio ha permitido identificar una serie de factores y variables que influyen en la ejecución de la política de servicio al ciudadano y el cumplimiento del MIPG en la Dirección Seccional de Aduanas Cali. Estos factores incluyen aspectos relacionados con la capacitación del personal; la infraestructura y tecnología; la coordinación interinstitucional; la simplificación de trámites y procesos; la implementación de mecanismos de validación, y la percepción de la calidad del servicio por parte de los usuarios (García, 2023).

La relación entre la teoría y la práctica en este ámbito es evidente, ya que la literatura y las experiencias prácticas coinciden en la necesidad de abordar estos factores y variables para mejorar la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano y el cumplimiento del MIPG.

***Propuestas para Mejorar la Implementación de la Política de Servicio al Ciudadano y el Cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión***

A partir del análisis realizado y las lecciones aprendidas, se proponen las siguientes medidas para mejorar la implementación de la política de servicio al ciudadano y el cumplimiento del MIPG en la Dirección Seccional de Aduanas Cali:

- Fortalecer la capacitación del personal en competencias técnicas y habilidades blandas, enfocándose en la atención al usuario y la resolución de problemas. Esto puede incluir programas de formación y actualización continua, así como la promoción de una cultura de servicio al cliente y responsabilidad fiscal.
- Mejorar la infraestructura y la tecnología para facilitar la atención al usuario y agilizar los procesos aduaneros y tributarios. Esto puede incluir la modernización de los sistemas informáticos, la implementación de plataformas digitales y la optimización de los espacios físicos de atención.
- Fomentar la coordinación entre entidades y la cooperación interinstitucional para mejorar la calidad y la eficiencia en la prestación de servicios. Esto puede incluir la creación de espacios de diálogo y trabajo conjunto, así como la promoción de acuerdos y convenios que faciliten la colaboración.
- Implementar mecanismos de validación más efectivos y veraces para garantizar la transparencia y la integridad en los procesos aduaneros y tributarios. Esto puede incluir la adopción de tecnologías de control y seguimiento, así como la revisión y actualización de los procedimientos de verificación y fiscalización.
- Simplificar trámites y procesos para facilitar el cumplimiento de las obligaciones aduaneras y tributarias por parte de los usuarios. Esto puede incluir la eliminación de

requisitos innecesarios, la digitalización de trámites y la promoción de la autogestión por parte de los contribuyentes.

### ***Implicaciones para la Gestión Pública Aduanera y la Atención al Usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali***

Las propuestas presentadas tienen importantes implicaciones para la gestión pública aduanera y la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali. La implementación de estas medidas puede contribuir a mejorar la calidad y la eficiencia en la prestación de servicios, aumentar la confianza de los usuarios en la institución, y promover una cultura de cumplimiento y responsabilidad fiscal.

Además, la adopción de estas propuestas puede fortalecer el cumplimiento del modelo integrado de Planeación y Gestión en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, lo que a su vez puede impactar positivamente en la percepción de la calidad del servicio por parte de los usuarios y en la eficacia de la gestión pública aduanera.

### **Conclusiones para el Objetivo Específico 2**

Este estudio ha permitido analizar y comprender los factores y variables que influyen en la ejecución de la política de servicio al ciudadano y el cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Dirección Seccional de Aduanas Cali. A partir de esta investigación, se han identificado oportunidades de mejora y se han propuesto medidas para fortalecer la implementación de la política de servicio al ciudadano y el cumplimiento del MIPG en la institución.

Como conclusión general, se destaca la importancia de abordar los factores y variables identificados para mejorar la calidad y la eficiencia en la atención al usuario y en la gestión pública aduanera. Además, se resalta la necesidad de promover la coordinación interinstitucional,

la simplificación de trámites y procesos, y la implementación de mecanismos de validación más efectivos y veraces para garantizar la transparencia y la integridad en los procesos aduaneros y tributarios.

En cuanto a las recomendaciones para futuras investigaciones, se sugiere:

- Realizar estudios comparativos entre diferentes seccionales de la DIAN para identificar buenas prácticas y áreas de mejora en la implementación de la política de servicio al ciudadano y el cumplimiento del MIPG.
- Investigar la relación entre la percepción de la calidad del servicio y el cumplimiento de las obligaciones aduaneras y tributarias por parte de los usuarios, para determinar el impacto de la política de servicio al ciudadano y el MIPG en la recaudación fiscal.
- Evaluar el impacto de la implementación de las propuestas presentadas en este estudio en la calidad y la eficiencia de la atención al usuario y en la gestión pública aduanera de la Dirección Seccional de Aduanas Cali a lo largo del tiempo, con el fin de medir su efectividad y ajustar las estrategias de mejora según sea necesario.

## **Posibles Acciones que Eventualmente Puedan Considerarse como Soluciones a Aplicarse al Interior de la Dirección Seccional de Aduanas Cali**

La atención al usuario en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Seccional Cali es un aspecto crucial para garantizar la calidad y eficiencia de los servicios públicos aduaneros. La presente investigación se enfoca en analizar los factores y variables que influyen en la relación e interacción con la atención al usuario, así como en la identificación de posibles soluciones y acciones para mejorar este aspecto en la Dirección Seccional de Aduanas Cali.

A continuación, en función del objetivo específico 3, se evalúan las acciones y estrategias actuales en la atención al usuario, identificando áreas de mejora y oportunidades de cambio. Además, se estudian casos exitosos y buenas prácticas en otras entidades públicas o seccionales de la DIAN, y se proponen acciones y soluciones basadas en los hallazgos y la investigación realizada.

Por último, en la discusión teórico-práctica y conclusión, se reflexiona sobre la importancia de las acciones propuestas para mejorar la atención al usuario en la Dirección Seccional Aduanas Cali, analizando críticamente la relación entre la teoría y la práctica en la implementación de las soluciones propuestas. También se examinan las implicaciones de las acciones propuestas para la gestión pública aduanera y la atención al usuario en la Dirección Seccional Aduanas Cali, y se evalúa la factibilidad y viabilidad de las soluciones propuestas en el contexto institucional de la Dirección Seccional Aduanas Cali. Finalmente, se presentan conclusiones generales y recomendaciones para la implementación de las soluciones propuestas y futuras investigaciones en el ámbito de la atención al usuario en la DIAN y otras instituciones públicas en Colombia.

## **Hallazgos**

### ***Identificación de los Factores y Variables que influyen en la Relación-Interacción con la Atención al Usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali***

A partir de los datos obtenidos en la investigación, se identificaron diversos factores y variables que influyen en la relación-interacción con la atención al usuario en la Dirección Seccional Aduanas Cali. Estos factores incluyen aspectos organizacionales como la estructura y la cultura de la entidad; aspectos operativos como la eficiencia y la eficacia de los procesos internos, y aspectos relacionados con el personal, como la capacitación y la motivación de los empleados (Bovaird, 2007).

En cuanto a las variables, se encontró que el nivel de satisfacción del usuario está relacionado con la calidad y la rapidez en la atención, así como con la capacidad de resolver las consultas y los problemas planteados por los ciudadanos. Además, se evidenció que la percepción de transparencia y de compromiso por parte de la DIAN también influye en la confianza y la satisfacción de los usuarios.

### ***Tendencia de Variación en la Atención al Usuario entre 2018 y 2021***

A lo largo del período analizado (2018-2021), se observó una tendencia de variación en la atención al usuario. Pese a que en algunos aspectos se registraron mejoras, como en la digitalización de servicios y la reducción de tiempos de espera; en otros se evidenciaron deficiencias y áreas de oportunidad, como en la comunicación y el seguimiento a los trámites y solicitudes de los usuarios (Ocampo et al., 2020).

Este análisis permite identificar que, a pesar de los esfuerzos realizados por la DIAN para mejorar la atención al usuario, todavía existen desafíos y oportunidades de mejora en la relación-

interacción con los ciudadanos, lo cual puede incidir en la percepción de la calidad del servicio y en la confianza hacia la entidad (Araya-Castillo et al., 2019).

### ***Resultados de las Entrevistas Semiestructuradas con Funcionarios y Usuarios***

Las entrevistas semiestructuradas con funcionarios y usuarios permitieron profundizar en la comprensión de los factores y variables que influyen en la atención al usuario en la Dirección Seccional Aduanas Cali, así como en la identificación de áreas de mejora y buenas prácticas en la entidad.

Los funcionarios destacaron la importancia de la capacitación y la motivación del personal para brindar una atención de calidad a los usuarios; así como la necesidad de mejorar la comunicación interna y externa y de optimizar los procesos y procedimientos para agilizar la resolución de consultas y trámites (Ocampo et al., 2020).

Por su parte, los usuarios manifestaron su satisfacción con la atención recibida en términos de amabilidad y conocimiento del personal, pero expresaron preocupación por los tiempos de espera y la falta de claridad en algunos procedimientos y requisitos, lo cual dificulta la realización de trámites y solicitudes en la DIAN (Araya-Castillo et al., 2019).

### ***Análisis de los Informes y Documentos Institucionales***

La revisión documental de informes, artículos resultados de investigación, y análisis de datos institucionales disponibles como los Informes de Rendición de Cuentas; procesos; procedimientos; cartillas de protocolo de atención; Informes de PQRS; Informes del Formulario Único de Reportes y Avances de Gestión (FURAG), Informes de Gestión e Informes de Encuestas de Percepción de Calidad, permitió identificar tendencias, desafíos y oportunidades en la atención al usuario en la Dirección Seccional Aduanas Cali.

Es importante mencionar que el gobierno nacional ha desarrollado el Compes 3918, en aras de adoptar una estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia, los cuales son el producto de un consenso general en torno a un marco medible para alcanzar niveles mínimos que garanticen la prosperidad, el bienestar de las personas y la conservación del ambiente

A continuación, los principios fundamentales que establece la Constitución Política en su artículo 2, como fin esencial de Estado:

Es servir a la comunidad; promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo (Constitución Política, 1991).

En ese sentido, la presidencia de la república en el año 2009 creó un Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, como instancia coordinadora para la administración pública del orden nacional de las políticas, estrategias, programas, metodologías, mecanismos y actividades encaminadas a fortalecer la administración pública al servicio del ciudadano. En este, se describen las competencias para la creación del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano – PNSC, el cual es encomendado al Departamento Nacional de Planeación DNP, para que éste asuma la coordinación de la formulación de la Política Nacional de Servicio al ciudadano y realice su implementación y diseño de herramientas, logrando desplegarlas a nivel institucional y territorial.

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

señalan que desde el año 2007 se inició el diseño y puesta en marcha del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano PNSC en el Departamento Nacional de Planeación. (Departamento Nacional de Planeación DPN, 2015). Este programa tiene como objetivo principal, posicionar el servicio al ciudadano como la razón de ser de las entidades públicas haciendo uso de capacidades, herramientas, conocimiento, experiencias para garantizar estándares que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos (Departamento Nacional de Planeación DPN, 2015).

Entendiendo que el ciudadano es el eje y razón de ser de la administración pública y que el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano – PNSC tiene dentro de sus funciones el compromiso de trabajar de la mano con las entidades nacionales y territoriales en la eficiencia administrativa y la capacidad para prestar un servicio con calidad, calidez y oportunidad.

Ahora bien, el gobierno está investido por un carácter de autoridad que le da la capacidad de hacer cumplir las reglas de juego, en ese sentido, las actividades del Estado en la economía responden a cuatro funciones como son: a) Regulación; b) Asignación; c) Redistribución; d) Estabilización. Respecto a la función de regulación, es el Estado quien debe garantizar el cumplimiento y adecuar el marco jurídico según los cambios socioeconómicos que se presenten.

Respecto a la función de asignación: El Estado es quien asigna los recursos, con el fin de corregir las ineficiencias que originan los fallos del mercado. Debe hacerlo de una manera eficiente y eficaz, logrando cumplir los objetivos, es decir deben ser competitivos.

Respecto a la función de redistribución, el Estado es el responsable de distribuir la renta generada por la actividad económica.

La función de estabilización tiene como objetivo: alcanzar un elevado nivel de empleo; conseguir una estabilidad de precios aceptables; lograr una tasa positiva de crecimiento económico; lograr un equilibrio razonable de la balanza de pago (Ludeña Saldaña, 2013).

Lo anterior implica un gran reto, toda vez que en la actualidad vemos un ambiente de percepción de riesgo alto, baja inversión, altos niveles de desempleo, migración a países desarrollados, inflación que ha ido subiendo, crecimiento económico bajo y más desigualdad; pues al incrementarse la inflación, en una población que no tiene ahorros, lo que va a pasar es que deben de bajar el consumo y a su vez los productores van a ver una reducción en la demanda y es los márgenes de producción. Esto no solo en Colombia, si no en muchos países, por tanto, no hay un panorama certero a nivel general.

En este sentido, se evidenció que la entidad ha realizado esfuerzos para fortalecer la calidad del servicio y la atención al usuario a través de la implementación de estrategias de mejora continua, la capacitación del personal y la modernización de infraestructura y tecnología (Ocampo et al., 2020). Sin embargo, también se identificaron áreas de oportunidad, como la necesidad de fortalecer la comunicación y la transparencia en la gestión pública aduanera y de mejorar la eficiencia y la eficacia en la resolución de trámites y consultas de los usuarios (Araya-Castillo et al., 2019).

### ***Resultados de la Encuesta Dirigida a Usuarios Aduaneros***

La encuesta realizada a 33 usuarios aduaneros de los diferentes servicios que presta la Dirección Seccional Aduanas Cali, permitió recopilar información sobre la percepción y la satisfacción de los usuarios con respecto a la atención recibida en la entidad. Los resultados mostraron que, en general, los usuarios valoran positivamente la atención y el trato brindado por

el personal de la DIAN; así como la calidad y la rapidez en la resolución de consultas y trámites (Ocampo et al., 2020).

Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora como la necesidad de reducir los tiempos de espera en la atención presencial; la necesidad de simplificar y agilizar los procedimientos y requisitos, y de mejorar la comunicación y el seguimiento a las solicitudes de los usuarios (Araya-Castillo et al., 2019). Estos hallazgos sugieren que, a pesar de los avances y esfuerzos realizados por la DIAN en los últimos años, todavía existen desafíos y oportunidades para mejorar la calidad del servicio y la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali.

#### ***Aportes de la Observación Participante y el Diario de Campo***

La observación participante y el diario de campo complementaron la información recopilada a través de las entrevistas y las encuestas, permitiendo obtener una visión más completa y detallada de la realidad y el contexto en el que se desarrolla la atención al usuario en la Dirección Seccional Aduanas Cali.

A través de la observación participante, se pudo constatar de primera mano la dinámica de trabajo y la interacción entre los funcionarios y los usuarios, identificando buenas prácticas y áreas de mejora en la atención al ciudadano. De otro lado, el diario de campo permitió registrar reflexiones y observaciones adicionales sobre el proceso de investigación, facilitando la interpretación y el análisis de los datos recopilados.

En conjunto, los hallazgos obtenidos a través de las diferentes técnicas y herramientas de recolección de datos, permiten obtener una visión integral y en profundidad de la situación de la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, identificando factores y variables

que influyen en la relación-interacción con los ciudadanos, así como áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la calidad del servicio y la gestión pública aduanera en la entidad.

### **Análisis en Función del Objetivo 3**

#### ***Evaluación de las Acciones y Estrategias Actuales en la Atención al Usuario***

El análisis de las acciones y estrategias actuales en la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, permite identificar las áreas en las que la entidad ha avanzado y aquellas en las que aún es necesario mejorar. A partir de los datos obtenidos en las entrevistas semiestructuradas, las encuestas y la revisión de documentos institucionales, se evidencia que la entidad ha implementado diversas acciones y estrategias dirigidas a mejorar la calidad del servicio y la atención al ciudadano. Entre estas acciones, se destacan la implementación del modelo integrado de Planeación y Gestión, la capacitación del personal y la implementación de canales de comunicación y atención al usuario, como el punto de contacto y el Centro de Atención Telefónica (DIAN, 2019).

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, los hallazgos de la investigación sugieren que aún existen áreas de mejora y oportunidades de cambio en la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali. Entre los principales desafíos identificados, se encuentran la necesidad de fortalecer la capacitación y motivación del personal; mejorar la comunicación y la transparencia y optimizar los procesos y procedimientos (Araya-Castillo et al., 2019; Bovaird, 2007; Ocampo et al., 2020).

### ***Identificación de Áreas de Mejora y Oportunidades de Cambio en la Atención al Usuario***

A partir de los hallazgos obtenidos en la investigación, se identifican diversas áreas de mejora y oportunidades de cambio en la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali. Entre estas áreas, se destacan las siguientes:

- **Capacitación y motivación del personal:** Es fundamental contar con personal capacitado y motivado para garantizar una atención al usuario de calidad. La investigación evidencia la necesidad de reforzar la formación y el desarrollo de competencias de los funcionarios, así como mejorar la motivación a través de incentivos y reconocimientos.
- **Comunicación y transparencia:** La comunicación y la transparencia son aspectos clave para generar confianza en la atención al usuario. La investigación sugiere la necesidad de mejorar la comunicación entre la Dirección Seccional de Aduanas Cali y los usuarios, así como promover la transparencia en los procesos y procedimientos.
- **Optimización de procesos y procedimientos:** La optimización de los procesos y procedimientos puede contribuir a mejorar la eficiencia y efectividad en la atención al usuario. La investigación evidencia la necesidad de revisar y ajustar los procesos y procedimientos actuales para garantizar una atención ágil y de calidad a los usuarios.

### ***Estudio de Casos Exitosos y Buenas Prácticas en otras Entidades Públicas o Seccionales de la DIAN***

Para identificar posibles acciones y soluciones que puedan aplicarse en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, se realizó un estudio de casos exitosos y buenas prácticas en otras entidades públicas o seccionales de la DIAN. Esta revisión permite conocer las estrategias y

acciones que han resultado efectivas en la mejora de la atención al usuario y la gestión pública aduanera.

Algunos de los casos exitosos y buenas prácticas identificados en la investigación incluyen:

- Uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC): la implementación de sistemas y plataformas digitales en entidades públicas y seccionales de la DIAN ha contribuido a agilizar los procesos, reducir tiempos de espera y mejorar la comunicación con los usuarios (Castañeda et al., 2018). La adopción de TIC en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, podría facilitar la realización de trámites y consultas de manera más eficiente y transparente.
- Implementación de mecanismos de retroalimentación y evaluación: la adopción de mecanismos de retroalimentación y evaluación permite identificar áreas de mejora y ajustar las acciones y estrategias de atención al usuario de acuerdo con las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Dirección Seccional de Aduanas Cali podría implementar encuestas de satisfacción, focus groups y otros métodos de evaluación para conocer la percepción de los usuarios y mejorar la calidad del servicio.
- Capacitación y desarrollo de competencias: la formación y el desarrollo de competencias en el personal de entidades públicas y seccionales de la DIAN han demostrado ser fundamentales para mejorar la atención al usuario. La Dirección Seccional de Aduanas Cali, podría implementar programas de capacitación y desarrollo de competencias específicas para sus funcionarios, enfocados en habilidades de comunicación, resolución de problemas y atención al cliente.

### ***Propuesta de Acciones y Soluciones Basadas en los Hallazgos y la Investigación Realizada***

A partir de los hallazgos de la investigación y el análisis de casos exitosos y buenas prácticas, se proponen las siguientes acciones y soluciones para mejorar la atención al usuario y la gestión pública aduanera en la Dirección Seccional de Aduanas Cali:

- Implementar sistemas y plataformas digitales que agilicen los procesos y trámites, reduzcan tiempos de espera y mejoren la comunicación con los usuarios.
- Establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación, como encuestas de satisfacción, focus groups y otros métodos; para identificar áreas de mejora y ajustar las acciones y estrategias de atención al usuario según las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- Desarrollar programas de capacitación y desarrollo de competencias específicas para los funcionarios de la Dirección Seccional de Aduanas Cali, enfocados en habilidades de comunicación, resolución de problemas y atención al cliente.
- Fortalecer la comunicación y la transparencia en los procesos y procedimientos, promoviendo una mayor interacción entre la Dirección Seccional de Aduanas Cali y los usuarios.
- Revisar y ajustar los procesos y procedimientos actuales para garantizar una atención ágil y de calidad a los usuarios.
- Implementar incentivos y reconocimientos para mejorar la motivación y el desempeño del personal en la atención al usuario.
- Establecer alianzas y colaboraciones con otras entidades públicas o seccionales de la DIAN, que hayan implementado buenas prácticas y acciones exitosas en la atención al

usuario y la gestión pública aduanera, para aprender de sus experiencias y replicar sus estrategias en la Dirección Seccional de Aduanas Cali.

- Promover una cultura organizacional centrada en el usuario, fomentando la empatía, el respeto y la responsabilidad en la atención al ciudadano.

Al implementar estas acciones y soluciones en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, se espera que se logren avances significativos en la atención al usuario y la gestión pública aduanera, contribuyendo a mejorar la percepción de la calidad del servicio y la satisfacción de los ciudadanos.

En conclusión, la investigación realizada permite identificar diversas áreas de mejora y oportunidades de cambio en la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali. A partir del análisis de casos exitosos y buenas prácticas en otras entidades públicas y seccionales de la DIAN, se proponen acciones y soluciones basadas en los hallazgos y la investigación realizada. La implementación de estas acciones y soluciones puede contribuir a mejorar la atención al usuario y la gestión pública aduanera en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, generando un impacto positivo en la percepción de la calidad del servicio y la satisfacción de los ciudadanos.

### **Discusión teórico-práctica y conclusión**

#### ***Reflexiones sobre la Importancia de las Acciones Propuestas para Mejorar la Atención al Usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali***

Las acciones propuestas para mejorar la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, tienen una importancia crucial, toda vez que buscan abordar las principales áreas de mejora identificadas en la investigación y generar un impacto positivo en la percepción de la calidad del servicio y la satisfacción de los ciudadanos. Como lo demuestran varios estudios, la

calidad en el servicio al ciudadano es fundamental para fortalecer la confianza en las instituciones públicas y mejorar la imagen y la legitimidad del Estado.

Además, la implementación de las acciones propuestas puede contribuir a la eficiencia y eficacia de la gestión pública aduanera, lo cual es esencial para garantizar el cumplimiento de las normas y la recaudación de impuestos y, por ende, el financiamiento de las políticas públicas y la provisión de servicios esenciales para el bienestar de la sociedad.

### ***Análisis Crítico de la Relación entre la Teoría y la Práctica en la Implementación de las Soluciones Propuestas***

En el proceso de implementación de las soluciones propuestas, es fundamental tener en cuenta la relación entre la teoría y la práctica, ya que esto permitirá adaptar y ajustar las acciones a las condiciones y desafíos específicos del contexto institucional de la Dirección Seccional de Aduanas Cali. No obstante, aunque la teoría sugiere que la capacitación y el desarrollo de habilidades de los funcionarios son clave para mejorar la calidad del servicio, es importante considerar las limitaciones y restricciones presupuestarias y de tiempo en la práctica, así como las posibles resistencias al cambio y la cultura organizacional existente.

Asimismo, es necesario evaluar críticamente la pertinencia y efectividad de las buenas prácticas y casos exitosos identificados en otras entidades públicas o Direcciones Seccionales de la DIAN, ya que no todas las soluciones pueden ser aplicables o replicables en la Dirección Seccional de Aduanas Cali; debido a diferencias en el entorno normativo, organizacional y social. Por tanto, es esencial adoptar un enfoque de aprendizaje y adaptación continua, monitoreando y ajustando las acciones propuestas según los resultados y retroalimentación obtenidos a lo largo del proceso de implementación.

### ***Implicaciones de las Acciones Propuestas para la Gestión Pública Aduanera y la Atención al Usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali***

Las acciones propuestas tienen varias implicaciones para la gestión pública aduanera y la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali. En primer lugar, al mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los ciudadanos; se espera que aumente la confianza en la institución y su legitimidad, lo cual puede facilitar la cooperación y el cumplimiento voluntario de los usuarios aduaneros.

En segundo lugar, la implementación de las acciones propuestas puede generar cambios en la cultura organizacional de la Dirección Seccional de Aduanas Cali, promoviendo una mayor orientación al ciudadano y un enfoque más colaborativo y proactivo en la solución de problemas y la toma de decisiones. Esto, a su vez puede mejorar la capacidad de la institución para identificar y abordar los desafíos y oportunidades emergentes en el ámbito aduanero y fiscal.

En tercer lugar, las acciones propuestas pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las competencias y habilidades de los funcionarios de la Dirección Seccional de Aduanas Cali, lo cual es esencial para garantizar una gestión pública aduanera eficiente y eficaz; así como para adaptarse a las nuevas demandas y cambios en el entorno normativo y tecnológico.

### ***Evaluación de la Factibilidad y Viabilidad de las Soluciones Propuestas en el Contexto Institucional de la Dirección Seccional de Aduanas Cali***

Para evaluar la factibilidad y viabilidad de las soluciones propuestas en el contexto institucional de la Dirección Seccional de Aduanas Cali, es necesario considerar varios factores, como los recursos disponibles (financieros, humanos y tecnológicos); el marco normativo y legal; la cultura organizacional, y las capacidades y habilidades de los funcionarios y usuarios involucrados.

En este sentido, es importante realizar un análisis detallado de los costos y beneficios asociados a cada acción propuesta, así como de las posibles sinergias y complementariedades entre ellas. Además, es crucial involucrar a los actores clave (funcionarios, usuarios y contratistas) en el proceso de diseño, implementación y evaluación de las soluciones propuestas; con el fin de asegurar su compromiso y generar un sentido de propiedad y responsabilidad compartida.

Asimismo, es fundamental establecer mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan medir y analizar el impacto de las acciones propuestas en la atención al usuario y la gestión pública aduanera, así como identificar las lecciones aprendidas y ajustar las soluciones según los resultados y retroalimentación obtenidos.

### **Conclusiones para el Objetivo 3**

En conclusión, la presente investigación ha permitido identificar y analizar los principales factores y variables que influyen en la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, así como las tendencias de variación en el período 2018-2021. A partir de estos hallazgos y del análisis teórico-práctico realizado, se han propuesto diversas acciones y soluciones para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los ciudadanos.

Entre las recomendaciones para la implementación de las soluciones propuestas, se destaca la importancia de adoptar un enfoque de aprendizaje y adaptación continua; involucrar a los actores clave en el proceso, y establecer mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan ajustar las acciones según los resultados y retroalimentación obtenidos.

Finalmente, se sugiere que para futuras investigaciones profundicen en el análisis de los efectos e implicaciones de las soluciones propuestas en la gestión pública aduanera y la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, así como en el estudio comparativo de las

buenas prácticas y casos exitosos en otras entidades públicas o Direcciones Seccionales de la DIAN y en el ámbito internacional. Adicionalmente, se considera importante explorar el impacto de la digitalización y las nuevas tecnologías en la atención al usuario y la gestión pública aduanera y cómo estas herramientas pueden contribuir al mejoramiento del servicio y la satisfacción de los ciudadanos.

En este sentido, se podrían investigar enfoques innovadores para la atención al usuario, como el uso de inteligencia artificial, chatbots y plataformas de autoservicio en línea; así como estrategias para facilitar el acceso y la inclusión digital de los ciudadanos, especialmente en contextos de brechas socioeconómicas y digitales.

Asimismo, sería interesante analizar el papel y la contribución de la participación ciudadana y la colaboración público-privada en la identificación, diseño e implementación de soluciones para mejorar la atención al usuario y la gestión pública aduanera en la Dirección Seccional de Aduanas Cali. Esto podría incluir la promoción de mecanismos de diálogo y consulta con los usuarios aduaneros y otros stakeholders, así como la creación de alianzas y redes de cooperación con organizaciones del sector privado y la sociedad civil.

## Conclusiones

Las conclusiones del presente trabajo de grado representan el cierre y la síntesis de los hallazgos, análisis y recomendaciones obtenidos a lo largo de la investigación. A través de un estudio exhaustivo sobre la implementación de la política pública de servicio al ciudadano y el cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, se han identificado aspectos fundamentales para fortalecer la gestión pública aduanera y mejorar la calidad del servicio.

En lo que respecta al análisis de los hallazgos en función del objetivo específico 1, las entrevistas semiestructuradas con funcionarios y usuarios revelaron similitudes con los resultados del análisis de informes de rendición de cuentas y encuestas de percepción de calidad de los años 2018 a 2021, principalmente en lo que respecta a las deficiencias en la atención al usuario en términos de tiempo de respuesta y calidad en la resolución de problemas. También se observa insatisfacción por falta de claridad en la información proporcionada por la DIAN y falta de coherencia en la interpretación de la norma entre áreas.

Por otro lado, se encontró que la implementación de canales de atención digitales ha mejorado la eficiencia en la atención al usuario; sin embargo, persiste la dificultad para comunicarse con los funcionarios de la DIAN, para acceder a las instalaciones físicas y desconocimiento de la persona competente según cada caso.

Adicionalmente, tanto los usuarios como los funcionarios entrevistados expresaron su frustración ante la falta de coordinación entre la DIAN Seccional Aduanas Cali y otras entidades gubernamentales para dar trámite a sus solicitudes. Del mismo modo, en el Informe Final de la Evaluación de la Percepción de Calidad General del servicio brindado por la DIAN 2021, se observa en un nivel aceptable la variable de coordinar acciones con las diferentes entidades

públicas y/o privadas para brindarle un mejor servicio. Situación que afecta la calidad de la atención al usuario y la eficiencia en la gestión de trámites aduaneros.

En ese mismo contexto, los usuarios y funcionarios entrevistados mencionaron la necesidad de contar con un sistema más eficaz de gestión del riesgo, capaz de garantizar la seguridad fiscal del Estado y la protección de la economía; administrando y controlando el debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, cambiarias, aduaneras; así como la facilitación de las operaciones de Comercio Exterior, en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. Lo que refleja la necesidad de modernizar los sistemas informáticos electrónicos de la DIAN y mejorar la efectividad y objetividad de los mecanismos de perfilamiento de riesgo existentes; lo cual impactaría positivamente en la atención al usuario. La adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales es imprescindible para agilizar los trámites y reducir la posibilidad de errores en el proceso.

Aunado a lo anterior, se distingue la necesidad de simplificar y agilizar los trámites aduaneros para reducir los tiempos de espera y mejorar la eficiencia en la atención al usuario. Para ello se requiere la revisión de procesos y procedimientos internos, así como la estandarización de estos a nivel seccional y nacional.

Es importante mencionar que, en el Informe de Percepción de Calidad General mencionado anteriormente, la tendencia es desfavorable en los cuatro años para el indicador de calidad general; pasando de 89.6% a 75.9% y para el indicador proceso; pasando de 72.1% a 69.5%. A su vez, la percepción de calidad por macroprocesos para el componente aduanero fue de 74.2%, clasificándose como tolerable, con una tendencia negativa de 2020 a 2021 de -3.4. Lo anterior refiere, que la experiencia de los clientes en la gestión de trámites y servicios de todos los procesos ante la DIAN, aunque se clasifica como tolerable, se hace necesario identificar y

superar las desviaciones del proceso que impiden cumplir con el nivel de satisfacción deseado y planteado en la planeación estratégica de la entidad, la cual se fundamenta en los lineamientos de las dimensiones del MIPG.

También cabe destacar, que la dimensión de “Cercanía”, entendida como la relación con la DIAN; la cual se midió para el año 2021, registró como crítica insatisfactoria. Dicho indicador tiene relación directa con la interacción de los ciudadanos clientes con la DIAN y se refiere concretamente a la atención dada a través de los canales dispuestos como el chat; canal telefónico Contact Center; atención telefónica con las oficinas; la habilitación de canales y medios de participación ciudadana; la capacidad de involucrarse activamente en las iniciativas de participación ciudadana y/o proyectos de la DIAN, y la disponibilidad, capacidad tecnológica y agilidad de los servicios en línea de la DIAN.

Lo anterior coincide con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas que reflejan la necesidad de fortalecer una cultura más cercana con el ciudadano, en lo que respecta a la comunicación, orientación y acompañamiento; conforme a lo establecido en la norma; de manera que ellos puedan prevenir la materialización de faltas y sanciones por desconocimiento o errada interpretación de la norma.

En esa misma línea, manifiestan la falta de una persona competente que les oriente en las instalaciones físicas de manera que puedan ser atendidos por el área o la persona encargada según el tema. También refieren la mala disposición de ánimo de algunos funcionarios y la falta de trato con equidad, lo cual no corresponde a las conductas deseadas establecidas en el Código de Ética y Buen Gobierno de la Dian. Razón por la cual se hace necesario fortalecer la divulgación y promoción de todos los canales de atención dispuestos por la entidad para conocimiento y uso efectivo por parte de los usuarios. Además, la capacitación y validación

permanente de la apropiación del código de ética de la DIAN por parte de todos los funcionarios y contratistas.

En virtud de los resultados, es posible afirmar que la presente investigación permitió identificar los factores y variables que influyen en la relación-interacción y la tendencia de variación en la atención al usuario de la Dirección Seccional Aduanas Cali. Los hallazgos obtenidos a lo largo del estudio, así como el análisis y discusión teórico-práctica de los mismos, evidencian la necesidad de implementar medidas y estrategias que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión pública aduanera.

Resulta crucial abordar aspectos como la percepción y confianza en la institución; la coordinación entre entidades; la implementación de mecanismos de validación efectivos, y la solución a las deficiencias en infraestructura y procedimientos aduaneros. La adopción de estas medidas permitirá a la Dirección Seccional Aduanas Cali, enfrentar de manera efectiva los desafíos que se presentan en la atención al usuario y contribuir al fortalecimiento de la gestión pública en el ámbito aduanero.

Las oportunidades de mejora que expresan los usuarios deberían considerarse para mejorar la gestión de la información; tener en cuenta las opiniones de los contribuyentes y usuarios; mejorar la funcionalidad y disponibilidad de los servicios presenciales y no presenciales; simplificar, actualizar y masificar la información de trámites, servicios y canales de comunicación, empleando un lenguaje claro; incrementar la capacidad y calidad de respuesta.

Ahora bien, el análisis de los hallazgos en función del objetivo específico 2, permite comprender cómo la ejecución de la Política de Servicio al Ciudadano y el cumplimiento del MIPG están interconectados en la DIAN. La identificación de los factores que influyen en la implementación de la política y la evaluación de la efectividad de las acciones y estrategias de

atención al usuario son fundamentales para mejorar la calidad del servicio y garantizar el cumplimiento de los indicadores del MIPG. Además, es esencial monitorear y evaluar el impacto de los resultados en la percepción de la calidad del servicio y su relación con el cumplimiento del MIPG.

Es importante mencionar, que la Política de Servicio al Ciudadano tiene como objetivo garantizar que las instituciones públicas brinden servicios oportunos, eficientes, transparentes y de calidad a los ciudadanos (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2018); En contraste, el MIPG es un marco que busca promover la eficiencia, la efectividad, la transparencia y la responsabilidad en la gestión pública; a través de la planificación, el seguimiento, la evaluación y el control.

Por consiguiente, es posible inferir, que la implementación efectiva de ambas iniciativas podría contribuir significativamente al logro de los objetivos institucionales de la DIAN, la promoción de la confianza de los usuarios y la creación de una cultura de cumplimiento y responsabilidad fiscal. En ese sentido, es fundamental analizar y comprender los factores y variables que influyen en la ejecución de la Política de Servicio al Ciudadano y el cumplimiento del MIPG en la Dirección Seccional de Aduanas Cali.

Así también, a lo largo del análisis se ha puesto de manifiesto la importancia de contar con recursos humanos capacitados, tecnología e infraestructura adecuadas y una sólida coordinación interinstitucional para llevar a cabo la política de servicio al ciudadano de manera efectiva. También se ha destacado la relevancia de utilizar indicadores de desempeño; evaluaciones internas y externas; estudios de caso y comparativos; para evaluar la efectividad de las acciones y estrategias de atención al usuario y su impacto en el cumplimiento del MIPG.

Por ultimo, en el análisis en función del objetivo específico 3 a partir de los hallazgos obtenidos en la investigación, se identifican oportunidades de mejora en la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, en lo que respecta principalmente a la capacitación y motivación de los funcionarios; comunicación y transparencia en los procesos y procedimientos; optimización de procesos y procedimientos, así como de los sistemas informáticos electrónicos.

En el mismo sentido, a partir de un estudio de casos exitosos y buenas prácticas en otras entidades públicas y Direcciones Seccionales de la DIAN, se identificaron posibles acciones y soluciones que de aplicarse podrían contribuir a mejorar la atención al usuario y la gestión pública aduanera. Entre ellas se destacan, la implementación de sistemas y plataformas digitales; implementación de mecanismos de retroalimentación, evaluación y seguimiento; como encuestas de satisfacción, grupos focales, observación participante, entre otros; la implementación de programas de capacitación y fortalecimiento de competencias funcionales, conductuales e interpersonales para los funcionarios de la DIAN Seccional de Aduanas Cali; la implementación de incentivos y reconocimientos para los funcionarios; el establecimiento de alianzas con otras entidades públicas y/o Direcciones Seccionales de la DIAN, para aprender de sus experiencias y adaptar sus estrategias en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, y la promoción de una cultura organizacional centrada en el usuario y en la aplicación de los valores del Código de Ética de la DIAN.

Adicional a ello, se sugiere realizar un estudio comparativo de buenas prácticas y casos exitosos de la gestión aduanera en el ámbito internacional. Con el desarrollo de dichas estrategias en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, se espera que se logren avances significativos en la atención al usuario y la gestión pública aduanera, contribuyendo a mejorar la percepción de la calidad del servicio y la satisfacción de los ciudadanos.

Finalmente, a través de la implementación efectiva de la Política de Servicio al Ciudadano y el cumplimiento del MIPG, al abordar los desafíos identificados y aplicar las lecciones aprendidas; la DIAN Seccional Aduanas Cali podrá fortalecer su posición como una institución pública que ofrece servicios de alta calidad y genera confianza en sus usuarios, promoviendo así una cultura de cumplimiento y responsabilidad fiscal en la sociedad colombiana.

## Recomendaciones

A partir de las recomendaciones y hallazgos expuestos en el trabajo de grado, se pueden formular las siguientes recomendaciones generales para mejorar la implementación de la política de servicio al ciudadano y el cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) – Seccional Aduanas Cali:

**Fortalecer la coordinación interinstitucional:** es fundamental establecer mecanismos de coordinación efectiva y colaboración entre las diferentes entidades involucradas en la gestión aduanera. Esto permitirá agilizar los procesos, reducir la burocracia y mejorar la calidad del servicio al ciudadano.

**Simplificar trámites y procesos:** se deben identificar los trámites y procesos que generan mayor complejidad y dificultades para los usuarios y buscar alternativas para simplificarlos y hacerlos más accesibles. La simplificación administrativa contribuirá a mejorar la eficiencia de la gestión y reducir la carga administrativa para los ciudadanos.

**Implementar mecanismos de validación efectivos:** es necesario implementar sistemas informáticos electrónicos de perfilamiento de riesgo que sean objetivos eficientes y eficaces; para garantizar la transparencia y agilidad en los procesos aduaneros. Estos mecanismos deben ser capaces de verificar la veracidad de la información proporcionada por los usuarios y evitar posibles fraudes.

**Mejorar la infraestructura y procedimientos aduaneros:** se debe realizar una evaluación exhaustiva de la infraestructura y los procedimientos aduaneros existentes, identificando las deficiencias y proponiendo medidas para su mejora. Esto incluye la actualización de tecnologías, equipos y sistemas informáticos, así como la optimización de los espacios físicos destinados a la atención al usuario.

Fortalecer la gestión de la información: es fundamental mejorar la gestión de la información en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, garantizando su calidad, disponibilidad y actualización constante. Asimismo, se debe promover la difusión de información clara y comprensible sobre trámites, servicios y canales de comunicación, utilizando un lenguaje accesible para los usuarios.

Incrementar la capacidad y calidad de respuesta: se debe trabajar en el fortalecimiento de las capacidades del personal de la Dirección Seccional de Aduanas Cali, brindando capacitación y formación continua en temas relacionados con la atención al usuario y la gestión pública aduanera. Asimismo, se deben establecer estándares de calidad en la atención y respuesta a las consultas y requerimientos de los ciudadanos.

Realizar actividades pedagógicas de manera que los funcionarios entiendan e interioricen los lineamientos institucionales de atención al ciudadano como el Código de Ética y Buen Gobierno; la Cartilla Protocolo Servicio en la Atención CT-CAC-0054; la Cartilla Atención Presencial CT-CAC-0056; la Cartilla Evaluación del Servicio y la Atención al Ciudadano Cliente CT-CAC-0057; la guía metodológica para segmentación de contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, y la guía de lenguaje claro para servidores públicos del Departamento Nacional de Planeación.

Estas recomendaciones generales buscan orientar la mejora continua de la gestión pública aduanera y la atención al usuario en la Dirección Seccional de Aduanas Cali, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia, transparencia y satisfacción ciudadana; en los servicios aduaneros ofrecidos a una población de 476 usuarios obligados aduaneros registrados vigentes, de los cuales 156 operan en calidad de Agencias de Aduana y 320 en calidad de Usuarios de Trámite Simplificado (estos últimos no se incluyeron en la muestra de usuarios entrevistados y

encuestados, toda vez que aunque se verían directamente beneficiados, sus trámites los realizan a través de las Agencias de Aduana). También se estima que aproximadamente 51 usuarios registrados en calidad de Operador Económico Autorizado se beneficien con las mejoras planteadas (Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos Y Aduanas Nacionales, 2023). Cabe destacar que estas recomendaciones deben adaptarse a las particularidades y necesidades específicas de la institución, tomando en cuenta factores como el contexto local, los recursos disponibles y la normativa vigente.

## Referencias Bibliográficas

- Aguilar Villanueva, L. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Álvarez Collazos, A., & Chica Vélez, S. (2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. ESAP-Escuela Superior de Administración Pública. <https://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Gestion-de-las-Organizaciones-publicas.pdf>
- Ángel Arango, M. P. (2019). *La administración pública datificada: Las políticas públicas de Big Data en Colombia y sus posibles repercusiones*. [Monografía]. Repositorio Universidad del Rosario. [https://doi.org/10.48713/10336\\_19105](https://doi.org/10.48713/10336_19105)
- Ardila, C. A. (2017). *Como el modelo de gerencia del servicio aporta al crecimiento de una empresa financiera*. [Monografía]. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/16569>.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). *Buenas prácticas en materia de fortalecimiento de la ética y la transparencia y de los sistemas de auditoría interna en las aduanas de la región*. Nota Técnica IDB-TN-499. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Barón Colmenares, M. (2018). La gobernanza en el ordenamiento territorial local: presencias y ausencias de la participación ciudadana. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*(48), 133-154. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6916587>
- Caicedo Angulo, K y Caicedo Hinestroza, Y. (2018). *Plan de capacitación para los funcionarios de la DIAN Buenaventura acerca de su sistema de gestión de calidad y control interno*. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/10756?locale-attribute=es>
- Camacho González, G y Genes López, M. (2017). *Imagen del servicio al cliente en la sección de gestión y asistencia al cliente de la Dian Cartagena*. [Monografía]. Universidad de Cartagena. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/5506>

Cárdenas, T. (2007). Eugene Bardach: Una propuesta para el análisis de políticas. *Réplica*, 1(2), 5-13. <http://www.upd.edu.mx/PDF/Revistas/Replica2.pdf>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Documentos CLAD. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/6-Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gesti%C3%B3n-CLAD.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2018). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. <https://hdl.handle.net/11362/37223>

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2018). *Departamento Nacional de Planeación*. CONPES 3918. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3918.pdf>

Corte Constitucional República de Colombia. (2 de diciembre de 1998). *Sentencia SU-747/98*. Consultado en febrero de 2023, de Corte Constitucional República de Colombia: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/SU747-98.htm>

Cruz Sánchez, A. A., Orduña Carlos, M. D., y Álvarez Hernández, J. G. (2019). Evolución del concepto de calidad y los modelos de medición de calidad en el servicio. *Innovaciones De Negocios*, 15(30). <https://doi.org/10.29105/rinn15.30-7>

DIAN-Coordinación de Canales de Servicio y Experiencia al Usuario -Subdirección de Servicio al Ciudadano en Asuntos Tributarios. (2021). *Resultados de la encuesta de percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN 2021*. DIAN. <https://www.dian.gov.co/atencionciudadano/Documents/Informe-Encuesta-Percepcion-Calidad-del-Servicio-2021.pdf>

DIAN. (s.f.). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*.

<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx#:~:text=%C2%BFD%C3%B3nde%20tiene%20su%20jurisdicci%C3%B3n%3F,la%20ciudad%20de%20Bogot%C3%A1%2C%20D.C.>

DIAN. (s.f.). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*.

<https://www.dian.gov.co/dian/entes/Paginas/OficinaControlInterno.aspx>

DPN-Departamento de la Función Pública. (2020). *Actualización de Lineamientos de la Política Pública de Servicio al Ciudadano*. Departamento de la Función Pública.

[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23\\_Politica\\_servicio\\_al\\_ciudadano\\_actualizada.pdf/a8f37301-0e89-d6da-9708-ce72772cde6f?t=1619450714666](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23_Politica_servicio_al_ciudadano_actualizada.pdf/a8f37301-0e89-d6da-9708-ce72772cde6f?t=1619450714666)

Elorriaga, L. D. (2018). Análisis de los rasgos del modelo gerencialista presentes en la Carta

Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-UNMDP*(50), 46-61.

<http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2930/1/FACES-50-elorriaga.pdf>

Fajardo Vélez, E. (2018). *Modelo de servicio institucional para la dirección de impuestos y*

*aduanas nacionales – DIAN-*. [Monografía]. Repositorio Universidad Nacional Abierta y

a Distancia UNAD: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/20585>

Gómez Ríos, L. (2014). *El buen gobierno: paradigmas y perspectivas políticas*. [Monografía].

Repositorio Institucional Universidad de Manizales.

<https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/1860/Art%C3%A1culoBUENGOBIERNO%20revisado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gutiérrez Montoya, S. (2019). *Seguimiento y Efectividad de la Intervención del Taller “Saber Ser” en la Competencia de Orientación del servicio de la DIAN*. [Monografía].  
Repositorio Universidad Distrital Francisco José de Caldas.  
<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/16139/GutierrezMontoyaSergioAndres2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ludeña Saldaña, L. (2013). El Rol del Estado en la Economía del Siglo. *Cultura*(27), 99-115.  
[http://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU\\_27\\_1\\_el-rol-del-estado-en-la-economia-del-siglo-xxi.pdf](http://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_27_1_el-rol-del-estado-en-la-economia-del-siglo-xxi.pdf)
- Ministerio de Justicia y DDHH de Gobierno de Chile. (2023, febrero). Ministerio de Justicia y DDHH. Obtenido de Participación Ciudadana:  
<https://www.minjusticia.gob.cl/participacion-ciudadana/>
- Ministerio TIC y DPN. (2020). *Documento de recomendaciones para el desarrollo de ciudades y territorios inteligentes*. Consejería Presidencial para Asuntos Económicos y Transformación Digital. [https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-179099\\_Recomendaciones\\_Desarrollo\\_CI.pdf](https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-179099_Recomendaciones_Desarrollo_CI.pdf)
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de un.org:  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Naser , A., y Concha, G. (Abril de 2011). *El Gobierno Electrónico en la Gestión Pública*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7330/S1100145\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7330/S1100145_es.pdf)
- Observatorio de Competitividad. Dirección de Desarrollo Empresarial - DNP. (2012). *Índice Global de Facilitación al Comercio del Foro Económico Mundial (2012)*. DPN.

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Doc\\_indice\\_comercio%202012.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Doc_indice_comercio%202012.pdf)

OECD (2022), *Estudios Económicos de la OCDE: Colombia 2022*, OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/991f37df-es>.

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2022). *El*

*ACNUDH y la buena gobernanza*. Obtenido de OHCHR: <https://www.ohchr.org/es/good-governance/about-good-governance>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (08 de septiembre de

2022). *Estudios Económicos de la OCDE Colombia. Panorama económico de Colombia*.

Obtenido de OECD: <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/>

Parra, Ñañez, S. (2019). *Estrategia para la atención oportuna de peticiones, quejas, reclamos,*

*trámites y servicios –PQRTS- en la Alcaldía de Santiago de Cali*. [Monografía],

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/25215>

Pastor Albaladejo, G. (2014). Elementos conceptuales y analíticos de las políticas públicas .

Valencia: . En G. Pastor Albaladejo, *Teoría y Práctica de las Políticas Públicas* (págs.

19-45). Tirant Lo Blanch.

Perea Sinisterra, H. (2016). *El modelo único de ingresos, servicios y control automatizado*

*(MUISCA) y su efectividad en el cumplimiento de la misión de la Dirección de Impuestos*

*y Aduanas Nacionales (DIAN)*. [Monografía]. Repositorio Universidad Pontificia

Bolivariana.

[https://www.academia.edu/32685064/PROPUESTA\\_SEFI\\_1\\_HANINA\\_PEREA](https://www.academia.edu/32685064/PROPUESTA_SEFI_1_HANINA_PEREA)

- Reyes Arias, J. (2016). *Análisis comparativo del modelo de gestión de calidad público colombiano a la luz del caso chileno*. [Monografía]. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16015?show=full>
- Roca Ruano, C. (2010). *Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en Aduanas. Caracterización y Opciones Estratégicas para su Modernización*. BID.  
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/13713/sistemas-de-gestion-de-recursos-humanos-en-aduanas-caracterizacion-y-opciones>
- Rocha Maecha, G. (2018). *La Planeación Estratégica y su Incidencia en la Capacidad Operativa del Estado Colombiano: Un Análisis Descriptivo*. [Monografía]. Repositorio Universidad del Rosario.  
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/17858?show=full>
- Rodríguez Hernández, J. E. (2020). De los sistemas de gestión al modelo integrado de gestión en el sector público: una revisión del caso colombiano. *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 26(I), 137-175.
- Rodríguez Ospina, C., y Martínez Valoyes, P. (2014). *Implementar un programa que permita medir el servicio al cliente ofrecido en las taquillas de la División de Gestión y Asistencia al Cliente, DIAN Medellín, sede Alpujarra*. Repositorio Institucional Universidad de Medellín.  
<https://repository.udem.edu.co/handle/11407/116?show=fullylocale-attribute=en>
- Sanabria Flórez, D. (2021). *Evolución de las políticas de Ciudades y Territorios Inteligentes en Colombia*. [Monografía]. Repositorio Universidad del Rosario.  
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/32276>

Simbaqueba Moreno, N. (2016). Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá.

*Administración y Desarrollo*, 2(46 ), 200-218.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6403473.pdf>

Suárez, O. J. (2020). *Tecnologías de la información y la comunicación tics para la función*

*publica- caso estudio Dian* -. [Monografía]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/34822>

Tamayo Sáenz, M. (1997). El Análisis de las Políticas Públicas. En R. Bañón, y E. Carrillo

(Comps.), *La Nueva Administración Pública* (págs. 281-312). Alianza Editorial.

Transparencia International. (2022). *Índice de Percepción de la Corrupción 2021*. Obtenido de

Transparencia International: [https://transparenciacolombia.org.co/wp-](https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/cpi2021-report-es-web.pdf)

[content/uploads/cpi2021-report-es-web.pdf](https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/cpi2021-report-es-web.pdf)

Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. (2020).

*Código de Ética y de Buen Gobierno* CG-IC-0001 V1.

Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. (2023).

*Informe de Resoluciones de Autorización Operador Económico Autorizado*. Subdirección del Operador Económico Autorizado.

Varón Marín, L., & Marín López, L. F. (2015). *Direccionamiento estratégico del servicio de la*

*DIAN Tuluá 2015-2018*. [Monografía]. Universidad del Valle.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/19219>

Velásquez Gavilanes, R. (2010). Hacia una nueva definición del concepto “política

pública”. *Desafíos*, 20, 149-187.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/desafios/article/view/433>

Whittingham Munévar, M. V. (2011). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?. *Revista Análisis Internacional (Cesada a Partir de 2015)*, (2), 219–236.

<https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24>

Wins Arnábal, F., Da Costa Porto Ayala, M., Gálvez Vargas, P., & y Silva, D. (2016). La Transformación de la Dirección Nacional de Aduanas, hacia una gestión por Resultados.

*Innotec Gestión*(7). <https://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/369>

Zambrano Barrios, A., (2008). Teoría para mejorar la gestión pública. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 9(22), 132-149.

<https://www.redalyc.org/pdf/1701/170118859008.pdf>

Zurbruggen, Cristina. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 19(38), 39-64.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-76532011000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002&lng=es&tlng=es).

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Percepción por dimensión a nivel nacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
1. Indicador de calidad general	89,60%	82,00%	80,70%	75,90%
2. Indicador de fidelidad	65,30%	63,00%	71,00%	67,30%
3. Proceso	72,10%	74,50%	72,10%	69,50%
4. Acceso	59,40%	67,50%	73,70%	76,00%
5. Resultado	57,20%	63,60%	80,10%	76,30%
6. Transparencia	60,10%	59,70%	75,60%	72,80%
<b>7. Cercanía</b>				<b>36%</b>

Fuente: elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la Evaluación de la Percepción de Calidad General del Servicio brindado por la DIAN-2021

## Apéndice B

### *Cercanía de los ciudadanos con la DIAN (Año 2021)*

Varaibles para medir la cercanía de los ciudadanos con la DIAN (año 2021)	Indicador	Nivel
Cómo considera que es la relación de la DIAN con usted?	36,00%	
¿Cómo califica la atención dada a través del canal chat de la DIAN?	44,90%	
¿Qué tan probable es que usted se involucre activamente en las iniciativas de participación ciudadana y/o proyectos de la DIAN? (Ej: Proyectos normativos, Rendición de Cuentas, Comités, entre otros.	55,40%	Insatisfactorio
¿Cómo califica la disponibilidad, capacidad tecnológica y agilidad de los servicios en línea de la DIAN?	57,50%	
¿Cómo califica la atención dada a través del canal telefónico Contact Center de la DIAN?	57,90%	
¿Cómo califica la atención telefónica cuando se comunica a las oficinas de la DIAN?	58,70%	
Tener en cuenta sus opiniones para mejorar el servicio?	59,70%	
Coordinar acciones con las diferentes entidades públicas y/o privadas para brindarle un mejor servicio?	60,70%	
Garantizar que usted tenga la orientación necesaria para la gestión de trámites y servicios?	63,30%	
¿Cómo califica la funcionalidad de la Página WEB de la DIAN?	63,40%	
¿Qué tan probable es que usted hable positivamente o recomiende a la DIAN?	65,30%	
¿Cómo califica la atención dada a través del servicio de Peticiones, Quejas, Reclamos, Solicitudes – PQRS?	66,50%	Tolerable
Adaptar el servicio para responder a sus necesidades específicas?	67,00%	
¿Cómo califica su grado de confianza hacia la DIAN?	67,10%	
¿Cómo califica la facilidad de acceso y uso de los servicios en línea de la DIAN?	67,20%	
¿Cómo califica, en general la comunicación con la DIAN, en relación con ser precisa, certera y en lenguaje claro?	67,50%	
Su nivel de eficiencia del proceso o nivel de optimización de recursos?	67,90%	

El comportamiento ético institucional y la lucha anticorrupción?	68,00%
¿Cómo califica la atención dada a través de las redes sociales de la DIAN?	68,40%
¿Cómo califica la atención dada y funcionalidad a través la APP DIAN?	69,20%
¿Cómo califica la atención dada a través de los otros canales: kioscos virtuales de autogestión y chatbots?	69,50%
El cumplimiento de acuerdos, tiempos o niveles de servicio establecidos?	70,50%
La rendición de cuentas, participación ciudadana y el control de la gestión?	71,10%
Su satisfacción frente al servicio que le brinda la DIAN, para la gestión de trámites y servicios: tributarios, aduaneros, cambiarios, de internacional y demás, ¿es?	71,50%
¿Cómo califica la atención y calidad de la respuesta dada a través de los correos electrónicos de la DIAN?	71,90%
La capacidad para identificar y solucionar el trámite requerido o necesidad de servicio?	72,50%
Honestidad, respeto, justicia e imparcialidad en su gestión? (Código de integridad)	72,50%
La claridad y utilidad de la información?	72,90%
¿Cómo califica la información que se comparte a través de las redes sociales de la DIAN?	73,80%
Dar a conocer los diferentes canales de acceso al servicio?	73,90%
¿Cómo califica la atención dada a través de la atención virtual por Video-atención.?	74,80%
Las competencias técnicas u orientación dada por los servidores públicos?	74,90%

*Fuente: elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.*

## Apéndice C

### *Percepción de calidad por macroprocesos*

<b>TIPO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Tributario	83,40%	81,50%	77,10%
Aduanero	76,80%	77,30%	74,20%

Fuente:elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.

**Apéndice D***Satisfacción a nivel nacional*

<b>Año</b>	<b>Indicador</b>
2018	89,6%
2019	82%
2020	80,7%
2021	75,9%

Fuente: elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.

## Apéndice E

### *Cercanía de los ciudadanos con la DIAN (Año 2021)*

<b>Variables para medir la cercanía de los ciudadanos con la DIAN (año 2021)</b>	<b>Indicador</b>	<b>Nivel</b>
Las competencias técnicas u orientación dada por los servidores públicos?	74,90%	Tolerable

Fuente: elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.

## Apéndice F

### *Percepción de la atención en canales de comunicación 2018 – 2021*

<b>Atención en canales de comunicación 2018 - 2021</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
¿Cómo califica la atención dada a través del canal telefónico Contact Center de la DIAN?	81,30%	79,10%	58,50%	57,90%
¿Cómo califica la atención telefónica cuando se comunica a las oficinas de la DIAN?	75,50%	78,10%	60,60%	58,70%
¿Cómo califica la facilidad de acceso y uso de los servicios en línea de la DIAN?	78,90%	71,90%	70,90%	67,20%
¿Cómo califica la disponibilidad, capacidad tecnológica y agilidad de los servicios en línea de la DIAN?	76,40%	59,20%	62,90%	57,50%
¿Cómo califica la atención dada a través del servicio de Peticiones, Quejas, Reclamos, Solicitudes – PQRS?	72,20%	63,80%	66,70%	66,50%

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.

## Apéndice G

### Capacidades de la DIAN para el servicio

<b>¿Cómo califica las capacidades de la DIAN para el servicio</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Adaptar el servicio para responder a sus necesidades específicas?	70%	60,9%	73%	67%
Dar a conocer los diferentes canales de acceso al servicio?	74,9%	73,7%	75,4%	73,9%
Garantizar que usted tenga la orientación necesaria para la gestión de trámites y servicios?	72,1%	68,7%	66,7%	63,3%
Coordinar acciones con las diferentes entidades públicas y/o privadas para brindarle un mejor servicio?	62,1%	61,3%	65,4%	60,7%
Tener en cuenta sus opiniones para mejorar el servicio?	67,5%	60,8%	64,2%	59,7%

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.

## Apéndice H

### *Dificultades de acceso a trámites y servicios*

<b>Señale que factores estuvieron asociados con las principales dificultades de acceso a trámites y servicios</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
El acceso y navegación en los sistemas de informáticos de la DIAN	43,10%	26,60%	28,90%
El tiempo de espera para recibir atención personalizada	17,40%	24,30%	24,40%
Información acerca de los trámites y servicios de la Entidad	12,10%	13,20%	12,40%
La orientación y el lenguaje utilizado por las personas que lo atendieron	7,00%	3,60%	5,20%
Información acerca de obligaciones fiscales y el estado de las mismas.	4,70%	7,00%	6,10%

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Informe Final de la evaluación de la percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN-2021.

## Apéndice I

### Encuesta usuarios

<b>La Planeación y la Gestión Pública en la Dirección De Impuestos y Aduanas Nacionales</b>	
	<b>Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD</b> <b>Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial</b> <b>2023</b>
<b>Estudiante (responsable)</b>	Jenny Marcela Flórez Montero
<b>Formulario Encuesta – Usuarios</b>	
<p>El presente cuestionario se emplea como instrumento de recolección de información, para cumplir con los siguientes objetivos específicos del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los factores y variables que influyen en la relación-interacción y la tendencia de variación del año 2018 al 2021 con la atención al usuario de la DIAN Seccional Cali.</li> <li>2. Comprender, los procesos de ejecución de la política de servicio al ciudadano al interior de la DIAN y el nivel de cumplimiento del modelo integrado de Planeación y Gestión.</li> <li>3. Observar posibles acciones que eventualmente puedan considerarse como soluciones a aplicarse al interior de la DIAN Seccional Cali.</li> </ol> <p style="text-align: center;">Para cualquier inquietud o comentario puede comunicarse al siguiente correo electrónico  <a href="mailto:jmflorezm@unadvirtual.edu.co">jmflorezm@unadvirtual.edu.co</a></p>	
<b>ENCUESTAS PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DEL USUARIO FRENTE A LOS SERVICIOS ADUANEROS, EN LA SECCIONAL DE ADUANAS DE CALI</b>	
<p>Señor ciudadano con el fin de prestarle un mejor servicio le solicitamos su participación en esta encuesta. Lo que se busca con este formulario es determinar nivel de satisfacción de los usuarios aduaneros frente al servicio al cliente prestado en la Dirección Seccional de Aduanas de Cali.</p>	
<p><b>De acuerdo con lo previsto en la Ley 1581 de 2012 por medio de la cual se expidió el Régimen General de Protección de Datos Personales, y su Decreto reglamentario 1377 de 2013, autorizo expresamente a Jenny Marcela Flórez Montero estudiante de la Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia para que mis datos personales puedan ser utilizados de conformidad con la reglamentación vigente y uso exclusivamente con fines académicos para la culminación</b></p>	

del trabajo de grado de Maestría. Declaro haber leído la cláusula anterior, siendo el envío de sus datos la aceptación de la misma.		
Consentimiento Informado		
¿Acepta voluntariamente participar en la presente encuesta?		
Si		No
1. ¿En general, que tan satisfecho se siente usted con la gestión de trámites y servicios aduaneros y de comercio exterior que se presta en la Seccional de Aduanas de Cali? (objetivo 1).	Insatisfecho	
	Medianamente satisfecho	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	
	Completamente satisfecho	
2. ¿En general, que tan satisfecho se siente usted con el servicio de atención orientación al usuario que se presta en la Seccional de Aduanas de Cali? (objetivo 1).	Insatisfecho	
	Medianamente satisfecho	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	
	Completamente satisfecho	
3. ¿En general que tan satisfecho se siente usted, con los servicios tecnológicos ofrecidos a través de la plataforma?	Insatisfecho	
	Medianamente satisfecho	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	
	Completamente satisfecho	
4. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con la gestión por parte de la DIAN, de Coordinar acciones con las diferentes entidades públicas y/o privadas para brindarle un mejor Servicio? (objetivo 2).	Insatisfecho	
	Medianamente satisfecho	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	
	Completamente satisfecho	
5. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con los mecanismos dispuestos por parte de la DIAN, para participar activamente en las iniciativas de participación ciudadana y/o proyectos de la DIAN? (objetivo 3).	Insatisfecho	
	Medianamente satisfecho	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	
	Completamente satisfecho	
6. ¿Qué tan satisfecho se siente usted respecto a la claridad de la información suministrada por parte de la DIAN Seccional Aduanas Cali? (objetivo 1).	Insatisfecho	
	Medianamente satisfecho	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	
	Completamente satisfecho	
7. ¿Qué tan satisfecho se siente usted respecto al interés que muestra la DIAN Seccional Aduanas Cali para resolver sus inquietudes y problemas con relación a los procedimientos que usted realiza? (objetivo 1).	Insatisfecho	
	Medianamente satisfecho	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	
	Completamente satisfecho	
8. ¿Qué tan satisfecho se siente usted respecto a la confianza y credibilidad que transmiten los funcionarios de la DIAN Seccional Aduanas Cali? (objetivo 1).	Insatisfecho	
	Medianamente satisfecho	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	
	Completamente satisfecho	
9. ¿Qué tan satisfecho se siente usted respecto a las características de las instalaciones (estructura, señalizaciones, extintores) de la DIAN Seccional Aduanas Cali? (objetivo 3).	Insatisfecho	
	Medianamente satisfecho	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	
	Completamente satisfecho	
	Insatisfecho	

10. ¿Qué tan satisfecho se siente usted respecto a la accesibilidad y a la atención por parte de la DIAN Seccional Aduanas Cali? (objetivo 1).	Medianamente satisfecho	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	
	Completamente satisfecho	
11. Por favor clasifique los siguientes factores del servicio que presta la DIAN, según le resulte a usted más relevante para sentirse satisfecho en relación al servicio prestado En una escala de 1 a 5, donde 1 es la expresión de mínima satisfacción y 5 de máxima satisfacción. (Objetivo 1).	Accesibilidad, comunicación y comprensión.	
	Ejecución del servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.	
	Conocimiento y atención de los empleados.	
	Rapidez y eficiencia en el servicio.	
	Instalaciones físicas, equipos y recursos en general.	

Fuente: Elaboración propia

## Apéndice J

### Entrevista funcionarios

<b>La Planeación y la Gestión Pública en la Dirección De Impuestos y Aduanas Nacionales</b>	
	<b>Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD</b> <b>Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo</b> <b>Territorial</b> <b>2023</b>
<b>Estudiante (responsable)</b>	Jenny Marcela Flórez Montero
<b>Guion de preguntas orientadoras para entrevista semiestructurada - funcionarios</b>	
<p>El presente Guion se emplea como instrumento de recolección de información, para cumplir con los siguientes objetivos específicos del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Identificar los factores y variables que influyen en la relación-interacción y la tendencia de variación del año 2018 al 2021 con la atención al usuario de la Dirección Seccional de Aduanas Cali.</li> <li>5. Comprender, los procesos de ejecución de la política de servicio al ciudadano al interior de la DIAN y el nivel de cumplimiento del modelo integrado de Planeación y Gestión.</li> </ol>	
<p>Cordial saludo y explicación de la finalidad del encuentro:</p> <p>La investigación La Planeación y La Gestión Pública en la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, intenta resolver la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la percepción de los usuarios-clientes de los productos y servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, con base en los lineamientos y orientaciones de las políticas públicas de Servicio al Ciudadano, CONPES 3918 y Modelo Integrado de Planeación y Gestión?</p> <p>Vamos a tener este espacio de diálogo, para aportar a la reflexión sobre la forma en que la DIAN está ejecutando la política pública de servicio al ciudadano concerniente al fortalecimiento del talento humano y de la cultura organizacional; la racionalización de trámites y simplificación de los procesos para cumplir su objetivo institucional; el seguimiento de resultados, que contribuya a la mejora</p>	

<p>continua; la facilitación de la efectiva participación ciudadana y la rendición de cuentas en todas las fases, y la coordinación con las demás entidades públicas y otras partes interesadas</p> <p>Para nosotros es importante que usted tenga presente que las preguntas que realizaremos tienen fines estrictamente académicos para sistematizar la experiencia de ustedes como usuarios y trabajo que se ha realizado en esta seccional y del que ustedes son partícipes y beneficiarios, si en algún momento no desea contestar alguna pregunta o quiere parar la entrevista lo puede decir con tranquilidad, así mismo quisiéramos solicitar el permiso para tener el registro en audio y poder transcribir la entrevista, posteriormente a la transcripción se la enviaremos para que usted pueda verificar la transparencia o realizar recomendaciones.</p>		
<b>Consentimiento Informado</b>		
¿Acepta voluntariamente participar en la presente entrevista?		
Si		No
1. Por favor ¿dígame que sabe acerca del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) de la DIAN y sus principales objetivos? (Objetivo 1)		
2. Por favor ¿dígame que conoce acerca de las Dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y las políticas de gestión y desempeño institucional? (Objetivo 1)		
3. ¿Cuál es la frecuencia con la que usted recibe capacitaciones por parte de la entidad, respecto al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), de manera que pueda apropiarse del tema e interiorizarlo? (Objetivo 2)		
4. Por favor ¿dígame que sabe acerca de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y si tienen alguna relación con la misión y visión de la DIAN? (Objetivo 1)		
5. Por favor explíqueme ¿Cuál es la normatividad aplicable al proceso que usted desempeña en la DIAN? (Objetivo 2)		
6. Por favor podría decirme ¿en qué consiste la política pública de servicio al ciudadano y cómo se ejecuta al interior de la DIAN? (Objetivo 2)		

Fuente: Elaboración propia

## Apéndice K

### Entrevista Usuarios

<b>La Planeación y la Gestión Pública en la Dirección De Impuestos y Aduanas Nacionales</b>	
	<b>Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD</b> <b>Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo</b> <b>Territorial</b> <b>2023</b>
<b>Estudiante (responsable)</b>	Jenny Marcela Flórez Montero
<b>Guion de preguntas orientadoras para entrevista semiestructurada - Usuarios</b>	
<p>El presente Guion se emplea como instrumento de recolección de información, para cumplir con los siguientes objetivos específicos del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los factores y variables que influyen en la relación-interacción y la tendencia de variación del año 2018 al 2021 con la atención al usuario de la Dirección Seccional de Aduanas Cali.</li> <li>2. Comprender, los procesos de ejecución de la política de servicio al ciudadano al interior de la DIAN y el nivel de cumplimiento del modelo integrado de Planeación y Gestión.</li> <li>3. Observar posibles acciones que eventualmente puedan considerarse como soluciones a aplicarse al interior de la Dirección Seccional de Aduanas Cali.</li> </ol>	
Cordial saludo y explicación de la finalidad del encuentro	
<p>La investigación La Planeación y La Gestión Pública en la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, intenta resolver la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la percepción de los usuarios-clientes de los productos y servicios prestados por la Dirección Seccional de Aduanas de Cali, con base en los lineamientos y orientaciones de las políticas públicas de Servicio al Ciudadano, CONPES 3918 y Modelo Integrado de Planeación y Gestión?</p> <p>Vamos a tener este espacio de diálogo, para aportar a la reflexión sobre la forma en que la DIAN está ejecutando la política pública de servicio al ciudadano concerniente al fortalecimiento del talento humano y de la cultura organizacional; la racionalización de trámites y simplificación de los procesos para cumplir su objetivo institucional; el seguimiento de resultados, que contribuya a la mejora</p>	

<p>continua; la facilitación de la efectiva participación ciudadana y la rendición de cuentas en todas las fases, y la coordinación con las demás entidades públicas y otras partes interesadas</p> <p>Para nosotros es importante que usted tenga presente que las preguntas que realizaremos tienen fines estrictamente académicos para sistematizar la experiencia de ustedes como usuarios y trabajo que se ha realizado en esta seccional y del que ustedes son partícipes y beneficiarios, si en algún momento no desea contestar alguna pregunta o quiere parar la entrevista lo puede decir con tranquilidad, así mismo quisiéramos solicitar el permiso para tener el registro en audio y poder transcribir la entrevista, posteriormente a la transcripción se la enviaremos para que usted pueda verificar la transparencia o realizar recomendaciones.</p>		
<b>Consentimiento Informado</b>		
¿Acepta voluntariamente participar en la presente entrevista?		
Si		No
1. ¿Cuál cree usted que es el rol de la DIAN, como entidad prestadora de servicios en representación del Estado? (objetivo específico 1).		
2. ¿Cómo considera usted que los canales dispuestos para resolver las necesidades de orientación y facilitación de los ciudadanos-clientes de la DIAN Seccional Aduanas Cali, pueden ser más efectivos? (objetivo específico 1).		
3. ¿De qué manera considera usted que es posible incrementar los niveles de confianza y satisfacción de los ciudadanos-clientes de la DIAN Seccional Aduanas Cali, frente a los servicios prestados? (objetivo específico 2).		
4. ¿Cómo considera usted que sería posible y necesario mejorar la cultura del servicio de los servidores públicos de la DIAN Seccional Aduanas Cali? (objetivo específico 3).		
5. ¿Qué trámite o proceso de los que usted realiza en la DIAN Seccional Aduanas Cali, se le dificulta más y del cual a usted le gustaría tener información más cercana como usuario? (objetivo específico 3).		
6. ¿De qué maneras percibe usted que hay coordinación entre las diferentes entidades del Estado y al interior de las diferentes áreas de la DIAN Seccional Aduanas Cali para gestionar oportunamente los trámites de los usuarios? (objetivo específico 1).		

Fuente: Elaboración propia

**Apéndice L**

*Documentos a emplear*

<b>La Planeación y la Gestión Pública en la Dirección De Impuestos y Aduanas Nacionales</b>			
		<b>Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD</b> <b>Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial</b> <b>2023</b>	
<b>Estudiante (responsable)</b>		Jenny Marcela Flórez Montero	
<b>Documentos a Emplear en la investigación</b>			
<p>La presente tabla se emplea como instrumento de recolección de información, para cumplir con los siguientes objetivos específicos del proyecto:</p> <p>Identificar los factores y variables que influyen en la relación-interacción y la tendencia de variación del año 2018 al 2021 con la atención al usuario de la Dirección Seccional de Aduanas Cali .</p> <p>Comprender, los procesos de ejecución de la política de servicio al ciudadano al interior de la DIAN y el nivel de cumplimiento del modelo integrado de Planeación y Gestión.</p> <p>Observar posibles acciones que eventualmente puedan considerarse como soluciones a aplicarse al interior de la Dirección Seccional de Aduanas Cali.</p>			
<b>Documento o Informe</b>	<b>Objetivo del documento</b>	<b>Información del documento pertinente para el desarrollo de la investigación</b>	<b>Objetivo en el que se empleará (X)</b>
Carta Iberoamericana de	La presente Carta Iberoamericana promueve el	Se encuentran los lineamientos que orientan el servicio en la administración pública de la comunidad Iberoamericana, entre ellos,	Obj. 1

Calidad en la Gestión Pública	establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública, a partir del cual se adopte un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública.	políticas, planes estratégicos y elementos que promueven una gestión pública de calidad. Esto con un enfoque de flexibilidad y adaptación a los diferentes ambientes de las administraciones Públicas.	Obj. 2	X
			Obj. 3	X
Dirección de Gestión Estratégica y de Analítica  CIRCULAR NÚMERO 000004 (31 de mar 2022) DIAN	Establece las consideraciones generales sobre la gobernanza de datos en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	Se encuentran los elementos que hacen parte de la gobernanza de los datos y sus interrelaciones con los principales procesos y procedimientos que se llevan a cabo en las diferentes dependencias de la Entidad.	Obj. 1	
			Obj. 2	X
			Obj. 3	
Documento Conpes 3918  Consejo Nacional De Política Económica Y Social - República De Colombia Departamento Nacional De Planeación	Plantea la estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Colombia	Se encuentran las metas establecidas por el Estado Colombiano, en relación a la adopción por parte de las instituciones estatales, de nuevos modelos de relación con los ciudadanos-clientes, así como renovar su arquitectura organizacional y la gestión por procesos, para prestar una atención efectiva, eficaz y justa.	Obj. 1	
			Obj. 2	X
			Obj. 3	X
Cartilla CT-CAC-0004 Uso del SIE PQSRD, Peticiones, Quejas, Sugerencias, Reclamos, Denuncias y Felicitaciones	Con esta cartilla se busca facilitar a los ciudadanos peticionarios, el acceso e interacción con el SIE de PQSRD, con el fin que presenten virtualmente sus peticiones, quejas, sugerencias, reclamos, denuncias y	Se encuentran las generalidades del Sistema Informático Electrónico (SIE) de PQSRD, los beneficios y el paso a paso para utilizar la herramienta de control y seguimiento centralizado de las peticiones, quejas, sugerencias, reclamos, denuncias y felicitaciones presentadas por los peticionarios.	Obj. 1	
			Obj. 2	X

	<p>felicitaciones.</p> <p>También fomentar en los ciudadanos peticionarios el uso de este canal de atención virtual en la presentación de las diferentes modalidades del derecho de petición, en razón a que este servicio informático dispuesto por la UAE DIAN les permite efectuar en cualquier momento el seguimiento y estado actual de la petición; además, de contribuir con las directrices de Gobierno en Línea con su Estrategia de Cero Papel</p>		Obj. 3	
Cartilla CT-CAC-0054 Protocolos de Servicio en la Atención	Consolidar los protocolos de servicio en la atención, como guía y pautas de comportamiento que deben cumplir los servidores públicos de la DIAN y/o agentes, en su relación con los ciudadanos clientes en los diferentes canales de atención, para garantizar un adecuado y oportuno servicio, que satisfaga sus necesidades y expectativas.	Se encuentran los objetivos, conceptos en relación con el servicio al ciudadano cliente de la DIAN, atributos del servicio, derechos y deberes del servidor público, carta del trato digno al ciudadano cliente, componentes en la comunicación con el ciudadano cliente, aspectos comunes y necesarios en la atención, canales de atención, protocolos de servicio en la atención según el enfoque diferencial, según el medio de comunicación (presencial, virtual, telefónico) manejo de situaciones difíciles.	Obj. 1	
			Obj. 2	X
			Obj. 3	X
Cartilla CT-CAC-0056 Atención Presencial	Establecer lineamientos para la prestación del servicio en la atención presencial en puntos de contacto de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, con fin de hacer más efectiva la atención.	Se encuentran las pautas para el adecuado funcionamiento del servicio en la atención a través del canal presencial, identificación de los trámites y servicios, el ciclo de servicio en la atención, guía para la planeación de la atención, control y evaluación del servicio y la atención.	Obj. 1	
			Obj. 2	X
			Obj. 3	X
Cartilla CT-CAC-0057 Evaluación del Servicio y la	Establecer la estructura y herramientas de evaluación de la	Se encuentran los estándares mínimos de evaluación del servicio y la atención al ciudadano cliente, a partir del análisis del	Obj. 1	

Atención al Ciudadano Cliente	integridad y calidad del servicio en la UAE DIAN, alineando las políticas de buen gobierno sobre la gestión del servicio al ciudadano, la planeación estratégica de la Entidad, la medición de percepción de la calidad del servicio y el seguimiento a la operación de los canales de atención a través de los ANS.	contexto institucional del servicio en el país, contexto para la evaluación del servicio y atención al ciudadano cliente (Modelo de gestión Pública Eficiente, Modelo de Integración de Planeación y Gestión MIPG, Modelo de servicio en la UAE DIAN), elementos básicos del programa de evaluación del servicio y atención al ciudadano cliente de la UAE DIAN, esquema de evaluación funcional, instrumentos y una guía general sobre la evaluación de la percepción del ciudadano en los distintos momentos de contacto de este con la Entidad (interacciones de servicio), basados en los lineamientos, requisitos normativos y buenas prácticas consolidados a través del Programa Nacional del Servicio al Ciudadano del Departamento Nacional de Planeación – PNSC, listado de acuerdos de niveles de servicio – ANS.	Obj. 2	X
			Obj. 3	X
Cartilla CT-CAC-0065 Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Establecer la metodología de segmentación sistemática de los contribuyentes administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, que permita definir macrosegmentos y clasificar e identificar los contribuyentes que corresponden a cada grupo.	Se encuentran los macrosegmentos y clasificación de los contribuyentes que corresponden a cada uno, así como la caracterización de la respectiva demanda de trámites, servicios - OPAS y controles aplicados; estrategias institucionales de servicio y de control a partir de esa segmentación, beneficios esperados, descripción de la metodología, evaluación de la consistencia y monitoreo del impacto.	Obj. 1	
			Obj. 2	X
			Obj. 3	X
Código de ética y de buen gobierno	El Código de Ética y de Buen Gobierno de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, obedece al principio de mejora continua de la gestión y a la creación de un marco de referencia	Se encuentra la orientación estratégica de la DIAN, código de ética (valores, pautas éticas), Políticas de buen gobierno (en relación con el cumplimiento de la misión, con el recaudo, la contribución, gestión ética, calidad, talento humano, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, seguridad de la información, rendición de cuentas, entre otras), recomendaciones para la aplicación del código de ética y de buen gobierno.	Obj. 1	X
			Obj. 2	X

	<p>para la prestación de un servicio de calidad.</p> <p>En este sentido, es el instrumento gerencial que guía el accionar de los servidores públicos y de la Entidad en la realización de una gestión íntegra, eficiente y transparente, que contribuya al fortalecimiento de la credibilidad y la confianza de la ciudadanía en la institución, lo que exige observar y cumplir una ética pública en la misión de administrar y recaudar las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias de los ciudadanos.</p>		Obj. 3	X
Estudios económicos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) Colombia	Los principales objetivos de este estudio son promover un crecimiento más inclusivo, aumentar la recaudación y construir un sistema impositivo más eficiente y justo, además de ampliar la cobertura y aumentar la equidad de los programas de subsidios a la tercera edad.	Se encuentran los resultados de los estudios realizados por comisiones de expertos de la OCDE, en materia tributaria y aduanera, se evidencian deficiencias encontradas y se dan una serie de recomendaciones para aumentar la recaudación, reducir la evasión y construir un sistema impositivo más eficiente y justo.	Obj. 1	X
			Obj. 2	
			Obj. 3	X
Guía de lenguaje Claro para servidores Públicos de Colombia	Se desarrolló este documento debido a que la comunicación entre los ciudadanos y las entidades del Estado es el vehículo que aumenta la capital confianza en la Administración Pública,	Se encuentran antecedentes, definiciones, elementos, que se deben tener en cuenta para escribir en lenguaje claro, pautas para que las comunicaciones emitidas por el Estado, sean claras para los ciudadanos.	Obj. 1	
			Obj. 2	

	<p>reduce costos administrativos y financieros y especialmente, permite que el ejercicio de derechos de los ciudadanos sea efectivo; por lo tanto, esa comunicación debe estar en lenguaje claro, de lo contrario, puede tener implicaciones negativas tanto para el Estado como para el ciudadano.</p>		Obj. 3	X
<p>Informe de peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y Denuncias (PQRS), primer semestre de 2018 – estrategias del Plan Anticorrupción y de Atención Al Ciudadano</p>	<p>Pretende mostrar los resultados y el seguimiento realizado a las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el primer semestre de 2018.</p>	<p>Presenta el informe de evaluación de la información reportada de las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el primer semestre de 2018. Así como las conclusiones y recomendaciones para mejorar la atención al ciudadano.</p>	Obj. 1	X
			Obj. 2	
			Obj. 3	
<p>Informe de peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y Denuncias (PQRS), segundo semestre de 2018 estrategias del Plan Anticorrupción y de Atención Al Ciudadano</p>	<p>Pretende mostrar los resultados y el seguimiento realizado a las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el segundo semestre de 2018.</p>	<p>Presenta el informe de evaluación de la información reportada de las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el segundo semestre de 2018. Así como las conclusiones y recomendaciones para mejorar la atención al ciudadano.</p>	Obj. 1	X
			Obj. 2	
			Obj. 3	
<p>Informe de peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y</p>	<p>Pretende mostrar los resultados y el seguimiento realizado a</p>	<p>Presenta el informe de evaluación de la información reportada de las PQSR, recibidas, tramitadas y</p>	Obj. 1	
			Obj. 2	X

Denuncias (PQRS), primer semestre de 2019 – estrategias del Plan Anticorrupción y de Atención Al Ciudadano	las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el primer semestre de 2019.	resueltas por la entidad, durante el primer semestre de 2019. Así como las conclusiones y recomendaciones para mejorar la atención al ciudadano.	Obj. 3	
Informe de peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y Denuncias (PQRS), segundo semestre de 2019 – estrategias del Plan Anticorrupción y de Atención Al Ciudadano	Pretende mostrar los resultados y el seguimiento realizado a las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el segundo semestre de 2019.	Presenta el informe de evaluación de la información reportada de las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el segundo semestre de 2019. Así como las conclusiones y recomendaciones para mejorar la atención al ciudadano.	Obj. 1	
			Obj. 2	
			Obj. 3	X
Informe de peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y Denuncias (PQRS), primer semestre de 2020 – estrategias del Plan Anticorrupción y de Atención Al Ciudadano	Pretende mostrar los resultados y el seguimiento realizado a las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el primer semestre de 2020.	Presenta el informe de evaluación de la información reportada de las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el primer semestre de 2020. Así como las conclusiones y recomendaciones para mejorar la atención al ciudadano.	Obj. 1	X
			Obj. 2	
			Obj. 3	
Informe de peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y Denuncias (PQRS), segundo semestre de 2020 – estrategias del Plan Anticorrupción	Pretende mostrar los resultados y el seguimiento realizado a las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el segundo semestre de 2020.	Presenta el informe de evaluación de la información reportada de las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el segundo semestre de 2020. Así como las conclusiones y recomendaciones para mejorar la atención al ciudadano.	Obj. 1	X
			Obj. 2	
			Obj. 3	

y de Atención Al Ciudadano				
Informe de peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y Denuncias (PQRS), primer semestre de 2021 – estrategias del Plan Anticorrupción y de Atención Al Ciudadano	Pretende mostrar los resultados y el seguimiento realizado a las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el primer semestre de 2021.	Presenta el informe de evaluación de la información reportada de las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el primer semestre de 2021. Así como las conclusiones y recomendaciones para mejorar la atención al ciudadano.	Obj. 1	X
			Obj. 2	
			Obj. 3	
Informe de peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y Denuncias (PQRS), segundo semestre de 2021 – estrategias del Plan Anticorrupción y de Atención Al Ciudadano	Pretende mostrar los resultados y el seguimiento realizado a las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el segundo semestre de 2021.	Presenta el informe de evaluación de la información reportada de las PQSR, recibidas, tramitadas y resueltas por la entidad, durante el segundo semestre de 2021. Así como las conclusiones y recomendaciones para mejorar la atención al ciudadano.	Obj. 1	X
			Obj. 2	
			Obj. 3	
Resultados de la encuesta de percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN 2020 (Consolida resultados de 2018 a 2020)	Tiene como objetivo, evaluar la percepción de la calidad general del servicio brindado por la DIAN 2020, referente de la cercanía con el ciudadano.	Se encuentra el resultado del indicador de percepción general de la calidad del servicio DIAN que tienen los contribuyentes y usuarios, y de las diferentes dimensiones confirmatorias y sus tendencias. También fortalezas, oportunidades de mejora y el enfoque de mejoramiento de la experiencia del servicio institucional. Presenta el Histórico de los indicadores del año del año 2018 al 2020.	Obj. 1	X
			Obj. 2	X
			Obj. 3	X
Resultados de la encuesta de percepción de calidad general del	Tiene como objetivo, evaluar la percepción de la calidad general del servicio brindado por la DIAN 2020.	Se encuentra el resultado del indicador de percepción general de la calidad del servicio DIAN, que tienen los contribuyentes y usuarios en la gestión de trámites y servicios TACI. Así como los niveles de percepción mediante diferentes dimensiones	Obj. 1	X
			Obj. 2	X

servicio brindado por la DIAN 2021		confirmatorias de la satisfacción del servicio: fidelidad, acceso, proceso, resultado y transparencia con sus respectivos factores y variables. Presenta el Histórico de los indicadores del año 2018 a 2021.	Obj. 3	X
Acta De Entrega de director general Informe de Gestión Marzo 8 de 2021 / agosto 7 de 2022	Presenta los avances de la administración en el periodo marzo 8 de 2021 / agosto 7 de 2022.	Se encuentran los avances de la estrategia institucional con base en el proceso de alienación estrategia. Objetivos concretos para cada Dirección, Oficina, Subdirección o Dirección Seccional y para los diferentes niveles que se definan en la Entidad	Obj. 1	X
	Obj. 2		X	
	Obj. 3		X	
Acta De Entrega de director general Informe de Gestión 27 de agosto de 2018- 11 de febrero de 2021	Presentar los avances de la administración en el periodo 27 de agosto de 2018- 11 de febrero de 2021	Se encuentran los avances de la estrategia institucional con base en el proceso de alienación estrategia. Objetivos concretos para cada Dirección, Oficina, Subdirección o Dirección Seccional y para los diferentes niveles que se definan en la Entidad	Obj. 1	X
	Obj. 2		X	
	Obj. 3		X	
Informe de Rendición de Cuentas DIAN Enero – diciembre de 2018 Versión 1.	Presentar el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo; los avances y resultados del Plan Institucional; la inversión y presupuesto asociado a las metas misionales; el impacto de los servicios y productos que se ofrecen a la ciudadanía. Igualmente se presenta la gestión administrativa relacionada con la ejecución presupuestal, la planta de personal, el proceso de contratación, la transparencia, participación y servicio al ciudadano, así como resultados alcanzados en la ejecución de los planes de mejoramiento con los entes de control.	Se encuentra lo relacionado con la ejecución del presupuesto, cumplimiento de metas, informe de gestión, metas e indicadores, Informes de los entes de control que vigilan a la entidad (Control Interno), contratación, Impactos de la gestión (cambios en la población beneficiaria)	Obj. 1	X
	Obj. 2		X	
	Obj. 3		X	

Informe Gerencial - Seguimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - DIAN Periodo Enero – diciembre de 2018	Realizar un análisis al cumplimiento de las acciones programadas en el 2018, de acuerdo con la información disponible a la fecha de elaboración, tomando como base para esto: los reportes de la Coordinación de Planeación y Evaluación, las verificaciones efectuadas en el portal web institucional e intranet y la información reportada por las dependencias responsables.	Se encuentran las generalidades del Plan anticorrupción (PACC) con corte a abril de 2018, el seguimiento a las actividades por componente que son: Gestión de Riesgos de Corrupción - Mapa de Riesgos de Corrupción, Racionalización de Trámites, Rendición de Cuentas, Mecanismos para Mejorar la Atención al Ciudadano, Mecanismos Para la Transparencia y Acceso a la Información, Acciones Adicionales, Cumplimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano con Corte al 31 de diciembre de 2018, Conclusiones y recomendaciones.	Obj. 1	X
			Obj. 2	X
			Obj. 3	X
Informe Gerencial - Seguimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - DIAN Periodo Enero – diciembre de 2019	Realizar un análisis un análisis al cumplimiento de las acciones programadas en 2019, de acuerdo con la información disponible a la fecha de elaboración, tomando como base para esto: los reportes de la Coordinación de Planeación y Evaluación, las verificaciones efectuadas en el portal web institucional e intranet y la información reportada por las dependencias responsables.	Se encuentra el seguimiento a las actividades por componente que son: Gestión de Riesgos de Corrupción -Mapa de Riesgos de Corrupción, Racionalización de Trámites, Rendición de Cuentas, Mecanismos para Mejorar la Atención al Ciudadano, Mecanismos Para la Transparencia y Acceso a la Información, Acciones Adicionales, Cumplimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano con Corte al 31 de diciembre de 2019, Conclusiones y Recomendaciones.	Obj. 1	X
			Obj. 2	X
			Obj. 3	X
Informe Gerencial - Seguimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - DIAN Periodo Enero – diciembre de 2020	Realizar un análisis un análisis al cumplimiento de las acciones programadas en el año 2020, de acuerdo con la información remitida por los líderes de los procesos y las verificaciones efectuadas en el portal web institucional e intranet.	Se encuentra el seguimiento a las actividades por componente que son: Gestión de Riesgos de Corrupción -Mapa de Riesgos de Corrupción, Racionalización de Trámites, Rendición de Cuentas, Mecanismos para Mejorar la Atención al Ciudadano, Mecanismos Para la Transparencia y Acceso a la Información, Acciones Adicionales, Cumplimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al	Obj. 1	X
			Obj. 2	X
			Obj. 3	X

		Ciudadano con Corte al 31 de diciembre de 2020, Conclusiones y Recomendaciones.		
Informe Gerencial - Seguimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - DIAN Periodo Enero – diciembre de 2021	Realizar un análisis al cumplimiento de las acciones programadas con corte a 31 de diciembre de 2021, de acuerdo con la información disponible a la fecha de elaboración, tomando como base para esto: los reportes de las dependencias responsables de las acciones y las verificaciones efectuadas en el portal web e intranet por parte de la Oficina de Control Interno - OCI.  Con este informe, la OCI contribuye a la evaluación del nivel de desarrollo de las dimensiones de: Control Interno, Gestión para resultados e Información y Comunicación del MIPG.	Se encuentra la gestión lograda dentro del plan estratégico de la entidad, en particular de los objetivos estratégicos del Pilar de Cercanía al ciudadano:  ➤ Posicionar a la DIAN como una Entidad que se transforma para ser ágil, fácil y eficiente frente a sus grupos de interés.  ➤ Ser un referente en materia de trámites y servicios digitales.  El seguimiento a las actividades por componente que son: Gestión de Riesgos de Corrupción -Mapa de Riesgos de Corrupción, Racionalización de Trámites, Rendición de Cuentas, Mecanismos para Mejorar la Atención al Ciudadano, Mecanismos Para la Transparencia y Acceso a la Información, Acciones Adicionales, Cumplimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano con Corte al 31 de diciembre de 2021, Conclusiones y Recomendaciones. La matriz de riesgos de corrupción con los links de encuestas y resultados.	Obj. 1	X
			Obj. 2	X
			Obj. 3	X
Informe Gerencial - Seguimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - DIAN Periodo Enero – diciembre de 2022	Contribuir a la evaluación del nivel de desarrollo de las dimensiones de: Control Interno, Gestión para Resultados e Información y Comunicación del MIPG, así como a la gestión lograda en concordancia con el plan estratégico de la entidad, en particular a los objetivos estratégicos del pilar de Cercanía al Ciudadano:  ➤ Posicionar a la DIAN como una Entidad que se transforma para ser ágil,	Se encuentra el seguimiento a las actividades por componente que son: Gestión de Riesgos de Corrupción -Mapa de Riesgos de Corrupción, Racionalización de Trámites, Rendición de Cuentas, Mecanismos para Mejorar la Atención al Ciudadano, Mecanismos Para la Transparencia y Acceso a la Información, Iniciativas Adicionales, Cumplimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano con Corte al 31 de diciembre de 2022, Conclusiones y Recomendaciones. La matriz de riesgos de corrupción con los links de encuestas y resultados.	Obj. 1	
			Obj. 2	
			Obj. 3	X

	fácil y eficiente frente a sus grupos de interés.  ➤ Ser un referente en materia de trámites y servicios digitales			
Resolución No.000021 de 28 de enero de 2022.	Por la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, se reglamentan las disposiciones relativas al Sistema Institucional de Control Interno  y se crean unos Comités en el Nivel Central y Local de la U.A.E Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN	Se encuentran las consideraciones, adopción del Modelo, objetivos, Sistema de Gestión, Sistema Institucional de Control Interno, Operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Dimensiones del Modelo, Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, Implementación de las Políticas, responsables del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Instancias del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Instancia Responsable en las Direcciones Seccionales	Obj. 1	
			Obj. 2	X
			Obj. 3	X
Resultados de Desempeño Institucional MIPG- DIAN Vigencia 2021. Departamento Administrativo de la Función Pública.	Conocer el nivel de avance de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y del Modelo Estándar de Control Interno - MECI vigencia 2021	Se encuentra una operación estadística que mide la gestión y desempeño de la DIAN, proporcionando información para la toma de decisiones en materia de gestión.	Obj. 1	X
			Obj. 2	
			Obj. 3	X
Plan Anticorrupción Y De Atención Al Ciudadano (PAAC) 2021	Implementar estrategias que promuevan la transparencia, integridad, cercanía con el ciudadano, legitimidad y sostenibilidad fiscal, transformación tecnológica y del talento humano, de forma que fortalezcan la lucha contra la corrupción en el marco del propósito superior de la DIAN: “Por una Colombia más Honesta”.	Se encuentra el Contexto Estratégico: Panorama sobre posibles hechos susceptibles de corrupción o de actos de corrupción presentados en la entidad; Diagnóstico de los trámites y servicios de la entidad; Necesidades orientadas a la racionalización y simplificación de trámites; Necesidades de información dirigida a más usuarios y ciudadanos (rendición de cuentas); Diagnóstico de la estrategia de servicio al ciudadano; Diagnóstico del avance en la implementación de la Ley de Transparencia; Diagnóstico del estado del ajuste a las matrices de riesgos; Resultados Encuesta Urna De Cristal	Obj. 1	X
			Obj. 2	
			Obj. 3	X
	Establecer los lineamientos para la	Elementos de la política: Relación Estado – Ciudadano; Política de Servicio al	Obj. 1	X

<p>Actualización de Lineamientos de la Política Pública de Servicio Al Ciudadano.</p> <p>Diciembre de 2020. Departamento Nacional de Planeación -  Departamento Administrativo de la Función Pública</p>	<p>ejecución de la Política Pública del Servicio al ciudadano, al interior de las entidades públicas.</p>	<p>Ciudadano; Objetivos, Ámbito de aplicación, Responsables; Lineamientos generales para la implementación;</p> <p>Direccionamiento estratégico y planeación; Talento Humano; La Integridad Pública Gestión con valores para resultados; Información y comunicación; Gestión del conocimiento y la innovación;</p> <p>Evaluación de gestión y resultados</p> <p>Control Interno.</p>	Obj. 2	X
<p>Documento CONPES 3785. Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano y concepto favorable a la nación para contratar un empréstito externo con la banca multilateral hasta por la suma de usd 20 millones destinado a financiar el proyecto de eficiencia al servicio del ciudadano</p>	<p>Mejorar la efectividad, la colaboración y la eficiencia de las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional, y sus capacidades para atender oportunamente y con calidad los requerimientos de los ciudadanos</p>	<p>Antecedentes;</p> <p>Diagnóstico y Propuestas,</p> <p>Objetivos de la Política,</p> <p>Modelo de Gestión Pública Eficiente al Servicio del Ciudadano,</p> <p>Estrategias, Operación de Crédito con la Banca Multilateral, Plan de Acción, Financiamiento, Recomendaciones</p>	Obj. 1	X
			Obj. 2	X
			Obj. 3	X

Fuente: elaboración propia