Gestión tributaria y aduanera basada en riesgo en Colombia: propuesta conceptual del Modelo 5C: Reflexiones derivadas de la II Cumbre de Visionarios 2026

Milton Jahir Rodríguez Ramírez

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Tributaria

Director

María Ana Martina Chía Suarez

Magíster en Comercio Internacional

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Especialización en Gerencia Tributaria

2026

Contenido

Introducción 7

1. Gestión tributaria y aduanera basada en riesgo en Colombia: propuesta conceptual del Modelo 5C: Reflexiones derivadas de la II Cumbre de Visionarios 2026 9

1.1 Planteamiento del problema 9

1.2 Justificación 10

1.3 Objetivos 10

1.3.1 Objetivo general 10

1.3.2 Objetivos específicos 11

2. Marco referencial 11

2.1 Marco teórico 11

2.1.1 La II Cumbre de Visionarios como punto de partida 11

2.2 Marco legal y antecedentes colombianos 12

2.3 Cumplimiento y gestión inteligente del riesgo 13

2.4 Incentivos y facilidades para el cumplimiento 14

2.4.1 Costo fiscal y beneficio esperado 17

2.5 Referentes internacionales y nacionales 17

3. Método 18

4. Resultados y propuesta conceptual 19

4.1 Implicaciones para la gerencia tributaria 19

4.2 Propuesta propia: Modelo 5C 20

4.3 Caso aplicado 21

5. Discusión 22

5.1 Viabilidad, riesgos y limitaciones 22

5.2 Limitaciones del análisis 23

5.3 Reflexión profesional 23

5.4 Integración de hallazgos 24

6. Conclusiones 25

Referencias 27

Lista de tablas

Tabla 1. *Ejemplos de incentivos o facilidades sujetos a evaluación* 15

Tabla 2. *Seleccionados Lectura comparada de los referentes* 18

Tabla 3. *Modelo 5C de cumplimiento tributario inteligente*..... 20

Resumen

Este artículo de reflexión analiza, a partir de la II Cumbre de Visionarios 2026, cómo la gestión tributaria y aduanera colombiana puede avanzar hacia un enfoque preventivo y diferenciado por riesgo. Mediante una revisión cualitativa de normativa colombiana, literatura sobre cumplimiento tributario y documentos institucionales, se examinan antecedentes nacionales de facilitación, integración documental y control, junto con referentes de Singapur, Rotterdam y Cartagena. Se propone el Modelo 5, que corresponde a conocer, clasificar, cumplir, corregir y controlar, como una estructura conceptual para organizar la prevención, la asistencia, la corrección y la fiscalización según riesgos verificables. El modelo incorpora indicadores básicos de seguimiento y reconoce que la analítica y la inteligencia artificial son herramientas de apoyo, no sustitutos de la decisión humana. Se concluye que una gerencia tributaria más preventiva exige calidad de datos, trazabilidad, controles internos, evaluación de resultados y garantías para el contribuyente.

Palabras clave: gerencia tributaria, gestión del riesgo, cumplimiento tributario, aduanas, formalización, inteligencia artificial.

Abstract

This reflective article analyzes, based on the 2026 II Visionaries Summit, how Colombian tax and customs management can move toward a preventive and risk-differentiated approach. Through a qualitative review of Colombian regulations, tax compliance literature, and institutional documents, it examines national precedents of facilitation, document integration, and control, along with examples from Singapore, Rotterdam, and Cartagena. The Model 5 is proposed, which corresponds to knowing, classifying, complying, correcting, and controlling, as a conceptual framework to organize prevention, assistance, correction, and oversight according to verifiable risks. The model includes basic monitoring indicators and recognizes that analytics and artificial intelligence are support tools, not substitutes for human decision-making. The model incorporates basic monitoring indicators and acknowledges that analytics and artificial intelligence are support tools, not substitutes for human decision-making. It concludes that a more preventive tax management requires data quality, traceability, internal controls, evaluation of results, and guarantees for the taxpayer.

Keywords: tax management, risk management, tax compliance, customs, formalization, artificial intelligence.

Introducción

Pensar en la Colombia de 2050 obliga a mirar las decisiones que se están tomando hoy. La II Cumbre de Visionarios 2026, organizada por la Universidad Santo Tomás en Bucaramanga los días 17 y 18 de septiembre, propuso precisamente ese ejercicio bajo el lema "Colombia en el 2050: un país sin límites" y reunió perspectivas relacionadas con liderazgo, tecnología, innovación, educación, impacto social y negocios (Universidad Santo Tomás, 2026). Para quien se forma en Gerencia Tributaria, esa invitación conduce a una pregunta práctica: ¿cómo debería evolucionar la gestión del cumplimiento tributario y aduanero para responder a una economía cada vez más digital y trazable?

El punto de partida de este artículo no es que la tecnología resuelva por sí sola los problemas de evasión, informalidad o contrabando. La tesis es más concreta: la administración tributaria del futuro no debería preguntarse únicamente cómo detectar y sancionar el incumplimiento, sino también cómo diseñar un sistema en el que cumplir sea más sencillo, trazable y económicamente razonable, mientras los recursos de fiscalización se concentran en los riesgos reales.

En esta visión hacia 2050, la inteligencia artificial ocupa un papel transversal, pero no sustituye el criterio profesional ni la responsabilidad institucional. Su valor está en ampliar la capacidad para procesar grandes volúmenes de información, cruzar datos tributarios, contables, aduaneros y logísticos, detectar inconsistencias y generar alertas tempranas. En gerencia tributaria puede apoyar conciliaciones entre facturación electrónica, declaraciones, retenciones e información exógena; en aduanas y puertos puede contribuir al análisis de perfiles de riesgo, trazabilidad de cargas, priorización de inspecciones y detección de patrones atípicos. La decisión

final debe conservar supervisión humana, reglas transparentes, seguridad de la información y posibilidad de revisión.

En esa línea, la Cumbre funciona en este trabajo como punto de partida para relacionar visión de país, liderazgo, innovación y capacidad de ejecución con problemas concretos de cumplimiento. El artículo no atribuye a la Cumbre resultados tributarios que esta no haya demostrado; utiliza sus debates como marco de reflexión para formular una propuesta gerencial susceptible de evaluación.

1. Gestión tributaria y aduanera basada en riesgo en Colombia: propuesta conceptual del Modelo 5C: Reflexiones derivadas de la II Cumbre de Visionarios 2026

1.1 Planteamiento del problema

La gestión tributaria y aduanera basada en riesgo constituye un enfoque estratégico para fortalecer el cumplimiento de las obligaciones fiscales, optimizar los procesos de control y facilitar las operaciones de comercio exterior. En Colombia, los desafíos asociados con la evasión y elusión fiscal, el contrabando, la informalidad económica, la complejidad normativa y la transformación digital exigen evolucionar hacia modelos de gestión que permitan anticipar riesgos, focalizar recursos institucionales y promover una cultura de cumplimiento voluntario.

Aunque la administración tributaria y aduanera ha avanzado en la incorporación de herramientas tecnológicas, analítica de datos y mecanismos de fiscalización selectiva, persisten desafíos relacionados con la articulación entre la identificación, evaluación, priorización y tratamiento de los riesgos, así como con la integración de las perspectivas institucionales, empresariales, académicas y sociales. Esta situación plantea la necesidad de reflexionar sobre enfoques conceptuales que contribuyan a una gestión integral, preventiva, eficiente y orientada a la generación de confianza entre la administración y los contribuyentes. En este contexto, las reflexiones derivadas de la II Cumbre de Visionarios 2026 representan una oportunidad para analizar los desafíos contemporáneos de la gestión tributaria y aduanera en Colombia y explorar alternativas conceptuales que articulen la gestión del riesgo, la innovación, la corresponsabilidad y la sostenibilidad institucional. Por consiguiente, se plantea la necesidad de estructurar una propuesta conceptual denominada Modelo 5C, que permita organizar dimensiones estratégicas para la identificación, valoración y tratamiento de los riesgos tributarios y aduaneros, sin

desconocer las particularidades del contexto colombiano ni los principios de legalidad, equidad, eficiencia y seguridad jurídica.

En consecuencia, la pregunta que orienta esta reflexión es: **¿**Cómo puede una propuesta conceptual de gestión tributaria y aduanera basada en riesgo, estructurada a través del Modelo 5C, contribuir al fortalecimiento del cumplimiento fiscal, la facilitación del comercio exterior y la modernización de la administración tributaria y aduanera en Colombia?

1.2 Justificación

La reflexión conecta los debates de la II Cumbre de Visionarios 2026 con dificultades concretas de cumplimiento, trazabilidad y control. Su aporte es conceptual y gerencial: examina instrumentos existentes, distingue entre incentivos tributarios y facilidades administrativas, incorpora ejemplos de riesgo tributario y propone una estructura de prevención y fiscalización proporcional. La pertinencia radica en que la Gerencia Tributaria actual no solo liquida obligaciones: también administra datos, soportes, riesgos, controles y evidencia antes de una eventual actuación de la autoridad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar las posibilidades de una gestión tributaria y aduanera colombiana preventiva y diferenciada por riesgo, a partir de los debates de la II Cumbre de Visionarios 2026 y de referentes normativos y comparados.

1.3.2 Objetivos específicos

Describir los antecedentes colombianos de facilitación y gestión documental tributaria y aduanera.

Examinar el papel de la analítica y de los incentivos en el cumplimiento, con sus riesgos y límites.

Comparar de manera referencial experiencias de Singapur, Rotterdam y Cartagena.

Proponer una estructura conceptual de gestión del cumplimiento mediante el Modelo 5C.

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

2.1.1 La II Cumbre de Visionarios como punto de partida

La Cumbre no se utiliza aquí como una simple referencia decorativa. Su valor para este análisis está en la invitación a conectar visión de largo plazo con capacidad de ejecución. La programación oficial presentó la Cumbre como un espacio para pensar los retos y oportunidades del país hacia 2050 y destacó habilidades asociadas con negociación, liderazgo, comunicación estratégica y creatividad (Universidad Santo Tomás, 2026). Esa combinación resulta pertinente para la gerencia tributaria porque las transformaciones normativas y tecnológicas solo producen resultados cuando pueden convertirse en procesos, controles, indicadores y decisiones.

De la experiencia del evento quedó una idea sencilla: los cambios importantes requieren decisión y propósito, pero también ejecución. Trasladada al ámbito tributario, esa reflexión significa que hablar de una administración inteligente carece de valor si no se define qué problema

se quiere resolver, qué información se necesita, quién responde por el proceso, cómo se mide el resultado y qué garantías conserva el contribuyente.

Por ello, el hilo conductor de este trabajo es el siguiente: Cumbre y visión de país; diagnóstico tributar io y aduanero; gestión inteligente del riesgo; incentivos y facilitación; referentes comparados; implicaciones para la gerencia tributaria; y, finalmente, una propuesta conceptual hacia 2050.

2.2 Marco legal y antecedentes colombianos

El régimen aduanero colombiano tiene entre sus bases el Decreto 1165 de 2019 y sus modificaciones posteriores, entre ellas el Decreto 659 de 2024. Sin embargo, la existencia de normas, sanciones y procedimientos no elimina por sí sola las dificultades de cumplimiento. Desde la perspectiva empresarial, formalizar una operación supone costos contables, documentales, tecnológicos y administrativos; desde la perspectiva estatal, controlar de manera uniforme a todos los sujetos puede dispersar recursos que deberían concentrarse en operaciones de mayor riesgo.

Esta tensión exige distinguir entre control y control efectivo. Un operador con información consistente, trazabilidad electrónica y un historial estable de cumplimiento no necesariamente presenta el mismo riesgo que otro con inconsistencias reiteradas. La gestión tributaria moderna necesita convertir esa diferencia en decisiones documentadas y revisables, evitando tanto la fiscalización indiscriminada como la confianza ciega.

Colombia ya cuenta con antecedentes que permiten observar esta lógica en funcionamiento. El Operador Económico Autorizado (OEA), regulado desde el Decreto 3568 de 2011 y articulado con el régimen aduanero, reconoce a operadores que cumplen condiciones y requisitos de seguridad y confiabilidad. Entre sus beneficios se encuentran la disminución de inspecciones

físicas y documentales, procedimientos especiales y atención preferencial, según el tipo de autorización (DIAN, 2024). El OEA es relevante para esta tesis porque demuestra que el principio "cumplimiento verificable → menor fricción" no es una idea ajena al sistema colombiano.

Otro antecedente es la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), creada por el Decreto 4149 de 2004. Actualmente permite tramitar electrónicamente distintos procedimientos de importación y exportación y ha evolucionado hacia VUCE 2.0, con funcionalidades orientadas a reducir tiempos de respuesta, costos y duplicidades (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s. f.-a, s. f.-b). Por tanto, la comparación con ventanillas internacionales debe partir de una premisa: Colombia no comienza desde cero; el desafío consiste en profundizar integración, calidad de datos y capacidad de uso inteligente de la información.

En el componente estrictamente tributario, la misma lógica preventiva puede aplicarse a la información que producen las obligaciones formales. Entre las señales que una gerencia tributaria puede revisar están las diferencias entre facturación electrónica, contabilidad y declaraciones; inconsistencias en retenciones; cruces entre información exógena y registros internos; costos o deducciones sin soporte suficiente; variaciones atípicas en bases gravables; y errores recurrentes en obligaciones nacionales o territoriales. Estas señales no prueban por sí mismas un incumplimiento, pero permiten priorizar revisiones y corregir antes de que el riesgo se materialice.

2.3 Cumplimiento y gestión inteligente del riesgo

La literatura sobre cumplimiento tributario ofrece un respaldo conceptual útil. El modelo conocido como slippery slope plantea que el cumplimiento puede fortalecerse tanto por el poder de la autoridad como por la confianza en ella; el primero se relaciona con fiscalización y sanciones, mientras la segunda se vincula con legitimidad, servicio y cooperación (Kirchler et al., 2008). Este

marco permite entender por qué una política exclusivamente coercitiva puede ser insuficiente y por qué la facilitación tampoco puede sustituir la capacidad real de control.

Aplicado a la gerencia tributaria, el enfoque conduce a una combinación de prevención y fiscalización. La analítica de datos y la inteligencia artificial pueden revisar con mayor rapidez grandes volúmenes de operaciones, identificar anomalías, inconsistencias y cambios de comportamiento, y priorizar los casos que requieren análisis profesional. En materia tributaria, esto puede traducirse en alertas sobre diferencias entre facturación electrónica, contabilidad, retenciones, declaraciones e información reportada a terceros. En el ámbito aduanero y portuario, puede apoyar la lectura de manifiestos, documentos de transporte, origen, valor, clasificación y trazabilidad de la carga, así como la selección de operaciones para inspección según señales objetivas de riesgo. Estos sistemas no prueban por sí mismos una irregularidad: generan señales que deben contrastarse con la norma, la evidencia y la supervisión humana.

La OCDE ha documentado la expansión del uso de analítica avanzada e inteligencia artificial en administraciones tributarias, junto con la necesidad de gobernanza, transparencia, seguridad y protección de derechos (OECD, 2025a, 2025b). En Colombia, cualquier tratamiento de datos personales debe además considerar el marco de protección de datos, incluida la Ley 1581 de 2012. Por ello, una administración “inteligente” no es la que automatiza más decisiones, sino la que utiliza mejor la información sin sacrificar legalidad, explicabilidad ni posibilidad de contradicción.

2.4 Incentivos y facilidades para el cumplimiento

Los incentivos constituyen una hipótesis de política pública susceptible de evaluación y no una afirmación causal. Este artículo no demuestra estadísticamente que un incentivo produzca

formalización; propone que ciertos mecanismos, correctamente diseñados, podrían reducir fricciones de entrada o permanencia y que su eficacia debe medirse antes, durante y después de su implementación.

Para efectos de este análisis conviene diferenciar conceptos. Un incentivo tributario afecta, bajo habilitación legal, la carga o el tratamiento fiscal aplicable; una facilidad administrativa reduce trámites, tiempos o fricciones sin modificar por sí misma la obligación; un mecanismo de asistencia orienta al contribuyente para prevenir o corregir errores; y un beneficio aduanero corresponde a un tratamiento especial previsto en la regulación aplicable. Por ello, atención prioritaria, simplificación documental o acompañamiento no deben presentarse automáticamente como incentivos tributarios. El antecedente del OEA muestra, precisamente, que existen beneficios operacionales asociados a condiciones verificables.

La principal cautela es fiscal y distributiva. Un incentivo sin temporalidad puede convertirse en privilegio; uno sin seguimiento puede generar abuso; y uno sin indicadores puede representar un costo fiscal sin beneficios comprobables. Por eso, la pregunta gerencial no es únicamente "¿qué beneficio se entrega?", sino "¿cuál es su costo, qué comportamiento busca modificar, ¿cómo se medirá y cuándo debe terminar?".

Tabla 1. *Ejemplos de incentivos o facilidades sujetos a evaluación*

Instrumento	**Condición de acceso**	**Indicador**	**Riesgo**	**Resultado esperado**
Mecanismo de asistencia	Registro y plan de cumplimiento	Permanencia y declaraciones oportunas	Uso oportunista	Reducir errores de entrada
Facilidad administrativa	Historial verificable de cumplimiento	Tiempos, correcciones e incidencias	Trato desigual	Menor fricción para bajo riesgo
Corrección temprana	Error subsanable y buena fe, cuando la norma lo permita	Tasa de reincidencia	Relajamiento del control	Prevenir incumplimiento repetido

Instrumento	**Condición de acceso**	**Indicador**	**Riesgo**	**Resultado esperado**
Incentivo tributario temporal	Población y plazo definidos por ley	Costo fiscal vs. formalización	Captura y permanencia	Ampliar trazabilidad y base futura

Nota. La construcción de la tabla se realiza con base en los instrumentos que forman parte de ejemplos conceptuales. Su procedencia jurídica y fiscal requeriría diseño normativo específico y evaluación de impacto.

En esa línea, y como una posibilidad de política pública para discusión, Colombia podría evaluar una reforma tributaria y aduanera de alcance focalizado que cree mecanismos temporales de transición a la legalidad para determinados actores vinculados al comercio exterior y a las zonas portuarias. La propuesta no consistiría en reducir de manera general los impuestos ni en conceder beneficios a conductas ilícitas, sino en estudiar incentivos condicionados para quienes abandonen esquemas informales, registren sus operaciones, acrediten el origen de las mercancías, utilicen facturación y documentos electrónicos y mantengan trazabilidad posterior. Tales medidas podrían combinar facilidades administrativas y aduaneras con incentivos tributarios expresamente autorizados por ley, sujetos a plazo, metas de formalización, evaluación de costo fiscal y pérdida del beneficio ante reincidencia o incumplimiento.

La inteligencia artificial y la analítica de datos podrían apoyar esta transición mediante cruces de información tributaria, aduanera, logística y portuaria; detección temprana de inconsistencias; segmentación de perfiles de riesgo; y seguimiento de los beneficiarios. De este modo, la facilitación se concentraría en quienes demuestren voluntad verificable de formalización, mientras la fiscalización podría dirigirse con mayor intensidad hacia operaciones con señales objetivas de contrabando, fraude o reincidencia. Esta aproximación requeriría garantías de debido proceso, supervisión humana y reglas transparentes para evitar que una herramienta de clasificación se convierta por sí sola en una decisión sancionatoria.

2.4.1 Costo fiscal y beneficio esperado

En una especialización en Gerencia Tributaria, cualquier discusión de incentivos debe incorporar su costo fiscal. Una medida puede disminuir recaudo o generar gasto tributario en el corto plazo y, al mismo tiempo, buscar mayor formalización, trazabilidad y recaudo futuro. Ese encadenamiento no debe asumirse como automático. Debe comprobarse con indicadores de línea base, población de control cuando sea viable, permanencia en la formalidad, comportamiento de recaudo y costo administrativo.

La secuencia analítica propuesta es: costo fiscal inicial → cambio de comportamiento → formalización verificable → mayor trazabilidad → cumplimiento sostenido → eventual ampliación de la base y del recaudo. Si alguno de esos eslabones no aparece en la evaluación, el incentivo debe revisarse, rediseñarse o terminar. Esta lógica evita que la política tributaria confunda intención con resultado.

2.5 Referentes internacionales y nacionales

La comparación entre Singapur, Rotterdam y Cartagena responde a criterios diferentes y complementarios. Singapur se selecciona por la integración documental de su ventanilla única; Rotterdam, por su ecosistema digital de comunidad portuaria y el uso de análisis de riesgo para minimizar impactos logísticos; y Cartagena, por ser una referencia nacional que demuestra capacidades logísticas colombianas. No se comparan como si fueran sistemas equivalentes ni se pretende trasladar automáticamente sus soluciones.

TradeNet es la ventanilla única nacional de Singapur para declaraciones de comercio y concentra en una plataforma requerimientos de importación, exportación y transbordo, con el propósito de reducir tiempo y costo documental (Singapore Customs, 2026). En Rotterdam, el Port Community

System de Portbase articula el intercambio digital de información entre actores de la cadena, mientras la aduana utiliza análisis de riesgo para determinar inspecciones y reducir intervenciones innecesarias (Port of Rotterdam, 2021a, 2021b).

Cartagena se incluye como referente nacional, no como equivalente institucional de los dos casos anteriores. En el Container Port Performance Index 2023 ocupó la tercera posición entre 405 puertos evaluados; el indicador se concentra en la eficiencia medida por el tiempo de permanencia de buques portacontenedores y no constituye una calificación integral de todo el sistema aduanero colombiano (World Bank & S&P Global Market Intelligence, 2024).

Tabla 2. *Seleccionados Lectura comparada de los referentes*

Referente	Razón de selección	Aprendizaje útil	Límite de la comparación
Singapur	Ventanilla única e integración documental	Simplificar intercambio regulatorio y reutilizar información	Contexto institucional y escala distintos
Rotterdam	Ecosistema portuario digital y análisis de riesgo	Coordinar actores y focalizar controles	Marco europeo y gobernanza portuaria diferente
Cartagena	Capacidad logística colombiana	Reconocer capacidades nacionales sobre las cuales construir	CPPI mide eficiencia portuaria específica, no todo el sistema aduanero

Nota. La comparación es analítica y referencial; no establece una clasificación de modelos.

3. Método

Se desarrolló un artículo de reflexión con enfoque cualitativo. La revisión se organizó en cuatro categorías de análisis: gestión y segmentación del riesgo; integración y trazabilidad de la información; incentivos, facilidades y asistencia para el cumplimiento; y garantías, supervisión y evaluación de resultados.

Se revisaron normas colombianas relacionadas con régimen aduanero, Operador Económico Autorizado y protección de datos; documentos institucionales de la DIAN, el Ministerio de Comercio, la OCDE, Singapore Customs, Port of Rotterdam, Banco Mundial y

Universidad Santo Tomás; y literatura académica sobre cumplimiento tributario. Se priorizaron fuentes oficiales, académicas y directamente relacionadas con las categorías definidas.

Singapur fue seleccionado por su experiencia de ventanilla única e integración documental; Rotterdam por su ecosistema portuario digital y gestión del riesgo; y Cartagena como referente nacional de capacidad logística. La comparación fue cualitativa y se estructuró a partir de la razón de selección, el aprendizaje útil y el límite de cada referente, sin pretender establecer equivalencias institucionales ni medir estadísticamente su desempeño.

Las ideas derivadas de la II Cumbre de Visionarios se utilizaron como contexto reflexivo y se relacionaron con las categorías anteriores. Finalmente, los hallazgos se sintetizaron en el Modelo 5C. El modelo es una propuesta conceptual, no una metodología validada empíricamente; por ello, los indicadores sugeridos se plantean como criterios iniciales de aplicación y requieren prueba posterior.

4. Resultados y propuesta conceptual

4.1 Implicaciones para la gerencia tributaria

La transformación tecnológica de la administración tributaria no es un desafío exclusivo del Estado. También modifica el trabajo de quienes dirigen la función tributaria dentro de las organizaciones. En un entorno de facturación electrónica, documentos electrónicos, intercambio de información y controles basados en riesgo, la gerencia tributaria debe evolucionar desde una respuesta posterior al requerimiento hacia una gestión preventiva del cumplimiento.

Esto implica identificar anticipadamente riesgos tributarios; conciliar facturación electrónica, contabilidad y declaraciones; revisar retenciones e información exógena; validar soportes de costos

y deducciones; documentar operaciones susceptibles de fiscalización; mejorar la trazabilidad del comercio exterior; establecer controles internos; utilizar analítica para detectar inconsistencias; monitorear cambios normativos; y construir indicadores que permitan conocer la calidad del cumplimiento antes de una actuación de la autoridad.

Desde esta perspectiva, el gerente tributario no es únicamente quien liquida correctamente un impuesto o responde una fiscalización. También administra información, evidencia, riesgo, tiempos, tecnología y reputación. Hacia 2050, su función exigirá comprender herramientas de analítica e inteligencia artificial para anticipar contingencias, automatizar verificaciones repetitivas y concentrar el juicio profesional en operaciones de mayor complejidad. Esto no implica delegar la interpretación tributaria a un algoritmo, sino utilizar la tecnología como apoyo para que los procesos empresariales produzcan información confiable desde el origen y las decisiones tributarias sean explicables, documentadas y defendibles.

4.2 Propuesta propia: Modelo 5C

Como síntesis del análisis, este artículo propone el Modelo 5C. No se presenta como una metodología validada empíricamente, sino como una herramienta conceptual para organizar la gestión tributaria y aduanera mediante cinco momentos relacionados: conocer, clasificar, cumplir, corregir y controlar. Para fortalecer su utilidad gerencial, cada etapa se vincula con un indicador básico que permite discutir su aplicación y posterior evaluación.

Tabla 3. *Modelo 5C de cumplimiento tributario inteligente*

Etapa	Pregunta gerencial	Acción	Apoyo tecnológico	Indicador sugerido
1. Conocer	¿Qué sabemos del contribuyente y de la operación?	Consolidar información y contexto	Integración de datos	% de información completa y consistente
2. Clasificar	¿Cuál es el nivel de riesgo y por qué?	Segmentar con criterios verificables	Scoring y detección de anomalías	% de operaciones segmentadas por nivel de riesgo
3. Cumplir	¿Cómo hacer correcto el cumplimiento desde el origen?	Controles preventivos y asistencia	Alertas, validaciones y automatización	Errores detectados antes de declarar

Etapa	Pregunta gerencial	Acción	Apoyo tecnológico	Indicador sugerido
4. Corregir	¿Existe un error subsanable y cómo evitar su repetición?	Corrección temprana cuando proceda y análisis de causa	Monitoreo de reincidencia	Tasa de reincidencia de errores
5. Controlar	¿En qué riesgos debe concentrarse la fiscalización?	Intervención proporcional al riesgo	Analítica avanzada con supervisión humana	Resultado de controles según nivel de riesgo

Nota. En todas las etapas deben operar reglas de calidad de datos, trazabilidad, seguridad, protección de información y supervisión humana.

El valor del modelo está en evitar dos extremos. El primero es tratar a todos los contribuyentes como si representaran el mismo riesgo; el segundo es delegar decisiones sensibles a un algoritmo. La propuesta busca que la información ayude a diferenciar, que la prevención reduzca errores y que la capacidad coercitiva se reserve con mayor intensidad para riesgos objetivos y conductas deliberadas.

4.3 Caso aplicado

Considérese una empresa colombiana mediana que vende en el mercado nacional y realiza algunas operaciones de comercio exterior. Presenta oportunamente sus declaraciones, utiliza facturación electrónica y mantiene contabilidad organizada, pero en una revisión interna se detectan diferencias ocasionales entre notas crédito, ingresos contables y bases declaradas, además de inconsistencias documentales en algunas operaciones de importación.

Aplicando el Modelo 5C, en Conocer la empresa integra facturación, contabilidad, declaraciones, retenciones, información exógena y documentos de comercio exterior. En Clasificar identifica como riesgos relevantes las diferencias de ingresos, los soportes incompletos y la reincidencia documental. En Cumplir establece conciliaciones previas y alertas antes de presentar declaraciones. En Corregir analiza la causa de cada diferencia y documenta los ajustes que

jurídicamente procedan. En Controlar concentra una revisión interna reforzada en las operaciones que mantienen señales objetivas de riesgo.

Para la gerencia tributaria, el caso exige mantener evidencia, controles y trazabilidad suficientes para explicar las cifras declaradas y las operaciones de comercio exterior. Para la administración, una gestión diferenciada exigiría criterios transparentes y revisables. El historial de cumplimiento puede ser una variable del perfil de riesgo, pero no elimina la posibilidad de control cuando aparezcan nuevas señales objetivas.

Este ejemplo muestra que el Modelo 5C puede utilizarse dentro de una empresa sin pretender sustituir las facultades de la autoridad. Su utilidad consiste en ordenar controles preventivos, documentar causas de error y producir indicadores sobre la calidad del cumplimiento.

5. Discusión

5.1 Viabilidad, riesgos y limitaciones

La implementación de una gestión más inteligente depende de condiciones que no pueden darse por supuestas: calidad e interoperabilidad de datos, capacidades técnicas, formación de funcionarios y profesionales, sostenibilidad fiscal, ciberseguridad, reglas de gobernanza y liderazgo institucional. Un modelo sofisticado alimentado con datos incompletos puede producir decisiones aparentemente precisas pero materialmente equivocadas.

También existen riesgos de sesgo, opacidad y uso excesivo de automatización. Las decisiones que afecten derechos deben conservar supervisión humana, trazabilidad y posibilidad de contradicción. La protección de datos no es un obstáculo para la transformación digital, sino una condición de legitimidad.

5.2 Limitaciones del análisis

Este trabajo es cualitativo y reflexivo. No realiza investigación cuantitativa ni demuestra causalidad entre incentivos y formalización. No formula una reforma tributaria concreta ni calcula el costo fiscal de un incentivo específico. Los referentes internacionales operan en contextos institucionales distintos y se utilizan únicamente como fuentes de aprendizaje. El Modelo 5C es una propuesta conceptual que requeriría validación y prueba. Finalmente, cualquier resultado esperado de IA o analítica depende de la calidad de los datos, del diseño de los modelos y de la evaluación posterior.

5.3 Reflexión profesional

La participación en la II Cumbre de Visionarios 2026 permitió observar que pensar en Colombia 2050 no consiste solamente en anticipar nuevas tecnologías. También exige revisar la manera en que hoy se toman decisiones empresariales e institucionales. Desde la gerencia tributaria, el cumplimiento deja de verse únicamente como una obligación posterior y pasa a entenderse como una capacidad organizacional que debe diseñarse, medirse y mejorarse.

La idea que más conecta la experiencia de la Cumbre con este artículo es que una visión solo adquiere valor cuando se convierte en acción. En el ámbito tributario, proponerse una gestión más moderna implica comenzar por decisiones concretas: mejorar datos, documentar procesos, anticipar riesgos, medir costos, formar talento y utilizar la tecnología con criterio. Esa es una construcción gradual, no una promesa automática para 2050.

5.4 Integración de hallazgos

El análisis permite separar tres niveles. La evidencia normativa muestra que Colombia ya cuenta con instrumentos de facilitación condicionada e integración documental, como OEA y VUCE. La literatura sobre cumplimiento advierte que poder y confianza pueden coexistir como mecanismos complementarios. Y la propuesta de este artículo consiste en integrar esas ideas en una lógica gerencial de riesgo, prevención y evaluación.

Desde esta perspectiva, la pregunta no es si Colombia debe escoger entre sancionar o facilitar. Una administración efectiva necesita ambas capacidades. La facilitación sin control puede generar arbitraje y abuso; el control indiscriminado puede elevar costos y desperdiciar recursos. El reto consiste en construir criterios verificables para decidir cuándo asistir, cuándo corregir, cuándo facilitar y cuándo fiscalizar con mayor intensidad.

La inteligencia artificial ocupa un lugar de apoyo dentro de esa arquitectura y su relevancia previsiblemente aumentará hacia 2050. Puede procesar información tributaria, aduanera y logística a una velocidad difícil de replicar manualmente; reconocer patrones; priorizar riesgos; generar alertas; y facilitar controles preventivos. En puertos y operaciones de comercio exterior, su integración con sistemas de trazabilidad y ventanillas electrónicas puede ayudar a focalizar inspecciones y reducir fricciones en operaciones de bajo riesgo. Sin embargo, la IA no define por sí misma la política tributaria, la legalidad de una actuación ni la proporcionalidad de una decisión. La responsabilidad, la interpretación normativa y las garantías del contribuyente continúan siendo humanas e institucionales.

Desde esta perspectiva, una eventual reforma focalizada para zonas portuarias podría analizarse como un instrumento de formalización y no como una amnistía al contrabando. Su justificación tendría que demostrarse con resultados: número de nuevos operadores formalizados, permanencia en la legalidad, trazabilidad de mercancías, variación del recaudo, reducción de reincidencia y costo fiscal del beneficio. El Modelo 5C permitiría ordenar ese seguimiento: conocer al operador, clasificar su riesgo, facilitar el cumplimiento, corregir errores subsanables y concentrar el control donde persistan señales objetivas de incumplimiento.

6. Conclusiones

La II Cumbre de Visionarios 2026 ofrece un marco pertinente para pensar la gestión tributaria y aduanera desde una perspectiva de largo plazo. Su principal aporte a esta reflexión no es una solución técnica específica, sino la invitación a conectar visión, liderazgo y ejecución con problemas concretos del país.

Colombia no parte de cero. El OEA demuestra que el cumplimiento verificable puede asociarse con beneficios de facilitación, y la VUCE evidencia una trayectoria de integración electrónica de trámites. Estos antecedentes permiten formular una agenda de mejora sin presentar como novedoso lo que ya existe.

Los incentivos tributarios, las facilidades administrativas y los beneficios aduaneros deben distinguirse y evaluarse según su naturaleza. Cuando una medida afecta la carga fiscal, su diseño requiere habilitación jurídica, temporalidad, población objetivo, indicadores y evaluación de costo fiscal. Las facilidades operativas, por su parte, deben apoyarse en criterios objetivos para evitar tratamientos arbitrarios.

Para la gerencia tributaria, el cambio más relevante es pasar de una función reactiva a una gestión preventiva del cumplimiento. Esto implica administrar riesgos, datos, evidencia, controles internos y trazabilidad. La inteligencia artificial puede apoyar esa transición mediante clasificación, alertas y detección de anomalías, siempre bajo reglas claras y supervisión humana.

El Modelo 5C, conocer, clasificar, cumplir, corregir y controlar, Resume el aporte conceptual del artículo. Su propósito es ordenar la relación entre información, prevención, facilitación y fiscalización. No reemplaza la norma ni constituye una metodología validada; ofrece una estructura para discutir cómo podría gestionarse el cumplimiento de manera más diferenciada y medible.

El objetivo no debería ser una administración que simplemente utilice más tecnología, sino una que tome mejores decisiones. Si la visión de futuro se traduce desde el presente en procesos verificables, datos consistentes e indicadores de seguimiento, la Gerencia Tributaria puede contribuir a que el cumplimiento sea más preventivo, la fiscalización más focalizada y la relación entre Estado y empresa más trazable y confiable.

Como línea de política pública para evaluación futura, el artículo plantea estudiar incentivos tributarios temporales y facilidades aduaneras condicionadas que favorezcan la transición hacia la legalidad en actividades vinculadas a puertos y comercio exterior. Su legitimidad dependería de que no premien el incumplimiento, tengan fundamento legal, plazo definido, costo fiscal medible y resultados verificables de formalización. La IA podría fortalecer su administración mediante análisis de riesgo y seguimiento continuo, siempre bajo supervisión humana y garantías para los contribuyentes y operadores.

Referencias

Colombia, Congreso de la República. (2012, 17 de octubre). *Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981

Colombia, Presidencia de la República. (2004, 10 de diciembre). *Decreto 4149 de 2004, por el cual se racionalizan algunos trámites y procedimientos de comercio exterior, se crea la Ventanilla Única de Comercio Exterior y se dictan otras disposiciones*.

Colombia, Presidencia de la República. (2011, 27 de septiembre). *Decreto 3568 de 2011, por el cual se establece el Operador Económico Autorizado en Colombia*. https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/decreto_3568_2011.htm

Colombia, Presidencia de la República. (2019, 2 de julio). *Decreto 1165 de 2019, por el cual se dictan disposiciones relativas al régimen de aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013*.

Colombia, Presidencia de la República. (2024). *Decreto 659 de 2024, por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1165 de 2019 y se dictan otras disposiciones*.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (s. f.). *Operador Económico Autorizado (OEA): preguntas frecuentes*. https://www.dian.gov.co/aduanas/oea/inicio/Paginas/PreguntasFrecuentes.aspx

Kirchler, E., Hölzl, E., & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The "slippery slope" framework. *Journal of Economic Psychology, 29*(2), 210–225. https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.05.004

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s. f.). *Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)*. https://www.vuce.gov.co/

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025a). *Tax administration 2025: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/cc015ce8-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025b). *Governing with artificial intelligence: The state of play and way forward in core government functions*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/795de142-en

Port of Rotterdam. (2023). *Successful digitalisation of customs processes*. https://publications.portofrotterdam.com/digital-report/successful-digitalisation-of-customs-processes

Singapore Customs. (2026, 24 de febrero). *TradeNet*. https://www.customs.gov.sg/doing-business/quick-links-for-traders/tradenet/

Universidad Santo Tomás. (2026). *II Cumbre de Visionarios 2026: Colombia en el 2050, un país sin límites*. https://cumbredevisionarios.usta.edu.co/

World Bank, & S&P Global Market Intelligence. (2024). *The container port performance index 2023: A comparable assessment of performance based on vessel time in port*. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/06/01/regional-disruptions-drive-changes-in-global-container-port-performance-ranking