

Manual –
Marco Metodológico para la Gestión de
Indicadores en la UAE-DIAN

Proceso Planeación Estrategia y Control
Subprocesos: Administración del Sistema de Gestión y
Planeación y Cumplimiento
Versión 1
Código MN-PEC-0229
Año 2026

El contenido de este documento corresponde a Información Pública

Tabla de Contenido

1. Introducción	3
2. Consideraciones previas	4
3. Indicadores, Estadísticas y Variables	6
4. Clasificación de los Indicadores	9
5. Indicadores Clave de Riesgos - KRI	15
6. Tipología de los indicadores	17
7. Roles y responsabilidades para la gestión de los indicadores en la UAE-DIAN	20
8. Lineamientos metodológicos para las fases de gestión de indicadores en la UAE-DIAN	27
9. Bibliografía	63
10. Anexos	64

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Matriz de Roles y Responsabilidades para la Gestión de Indicadores en la UAE-DIAN	21
Gráfica 2. Fases para la gestión de los indicadores	28
Gráfica 3. Ecuación para la priorización de los factores relevantes a medir por proceso	34
Gráfica 4. Estructura para diseñar el nombre del indicador	36
Gráfica 5. Ejemplo estructura de fórmula de un indicador	40
Gráfica 6. Ejemplo fórmula frecuencia absoluta	41
Gráfica 7. Ejemplo fórmula frecuencia relativa	41
Gráfica 8. Ejemplo fórmula tasa de variación	42
Gráfica 9. Ejemplo de fórmula de promedio	42
Gráfica 10. Ejemplo de índice	43
Gráfica 11. Rangos para el cumplimiento de la meta.	47

Índice de Tablas

Tabla 1. Dimensiones de MIPG relacionadas con el control en la gestión y la medición del desempeño.	7
Tabla 2. Ejemplos KRI	16
Tabla 3. Ejemplos indicadores de eficacia	17
Tabla 4. Ejemplos indicadores de eficiencia	18
Tabla 5. Ejemplos indicadores de efectividad	19
Tabla 6. Ejemplos indicadores de calidad del servicio	19
Tabla 7. Criterios técnicos de selección para factores relevantes a medir	31
Tabla 8. Parámetros de impacto sobre el objeto de medición	32
Tabla 9. Parámetros de disponibilidad de datos	32
Tabla 10. Parámetros de articulación estratégica	33
Tabla 11. Parámetros de riesgos asociados	33

Tabla 12. Parámetros de trámites, productos o servicios asociados	33
Tabla 13. Nivel de relevancia de los factores de medición	34
Tabla 14. Diferencia Indicador Estratégico – Indicador Operativo	35
Tabla 15. Ejemplos de definición del propósito y objetivo	37
Tabla 16. Unidades de medida	44
Tabla 17 Ejemplos de indicadores con doble clasificación: KPI -KRI	49
Tabla 18. Atributos de calidad SMART	51
Tabla 19. Valoración de atributos de calidad SMART	52
Tabla 20. Roles y responsabilidades de la etapa de medición y análisis de los indicadores.....	56
Tabla 21. Criterios diferenciales para la presentación de resultados	58
Tabla 22. Acciones frente al resultado del indicador	61

1. Introducción

Para la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales UAE-DIAN, se hace necesario diseñar un sistema integral de indicadores que le permita monitorear y evaluar su desempeño institucional, por el crecimiento que ha afrontado desde el año 2020 en los componentes esenciales de su modelo de gestión, especial en lo atinente a su estructura orgánica, talento humano, recursos físicos y financieros y la infraestructura física y tecnológica para optimizar la gestión a nivel nacional de más de 16.000 funcionarios. Es por ello, que este documento establece herramientas conceptuales y metodológicas para construir y utilizar indicadores en diferentes niveles, dimensiones y perspectivas, garantizando entre otros aspectos, la unidad de criterio y estandarización, asegurando coordinación, calidad, oportunidad y evitando duplicidad de esfuerzos en la medición o publicación de resultados diferentes, en atención a las políticas de gobernanza de datos y de seguridad de la información.

El establecimiento de indicadores clave de desempeño Key Performance Indicators - KPI o Key Risk Indicators -KRI, resulta indispensable. Los indicadores proveen información cuantitativa y/o cualitativa sobre el desempeño de la Entidad. También, posibilitan la identificación temprana de desviaciones, pues generan información relevante para la toma de decisiones y la mejora continua, pero, además, brindan insumos para la promoción de la transparencia, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas.

En este sentido, el presente documento contiene las pautas metodológicas para la gestión de los indicadores en la UAE-DIAN, las cuales, se basan en la recopilación de buenas prácticas y se presentan de manera esquematizada y estandarizada para su adopción formal.

El documento consta de ocho secciones incluida la introducción como la primera de ellas; la segunda, presenta las consideraciones previas a tener en cuenta para la gestión de indicadores, la tercera, define los conceptos de indicadores, estadísticas y variables; la cuarta, establece la clasificación y alineación de indicadores en los niveles estratégico, táctico y operativo; la quinta, presenta los indicadores clave de riesgos - KRI; la sexta, los tipos de indicadores que se emplearán, incorporando ejemplos y contextos de aplicación; la séptima, establece los lineamientos relacionados con los roles y responsabilidades institucionales para la gestión de los indicadores desde el punto de vista de la gobernanza de los datos. Por último, en la octava sección se plasman por fases, las pautas metodológicas para el desarrollo de todo el ciclo de la gestión de los indicadores en la Entidad y se relaciona una serie de herramientas generadas para el apoyo de su implementación, la cuales, se presentan en los anexos del documento.

Finalmente, es importante mencionar que la implementación de un sistema integral de indicadores institucional requiere el compromiso decido de los diferentes niveles de gestión de la Entidad. La alta dirección debe impulsar su adopción y asegurar que se destinen los recursos necesarios para su implementación. Igualmente, es fundamental el compromiso de los directivos y líderes de los procesos para que se lleve a cabo su efectivo y adecuado despliegue.

2. Consideraciones previas

2.1 Objetivo del documento

Definir el marco conceptual y los lineamientos metodológicos para la implementación de la gestión de los indicadores en la UAE-DIAN, aportando a su mejora continua y al fortalecimiento de la toma de decisiones institucionales.

2.2 Alcance del documento

Este documento establece el marco metodológico y las pautas para la gestión de los indicadores de la UAE-DIAN, iniciando con la etapa de entendimiento y finalizando con la presentación y socialización de resultados de su monitoreo, así como su evaluación y mejora. Esta metodología aplica a todos los indicadores de la Entidad.

2.3 Definiciones y siglas

- **Efectividad:** medida en que la gestión permite el logro de los resultados planeados con un manejo óptimo de los recursos.¹
- **Eficacia:** grado en el que se realizan las actividades planeadas y se logran los resultados planeados.¹
- **Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.¹
- **Factores clave de éxito:** son los aspectos clave o factores críticos en la gestión, asociados a las actividades que son necesarias de ejecutar o de realizar exitosamente para que el objetivo se cumpla.¹
- **Ficha técnica del indicador:** también conocida como hoja de vida del indicador, es una estructura de soporte que formaliza el indicador y el resultado que este representa. Este documento facilita la visualización de las principales características del indicador.²
- **Fórmula:** descripción de los cálculos necesarios para obtener un valor cuantitativo del indicador. En caso de ser necesario se debe especificar la técnica estadística utilizada.³
- **Grupos de interés:** individuos u organismos específicos que tienen un interés especial en la gestión y los resultados de las organizaciones públicas. Comprende, entre otros, instancias o espacios de participación ciudadana formales o informales⁴.
- **Grupos de valor:** personas naturales (ciudadanos) o jurídicas (organizaciones públicas o privadas) a quienes van dirigidos los bienes y servicios de una entidad⁵.
- **Indicador:** un indicador es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables) o la observación cualitativa, verificable objetivamente, a partir del cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo⁶.

¹ DAFP. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Versión 4.

² Min Ciencias. (2022). Guía para la planeación, seguimiento y evaluación de la gestión.

³ DNP. (2009). Guía metodológica para la formulación de indicadores.

⁴ DAFP. (2020). Glosario Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

⁵ Ibidem.

⁶ DAFP, (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Versión 4.

- **Índice:** expresión numérica de la relación entre dos o más variables que han sido conmensuradas y agregadas hasta convertirlas en un solo mega numerario. Por ejemplo: Índice de precios al consumidor, Índice de Sostenibilidad Ambiental, Índice de Desarrollo Humano.⁷
- **KPI:** un indicador clave de desempeño, o KPI, por su sigla en inglés Key Performance Indicators son métricas cuantitativas que se usan para conocer el nivel de desempeño y cuantificar el avance de los objetivos.⁸
- **KRI:** un indicador clave de riesgo, o KRI, por su sigla en inglés Key Risk Indicators, permite capturar la ocurrencia de un incidente que se asocia a un riesgo identificado previamente y que es considerado alto, lo cual permite llevar un registro de ocurrencias y evaluar a través de su tendencia la eficacia de los controles que se disponen para mitigarlos⁹.
- **Línea base:** valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. Datos que describen la situación previa a una intervención (periodo anterior evaluado) y con la cual es posible hacer seguimiento y monitorear un objetivo, estrategia, proceso, política, programa o proyecto o efectuar comparaciones relacionadas¹⁰.
- **Medición:** la medición es el proceso por el cual, un instrumento, diseñado para capturar la información de la manera más precisa posible, permite determinar que variable o variables de interés se manifiestan a través de cualidades o cantidades establecidas por los instrumentos sobre una población de interés.¹¹
- **Meta:** expresión concreta y cuantificable de los logros que la organización planea alcanzar en un periodo de tiempo, con relación a los objetivos previamente definidos.¹¹
- **Monitoreo:** Esta etapa del proceso es clave para medir el desempeño de los procesos ejecutados por medio de la información aportada por el sistema de medición y de indicadores establecidos por la entidad, asimismo es fundamental para evaluar si la evolución del desempeño se adecua a lo estipulado en el plan de acción, o si es necesario adelantar acciones que permitan dar cumplimiento a las metas esperadas.¹
- **Objetivo:** son los logros que la organización pública espera concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su propósito fundamental de forma eficiente y eficaz.
- **Periodicidad:** frecuencia con la cual se recolecta la información de avances y a partir de la cual se realiza su análisis.³
- **Riesgo:** efecto que se causa sobre los objetivos de las entidades, debido a eventos potenciales. Los eventos potenciales hacen referencia a la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.¹²
- **Seguimiento:** proceso continuo en el tiempo que genera información sobre el progreso de una política, programa o proyecto. No examina la causalidad entre las intervenciones y sus efectos.³
- **SMART:** se trata de un acrónimo del inglés a través del cual se explican las siguientes características que se aplican a objetivos e indicadores: Specific (Específico), Measurable (Medible), Achievable (Alcanzable), Relevant (Relevante) y Timely (Oportuno).²⁷
- **Unidad de medida:** corresponde al parámetro de referencia para determinar las magnitudes de medición de un indicador.³

⁷ CEPAL. (2009) Guía metodológica para desarrollar indicadores ambientales y de desarrollo sostenible. Santiago de Chile.

⁸ Guía Metodológica para la Construcción de Indicadores de Procesos. Universidad Nacional de Colombia. 2021.

⁹ DAFP, (2022). Guía para la construcción y análisis de indicadores. Versión 6.

¹⁰ Min Ciencias. (2022). Guía para la planeación, seguimiento y evaluación de la gestión.

¹¹ DAFP. (2019). Glosario MIPG. Versión 7.

¹² DAFP, (2022). Guía para la construcción y análisis de indicadores. Versión 6.

- **Valor público:** cambios sociales, observables y susceptibles de medición, que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar¹³.
- **Variable:** característica de las unidades estadísticas, que puede asumir un conjunto de valores los cuales pueden ser cuantitativos o cualitativos.¹¹

3. Indicadores, Estadísticas y Variables

3.1 ¿Qué son y por qué son importantes los indicadores?

En el ámbito de la medición del desempeño en el sector público existen varias definiciones de indicadores, a continuación, se presentan las más relevantes:

- Un indicador es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de productos (bienes y/o servicios) de la institución. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta, permite evaluar el desempeño¹⁴.
- Un indicador es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir del cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo¹⁵.
- Un indicador es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables) o la observación cualitativa, verificable objetivamente, a partir del cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.¹⁶

En la UAE-DIAN los indicadores se aplican sobre las actividades que los empleados públicos de la entidad realizan para cumplir y alcanzar la misión y visión institucionales. Las actividades institucionales son el fenómeno sobre el que se aplican los indicadores; son actividades individuales o actividades colectivas articuladas mediante planes, programas o proyectos o que se desplieguen mediante procesos, subprocesos o procedimientos.

El uso de los indicadores es reconocido en diversos escenarios de la gestión organizacional como una de las formas más simples en las que cualquier entidad puede transformar sus datos en información útil para la toma de decisiones para la mejora continua, debido principalmente a su gran capacidad para comunicar el grado de cumplimiento de metas y objetivos institucionales. De ahí parte la necesidad de establecer en la UAE-DIAN un método claro y estructurado que permita a nivel institucional la cuantificación, medición y seguimiento al desempeño de la gestión.

¹³ DAFP, (2020). Glosario Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

¹⁴ Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). P. 55.

¹⁵ DNP (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores. Versión 4 Pág.6.

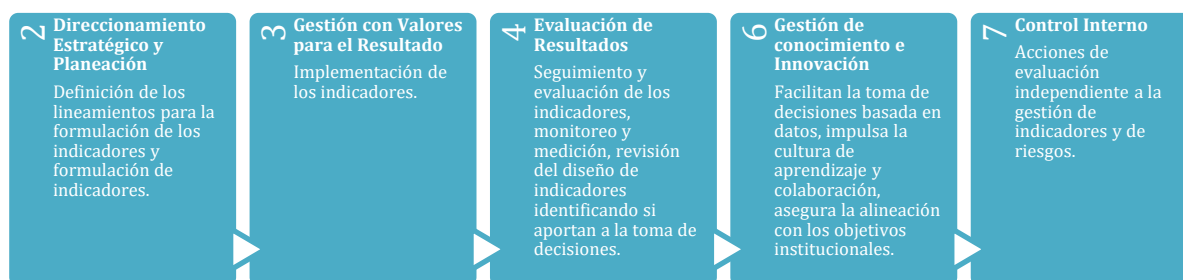
¹⁶ DAFP, (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Versión 4. Pág.18.

Nota

Es importante tener claro que un KPI o KRI es una medición que tiene siempre una dirección o rumbo esperado, mientras que la medición de un dato sería una medición sobre la cual no se puede determinar si cumplió o incumplió por sí sola. Por ejemplo, “número de desempleados” es un dato sobre el cual no puede establecerse un juicio de valor, mientras que la “tasa de evasión fiscal” es un indicador que nos da cuenta del carácter positivo o negativo de una situación¹⁷, que para el caso colombiano debería presentar una tendencia descendente para ser considerado positivo.

Es primordial resaltar, que el control en la gestión y la medición del desempeño, en las entidades públicas en Colombia es desarrollada a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG, en las siguientes dimensiones:

Tabla 1. Dimensiones de MIPG relacionadas con el control en la gestión y la medición del desempeño.



Fuente: UAE DIAN, 2025.

3.2 Estadísticas

Una estadística es una medida que se obtiene al analizar un conjunto de datos. Las estadísticas pueden ser descriptivas o inferenciales (como pruebas de hipótesis e intervalos de confianza).

Las estadísticas descriptivas son una rama de la estadística que se ocupa de resumir, organizar y presentar los datos de manera comprensible, sin realizar inferencias o predicciones. Su objetivo es describir las características principales de un conjunto de datos.

Herramientas comunes de estadística descriptiva:

- **Medidas de tendencia central:** media (promedio), mediana, moda.
- **Medidas de dispersión:** desviación estándar, rango, varianza.
- **Gráficos:** histogramas, diagramas de barras, gráficos de líneas o de pastel.
- **Tablas:** distribuciones de frecuencia, por ejemplo, para observar cuántos contribuyentes cumplen o no ciertas características.

¹⁷ Hernández, G. (2014). Índices de gestión en una empresa del sector público: El caso SENA. Bogotá. P. 1, como se citó en DAFP, 2018, pág. 19.

Ejemplos de Estadísticas:

- **Promedio:** la media de los tiempos de respuesta de un conjunto de tareas.
- **Desviación estándar:** la variabilidad de los costos en diferentes procesos.
- **Tasa de error:** el porcentaje de errores en un conjunto de datos.

3.3 Variables

La unidad mínima de análisis de un indicador son las variables que lo componen. Por esta razón es muy importante indicar los tipos de variables que existen y su clasificación.

En general las variables pueden agruparse en 2 tipos, de acuerdo con la naturaleza de lo que expresan:

3.3.1 Variables Cualitativas

Se emplean para medir atributos o cualidades de una observación. Estas cualidades o atributos pueden a su vez expresarse como:

- **Variables cualitativas dicotómicas o binomiales:** las cuales expresan una categoría que solo puede expresarse en 2 condiciones contrapuestas, por ejemplo: vivo, muerto; declarante, no declarante.
- **Variables cualitativas categóricas o nominales:** las cuales simplemente expresan una categoría o cualidad sin ninguna presunción o preferencia de orden preestablecida, por ejemplo: Nivel Local, Nivel Delegado, Nivel Central; Direcciones Seccionales de Impuestos, Direcciones Seccionales de Aduanas, Direcciones Seccionales de Impuestos y Aduanas.
- **Variables cualitativas ordinales:** las cuales, en efecto, implícita o explícitamente señalan un orden de preferencia, dependiendo del evento que se esté observando, por ejemplo: bueno, regular, malo; alto, medio, bajo; cumplimiento total, cumplimiento parcial, incumplimiento.

3.3.2 Variables Cuantitativas

Estas variables por su parte son empleadas para analizar la magnitud o frecuencia de un evento, las variables cuantitativas a su vez se subdividen en:

- **Variables cuantitativas discretas:** cuando el fenómeno que se observa solo puede tomar valores cuantitativos finitos, expresado en números enteros como, por ejemplo: cantidad de contribuyentes atendidos, días de desaduanamiento de mercancías importadas.
- **Variables cuantitativas continuas:** que reflejan un valor cualquiera que puede tomar el evento observado, dentro de un intervalo determinado, como por ejemplo el ingreso mensual promedio de una familia, la temperatura de un recinto, el peso de una persona, entre otros.

4. Clasificación de los Indicadores

La clasificación de los indicadores en niveles estratégicos, tácticos y operativos es una forma de organizar y diferenciar los tipos de indicadores según el nivel jerárquico y funcional en una organización. Esta clasificación permite asegurar que se alineen las métricas con los diferentes niveles de gestión y los objetivos organizacionales.

4.1 Indicadores del Nivel Estratégico

En el modelo de Alineación Total¹⁸ hay un conjunto de métricas que se utilizan para monitorear y evaluar el desempeño de la entidad en relación con su mapa de alineación, facilitando así la toma de decisiones informadas. Los indicadores estratégicos proporcionan a la dirección una visión global y holística del desempeño organizacional. Permiten alinear todos los esfuerzos internos con los grandes objetivos de la organización, ayudando a identificar áreas que requieren ajustes en la estrategia a largo plazo.

El mapa de alineación estratégica de la entidad le permite adaptarse a cambios en el entorno y asegurarse de que están en el camino correcto para alcanzar sus metas. Los indicadores estratégicos deben aportar información que permita conocer el grado de avance de la entidad en la consecución de sus elementos de visión y de sus lineamientos e iniciativas estratégicas, detallando los progresos en los tableros individuales de sus gerentes y, por lo tanto, de las áreas de gestión en responsabilidad compartida.

Indicadores de los Lineamientos Estratégicos - Prioridades de la Dirección General: son herramientas que se utilizan para medir y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en los Lineamientos Estratégicos por la Dirección General. Estos lineamientos y sus prioridades reflejan las áreas clave sobre las que se enfoca la dirección para lograr sus metas a corto, mediano y largo plazo. Las prioridades se definen para asegurar que los esfuerzos se alineen con las metas principales de la entidad.

¹⁸ A partir del año 2024, la planeación de la UAE-DIAN experimenta un cambio significativo con la implementación del modelo de Alineación Total, el cual sustenta teórica y conceptualmente la planeación estratégica de la organización, la Alineación Total es una metodología de gestión estratégica orientada a asegurar que todas las acciones de todos los miembros de la organización (desde la alta dirección hasta los colaboradores) estén alineadas con la visión, con los valores, con la estrategia de la entidad y se traduzcan en resultados medibles. Este nuevo enfoque reemplaza la metodología del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que estuvo en aplicación durante los últimos diez años.

Ejemplo:

Mapa de Alineación DIAN 2025
Indicadores para medir el avance de los Lineamientos Estratégicos

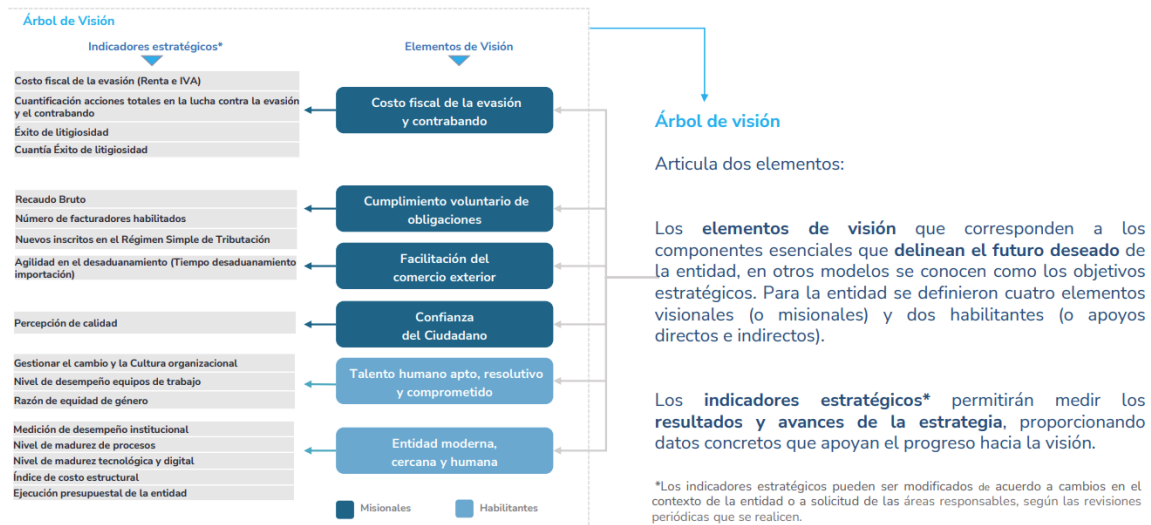
Lineamientos Estratégicos	Indicador Lineamiento*	Meta*	Descripción breve
Cumplimiento de las metas de recaudo	Recaudo bruto	Biliones de pesos Por definir	Corresponde al recaudo total incluida la gestión tributaria, aduanera y de focalización basada a cargo por la entidad durante la vigencia.
	Recaudo neto	Biliones de pesos Por definir	Corresponde al valor del recaudo bruto menos las deducciones y compensaciones solicitadas por los contribuyentes en el periodo.
Combatir efectivamente la evasión y elusión tributaria	Gestión Corriente Fiscalización Plan Choque contra la Evasión	Biliones de pesos 39.30	Corresponde al valor obtenido producto de las acciones de focalización tributaria, aduanera, cambiaria e internacional con enfoque tradicional.
	Gestión Extraordinaria Fiscalización Plan de Choque contra la Evasión	Biliones de pesos 10.70	Corresponde al valor obtenido producto de las acciones adicionales, en línea con el plan de choque contra la evasión.
Operación aduanera ágil, segura y transparente	Tiempo de liberación en importación	% 30%	Se refiere al proceso de cuantificación y análisis del tiempo que transcurre desde que las mercancías arriban al territorio aduanero nacional hasta su nacionalización.
	Tiempo de liberación en exportación	% 15%	Hace referencia al tiempo que transcurre desde que las mercancías son presentadas ante las autoridades aduaneras hasta que son autorizadas para ser exportadas.
	Efectividad en los controles previos	% 1%	Número de inspecciones con incidencia o hallazgos (supervisiones, y casos de presunta preterita o falsedad marcada detectados) sobre el total de requerimientos de carga.
	Efectividad de las alertas generadas en el Centro de Trazabilidad Aduanera	% 30%	Mide la efectividad de las alertas generadas por el Centro de Trazabilidad Aduanera.
	% implementación mecanismo de monitoreo a la gestión aduanera	- Por definir	Avanza en la implementación de mecanismos de monitoreo (Bodycam) a la gestión aduanera.
Consolidar la modernización de la DIAN	% avance implementación programa de modernización	% 100%**	Número de productos implementados sobre el total del producto del Programa de Modernización.
	% ejecución presupuestal acumulada Programa Modernización	% 76.11%	Corresponde a los compromisos acumulados a la fecha sobre el total del Presupuesto del Programa Apoyo a la Modernización DIAN.
	% ejecución acumulada pagos Programa Modernización	% 26.55%	Corresponde a los desembolsos acumulados a la fecha sobre el total del Presupuesto del Programa Apoyo a la Modernización DIAN.
Priorizar los procesos misionales	% funcionarios de áreas no misionales vinculados a jornadas de facturación electrónica	% 10%	Promedio de funcionarios de áreas no misionales que participan en jornadas de facturación electrónica involucrando al compromiso de la Alta Dirección con los procesos misionales.
	% de empleos en procesos misionales	% 75%	Mide el porcentaje de funcionarios vinculados a áreas misionales.
	% de procesos misionales modulados en BPM	% 50%	Corresponde al número de procesos misionales con modulación en BPM.
La DIAN, una entidad apreciada por los grupos de valor	Percepción de calidad	% 88.70%	Evalúa la percepción general de la calidad del servicio DIAN, considerando las dimensiones de fidelidad, acceso, proceso, resultado, transparencia y equidad.

*Los metas de los indicadores para medir los lineamientos estratégicos fueron proyectados con base en los tableros individuales de las áreas 2024, no obstante, pueden ser modificados de acuerdo a cambios en el contexto de la entidad o a solicitud de las áreas responsables, según las revisiones periódicas que se realicen.
** La meta se cumplió al 100% de la programación para la vigencia 2025.

Fuente: UAE DIAN - Subdirección de Planeación y Cumplimiento, 2025.

Indicadores de los Elementos de Visión – Factores Críticos de Visión: son herramientas fundamentales que permiten medir y monitorear el progreso hacia la realización de la visión organizacional. Estos indicadores son elementos clave que aseguran que las acciones y estrategias de la organización se alineen de manera efectiva con su visión.

Ejemplo:



Fuente: UAE DIAN - Subdirección de Planeación y Cumplimiento, 2025.

Indicadores de las iniciativas estratégicas: son métricas clave que permiten evaluar el desempeño y el impacto de los distintos proyectos que la organización emprende para alcanzar su visión y misión y a largo plazo. Estas iniciativas son proyectos, programas o acciones específicas que la entidad pone en marcha para avanzar hacia su visión y cumplir con su estrategia general. Los indicadores de las Iniciativas Estratégicas miden el grado en el que esas iniciativas están contribuyendo efectivamente a la consecución de la planeación estratégica de la UAE-DIAN.

Ejemplo:

Iniciativas estratégicas UAE-DIAN 2025

Iniciativas estratégicas:



Fuente: UAE DIAN - Subdirección de Planeación y Cumplimiento, 2025.

Nota: En proceso de ajuste por reingeniería al Programa de Modernización DIAN aprobado por el Comité Estratégico Institucional en sesión del 17 de enero de 2025.

Indicadores de los tableros individuales de alineación - TIA: son mecanismos de medición utilizados para evaluar el grado en que las estrategias de acción del líder de un área están alineadas con las estrategias y prioridades generales de la UAE-DIAN. Estos indicadores permiten monitorear el rendimiento individual y su contribución a las estrategias organizacionales de manera clara y objetiva. Están definidos por el nivel jerárquico más alto de la organización: Dirección General, Directores de Gestión, Director Operativo, Jefes de Oficina y Subdirectores.

Ejemplo:

Tablero individual: Director General. Ene – Sept. 2025

Año Fiscal: 128.1% Ver Tabla Descargar Filtros

Indicador/ Iniciati...	Elementos de vis...	Nombre	Unidad	Frecuencia	Tendencia	Peso	Rol	Valor anterior	Valor actual	Meta	Cumplimiento	Estado	Ver Detalle
	Reducir el costo fis...	AFT-DGF-Cuantific...	Pesos	Mensual	↑	29.8	Gestión	NaN	19844062153849	9428313914284.68	200		
	Reducir el costo fis...	Recaudos por accio...	Miliones de Pesos	Mensual	↓	29.8	Éxito	NaN	44683785.24	45053234	99.18		
	Promover el cumpli...	Recaudo Bruto	Miliones de Pesos	Mensual	↑	25.7	Gestión	NaN	229446397.9534	237283496.7678	96.7		
	Desarrollar un talen...	Porcentaje de muje...	%	Trimestral	↔	7.35	Gestión	NaN	40	50	81		
	Desarrollar un talen...	Aprobación de func...	%	Trimestral	↔	7.35	Éxito	NaN	100	90	111.11		
	Reducir el costo fis...	Cuánta éxito de ill...	%	Anual	↑	0	Gestión	NaN	NaN	0.45	NaN		
	Reducir el costo fis...	Éxito de litigiosidad	%	Anual	↑	0	Gestión	NaN	NaN	0.67	NaN		
	Consolidar una enti...	Cumplimiento a la...	%	Anual	↔	0	Éxito	NaN	NaN	0.95	NaN		

Fuente: UAE DIAN - Subdirección de Planeación y Cumplimiento, DianKPI 2025.



Nota

Los indicadores del nivel estratégico descritos anteriormente son indicadores de resultado, es decir, aquellos que se utilizan para medir el cumplimiento de las metas o resultados específicos que se han establecido en este nivel para la entidad. Estos indicadores se enfocan en los resultados finales o productos concretos que se obtienen como consecuencia de la ejecución de la estrategia, y permiten evaluar si los esfuerzos están generando los resultados esperados.

Variables Estadísticas de Vigilancia Estratégica - Indicadores de Contexto Internacional, Nacional y Organizacional: son métricas utilizadas para monitorear y evaluar los factores externos e internos que pueden influir en la organización, tales como las tendencias globales, las políticas nacionales y las dinámicas dentro de la propia entidad.

Estas mediciones son fundamentales para tomar decisiones informadas y ajustar las estrategias de la UAE-DIAN en respuesta a los cambios en su entorno.

- **Contexto Internacional:** son aquellas métricas externas que miden las condiciones y tendencias en el ámbito global que pueden impactar a la organización. Pueden incluir factores como cambios en la economía global, acuerdos internacionales, regulaciones globales, conflictos geopolíticos, avances tecnológicos globales, etc.
- **Contexto Nacional:** son aquellas mediciones externas que miden las condiciones y dinámicas dentro del país. Estos pueden ser indicadores económicos (PIB, inflación, tasas de interés), políticos (elecciones, políticas públicas, reformas), sociales (cambios demográficos, niveles de pobreza), y otros factores que puedan influir en la gestión de la UAE-DIAN.
- **Organizacional:** son aquellas variables internas que se enfocan en la situación interna de la Entidad. Esto incluye el análisis de factores como el talento humano: Composición y estructura de la planta, distribución según la estructura de la planta de funcionarios, ubicación por procesos, cargas de trabajo, productividad, características demográficas (edad, género, tiempo de servicio,

entre otros). Factores de Recursos: Sedes, puertos, equipos, licencias, presupuesto, etc., tecnología, información y otros de carácter organizacional.



Las variables estadísticas de vigilancia estratégica son datos que sirven para proporcionar información del contexto interno y externo en el que acciona de la entidad. Estos datos son útiles para entender cómo se está comportando una unidad de análisis específica. En la UAE-DIAN se emplean las variables estadísticas que son características, cualidades o atributos que se pueden medir y que tienen un valor que varía entre diferentes observaciones o unidades de análisis. Estas variables son fundamentales en la recolección, análisis e interpretación de datos estadísticos, ya que permiten evaluar el comportamiento de los fenómenos que se están estudiando.

4.2 Indicadores del nivel táctico

Los indicadores tácticos se enfocan en los objetivos a corto y mediano plazo, que generalmente abarcan un periodo de 1 año. Están relacionados con la ejecución de las estrategias definidas por la alta dirección y son utilizados por los mandos intermedios para asegurar que las estrategias se implementen de manera efectiva.

Estos indicadores tácticos permiten a los mandos intermedios controlar la implementación efectiva de las estrategias, asegurando que se lleven a cabo las actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. Son clave para ajustar procesos y prácticas operativas a medida que se avanzan en las metas establecidas.

Los indicadores tácticos miden el avance de los planes de acción anual, que son documentos que desagregan objetivos, estrategias, líneas de acción, planes de trabajo, entre otros aspectos, de corto y mediano plazo en hitos o metas anuales.

Planes Institucionales del Decreto 612 de 2018: dentro de estos indicadores se incluyen los de seguimiento y evaluación al cumplimiento de dichos planes que se definen de conformidad con el Decreto 612 de 2018 y que se ejecutan con la participación de toda la Entidad, como Plan Institucional de Archivos, el Plan Anual de Adquisiciones, el Plan Anual de Vacantes, el Plan de Previsión de Recursos Humanos, el Plan Estratégico del Talento Humano, el Plan Institucional de Capacitación - PIC, el Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos, el Plan de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, el Programa de Transparencia y Ética Pública, el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI, el Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información, el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información, Plan de Prevención del Daño Jurídico, el Plan de Participación Ciudadana, la Estrategia de Rendición de Cuentas y la Estrategia de Racionalización de Trámites, entre otros.

Proyectos de inversión: los indicadores clave para el seguimiento de los proyectos de inversión en ejecución de la Entidad, en el marco metodológico establecido por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), comprenden el avance físico y financiero, así como otros indicadores específicos definidos según la cadena de valor y la metodología del Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión (SPI).

En este contexto, se evalúan indicadores de:

Insumo, relacionados con los recursos financieros, humanos y materiales utilizados;

Actividad, asociados a las acciones o procesos ejecutados;

Producto, correspondientes a los bienes y/o servicios entregados; y

Resultado o impacto, vinculados con los efectos o cambios generados en el bienestar de la población objetivo.

En este apartado se considerarán los indicadores de aquellos proyectos de inversión que cuenten con asignación presupuestal y se encuentren en fase de ejecución durante la vigencia correspondiente.

Presupuesto asociado a producto intermedio – Asociados a presupuesto por resultados: los indicadores para el presupuesto asociado a un producto intermedio en el marco del presupuesto por resultados (PbR) miden los resultados de la producción de bienes y servicios intermedios que, a su vez, contribuyen a los resultados finales. Estos indicadores son clave para evaluar la efectividad del gasto y la consecución de los objetivos de política pública, vinculando la ejecución financiera con los logros sociales.

4.3 Indicadores de proceso BPM - Operativos

Se refiere a los indicadores propios del modelo de operación de la entidad, es decir, los indicadores de los procesos (operativos), estos indicadores miden el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos para cada uno de ellos.

De conformidad con lo anterior, en el contexto del modelo BPM (Business Process Management) que se viene implementando en la Entidad, los procesos se clasifican en estratégicos, misionales, habilitantes y de aseguramiento en el mapa de procesos institucional, estas clasificaciones ayudan a articular y organizar la entidad:

Procesos Estratégicos: los procesos de direccionamiento son esenciales para la operativización del marco estratégico y la planeación institucional, enfocándose en el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad. Desde sus macroprocesos, permiten identificar las capacidades y la viabilidad de los recursos necesarios para garantizar el fortalecimiento, la promoción y la mejora de los servicios ofrecidos a los grupos de valor y de interés de la entidad.

Procesos Misionales: los procesos que garantizan el ciclo de cumplimiento tributario, aduanero y cambiario forman parte y conforman la sostenibilidad del estado social de derecho. Estos procesos son responsables directos de generar valor sobre los servicios ofrecidos, cumpliendo con los requerimientos de calidad, oportunidad y servicio para el logro de la misión. Además, están alineados y son coherentes con las necesidades y expectativas de los contribuyentes y del Estado.

Procesos Habilitantes: son los procesos que brindan apoyo operativo a todos los demás procesos de la entidad, permitiendo la gestión de la incorporación, administración y desincorporación de los recursos y servicios necesarios para el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de todos los procesos, incluidos ellos mismos.

Procesos de Aseguramiento: son los procesos enfocados en la gestión del control y la evaluación independiente, basados en los resultados generados por la ejecución de los procesos de la entidad. A través de la medición y gestión de datos, permiten el análisis y la verificación del desempeño, así como la mejora de la eficiencia y eficacia de todos los procesos, fortaleciendo la toma de decisiones mediante el seguimiento de los avances de la gestión.

4.4 Alineación de indicadores por nivel

Teniendo en cuenta que la entidad cuenta con indicadores en diferentes niveles, es muy importante alinearlos para asegurar una gestión eficiente y orientada a resultados. La alineación de indicadores es clave, porque permite:

Coherencia estratégica: alinear indicadores estratégicos, tácticos y operativos, u otros tipos de indicadores, asegura que todas las actividades y procesos de la entidad estén orientados hacia los mismos objetivos generales, esto facilita la coherencia en la toma de decisiones.

Mejora del desempeño: la alineación permite identificar y corregir desviaciones a tiempo, mejorando así el desempeño institucional. La alineación de los indicadores aporta al monitoreo y mejora continua, permitiendo detectar brechas o desconexiones.

- Al detectar conexiones, permite que se puedan identificar impactos específicos, por ejemplo, en los indicadores estratégicos cuando se realizan ajustes en procesos operativos.
- Así mismo, la alineación ayuda a identificar los procesos críticos que tienen mayor influencia en los indicadores estratégicos, permitiendo una mejor asignación de recursos.
- Permite identificar actividades o procesos que no agregan valor estratégico o estrategias que no están siendo soportadas por procesos específicos (desconexiones).

Toma de decisiones: proporciona una base para decisiones más informadas al permitir una visualización clara de cómo las actividades del día a día afectan el logro de las metas estratégicas. Reduce la subjetividad en la toma de decisiones al mostrar conexiones claras y medibles entre procesos y estrategias.

Transparencia y rendición de cuentas: facilita la rendición de cuentas y la transparencia, ya que permite a los ciudadanos y a los organismos de control evaluar el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia en el uso de los recursos públicos de una manera integral, por ejemplo, al demostrar cómo se están alcanzando los objetivos estratégicos a través de procesos específicos.

5. Indicadores Clave de Riesgos - KRI

Los Indicadores Clave de Riesgos – KRI, hacen referencia a una colección de datos históricos, por periodos de tiempo, relacionados con algún evento cuyo comportamiento puede indicar una mayor o menor exposición a determinados riesgos. No indica necesariamente la materialización de los riesgos, pero sugiere que algo no funciona adecuadamente y, por lo tanto, se debe investigar.

Los KRI permiten capturar la ocurrencia de un incidente que se asocia a un riesgo identificado previamente y que es considerado alto (Zona Inaceptable o Importante) en la valoración del riesgo residual, lo cual permite llevar un registro de ocurrencias y evaluar a través de su tendencia la eficacia de los controles que se disponen para mitigarlos.¹⁹ Es importante aclarar que no necesariamente

¹⁹ DAFP, (2012). Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 6. Pág.60.

todos los riesgos considerados como altos en su valoración, deben tener un indicador KRI, esto está sujeto al análisis que se realice en el diseño de estos.

Importancia de los KRI

Los KRI son fundamentales para la gestión proactiva de riesgos, ya que:

- **Anticipan problemas:** permiten identificar y abordar riesgos antes de que se materialicen.
- **Mejoran la toma de decisiones:** proveen información crítica para la toma de decisiones informadas.
- **Evalúan la efectividad de los controles:** ayudan a medir la efectividad de los controles de riesgo implementados.
- **Promueven la transparencia:** facilitan la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión de riesgos.



Los indicadores clave de riesgos – KRI, pueden identificarse según la clasificación en los diferentes niveles: estratégico, táctico u operativo y pueden estar asociados a los diferentes riesgos con los que cuenta la Entidad: estratégicos, operacionales, de capital humano, ambientales, de integridad, fiscales, de cumplimiento TAC, seguridad y salud en el trabajo o de seguridad de la información.

Tabla 2. Ejemplos KRI

Descripción del Riesgo	Indicador	Fórmula
Posibilidad de afectación reputacional por fallos en los sistemas críticos de la entidad, lo que podría interrumpir operaciones y afectar la prestación de servicios, debido a la falta de mantenimiento preventivo y actualizaciones.	Sistemas críticos afectados por fallos en operación	$(\text{número total de fallos en sistemas críticos} / \text{total de sistemas críticos}) \times 100$
Posibilidad de afectación reputacional por quejas de los usuarios debido a la falta de calidad de los servicios prestados, por la deficiencia en capacitación del personal en atención al cliente.	Quejas registradas por usuarios atendidos	$(\text{número de quejas de usuarios} / \text{total de usuarios atendidos}) \times 100$
Posibilidad de afectación reputacional por afectación en la continuidad y calidad de los servicios prestados debido a que empleados en posiciones críticas para la entidad dejen sus puestos, por la falta de incentivos y oportunidades de desarrollo profesional.	Empleados críticos desvinculados de la entidad	$(\text{número de empleados críticos que dejaron la entidad} / \text{total de empleados críticos}) \times 100$

Fuente: UAE DIAN, 2025.

6. Tipología de los indicadores

Teniendo en cuenta la importancia de los indicadores de desempeño como instrumentos para medir la generación de valor público, estos se abordarán a través de las siguientes tipologías, cuyas cualidades están presentes y son observables en el desempeño institucional: eficacia, eficiencia, efectividad y calidad del servicio.

6.1. Indicadores de eficacia

Buscan determinar si el cumplimiento de un objetivo específico es coherente con la meta establecida previamente, teniendo en cuenta los plazos y las demás disposiciones estipuladas. Las medidas clásicas de eficacia que cubren los objetivos de una entidad son: cobertura, focalización y capacidad de cubrir la demanda.²⁰

- **Cobertura:** es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrecen, las instituciones públicas, son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar.
- **Focalización:** se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido. Este indicador permite verificar si los usuarios reales a los que se está cubriendo coinciden con la población objetivo.
- **Capacidad de cubrir la demanda:** es una medición más restringida que la de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea la “demanda potencial”, sólo dice qué parte de la demanda real que se enfrenta está siendo satisfecha en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas.

Tabla 3. Ejemplos indicadores de eficacia

Número de desempleados capacitados / total de desempleados inscritos en sistema de reconversión laboral en un periodo determinado.	Porcentaje de edificios pertenecientes a la autoridad local accesibles para discapacitados.	Número de fiscalizaciones / universo total a fiscalizar.
Número de beneficiarios / universo de beneficiarios.	Porcentaje de personal de minorías étnicas en la organización con respecto al porcentaje de minorías étnicas de la región.	Conflictos colectivos solucionados / conflictos colectivos planteados.

Fuente: Armijo, M. 2011.

6.2. Indicadores de eficiencia

Miden la relación existente entre el avance en el logro de un determinado objetivo y los recursos empleados para la consecución de este. Así las cosas, la medición del logro se puede contrastar con la cuantificación de los diferentes costos en los que se puede incurrir en su cumplimiento, no solo los

²⁰ DAFP, (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión Versión 4. Pág.31.

monetarios, sino también los temporales y los relacionados con el uso del recurso humano, entre otros.²¹

En términos económicos, los indicadores de eficiencia se refieren a la consecución y el aprovechamiento de los insumos que deben ser adquiridos en una escala de tiempo oportuno, al mejor costo posible, la cantidad adecuada y con una calidad aceptable. Un caso puntual de esto es relacionar los recursos disponibles con las metas establecidas dentro de un programa específico, así, cuándo la relación entre el logro a evaluar y un recurso cualquiera sea mayor, mayor será la eficiencia con la que se ha ejecutado el proceso, es decir, existe una mayor productividad en el uso y administración de los recursos.²²

El análisis de los indicadores de tipo eficiencia puede enfocarse de las siguientes maneras:

- **Producto medio:** son los indicadores de eficiencia orientados a medir la productividad media, es decir, cuántas unidades de producto se obtienen en promedio por cada unidad de insumo.
- **Costo medio:** es la relación del costo de implementación respecto a los beneficios y/o beneficiarios que se generan en un proceso. Si la medición se hace relacionando el costo total de ejercer una actividad (producción, prestación de servicios, etc.) con el número de logros, entre menor sea la razón mejor será la eficiencia del proceso.

Tabla 4. Ejemplos indicadores de eficiencia

Eficiencia - Producto Medio	Eficiencia - Costo Medio
Número de inspecciones/número de inspectores.	Costo total de inspecciones/total de inspecciones realizadas.
Número de expedientes resueltos por semestre/dotación de personal en la tarea.	Costo total auditoría/número total de auditorías.
Número de usuarios atendidos/Número de servidores asignados al servicio.	Tasa de variación anual del costo de la prestación de servicio en relación con el número de usuarios
Tasa de congestión = número de casos registrados en el año + pendientes inicio período / asuntos resueltos en el año.	Tasa de variación anual del costo de mantenimiento.

Fuente: Armijo, M. 2011.

6.3. Indicadores de efectividad

Buscan identificar, a través de metodologías minuciosas, los cambios en la población objetivo luego de implementadas ciertas actividades, procesos programas, proyectos o haber recibido ciertos bienes o servicios. Luego de llevar a cabo la caracterización de la población objetivo, los resultados de la medición de los indicadores de efectividad deben definir cuál es el impacto en dicha población y cómo el logro de lo propuesto contribuye a resolver sus necesidades.²³

Entonces, es importante realizar en la medición de este tipo de indicador, las siguientes interrogantes ¿para qué se hizo?, desde la consecución de los recursos, hasta el impacto que se generó con el producto final, ¿cumple con el objetivo propuesto? (ejemplos: nivel de satisfacción, calidad).

²¹ DAFP (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión Versión 4. Pág. 28.

²² Ibidem. Pág. 32.

²³ DAFP, (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión Versión 4 Pág. 32.

Se pueden diseñar también indicadores intermedios que sirven para medir el comportamiento o estado de los beneficiarios apenas se hayan implementado los programas, desarrollado los proyectos o recibido bienes o servicios. Esto le permite a la entidad aproximarse a los resultados finales.

Tabla 5. Ejemplos indicadores de efectividad

Indicador intermedio	Indicador final
Alumnos egresados del nivel de enseñanza media.	Incremento en el nivel de alfabetización urbana.
Porcentaje de viviendas que cumplen con los estándares de calidad mínimos establecidos.	Disminución de habitantes sin vivienda.
Porcentaje de niños menores de 5 años vinculados a programas de alimentación complementaria.	Aumento del nivel de nutrición en la población de 0 a 5 años. Disminución de la tasa de mortalidad infantil en niños menores de 5 años.
Porcentaje de la población objetiva inscrito en el programa que practica alguna actividad deportiva de forma periódica.	Tasa de variación de la población en X número de años que practica deporte en forma periódica.

Fuente: DAFP. 2018.

6.4. Indicadores de calidad del servicio

La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de responder en forma rápida y directa las necesidades de los grupos de valor y de interés de la Entidad. Son expresiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, diligencia, precisión, continuidad en la entrega de los servicios y cortesía en la atención. La calidad del servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos de buen servicio o características de los servicios que se entregan.²⁴

Tabla 6. Ejemplos indicadores de calidad del servicio

Experiencia del servicio	Accesibilidad	Oportunidad	Precisión
Porcentaje de aprobación excelente de los talleres de trabajo por parte de los participantes.	Número de localidades cubiertas por atenciones móviles.	Porcentaje del total de respuestas a peticiones ciudadanas dentro de los plazos acordados.	Porcentaje de contratos terminados por errores.
Número de usuarios satisfechos con el trato en la atención/ total usuarios.	Porcentaje de población con necesidades especiales que son miembros activos de la biblioteca.	Número de intervenciones con retraso/ número de intervenciones totales.	Número de fallas reales/ fallas programadas.
Número de ciudadanos satisfechos/total de ciudadanos encuestados.	Porcentaje usuarios que percibieron facilidad para presentar PQRD y/o participar en espacios de participación ciudadana.	Porcentaje de reportes económicos entregados en tiempo acordado.	Porcentaje de contratos con uno o más errores encontrados por revisiones externas.

Fuente: DIAN, adaptado de Armijo, M. 2011.

²⁴ Tomado de Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Pág. 70.

7. Roles y responsabilidades para la gestión de los indicadores en la UAE-DIAN

La implementación efectiva de indicadores institucionales requiere definir responsabilidades para los diferentes roles dentro de la estructura de la gobernanza establecida para la Entidad. En síntesis, el nivel de gobernanza de gobierno define la estrategia y lineamientos institucionales para la gestión de indicadores (Línea de defensa estratégica). La gestión, a través de los directivos, gerentes, dueños de macroprocesos, líderes de procesos y/o enlaces, asegura la implementación operativa y el uso de los indicadores para la mejora continua (primera línea de defensa).

El aseguramiento proporciona desde la Subdirección de Planeación y Cumplimiento y la Subdirección de Procesos respectivamente, un asesoramiento metodológico y monitoreo periódico de los indicadores (segunda línea de defensa). Desde la Subdirección de Información y Analítica y la Subdirección de Estudios Económicos se generan los lineamientos para garantizar la debida operacionalización de la política institucional de Gobernanza y Gestión de Datos e Información, y desde la Oficina de Seguridad de la Información, la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

La Oficina de Control Interno, en el desarrollo de la Evaluación del Sistema de Control Interno evalúa los indicadores definidos para el monitoreo de su gestión (tercera línea de defensa).

Esta separación de responsabilidades permite obtener el máximo valor de los indicadores de gestión y desempeño. Para mayor detalle, consulte la siguiente tabla:

Gráfica 1. Matriz de Roles y Responsabilidades para la Gestión de Indicadores en la UAE-DIAN

Nivel gobernanza		Línea de defensa	Rol	Entendimiento del objeto de medición		Diseño			Medición y monitoreo		Análisis de resultados		Presentación de resultados			Evaluación y Mejora		
				Entendimiento	Priorización factores	Diseño	Prueba de consistencia	Aprobación	Inicial	Global	Inicial	Global	Gerencial y general	Servidores del proceso o dependencia	Rendición de cuentas	Auditoría	Mejora	
GOBIERNO		Estratégica	Comité Institucional de Gestión y Desempeño	NA	NA	NA	NA	Cuando se define el Plan Estratégico Institucional	NA	NA	NA	NA	Trimestral	NA	NA	NA	Trimestral	
GESTION		GESTION ESTRATEGICA	Primera	Roles	Responsabilidad indirecta - Rol de influencia Directores de Gestión, Jefes de Oficina y Subdirectores	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Trimestral	NA	NA	NA	Permanente / Cuando el indicador arroje resultados que incumpla las metas / Revisión mínimo anual	
					Responsabilidad directa - Rol de Éxito Directores de Gestión, Jefes de Oficina y Subdirectores	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	De acuerdo con la periodicidad de los indicadores	N/A	Mensual	N/A	Trimestral	NA	NA	Permanente / Cuando el indicador arroje resultados que incumpla las metas / Revisión mínimo anual
					Responsabilidad directa - Rol de Gestión Directores de Gestión y Jefes de Oficina	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	De acuerdo con la periodicidad de los indicadores	N/A	Mensual	Mensual	Trimestral	NA	NA	Permanente / Cuando el indicador arroje resultados que incumpla las metas / Revisión mínimo anual
					Formuladores de Planes de Gestión Jefes de Oficina y Subdirectores	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	De acuerdo con la periodicidad de los indicadores	N/A	Por Definir	Por Definir	Trimestral	NA	NA	Permanente / Cuando el indicador arroje resultados que incumpla las metas / Revisión mínimo anual
					Dueño macroproceso	NA	NA	NA	NA	Cuando se crea o modifica un indicador	NA	NA	NA	Trimestral	Trimestral	NA	NA	NA

Nivel gobernanza		Línea de defensa	Rol	Entendimiento del objeto de medición		Diseño			Medición y monitoreo		Análisis de resultados		Presentación de resultados			Evaluación y Mejora	
				Entendimiento	Priorización factores	Diseño	Prueba de consistencia	Aprobación	Inicial	Global	Inicial	Global	Gerencial y general	Servidores del proceso o dependencia	Rendición de cuentas	Auditoría	Mejora
ASEGURAMIENTO	GESTIÓN TRANSVERSAL		Líder de proceso	Cuando se crea o modifica un indicador / Revisión mínimo anual	Cuando se crea o modifica un indicador / Revisión mínimo anual	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	De acuerdo con la periodicidad de los indicadores	NA	De acuerdo con la periodicidad de los indicadores	NA	Trimestral	Trimestral	NA	NA	Permanente / Cuando el indicador arroje resultados que incumpla las metas / Revisión mínimo anual
			Enlaces Nivel Central y Local	Cuando se crea o modifica un indicador / Revisión mínimo anual	Cuando se crea o modifica un indicador / Revisión mínimo anual	Cuando se crea o modifica un indicador	Cuando se crea o modifica un indicador	NA	De acuerdo con la periodicidad de los indicadores	NA	De acuerdo con la periodicidad de los indicadores	NA	Trimestral	Trimestral	NA	NA	Permanente / Cuando el indicador arroje resultados que incumpla las metas / Revisión mínimo anual
		Segunda	Subdirección de Planeación y Cumplimiento / Subdirección de Procesos	Capacitación o socialización anual / Acompañamiento por demanda	Capacitación o socialización anual / Acompañamiento por demanda	Capacitación o socialización anual / Acompañamiento por demanda	Capacitación o socialización anual / Acompañamiento por demanda	NA	NA	Trimestral	NA	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Auditorías a los Sistemas de Gestión - Según Plan de Auditorías de Sistemas de Gestión	Acompañamiento por demanda
		Tercera	Oficina de Control Interno	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Según el Plan Anual de Auditorías Control Interno	Acompañamiento por demanda y evaluación de efectividad de los planes de mejoramiento

Fuente: UAE DIAN, 2025.

 La comunicación entre estos roles es vital para compartir información relevante que permita refinar y optimizar los indicadores de forma continua. De este modo, en conjunto logran que los indicadores efectivamente controlen, monitoreen la operación y faciliten el logro de los objetivos de la Entidad.

 Los roles y responsabilidades establecidas en este documento aplican para todos los indicadores de la UAE-DIAN, incluyendo los KRI indicadores clave de riesgos.

7.1. Nivel Gobierno – Línea de defensa estratégica

El primer nivel es el de gobierno, el cual es ejercido por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño - CIGD, instancia encargada de tomar decisiones de alto nivel sobre la planeación institucional, la arquitectura y el mapa de procesos, de establecer directrices a partir del resultado de los indicadores y la gestión de los riesgos y destinar los recursos requeridos para una adecuada gestión.

En este sentido, el CIGD aprueba, direcciona y hace seguimiento a las estrategias, lineamientos e iniciativas institucionales para la gestión de medición en la Entidad en articulación con el direccionamiento estratégico y también toma decisiones orientadas a la mejora de los indicadores y de la gestión institucional a partir de sus resultados.

Así, de acuerdo con lo establecido en el artículo 77 del Decreto 1742 de 2020, el CIGD tiene como propósito principal orientar, coordinar y hacer seguimiento a la gestión estratégica, técnica y administrativa de la Entidad, en el marco de las políticas institucionales. En ejercicio de sus funciones, el CIGD deberá:

Asesoría Estratégica y de Política Institucional: asesorar al Director General en la formulación, adopción y desarrollo de las políticas generales de la Entidad, tanto en los aspectos técnicos como administrativos, garantizando su alineación con la misión institucional y las directrices gubernamentales.

Planeación Estratégica: proponer al Director General, para su aprobación, el Plan Estratégico Institucional, así como las políticas y criterios para su modificación, asegurando la coherencia entre los objetivos estratégicos y la gestión operativa de la Entidad.

Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional: realizar el seguimiento integral al cumplimiento del Plan Estratégico, analizando los avances, resultados e indicadores de gestión, y emitir las observaciones y recomendaciones pertinentes para la mejora continua del desempeño institucional.

Gestión de Incentivos Institucionales: proponer al Director General la aprobación de la distribución y reconocimiento de incentivos pecuniarios y no pecuniarios, conforme al Plan de Incentivos Institucional y al régimen salarial y prestacional aplicable a los empleados públicos de la DIAN.

Aprobación de Políticas de Gestión Institucional: analizar y aprobar las políticas transversales de gestión que fortalezcan la operación institucional, entre ellas: Política de Seguridad de la Información; Política Archivística y/o de Gestión Documental; Política de Gestión del Talento Humano y otras políticas de administración y soporte que incidan en la eficiencia institucional.

Gestión de Crisis y Continuidad Operacional: analizar y aprobar el Protocolo Institucional para la Gestión de Crisis y Emergencias, garantizando la adecuada preparación, respuesta y recuperación ante eventos que afecten la operación de la Entidad.

Toma de Decisiones Estratégicas: decidir sobre los asuntos de carácter estratégico o directivo que sean presentados por el Director General, los Directores de Gestión o el Jefe de la Oficina de Seguridad de la Información (o quien haga sus veces), siempre que estos no correspondan a asuntos ordinarios de su competencia.

7.2. Nivel Gestión – Primera línea de defensa

7.2.1. Gestión Estratégica

En el marco del modelo de alineación total²⁵, la determinación de roles según el nivel de responsabilidad directa (gestión y éxito) e indirecta (influencia) permite a la organización medir de manera efectiva y alineada su desempeño en todos los niveles, desde las operaciones cotidianas hasta el impacto en su entorno y el cumplimiento de sus metas estratégicas garantizando la alineación vertical. Esta clasificación también facilita la toma de decisiones informada y alineada, asegurando que cada área de la organización se enfoque en lo que le corresponde según su rol y responsabilidad.

Responsabilidad directa

Rol de Gestión: es la capacidad de liderar y asegurar que el desempeño tanto individual como organizacional esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Su impacto se manifiesta a través de una gestión eficaz y la coordinación de los recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados.

Rol de Éxito: es la capacidad de generar resultados a partir de indicadores clave que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos. Este rol impacta directamente en la ejecución de las acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos, asegurando que las actividades se lleven a cabo de manera efectiva.

²⁵ A partir del año 2024, la planeación de la UAE-DIAN experimenta un cambio significativo con la implementación del modelo de Alineación Total, el cual sustenta teórica y conceptualmente la planeación estratégica de la organización. Este nuevo enfoque reemplaza la metodología del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que estuvo en aplicación durante los últimos diez años.

Responsabilidad indirecta

Rol de Influencia: es la facultad de apoyar o contribuir a los objetivos estratégicos mediante la influencia en otras áreas de la organización. Su impacto es indirecto, ya que afecta la acción del indicador a través de la colaboración y el poder de persuasión en los diferentes niveles organizacionales.

7.2.2. Gestión Operativa - Procesos

Dueños de macroproceso

Dentro del esquema de gestión de indicadores, los dueños de macroprocesos cumplen un rol central al ser los máximos responsables del diseño de las métricas para su respectiva gobernabilidad. Esto significa que su labor no termina una vez que se definen e implementan los indicadores relevantes para el macroproceso en cuestión, por el contrario, su tarea crucial es asegurar el monitoreo de forma proactiva y continua del desempeño. Mediante esta labor de seguimiento meticuloso, pueden detectar desviaciones, tendencias negativas y oportunidades de mejora que de otra forma pasarían desapercibidas en la operación cotidiana.

Cuando se identifican problemas o desviaciones, su rol involucra ejecutar o coordinar la implementación de acciones correctivas o de mejora para asegurar el cumplimiento de las metas y niveles de desempeño definidos para el macroproceso de manera articulada e integral con los líderes de los procesos a cargo.

Todo lo anterior, con el acompañamiento metodológico de la Subdirección de Procesos y la articulación con los líderes de proceso.

Líderes de proceso

Cumplen un rol vital para maximizar el valor que aportan los indicadores para la mejora continua. Estos aseguran la formulación, medición, monitoreo, análisis, reporte, socialización y mejora de los indicadores del proceso que tengan a cargo. Así mismo, escalan al dueño del macroproceso las brechas significativas que requieren atención y proponen acciones correctivas o de mejora si el desempeño no es el esperado; por último, aseguran la socialización de los resultados de medición del desempeño del proceso que lideran, a los servidores públicos que hacen parte de este, al dueño de Macroproceso o director de gestión y demás instancias según aplique.

Todo lo anterior, con el acompañamiento metodológico de la Subdirección de Procesos y la articulación con los enlaces de Nivel Central y Local.

Es importante destacar que los líderes de proceso, subdirectores y jefes de oficina designan los enlaces del Nivel Central y acuerdan con los Directores Seccionales los enlaces del Nivel Local.

7.2.3. Gestión Táctica

De conformidad con el Decreto 612 de 2018, los Directores de Gestión y Subdirectores, según corresponda, deberán generar los planes institucionales para su posterior publicación, en la página web de la entidad, a más tardar el 31 de enero de cada año.

Proyectos de inversión: los formuladores de los proyectos de inversión, con el acompañamiento técnico de la Subdirección de Planeación y Cumplimiento, son responsables de definir los indicadores de seguimiento a la ejecución. Dichos indicadores deben diseñarse conforme a la metodología establecida por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y contar con su respectivo aval.

Presupuesto por resultados: la Subdirección de Planeación y Cumplimiento implementará los indicadores definidos por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), entidades que lideran la estrategia fiscal para la asignación y evaluación del gasto público. Asimismo, dichas entidades son responsables del diseño, implementación y consolidación de la metodología de Presupuesto Orientado a Resultados (POR), la cual se estructura a través de la definición de programas, productos e indicadores articulados bajo un marco lógico establecido.

7.2.4. Gestión Transversal

Enlaces

La UAE-DIAN cuenta con dos tipos de enlaces: los de Nivel Central y los de Nivel Local. Si bien la responsabilidad primaria de los indicadores recae en la primera línea de defensa, existen una serie de labores operativas críticas que permiten mantener su óptima gestión. Estas son ejecutadas típicamente por los enlaces de tanto del Nivel Central como del Nivel Local.

Los enlaces apoyan a la primera linera de defensa o enlace del Nivel Central respectivamente, en la formulación, medición, monitoreo, análisis, reporte, socialización y mejora de los indicadores.

Una de sus tareas centrales es la recopilación periódica de los datos fuente desde los diferentes sistemas de información que alimentan cada indicador, su consolidación y reporte en la herramienta de cálculo que defina la Entidad. Esto implica extraer reportes, combinar archivos, eliminar duplicados y asegurar la integridad, disponibilidad y calidad de la información. Si bien existen sistemas que automatizan estas labores, algunas veces se requiere como control una validación manual posterior.

Así mismo, escalan a la primera línea de defensa o enlace del Nivel Central las brechas significativas en el desempeño de la gestión que requieren atención.

Deben trabajar en equipo para identificar oportunidades de mejora en la gestión, tales como cuellos de botella, reprocesos, deficiencias en los controles establecidos y en este sentido proponer acciones correctivas o de mejora si el desempeño de la gestión no es la esperada.

Los enlaces también dan soporte para documentar adecuadamente cualquier cambio o incidente detectado en los datos fuente o procesos de cálculo, que pueden afectar la validez de los indicadores. Esta documentación es esencial para contextualizar desviaciones atípicas.

Apoyan la presentación de resultados que realiza la primera línea de defensa.



Lo ideal es que un mismo enlace en cada dependencia o lugar administrativo sea responsable de su rol para todo tipo de indicadores, con el fin de garantizar la integralidad en las actividades que este desempeña.

7.3. Nivel aseguramiento – segunda y tercera línea de defensa

Dentro del esquema de aseguramiento de la gestión de los indicadores en la UAE-DIAN, encontramos dos frentes:

- **Monitoreo de los indicadores:** lo realiza la Subdirección de Planeación y Cumplimiento y la Subdirección de Procesos respectivamente, y consiste en consolidar y verificar periódicamente los indicadores a nivel institucional, revisando la calidad de las fuentes de datos que alimentan el cálculo en aspectos como integridad, precisión, consistencia entre periodos y el cumplimiento de lineamientos metodológicos. Así mismo, estas Subdirecciones son las encargadas de articular el análisis y socialización de los resultados de medición global del desempeño de la gestión.

Para esto, la segunda línea podrá utilizar diferentes estrategias permanentes como capacitaciones, talleres o socializaciones con los diferentes roles de la gestión de indicadores.

- **Evaluación de la gestión de indicadores:** la Oficina de Control Interno juega un papel crucial al ser responsable de evaluar de manera independiente, de acuerdo con el Plan Anual de Auditorías de cada vigencia, la gestión de los indicadores de la Entidad, verificando que las métricas implementadas efectivamente estén midiendo el desempeño de la gestión, y aportando al logro de objetivos estratégicos y de los procesos y a la mitigación de los riesgos.

8. Lineamientos metodológicos para las fases de gestión de indicadores en la UAE-DIAN

La metodología para la gestión de los indicadores adoptada en la UAE-DIAN que se presenta a continuación está compuesta por 6 fases secuenciales que sintetizan de forma sistemática los pasos para su implementación y mejora continua. Estos son el resultado de una revisión de referentes metodológicos en materia de gestión de indicadores, dentro de los que se encuentran: el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, el Departamento Nacional de Planeación - DNP, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL y la Universidad Nacional de Colombia.

Gráfica 2. Fases para la gestión de los indicadores



Fuente: UAE DIAN, 2025.

Las 6 fases (ver gráfica 2) establecidas para la gestión de los indicadores se detallan en los siguientes apartados del presente documento.

8.1. Entendimiento y priorización de factores

Esta fase tiene como propósito garantizar la obtención de indicadores que midan los objetivos, las acciones, productos y servicios más importantes de la gestión institucional a partir de factores relevantes priorizados, con lo cual, se pueda proveer información útil para la toma de decisiones en la Entidad.

Esta actividad busca que los responsables de la elaboración de los indicadores tengan claridad conceptual acerca de la dimensión específica institucional que se pretende medir y para lo cual proponen nuevos indicadores o ajustes en los existentes. Por tanto, es necesario que los responsables efectúen una revisión previa de toda aquella información, a fin de proveerse de un punto de referencia que les permita contextualizar el indicador a formular dentro del marco de nuestro modelo de gestión institucional y alinearlos con los productos de planeación estratégica de la entidad.

8.1.1. Entendimiento del objeto de análisis

Se debe realizar una revisión de todos aquellos factores que puedan incidir en el objeto de análisis que se pretende medir a fin de tener un entendimiento completo y claro del mismo. Para ello es necesario revisar entre otras, las siguientes fuentes de información:

- **Planeación estratégica:** las metas y resultados que se propone alcanzar la Entidad, los cuales se encuentran inmersos tanto en el direccionamiento estratégico, como en los planes, programas y proyectos institucionales. Este elemento es fundamental al momento de identificar las métricas que se requieren para determinar el cumplimiento de la planeación estratégica y para establecer el aporte de los procesos a dicho cumplimiento.

- **Cadena de valor:** la formulación de indicadores se debe asociar al proceso de generación de valor público, para esto es importante conocer la cadena de valor de la Entidad y su alineación.
- **Caracterización de los procesos:** se presenta el objetivo con el cual se establece la intención y finalidad hacia la que se dirigen los recursos y esfuerzos involucrados en la operación del proceso de manera descriptiva y concreta, al tiempo que se describe su alcance, los subprocesos que lo componen, entradas o insumos requeridos, proveedores, productos o servicios que se esperan obtener y los clientes o usuarios que reciben dichos productos o servicios
- **Caracterización grupos de valor y de interés:** en la que se identifican quiénes son y se establecen cuáles son sus necesidades, expectativas y derechos, así como los productos y servicios esperados.
- **Portafolio de servicios institucionales:** se identifican los atributos que deben tener los productos y servicios de la Entidad, de manera que cumplan con las necesidades y expectativas de los grupos de valor e interés.
- **Trámites:** el conjunto de requisitos, pasos o acciones reguladas por el Estado, dentro de un proceso misional, que deben efectuar los ciudadanos, usuarios o grupos de interés ante una entidad u organismo de la administración pública o particular que ejerce funciones administrativas, para acceder a un derecho, ejercer una actividad o cumplir con una obligación prevista o autorizada por la ley
- **Normograma:** incluye la normativa vigente aplicable y referentes metodológicos gubernamentales en la que se establecen aquellos aspectos que las dependencias y los procesos deben cumplir en términos legales.
- **Herramientas:** tanto informáticas como documentales en las que se registran los datos que dan cuenta de la gestión y de la ejecución de los procesos para establecer posibles fuentes de información.
- **Gestión de riesgos:** instrumento de gestión que permite determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes para el cumplimiento de objetivos institucionales y de los procesos, así como su monitoreo y seguimiento permanente.
- **Otros documentos o información que se considere pertinente.**

8.1.2. Identificación y priorización de los factores relevantes a medir

Una vez se tiene claridad de las características de lo que se quiere medir (objeto de medición) a través de un indicador en particular, se requiere establecer cuáles factores relevantes observables y no observables son determinantes para su medición, es decir, los atributos, aspectos o condiciones tanto internas como externas que se pueden influenciar a través de decisiones, al tiempo que afectan significativamente el cumplimiento del objeto de medición. En otras palabras, se podría decir que si los objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen los esfuerzos y recursos institucionales, los factores relevantes para su medición o factores clave de éxito son los medios a través de los cuales dichos fines se logran²⁶.

En este sentido, es clave que los objetos de medición (objetivos) se encuentren correctamente establecidos, dado que, si estos se plantean con algún vacío metodológico, posiblemente los indicadores que midan su desempeño también tengan vacíos metodológicos, para ello se sugiere tener en cuenta lo establecido por el DAFP, 2020:

Los objetivos deben ser concretos y alcanzables, fáciles de comprender e iniciar con un verbo en infinitivo, de preferencia que sea de fácil comprensión para cualquier audiencia que lea el objetivo.

²⁶ Ibidem.

Para llevar a cabo una adecuada estructuración de objetivos, se sugiere seguir las características de los objetivos SMART (por sus siglas en inglés) que traducidos al español significan: Specific (Específico), Measurable (Medible), Achievable (Alcanzable), Relevant (Relevante) y Timely (Oportuno). Estos criterios ayudan a distinguir objetivos eficaces de aquellos que no lo son.²⁷

Para el caso de los objetivos de procesos deben definirse de acuerdo con la siguiente estructura: Establecer el “qué” sobre el cual el verbo actúa (verbo medible en infinitivo), indicar el cómo (cómo se ejecuta, se logra), indicar el “fin” (para que, con el fin de...) del proceso.

A continuación, se describe un ejemplo de un objetivo de un proceso de servicio a la ciudadanía de una Entidad:

“Brindar servicios de calidad a los grupos de valor de la Entidad, mediante la implementación de políticas claras, procedimientos estandarizados, y el uso de tecnología, con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas, promover la transparencia, y fortalecer la confianza.”

De acuerdo con el anterior objetivo, algunos de los factores relevantes a manera de ejemplo podrían ser los siguientes:

- i. **Satisfacción del Cliente:** medir el nivel de satisfacción de los grupos de valor puede proporcionar una visión directa del rendimiento del servicio. Esto podría medirse a través de encuestas de satisfacción o “feedback” directo.
- ii. **Eficiencia del Proceso:** la eficiencia en la entrega del servicio es crucial. Esto podría medirse a través del tiempo de respuesta, el número de servicios entregados en un período de tiempo determinado, o la relación entre los recursos utilizados y los servicios entregados.
- iii. **Cumplimiento de las Políticas y Procedimientos:** el grado en que se siguen las políticas y procedimientos estandarizados puede ser un indicador importante de la calidad y consistencia del servicio.
- iv. **Adopción de Tecnología:** la tasa de adopción y uso efectivo de la tecnología implementada puede ser un factor clave de éxito. Esto podría medirse a través de métricas de uso de la tecnología.
- v. **Transparencia:** esto podría medirse a través de la disponibilidad y accesibilidad de la información relacionada con el servicio.
- vi. **Confianza:** la confianza puede ser un factor más intangible, pero igualmente importante. Esto podría medirse a través de encuestas o a través de la repetición de uso del servicio por parte de los grupos de valor.

Nota: Se deben identificar los factores relevantes a medir pertinentes para el objeto de medición correspondiente (objetivos estratégicos, objetivos de proceso, entre otros), lo anterior, es solo un ejemplo orientador, recordemos que para la UAE-DIAN los objetivos estratégicos se ven reflejados en los elementos de visión, los lineamientos y las iniciativas estratégicas.

A partir de este análisis es posible obtener un listado de factores relevantes más o menos numeroso, el cual debe ser priorizado y calificado en relación con la relevancia que tiene para el objeto de análisis, con el fin de decantar la información inicial y enfocarse en aquellos que tienen mayor incidencia en su

²⁷ DAFP. (2020). Guía para la gestión por procesos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), V1

desempeño global. Para lograrlo se debe evitar que los factores resultantes contengan elementos redundantes y procurar que sean coherentes entre sí para lograr un balance entre la cantidad y la calidad de la información²⁸.

Para que los indicadores generen valor agregado, es necesario que cumplan con ciertos criterios. En primer lugar, deben estar alineados con las diferentes clases de indicadores de la Entidad y deben ser relevantes para la gestión institucional. Los indicadores estratégicos suelen estar alineados con metas de alto nivel, mientras que los de proceso miden la operación interna. Es esencial que exista coherencia y sinergia entre ambos para asegurar que los procesos contribuyan eficazmente a los objetivos estratégicos, un indicador mal definido o que no aporte valor será ignorado por los responsables.

En segundo lugar, deben ser específicos, medibles, alcanzables y temporales. Esto implica que la métrica esté claramente establecida, con valores, objetivos y plazos. Tercero, la información para calcular los indicadores debe poder obtenerse de forma sencilla a través de los sistemas de información de la organización, si el proceso de medición es complejo, aumenta la posibilidad de errores. Por último, se debe aprovechar la oportunidad que los indicadores brinda para detectar posibles desviaciones y materializaciones de riesgos de gestión, por lo cual, es importante vincular dicho criterio para un análisis integral del desempeño de la Entidad.

En este sentido, para el desarrollo de esta fase se requiere una sesión de trabajo con los servidores que ejercen los roles definidos en este documento, de acuerdo con sus responsabilidades, quienes de acuerdo con su nivel de experiencia y conocimiento podrán aportar a la construcción del listado de factores relevantes a medir y su posterior depuración a través de un ejercicio de priorización empleando los siguientes criterios técnicos de selección que permitirán enfocar con objetividad la posterior etapa de diseño de los indicadores.

Tabla 7. Criterios técnicos de selección para factores relevantes a medir

Criterio técnico	Impacto sobre el objetivo	Disponibilidad de datos	Articulación estratégica	Riesgos asociados	Trámites, productos o servicios asociados.
Pregunta orientadora	¿Está relacionado directamente con el objeto de medición de manera clara y precisa?	¿Están disponibles los datos para su medición o es posible recolectarla bajo un costo razonable?	¿Está articulado con los objetivos e indicadores estratégicos? (Aplica para indicadores tácticos y de proceso)	¿Tiene riesgos asociados?	¿Tiene algún trámite, producto o servicio asociado?
Descripción del criterio	Debe ser claro, útil, preciso y auto explicativo. Así mismo, generar valor y ser coherente, cumpliendo con una representatividad o base suficiente para estimar la dimensión del objeto de medición.	Los datos asociados al factor deben estar disponibles, ser válidos, confiables y estables. Que cualquiera pueda verificarlos. No condicionados a factores externos, tales como la situación general del país o la actividad conexas de	El factor está alineado de manera directa con los objetivos e indicadores estratégicos institucionales.	El factor está asociado con uno o más riesgos estratégicos, operacionales, de capital humano, ambientales, de integridad, fiscales, de cumplimiento TAC Seguridad y Salud en el Trabajo o de seguridad de la información,	El factor está asociado con uno o varios trámites, productos o servicios, establecidos formalmente por la Entidad.

²⁸ Ibidem.

Criterio técnico	Impacto sobre el objetivo	Disponibilidad de datos	Articulación estratégica	Riesgos asociados	Trámites, productos o servicios asociados.
		terceros (públicos o privados).		previamente identificados en las matrices de riesgo de la Entidad, con ello conocer desviaciones y alertar en el momento adecuado para la toma de acciones. Este es un insumo para diseñar KRI o indicadores clave de riesgos.	

Fuente: UAE DIAN, 2025.

Estos criterios se estiman asignando un valor discreto en escala Likert²⁹ para clasificar la opinión de los servidores que participan en el ejercicio de identificación de factores relevantes a medir, tal como se muestra a continuación:

Tabla 8. Parámetros de impacto sobre el objeto de medición

Valor	Descripción
1	El factor no tiene incidencia en el cumplimiento del objeto de medición o en el logro de metas asociadas.
2	El factor raramente incide en el cumplimiento del objeto de medición o en el logro de metas asociadas.
3	El factor ocasionalmente tiene alguna incidencia en el cumplimiento del objeto de medición o en el logro de metas asociadas.
4	El factor frecuentemente tiene incidencia en el cumplimiento del objeto de medición o en el logro de metas asociadas.
5	El factor siempre tiene incidencia determinante en el cumplimiento del objeto de medición o en el logro de metas asociadas.

Fuente: UAE DIAN, 2025.

Tabla 9. Parámetros de disponibilidad de datos

Valor	Descripción
1	El factor no tiene datos para realizar mediciones consistentes.
2	Raramente se realizan mediciones del factor.
3	Ocasionalmente se realizan mediciones del factor pues no están estandarizadas.
4	Frecuentemente se realizan mediciones estandarizadas del factor que presentan pocos errores de medida.
5	Las mediciones del factor están estandarizadas y son precisas en todo momento.

Fuente: UAE DIAN, 2025.

²⁹ Nota: es una escala que se utiliza en un cuestionario para conocer las opiniones de los clientes o de los empleados. Los participantes de la encuesta leen una declaración rellena previamente y utilizan una escala de varios niveles para indicar en qué medida están de acuerdo o en desacuerdo con la declaración que se les presenta.

Tabla 10. Parámetros de articulación estratégica

Valor	Descripción
1	No es posible identificar articulación del factor con los objetivos estratégicos institucionales.
2	Levemente se identifica articulación del factor con un objetivo estratégico institucional.
3	Se identifica articulación ocasional del factor con uno o más objetivos estratégicos institucionales.
4	Se identifica una alta articulación del factor con un objetivo estratégico institucional.
5	Se identifica con claridad una muy alta articulación del factor con más de un objetivo estratégico institucional.

Fuente: UAE DIAN, 2025.

Tabla 11. Parámetros de riesgos asociados

Valor	Descripción
1	No se identifican riesgos asociados al factor.
2	Se identifica articulación del factor con un riesgo residual en zona Aceptable o Moderado
3	Se identifica articulación del factor con dos o más riesgos residuales en zona Aceptable o Moderado
4	Se identifica articulación del factor con un riesgo residual en zona Importante o Inaceptable
5	Se identifica articulación del factor con dos o más riesgos residuales en zona Importante o Inaceptable

Fuente: UAE DIAN, 2025.

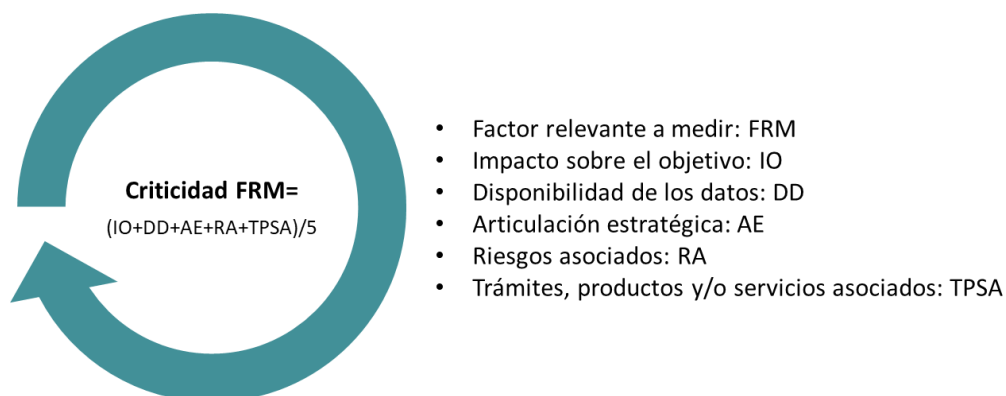
Tabla 12. Parámetros de trámites, productos o servicios asociados

Valor	Descripción
1	No se identifican trámites, productos y/o servicios asociados al factor.
2	Se identifica asociación indirecta del factor con un trámite, producto y/o servicio.
3	Se identifica asociación indirecta del factor con dos o más trámites, productos y/o servicios.
4	Se identifica asociación directa del factor con un trámite, producto y/o servicio.
5	Se identifica asociación directa del factor con dos o más trámites, productos y/o servicios.

Fuente: UAE DIAN, 2025.

Para establecer la relevancia de cada factor a medir y asignar los puntajes descritos, se debe utilizar la herramienta Matriz de Identificación y Priorización, ver los anexos de este documento, donde se calcula el promedio simple de los valores asignados a los cinco criterios mencionados aplicando la fórmula que se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 3. Ecuación para la priorización de los factores relevantes a medir por proceso



Fuente: UAE DIAN, 2025.

El resultado que se obtiene de la operación anterior se ubica en una escala ordinal que va de 1 a 5, con tres rangos discrecionales: “baja”, “media” y “alta” que se describen en la siguiente tabla. De esta manera se logrará establecer el nivel de relevancia de cada factor determinante de medición.

Tabla 13. Nivel de relevancia de los factores de medición

Valor	Nivel	Descripción
≥ 1 y $< 2,5$	Baja	Factores que tienen menor incidencia en el cumplimiento del objetivo.
$\geq 2,5$ y $< 3,5$	Media	Factores que tienen una afectación intermedia en el cumplimiento del objetivo.
$\geq 3,5$ y < 5	Alta	Factores que afectan significativamente el cumplimiento del objetivo.

Fuente: UAE DIAN, 2025.

Una vez se tiene la evaluación de priorización de la totalidad de los factores, se seleccionan aquellos que obtuvieron las mayores calificaciones, en lo posible los que se encuentren en un nivel de relevancia “Alta” para iniciar el diseño de los correspondientes indicadores.

Nota

Una pregunta muy común en este ejercicio es ¿cuántos indicadores construir y de qué tipo?, la respuesta es que debe limitarse a una cantidad que apunte a lo esencial y que ayude a captar el interés de los diferentes usuarios a los cuales va dirigido. Los indicadores deben facilitar el conocimiento del desempeño institucional para identificar a tiempo posibles incumplimientos, insumos con los cuales, se puedan tomar decisiones, correctivos, prevenir riesgos y establecer acciones para la mejora continua.

8.2. Diseño y prueba de consistencia

Partiendo de los factores relevantes a medir que fueron priorizados en la fase de entendimiento, se inicia el diseño de los indicadores institucionales.

La formulación consiste en expresar de manera clara y precisa el nuevo indicador o el ajuste al indicador existente. En esta actividad se establecen los elementos constitutivos del indicador como lo son: nombre, objetivo, fuentes de información, tipo, variables, fórmula o relación existente entre dichas variables, unidad de medida en que se expresa, tendencia, comportamiento, periodicidad, cobertura, clasificación, rangos de gestión y responsables de medición y de reporte, adicionalmente, se establece la asociación con la planeación estratégica, proyectos, políticas de MIPG, procesos, riesgos, productos y servicios.

Esta actividad será liderada por los directivos o líderes de proceso y tendrá el acompañamiento metodológico de la Subdirección de Planeación y Cumplimiento y/o la Subdirección de Procesos según corresponda, con la participación de servidores públicos expertos y/o de los enlaces. Todos los elementos de la formulación, así como datos adicionales de identificación y clasificación del indicador serán registrados en la ficha técnica del indicador en el sistema o herramienta dispuesta para ello.

Es importante resaltar que como se mencionó previamente, según su clasificación, los indicadores pueden ser de nivel estratégico, táctico u operativo (de proceso), por lo tanto, la definición de dichos indicadores debe ubicarse en el nivel correspondiente, se muestra a continuación a manera de ejemplo la diferencia y relación en la definición de indicadores de tipo estratégico, y operativo (de proceso):

Tabla 14. Diferencia Indicador Estratégico – Indicador Operativo

Indicador Estratégico	Indicador de Proceso	Análisis de asociación estratégica	Análisis de su naturaleza operativa o de proceso
" Nivel de satisfacción en la prestación del servicio". Asociado al Elemento de Visión: Fortalecer la confianza del ciudadano.	Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias respondidas oportunamente	La confianza se basa en la reciprocidad. Cuando la DIAN responde a tiempo, demuestra una actuación transparente y eficaz, validando el respeto hacia el tiempo del contribuyente. Esto eleva la moral tributaria, pues el ciudadano siente que la entidad es responsable y está abierta al diálogo.	Es un indicador de proceso porque mide el flujo de salida (output) de una tarea administrativa específica. No mide el sentimiento final (que sería estratégico), sino la eficiencia interna en el cumplimiento de los términos de ley y los tiempos de trámite.
	Casos de atención al ciudadano resueltos en el primer contacto con la DIAN	Este indicador reduce la fricción entre el ciudadano y la entidad. La resolutive es el factor que más genera aprecio y respeto hacia una institución. Si el ciudadano soluciona su problema sin trámites innecesarios o reprocesos, percibe una DIAN equitativa y profesional, facilitando su cumplimiento voluntario.	Es operativo porque evalúa la calidad de la ejecución en la línea de frente (front-office). Se enfoca en la capacidad técnica y operativa del funcionario o del sistema para cerrar un ciclo de servicio sin derivarlo a otras áreas.
	Casos de atención en canales de servicio con cumplimiento de ANS - Acuerdos de Nivel de Servicio	Los ANS garantizan estándares mínimos de calidad (como tiempos de espera o disponibilidad de sistemas). Su cumplimiento asegura una relación de confianza basada en la predictibilidad: el ciudadano sabe qué esperar de la entidad. La estabilidad en el servicio es fundamental para consolidar la base tributaria, evitando que fallos operativos desmotiven al contribuyente.	Es un indicador de proceso por excelencia, ya que monitorea el desempeño técnico de los canales (presencial, telefónico o virtual). Mide el "cómo" se está prestando el servicio frente a una meta de rendimiento preestablecida en la operación diaria.

Fuente: UAE DIAN, 2025.

Los indicadores estratégicos, reflejan los objetivos generales y de largo plazo de la entidad, alineándose con su misión y visión. Evalúan resultados clave a nivel organizacional, así mismo representan metas ambiciosas que buscan generar impacto en la sociedad o en el sector, por esto suelen ser pocos y de gran importancia para la toma de decisiones estratégicas.

De manera excepcional un mismo indicador puede ser clasificado por ejemplo estratégico y a la vez operativo (de proceso) estos casos deberán ser evaluados técnicamente por la segunda línea de defensa: Subdirección de Planeación y Cumplimiento y/o Subdirección de Procesos.

Ejemplo de indicador con doble clasificación:

Indicador: grupos de valor e interés encuestados, satisfechos con el servicio prestado.

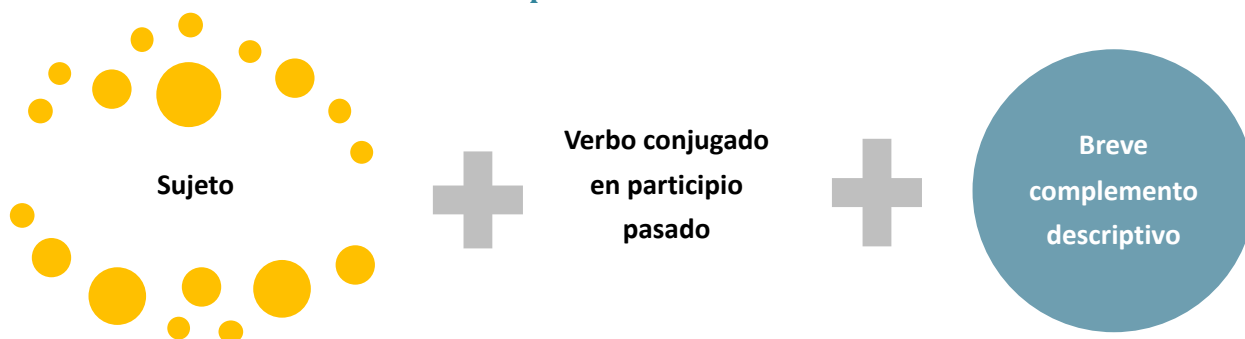
Este indicador actualmente mide un Elemento de Visión “Fortalecer la confianza del ciudadano” y un Lineamiento Estratégico “La DIAN una entidad apreciada por los grupos de valor e interés”, por lo tanto es un **indicador estratégico**, adicionalmente, es un **indicador de proceso** también, teniendo en cuenta el objetivo del proceso Desarrollo de Escenarios para la Interacción: “Facilitar la interacción con los grupos de valor e interés a través del desarrollo de escenarios de relacionamiento con el fin de aumentar su satisfacción y confianza en la gestión de la entidad”, como se puede observar, la satisfacción es un factor relevante para medir en este proceso.

Luego del análisis del nivel del indicador se deben definir los elementos que se describen a continuación:

8.2.1. Nombre del indicador

Debe ser claro, preciso y auto explicativo, es decir que cualquier persona entienda el fin de este, por lo tanto, requiere relacionar claramente el sujeto a cuantificar, verbalizar la condición deseada del objeto y de acuerdo con la necesidad poder involucrar un elemento descriptivo. El nombre le dará una identidad propia al indicador por lo que debe resultar lo más ilustrativo posible con relación a lo que se quiere medir. A continuación, se sugiere una estructura de redacción y se presentan algunos ejemplos:

Gráfica 4. Estructura para diseñar el nombre del indicador



- | | | |
|--|-------------------------|--|
| ○ Procesos | ○ terminados | ○ con fallo a favor de la DIAN |
| ○ Actos administrativos | ○ proferidos | ○ oportunamente en sede administrativa en materia aduanera y cambiaria |
| ○ Resoluciones de devolución y/o compensación | ○ pagadas | ○ dentro del término legal |
| ○ Ciudadanos | ○ capacitados | ○ en cultura de la contribución |
| ○ Solicitudes de intercambio de información previa solicitud | ○ atendidas con calidad | ○ por servidor público asignado |
| ○ Proyectos de Inversión con seguimiento físico-financiero | ○ realizado | ○ oportunamente |

Fuente: UAE DIAN 2025.

8.2.2. Propósito u objetivo y descripción del indicador

Se debe explicar qué mide el indicador, su propósito y su relevancia dentro del contexto de la gestión evaluada, es decir, la razón de ser del indicador, por qué es importante medir este aspecto específico. En la redacción de este aparte se recomienda cumplir los siguientes atributos:

- **Claridad y precisión:** utilizar un lenguaje sencillo y directo para evitar ambigüedades.
- **Concisión:** ser breve, pero asegurarse de incluir toda la información necesaria para comprender el indicador.
- **Evitar tecnicismos innecesarios:** a menos que el público objetivo esté familiarizado con términos técnicos, es preferible usar un lenguaje accesible.
- **Consistencia:** asegurarse de que la descripción sea coherente con la caracterización del indicador.

Tabla 15. Ejemplos de definición del propósito y objetivo

Indicador	Propósito u objetivo y descripción
Quejas registradas por usuarios atendidos	Propósito: evaluar la calidad del servicio ofrecido y detectar áreas de mejora en la atención al usuario. Descripción: el indicador "Quejas registradas por usuarios atendidos" mide el porcentaje de usuarios que han presentado quejas en relación con el total de usuarios atendidos. Este indicador es relevante porque una alta cantidad de quejas puede indicar problemas en los procesos, productos o servicios que afectan la satisfacción del cliente. Medir este aspecto específico es crucial para implementar acciones correctivas y mejorar la experiencia del usuario, lo que a su vez puede incrementar la fidelidad y la reputación de la entidad.
Sistemas críticos afectados por fallos en operación	Propósito: evaluar la fiabilidad y estabilidad de los sistemas críticos, identificando áreas que requieren mejoras para garantizar la continuidad operativa. Descripción: el indicador "Sistemas críticos afectados por fallos en operación" mide el porcentaje de fallos ocurridos en los sistemas críticos en relación con el total de sistemas críticos existentes. Este indicador es relevante porque una alta tasa de fallos puede comprometer la eficiencia y seguridad de las operaciones, afectando negativamente la productividad y la satisfacción de los usuarios. Medir este aspecto específico es esencial para implementar acciones preventivas y correctivas, asegurando así la disponibilidad y el rendimiento óptimo de los sistemas críticos.

Fuente: UAE DIAN 2025.

8.2.3. Alineación del indicador con los componentes del Modelo de Gestión Institucional

De acuerdo con lo analizado en el numeral 8.1.2. Identificación y priorización de los factores relevantes a medir de este documento, es importante generar la alineación del indicador diseñado de acuerdo con su naturaleza con los siguientes componentes, con el fin de determinar posibles alertas, como insumo para la toma de decisiones en estos:

- Lineamiento estratégico y elemento de visión: de acuerdo con el análisis realizado en la etapa de entendimiento del objeto de medición se debe determinar la alineación estratégica del indicador diseñado, identificando con que elemento de visión y con que lineamiento estratégico se encuentra relacionado. Todos los indicadores deben tener alineación con al menos un elemento de visión y un lineamiento estratégico.
- Portafolio IPPP: se debe seleccionar el Plan, Programa o Proyecto con el cual podría estar relacionado el indicador diseñado. No aplica para todos los indicadores.
- Política MIPG: así mismo, es importante identificar a que política(s) de MIPG se encuentra relacionado el indicador diseñado, con el fin de determinar el posible desempeño de cada una de las políticas. no aplica para todos los indicadores.
- Proceso: se debe(n) identificar el (los) proceso(s) que tienen relación con el indicador diseñado, para el caso de los indicadores de proceso, se pueden llegar a identificar otros procesos que tengan relación con el indicador adicional al proceso líder del mismo. Todos los indicadores deben tener alineación con al menos un proceso.
- Riesgos: es clave identificar los riesgos relacionados con el indicador, dado que, de acuerdo con la etapa de la priorización de factores del objeto de medición se determinará si el indicador es un KRI. No aplica para todos los indicadores.
- Trámites: se debe seleccionar el trámite que se encuentre relacionado con el indicador, con el fin de determinar si el indicador diseñado aportará a la medición de su desempeño. No aplica para todos los indicadores.
- Productos y/o servicios: por último, se debe seleccionar también el producto y/o servicio que se encuentre relacionado con el indicador, con el fin de determinar si el indicador diseñado aportará a la medición de su desempeño. No aplica para todos los indicadores.

8.2.4. Fuente de información

Se debe determinar el origen a partir del cual se obtendrán los datos que representan las variables asociadas al indicador, así como su localización y el método para su recolección³⁰. La fuente de información se constituirá en la evidencia que soportará el resultado del indicador.

La fuente de información en este contexto se refiere a cualquier origen de datos que proporciona información para los procesos de análisis, toma de decisiones, o desarrollo de actividades. Estas fuentes pueden ser tanto internas como externas, y no necesariamente tienen que estar estructuradas en tablas o formatos predefinidos.

³⁰ Guía Metodológica Para la Construcción de Indicadores de Procesos. Universidad Nacional de Colombia. 2021.

A continuación, se relacionan los tipos de fuentes de información:

- Fuentes Primarias:

Datos Internos: información generada dentro de la entidad, como registros administrativos, estadísticas oficiales, informes de gestión, y bases de datos institucionales.

Encuestas y Estudios: datos obtenidos directamente a través de encuestas, entrevistas, y estudios específicos realizados por la entidad.

- Fuentes Secundarias:

Estadísticas Oficiales: información proporcionada por organismos oficiales como el DANE en Colombia u otros.

Informes o Bases de Datos Externos: documentos y estudios realizados por otras entidades públicas, organizaciones no gubernamentales, y organismos internacionales, datos agregados y analizados, como bases de datos de investigación y plataformas de datos abiertos.

Después de seleccionar alguna de las anteriores tipologías de fuentes, se debe detallar, a que fuente corresponde, por ejemplo, si obedece a una base de datos institucional, se debe especificar el nombre de la base de datos, si se obtiene dicha base de datos de un Sistema de Información, relacionar el nombre del Sistema y detallar como se obtiene la base de datos del Sistema.

Se debe tener claridad sobre la ubicación de los datos fuente, así como de su disponibilidad para el uso, se debe definir el proceso de recolección de estos de acuerdo con la periodicidad de medición que se determine para cada indicador. Este proceso puede consistir en una consulta de un sistema de información o página web, la revisión de informes de gestión o de registros en medio físico o electrónico, el diligenciamiento de formularios o encuestas que contengan los valores puntuales de las variables determinantes de medición o también se puede realizar por observación directa³¹.



Es importante tener en cuenta que las fuentes de información no son las dependencias o procesos donde se generan los datos, ni los responsables de procesar, consolidar y presentar la data.

8.2.5. Tipo de indicador

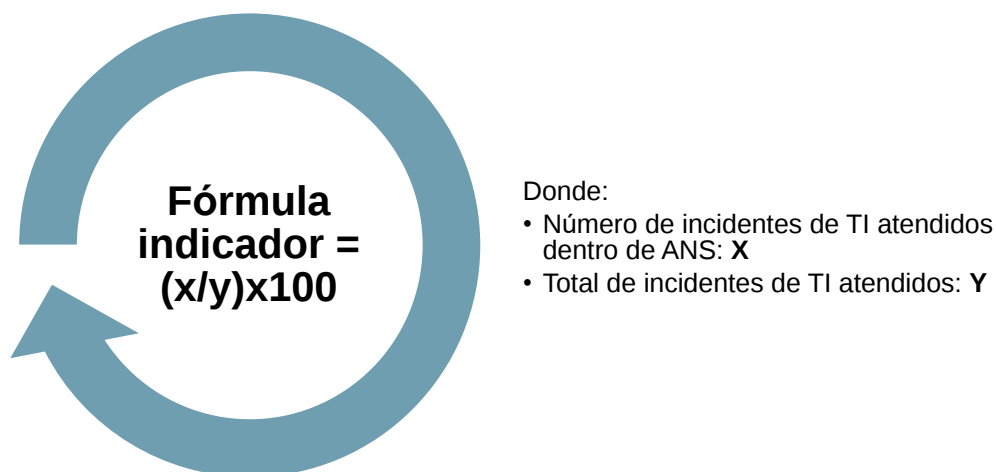
De acuerdo con la sección 4. Clasificación de los indicadores, de este documento, se deberá seleccionar el tipo de indicador correspondiente: eficacia, eficiencia, efectividad o calidad del servicio.

³¹Ibidem.

8.2.6. Fórmula de cálculo

Consiste en establecer la relación matemática de las variables determinantes para su medición, con el fin de realizar el cálculo correspondiente y así obtener su valor cuantitativo. Para esto se requiere expresar el indicador a través de una ecuación en la que se utilizan símbolos aritméticos que denotan las operaciones matemáticas asociadas (+, -, x, ÷) e identificadores (x, y, z, etc.) para nombrar las variables determinantes de medición que la componen³². A continuación, se presenta un ejemplo del cómo se debe escribir la fórmula asociada a un indicador:

Gráfica 5. Ejemplo estructura de fórmula de un indicador



Fuente: UAE DIAN, 2025.

Por lo general una de las variables es el valor esperado o programado y la otra es el resultado obtenido en la realidad, las fórmulas más utilizadas son aquellas que se miden a través de porcentaje, tasa de variación, razón, promedio e índices. A continuación, se muestran algunos ejemplos:

- **Frecuencia absoluta (cantidad):** representa el número de veces que un valor está en un conjunto de valores ($X^1, X^2, X^3, \dots, X^n$). Se calcula a partir del recuento de la variable estudiada para ver el número de veces que aparece en el universo de datos:

³² Adaptado de Guía Metodológica Para la Construcción de Indicadores de Procesos. Universidad Nacional de Colombia. 2021.

Gráfica 6. Ejemplo fórmula frecuencia absoluta³³

$$\sum_{i=1}^k x_i = x_1 + x_2 + \dots + x_k = X$$

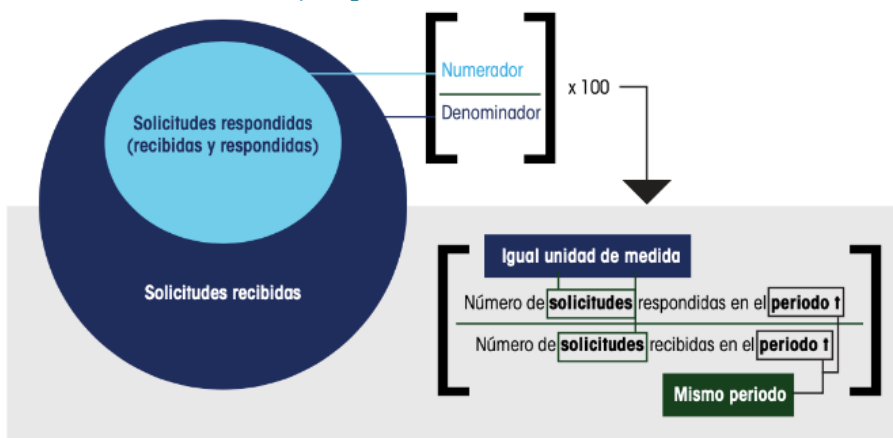
Ejemplo:

X = Total de estudiantes matriculados en postgrado en la Universidad en el semestre

Fuente: UNAL, 2021.

- **Frecuencia relativa (proporción):** el porcentaje expresa un número como partes de cada cien. En términos de frecuencia relativa representa la proporcionalidad de una parte respecto al todo que generalmente está dividido en n partes (100, 1000, etc...). Se calcula a partir del cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en un periodo de tiempo determinado³⁴. Ejemplo:

Gráfica 7. Ejemplo fórmula frecuencia relativa



Ejemplo:

Porcentaje de estudiantes vinculados a actividades de extensión en la Universidad en el semestre

- Numerador (X): Total de estudiantes vinculados a actividades de extensión
- Denominador (Y): Total de estudiantes matriculados en la Universidad
- Multiplicador (M): 100

$$F(X) = (X / Y) * M$$

Fuente: UNAL, 2021.

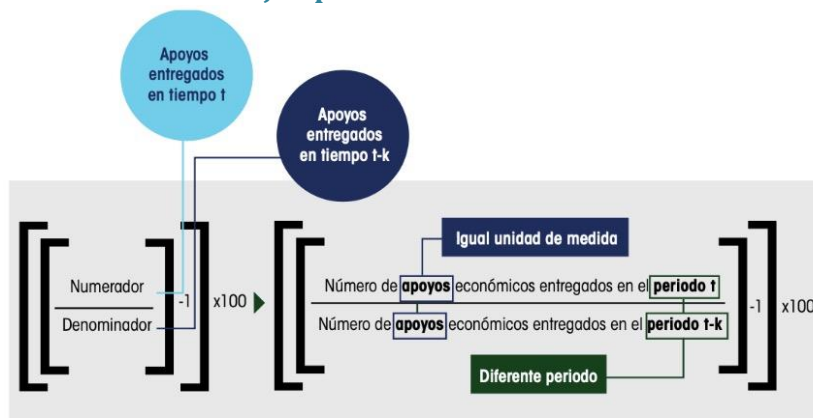
- **Tasa de variación:** este tipo de medida expresa un cambio relativo en el tiempo a través del cociente de dos observaciones de una misma variable en diferentes periodos de tiempo (pasado (t-k) y presente (t) para establecer si hubo un incremento o decremento de esta. Para su cálculo el periodo más reciente (t) se coloca en el numerador mientras que el menos reciente se ubica en el denominador (t-k)³⁵. Ejemplo:

³³ Ibidem.

³⁴ Coneval (2013), citado en la Guía Metodológica Para la Construcción de Indicadores de Procesos. Universidad Nacional de Colombia. 2021.

³⁵ Ibidem.

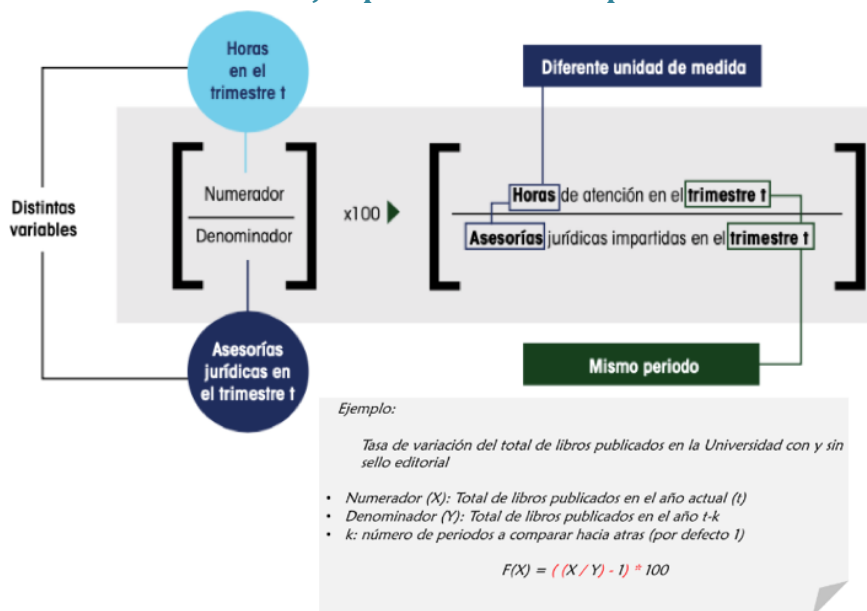
Gráfica 8. Ejemplo fórmula tasa de variación



Fuente: UNAL, 2021.

- **Razón (promedio):** corresponde al cociente entre dos variables en un periodo de tiempo determinado a través de la cual se expresa un tanto de unidades del numerador por cada unidad del denominador. El promedio es una particularidad de la razón en la que se tiene la suma finita de un conjunto de valores dividida entre el número de sumandos. Para su cálculo se tienen dos variables con diferentes unidades de medida, asociadas a un mismo periodo de tiempo³⁶. Ejemplo:

Gráfica 9. Ejemplo de fórmula de promedio



Fuente: UNAL, 2021.

- **Índice:** un índice es la síntesis de varios indicadores. El índice pondera los pesos relativos de los indicadores que se van a considerar y realiza las normalizaciones que se requieran en las unidades de los indicadores a fin de que estos se puedan sintetizar en una sola medición. Los índices son una medición resumida de varios aspectos que permiten apreciar de manera general el avance en un

³⁶ Ibidem.

objetivo más o menos complejo. Uno de los índices más conocidos es el que emplean las Naciones Unidas para estimar el grado de desarrollo de los países. Se trata del Índice de Desarrollo Humano, que a su vez contempla los avances de las naciones en la esperanza de vida de sus ciudadanos, el nivel de educación y el ingreso per cápita. Ejemplo:



Fuente: Rocha, I., 2020.

Nota

Es válido que pueda diseñarse un indicador compuesto de una única variable, si este resulta ser una medida relevante. No obstante, cuando por razones de presentación o entendimiento no se considera conveniente presentarlo acompañado de su meta, este será establecido como una variable de carácter meramente informativa.

8.2.7. Definición de las variables del indicador

De acuerdo con la fórmula establecida se deben definir las variables, estas variables también tendrán su fase de diseño o caracterización en la que se debe establecer el nombre de la variable, su ID, tipología, unidad de medida, la fuente de información, fórmula (si aplica), la periodicidad para la recolección de datos, entre otros.

Es importante tener en cuenta lo indicado en el numeral 3.3 Variables, de este documento sobre los tipos de variables.

Nota

Es clave tener en cuenta, que es sobre cada una de las variables que compone el indicador que se realizará el reporte de datos para el cálculo de la fórmula establecida, de acuerdo con la periodicidad definida.

8.2.8. Unidad de medida del indicador

Se deberá seleccionar la unidad de medida del indicador, teniendo en cuenta las siguientes opciones:

Tabla 16. Unidades de medida

Tipo de unidad de medida	Ejemplo de indicador	Unidad de medida
Cantidad	Declaraciones recibidas	Número (entero)
Tiempo	Tiempo promedio de devolución	Horas, días, semanas, meses, años.
Porcentaje	Cumplimiento de declaraciones	Porcentaje
Moneda	Monto total recaudado	Pesos, miles de pesos, millones de pesos, billones de pesos.
Tasa	Tasa de evasión estimada	Porcentaje
Razón o proporción	Deudas tributarias recaudadas frente al total de la deuda	Número decimal o porcentaje
Nivel de satisfacción	Grupos de valor e interés encuestados satisfechos con el servicio prestado	Escala (1 a 5, 1 a 10)
Costo	Costo incurrido por cada 100 unidades monetarias recaudadas	Porcentaje o unidad monetaria

Fuente: UAE DIAN, 2025.

Es importante tener en cuenta que la unidad de medida debe ser consistente con la fórmula del indicador, debe derivarse directamente de la operación matemática establecida.

8.2.9. Tendencia del indicador

Una vez definida la forma de cálculo del indicador es necesario establecer la tendencia de la medición, lo cual hace referencia a la dirección o rumbo del resultado obtenido pudiendo establecer si se cumple o no con lo esperado. En este sentido la tendencia puede ser:

- **Creciente:** también conocida como tendencia a la maximización y es cuando el indicador tiene un comportamiento creciente, es decir, va aumentando a medida que pasa el tiempo. Ejemplo, la ejecución presupuestal.
- **Decreciente:** también conocida como tendencia a la minimización y es cuando el valor del indicador muestra un comportamiento que va disminuyendo con el tiempo. Por ejemplo, quejas de los contribuyentes.
- **Constante:** tendencia a la estabilización, este tipo de tendencia es utilizado cuando se quiere medir el esfuerzo de la entidad por mantener un resultado que se tiene a una fecha determinada. Su característica principal es que la línea base y las metas tienen el mismo valor. Su porcentaje de avance se calcula dividiendo el último dato sobre la meta anual. Por ejemplo, sostener un estándar de calidad en el mantenimiento de la infraestructura tecnológica.



Para tener en cuenta, los indicadores de tiempo de respuesta a grupos de valor deben contar con una tendencia decreciente. Así mismo, los indicadores que miden los errores deben tener comportamiento decreciente, disminuir la frecuencia de ocurrencia. Por otro lado, los indicadores que miden la satisfacción de los ciudadanos deben ser de carácter creciente, que se encuentren satisfechos con los servicios prestados, es decir que satisfaga su necesidad y genere valor.

8.2.10. Comportamiento del indicador

Acumulativo

Mide el total o la suma de los resultados logrados a lo largo de un período determinado. Este tipo de indicador se acumula progresivamente con el tiempo, reflejando el total acumulado de un resultado desde el inicio de la intervención hasta el momento actual, se toma el último dato reportado en el periodo de referencia. Este indicador refleja cómo el resultado se va sumando a medida que pasan los períodos de tiempo. Por ejemplo, si se mide el número de nuevos facturadores, cada vez que hay un nuevo facturador electrónico, ese número se va acumulando.

Para asegurar una correcta medición se debe utilizar un modo de acumulación dependiendo de si el objetivo o la dirección del indicador es incrementar su valor, reducirlo o mantenerlo (tendencia). De esta forma, la acumulación responde al tipo de análisis que se debe hacer para determinar el verdadero esfuerzo que se está llevando a cabo para alcanzar una meta. A continuación, se definen los diferentes tipos de acumulación:

Acumulativo - Stock: este tipo de acumulación es utilizado cuando se quiere medir el esfuerzo de la entidad por mantener un resultado que se tiene a una fecha determinada. Su característica principal es que la línea base y la meta son el mismo valor. Su porcentaje de avance se calcula dividiendo el último dato sobre la meta.

El objetivo de elegir el tipo de acumulación stock es el de evaluar que el nivel alcanzado en determinado periodo se mantenga. Por lo tanto, cualquier desviación de la meta se considera un incumplimiento, tanto por sobrepasar el nivel como por no alcanzarlo. Si a lo largo del periodo de análisis las metas son diferentes entre sí, este indicador no se podría analizar mediante la fórmula de acumulación de stock.

Acumulativo - Flujo: se utilizan cuando se quiere medir el esfuerzo de una entidad por incrementar un resultado. En el caso del flujo, éste mide los logros en aquellas actividades que se repiten cada año y a lo largo de este, sin que los resultados de un año afecten el del año anterior o el siguiente. Sus principales características son: 1) para la línea base se toma como referencia lo alcanzado/ logrado durante el último año, 2) todos los años comienzan en cero (0), 3) el logro del año está determinado por el desempeño del último año. El objetivo de este tipo de acumulación es verificar el crecimiento, por lo tanto, solo se considera incumplimiento cuando no se logra la meta del año. En caso de que el

indicador supere esta meta, no se considerará como un avance negativo. Ejemplo: Mercancías ADA dispuestas conforme a la normativa vigente.

Acumulativo - Capacidad: mide el avance acumulado a una fecha determinada, pero destaca el esfuerzo por aumentar los resultados respecto a la línea base. En consecuencia, centra su atención en la medición del avance entre el punto de partida (línea base) y el punto esperado de llegada (meta). Sus características principales son: 1) la línea de base toma como referencia los logros acumulados alcanzados al momento de iniciar el periodo de medición del indicador, 2) la meta es la misma meta del periodo anterior, y 3) se puede calcular en cualquier momento. Es importante mencionar que, para este tipo de acumulación, las metas deben incluir la línea base.

Así, el porcentaje de avance de determinado periodo se calcula restando la línea base tanto al último dato calculado como a la meta del periodo para así dividir después estos datos entre sí. El objetivo de elegir este tipo de indicador es resaltar el avance frente a un punto de referencia que permita evidenciar los avances parciales.

Acumulativo - Reducción: el indicador de reducción mide los esfuerzos por disminuir un valor que se tiene a una fecha determinada. De esta manera, los resultados son mejores en tanto un valor específico empiece a disminuir. Sus características principales son las siguientes: 1) si no se tiene una línea base no se puede saber si se está disminuyendo la cantidad, es decir si está mejorando o no; 2) la línea base corresponde al dato disponible al comenzar el periodo de medición del indicador; y 3) las metas deben ir disminuyendo con el transcurso de los periodos de medición, en ningún momento deben aumentar

Distribuido

Mide los resultados a lo largo de períodos específicos de tiempo y refleja cómo esos resultados se distribuyen o desglosan durante un intervalo particular, como un mes, trimestre o año. En lugar de sumar todos los resultados desde el comienzo, este indicador muestra los logros alcanzados en diferentes momentos del tiempo. Este tipo de indicador permite observar cómo se distribuyen los resultados en diferentes períodos, se toma la suma de los datos reportados en el periodo de referencia.

8.2.11. Periodicidad de medición

Se debe responder ¿cada cuánto el indicador puede brindar una alerta temprana?, la respuesta variará dependiendo de la necesidad para conocer los resultados de la situación. Existen diferentes frecuencias de medición del indicador como son: anual, semestral, cuatrimestral, trimestral, bimestral, mensual, bimensual, semanal, diario, tiempo real, etc. Lo importante, es que la periodicidad que se establezca tenga sentido para el proceso asociado, que permita entregar información oportuna para la toma de decisiones y esté relacionada con la disponibilidad (fuente de los datos) y accesibilidad de la información de entrada para su cálculo, así como el nivel de complejidad de la medición.

Se recomienda revisar que la periodicidad no sea tan estrecha (diario) que pueda implicar un desgaste institucional para los responsables designados de recopilar los datos, ni tan amplio (años) que impida generar alertas tempranas frente a cambios en el comportamiento de la gestión.

Nota

Es importante tener claro que al establecer la periodicidad de medición se crea un compromiso por parte del responsable designado del reporte de la información y de la entrega oportuna de resultados, hacia la garantía de la transparencia en la gestión institucional, y como aporte a un ejercicio permanente de rendición de cuentas.

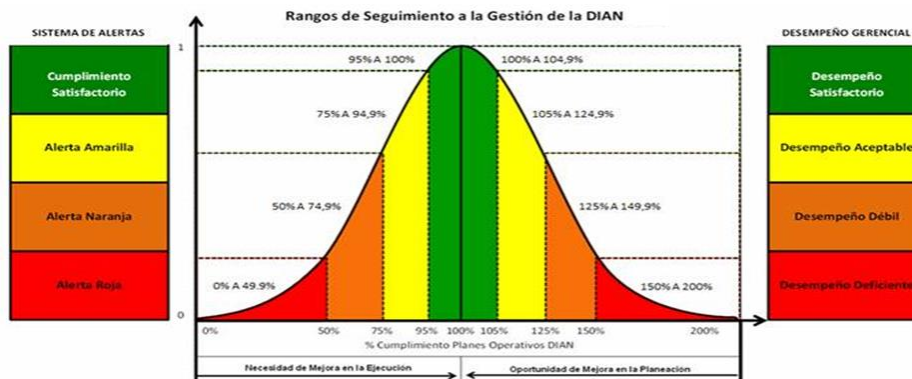
8.2.12. Establecimiento de rangos para el cumplimiento de la meta

Para determinar el nivel de cumplimiento de la meta propuesta para el indicador y adelantar los análisis correspondientes, se determinan los rangos que permiten el análisis de los resultados obtenidos.

Esto puede ayudar a llevar a cabo ajustes en el diseño del indicador, en el despliegue de metas o a tomar acciones de mejora, ante resultados por encima o por debajo de la meta, esto garantiza que el valor definido para la meta sea razonable.

A continuación, se muestra la gráfica para la interpretación de los resultados de los indicadores:

Gráfica 11. Rangos para el cumplimiento de la meta.



Fuente: UAE DIAN, 2025.

Metodológicamente la gráfica anterior contempla los siguientes elementos:

1. Distribución Normal o Campana de Gauss: Estadísticamente significa que se espera que los resultados de la ejecución de los indicadores deben estar en un nivel promedio de cumplimiento satisfactorio (100%).
2. Las cuatro franjas de colores (verde, amarillo, naranja y rojo) de la Campana de Gauss significan que los resultados están asociados a un rango de gestión o nivel de alerta.
 - Cumplimiento satisfactorio (color verde): se ha acotado entre el 95% y el 104,9%, cumplimientos que denotan que los esfuerzos, los recursos utilizados y la ejecución son los deseados.

- Alerta Amarilla: los resultados obtenidos están situados entre el 75% y el 94,9% o entre el 105% al 124.9%. con lo cual se muestra un desempeño aceptable, pero con oportunidades o necesidades de mejora.
- Alerta Naranja: opera cuando los niveles de gestión se sitúan entre el 50% y el 74,9% o entre el 125% y el 149.9%.
- Alerta Roja: surge cuando el resultado de la gestión se sitúa en niveles por debajo del 50% de lo programado o son superiores al 150%.

Las alertas amarilla, naranja y roja al lado izquierdo de la gráfica, significan que hay necesidad de mejora en la ejecución, pues no se están cumpliendo las metas programadas. En el lado opuesto, se está significando que hay oportunidades de mejora en la formulación de los indicadores, pues las metas pueden estar subestimadas o los indicadores con los cuales se están midiendo pueden no ser los adecuados o presentar deficiencias técnicas en su definición.



Estos rangos de cumplimiento de la meta son aplicables para todo tipo de indicadores de la Entidad, con el fin de garantizar la comparabilidad en cuanto al logro de las metas establecidas.

8.2.13. Clasificación del indicador

De acuerdo con el numeral 4 de este documento, se debe establecer la clasificación del indicador de acuerdo con las siguientes categorías:

- Nivel Estratégico
 - Indicador de Lineamiento Estratégico
 - Indicador de Elemento de Visión
 - Indicador de Iniciativa Estratégica
 - Indicador de Tablero Individual de Alineación
- Nivel Táctico (Planes Decreto 612 de 2018, proyectos de inversión y presupuesto por resultados)
- Proceso BPM – Operativos

8.2.14. KRI

De acuerdo con el numeral 5 de este documento, se debe establecer si el indicador corresponde a un KRI. Para determinar si el indicador es un KRI es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Los resultados de la etapa de entendimiento del objeto de análisis, donde se identificaron los riesgos asociados al objeto de medición, estos riesgos pueden ser estratégicos, operacionales, de capital humano, fiscales, ambientales, de integridad, de cumplimiento TAC, seguridad y salud en el trabajo o de seguridad de la información. Los riesgos pueden estar asociados a los

siguientes objetos de análisis, dependiendo de la clasificación que se asigne al indicador: estratégico, táctico u operativo.

1. Elementos de Visión
 2. Lineamientos Estratégicos
 3. Iniciativas Estratégicas
 4. Planes del Nivel Táctico
 5. Objetivos de Proceso.
- La etapa de identificación y priorización de los factores relevantes a medir, verificando la valoración obtenida en el criterio técnico de riesgos asociados, a partir de lo cual, si la valoración de dicho criterio técnico fue alta en los factores relevantes asociados al indicador que se está diseñando, el indicador deberá ser clasificado como KRI.

Es posible que un mismo indicador cumpla simultáneamente funciones de **KPI** y **KRI**. Esta dualidad depende del enfoque con el que se analice el indicador y del propósito que se le asigne.

Criterios para la doble clasificación:

Un indicador puede ser considerado KPI y KRI al mismo tiempo si:

- Mide el desempeño frente a un objetivo institucional (KPI).
- Permite anticipar o monitorear riesgos que puedan afectar dicho objetivo (KRI).
- Su análisis contribuye tanto a la mejora continua como a la prevención de desviaciones críticas.

Esta característica es especialmente relevante en contextos donde la eficiencia, la transparencia y la gestión del riesgo son pilares fundamentales, como lo es el caso de la UAE-DIAN.

Ejemplos de Indicadores con doble clasificación:

A continuación, se presenta una matriz que ilustra cómo un mismo indicador puede tener una función dual dependiendo del nivel de análisis y del propósito institucional:

Tabla 17 Ejemplos de indicadores con doble clasificación: KPI -KRI

Indicador	Nivel de Gestión	Función como KPI	Función como KRI
Ejecución presupuestal	Estratégico	Mide el cumplimiento del plan financiero	Alerta sobre riesgos de subejecución
Tiempo promedio de respuesta a PQRS	Operativo	Evalúa eficiencia en atención ciudadana	Identifica riesgos de insatisfacción o incumplimiento en el servicio.
Metas cumplidas del plan de desarrollo	Estratégico	Mide el avance institucional	Detecta riesgos de incumplimiento político o legal
Sistemas TIC disponibles para la operación	Táctico	Mide la eficiencia operativa tecnológica	Alerta sobre riesgos de interrupción de servicios
Índice de rotación de personal	Táctico	Evalúa estabilidad del talento humano	Identifica riesgos de pérdida de conocimiento

Fuente: UAE DIAN, 2025.

En este sentido, es importante documentar claramente el propósito del indicador en cada contexto.

8.2.15. Indicador Compuesto o Individual

Se debe definir si para el reporte del indicador habrá dos o más lugares administrativos responsables de la generación de los datos (otras Dependencias del Nivel Central, Nivel Local o Delegado), en este caso el indicador será **compuesto**, en el caso que solo un lugar administrativo sea el responsable de aportar los datos para el reporte, el indicador será **individual**.

8.2.16. Tipo de captura

Si el indicador fue identificado como compuesto se debe establecer si el reporte de los datos del indicador lo realizará únicamente la dependencia que lo formula (**Captura nacional**), o se realizará por parte de los lugares administrativos (otras Dependencias del Nivel Central, Nivel Local o Nivel Delegado) que se determinen en el despliegue de la meta del indicador (**No captura nacional**).

8.2.17. Fuente de financiación del indicador

Se debe seleccionar la fuente con la cual se financia la gestión del indicador, entre las siguientes opciones:

- **Recursos de inversión:** corresponden a los recursos destinados a financiar proyectos, programas o actividades orientadas a la creación, ampliación, mejora o mantenimiento de la infraestructura física, tecnológica, institucional o social. Su objetivo principal es generar valor público, fortalecer capacidades estatales y contribuir al desarrollo económico y social del país. Estos recursos se ejecutan conforme a los lineamientos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y se registran dentro del presupuesto de inversión.
- **Recursos de organismos multilaterales:** son fondos provenientes de entidades financieras o de cooperación internacional, tales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), entre otros. Estos recursos pueden ser otorgados bajo la modalidad de crédito, cooperación técnica o donación, y se orientan al financiamiento de proyectos de desarrollo económico, social o institucional, generalmente alineados con los planes y políticas nacionales.
- **Recursos de funcionamiento:** se refieren a los recursos destinados a cubrir los gastos necesarios para el sostenimiento y operación regular de la entidad, tales como remuneraciones del personal, adquisición de bienes y servicios, mantenimiento, arrendamientos, servicios públicos, entre otros. Su propósito es garantizar el adecuado desempeño de las funciones institucionales, conforme al Presupuesto General de la Nación (PGN) y las disposiciones del Estatuto Orgánico del Presupuesto (Decreto 111 de 1996).
- **Recursos mixtos:** son aquellos financiados mediante la combinación de diferentes fuentes, públicas y/o externas. Pueden incluir aportes del presupuesto nacional, recursos propios de la entidad, créditos externos, y/o aportes de cooperación internacional. Este tipo de financiación se utiliza comúnmente en proyectos de gran escala o de interés estratégico, en los que participan varias entidades o niveles de gobierno.

No aplica para indicadores de proceso.

8.2.18. Establecimiento de la línea base

Previo a establecer metas de desempeño para el indicador, se debe contar con un punto de referencia del momento cero de la medición del indicador, con lo cual se pueda evidenciar el avance o retroceso respecto al cumplimiento del objetivo asociado. Generalmente se trata de un valor inicial del indicador, es decir el valor que toman las variables de cálculo en un periodo determinado, aunque también es posible calcularlo a partir del promedio de los valores que ha tomado en diferentes periodos en el pasado si se cuenta con suficientes datos históricos e incluso puede llegar a ser cero como en el caso de la ejecución de un proyecto.

La línea base se usa principalmente para fijar la meta de un indicador cuando no se tiene clara una apuesta a futuro, un estándar o valor de referencia (normativo o de la competencia), teniendo en cuenta que a partir de esta información se pueden hacer predicciones sobre el comportamiento del indicador a lo largo del tiempo. En este caso la meta podrá ser igual a la línea base o bien estar ubicada unos puntos por encima o por debajo dependiendo de la tendencia del indicador (ascendente, descendente o constante)³⁷. Entonces, el propósito de la línea base consiste en conocer cómo estamos hoy para saber a dónde queremos llegar mañana.



Los anteriores elementos conforman la ficha técnica del indicador, la cual contiene la descripción de sus características de manera detallada, también se conoce como hoja de vida del indicador, en ella se describe los aspectos metodológicos que se requieren para su medición e interpretación.

8.3. Prueba de consistencia o de concepto de los indicadores

Formulados o actualizados los indicadores, y antes de implementar el indicador, el servidor público con el rol enlace según corresponda, deberá realizar la prueba de consistencia, para lo cual podrá solicitar la asesoría de la Subdirección de Planeación y Cumplimiento o de la Subdirección de Procesos de acuerdo con la clasificación del indicador. La prueba consta de dos partes, una cualitativa y otra cuantitativa, tal y como se describe a continuación:

- **Cualitativa:** se verifican el cumplimiento de los atributos de calidad SMART³⁸ para cada indicador. En la siguiente relación se mencionan los principales atributos que deben tener los indicadores:

Tabla 18. Atributos de calidad SMART

Atributo	Descripción
Specific - (Específico)	Los indicadores deben construirse de la manera más sencilla posible, facilitando su comprensión sin que pierdan relevancia. La metodología que los genera debe ser clara y pertinente, no debe haber dudas acerca de que el indicador realmente captura las características del fenómeno bajo estudio.

³⁷ Ibidem.

³⁸ Se trata de un acrónimo del inglés a través del cual se explican las siguientes características que se aplican a objetivos e indicadores: Specific (Específico), Measurable (Medible), Achievable (Alcanzable), Relevant (Relevante) y Timely (Oportuno).

Atributo	Descripción
	La definición debe ser clara, deben estar alineados el propósito del indicador, nombre y fórmula. ¿El nombre y la fórmula del indicador corresponden con el propósito establecido? ¿Sintácticamente la fórmula del indicador es correcta y no da pie a ambigüedades de interpretación?
Measurable (Medible)	Debe recoger las variaciones del fenómeno en uno u otro sentido sin sesgar los resultados y con base en fuentes verificables y de información confiable. Los indicadores deben permitir cuantificar el fenómeno objeto de la medición teniendo en cuenta aspectos de tiempo, modo y lugar. El indicador debe tener fuentes confiables y completas de la información. ¿Existen y son confiables las fuentes de la información? ¿La información se encuentra en un formato adecuado para ser procesada? ¿Qué tan confiables son los resultados de la información procesada?
Achievable (Alcanzable)	Es posible incidir en el resultado del indicador de acuerdo con la gestión de los responsables, mediante la toma de decisiones. ¿El indicador es accionable, las acciones que tome el líder o responsable de la gestión inciden en los componentes del indicador?
Relevant (Relevante)	Los indicadores se construyen sobre los aspectos fundamentales de las actividades institucionales, apoyan la toma de decisiones en la entidad y permiten evaluar y mejorar la gestión institucional. El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los procesos de la entidad. El indicador brinda información realmente significativa para el cumplimiento objetivo estratégico, función, proceso, iniciativa, plan o proyecto. ¿El indicador es relevante, agrega valor su análisis aporta elementos para la toma de decisiones?
Timely (Oportuno)	Es posible generar el indicador en el plazo y la periodicidad establecida, para apoyar la toma oportuna de decisiones. ¿Se puede calcular el valor del indicador en los periodos establecidos? ¿Es necesario medir el indicador con la frecuencia establecida?

Fuente: UAE DIAN, adaptado de Asana, 2023.

De acuerdo con el análisis realizado, se deberá asignar a cada uno de estos atributos una valoración de cumplimiento para el indicador entre alto, medio o bajo y se realizará el cálculo consolidado del cumplimiento promedio de los atributos SMART para el indicador.

Tabla 19. Valoración de atributos de calidad SMART

Atributo	Valoración	Descripción
Alto	3	Cuando el atributo cumple en su totalidad en el indicador diseñado
Medio	2	Cuando el atributo cumple parcialmente en el indicador diseñado
Bajo	1	Cuando el atributo no cumple en el indicador diseñado

Fuente: UAE DIAN, 2025.

Si el cálculo del promedio simple del cumplimiento es alto, se debe avanzar a la siguiente etapa de socialización, revisión y aprobación del indicador, si dicho cálculo es medio o bajo, se debe determinar si es

pertinente avanzar con la siguiente etapa o implementar el indicador cuando este cumpla con todos los parámetros de consistencia.

- **Cuantitativa:** se asignan valores reales o simulados a cada una de las variables del indicador para la fórmula definida, con el propósito de establecer el resultado, realizar la interpretación, establecer la utilidad, replantear variables en caso de ser necesario, revisar la existencia de las fuentes de información, la claridad del indicador y en especial el alcance de las metas fijadas para los indicadores. Esta prueba se debe realizar registrando sus resultados en la herramienta dispuesta para tal fin.



Es clave realizar la prueba de consistencia previo al uso de los indicadores, para validar que los cálculos sean precisos y que los reportes reflejen fielmente la realidad medida. Es importante tener en cuenta que cuando se trata de la actualización de un indicador ya existente, se debe validar si requiere la prueba de consistencia.

Estas pruebas de consistencia se llevarán a cabo en las herramientas establecidas, la prueba cualitativa para indicadores de procesos BPM se encuentra en el anexo *Ficha técnica de indicadores y variables*, ver los anexos de este documento. La prueba de consistencia cuantitativa se llevará a cabo en la herramienta que se establezca dependiendo del tipo de indicador.

8.4. Socialización, revisión y aprobación de la caracterización de los indicadores

Socialización: posterior al diseño del indicador y la aplicación de la prueba de consistencia, se sugiere que para aquellos indicadores que tienen captura de datos en el Nivel Local o Nivel Delegado, o que identifican dependencias que influyen en su resultado, se realice una socialización previa de la caracterización del indicador con los lugares administrativos o dependencias según aplique, con el fin de recibir posibles observaciones, las cuales se analizarán por parte del servidor público con rol de enlace del Nivel Central y directivo o líder de proceso para identificar posibles ajustes en la ficha técnica del indicador.

Revisión Metodológica: luego se debe llevar a cabo la revisión metodológica por parte de la Subdirección de Planeación y Cumplimiento o de la Subdirección de Procesos (segunda línea de defensa), en esta fase se debe garantizar que el indicador cumpla con todos los parámetros de caracterización definidos en este documento, así como su completitud, pertinencia y alineación institucional. Si se encuentra alguna observación en esta revisión, se hará saber, a través de la herramienta definida, al servidor público con el rol de enlace del Nivel Central para que realice los ajustes necesarios en la caracterización del indicador. Para el caso de los indicadores de proceso, esta revisión se debe llevar a cabo en el instrumento definido para QA/QC Aseguramiento de Calidad y Control de Calidad del diseño de indicadores y variables.

Aprobación: posterior a la revisión de la segunda línea de defensa, se debe adelantar la aprobación por parte del directivo o líder del proceso, e igualmente si se encuentra alguna observación, se hará

saber, a través de la herramienta definida, al servidor público con el rol de enlace del Nivel Central, para que realice los ajustes necesarios en la caracterización del indicador.

Una vez el indicador se encuentre revisado y aprobado formalmente en la herramienta definida, se le asignará un código, el cual lo identificará para consultas durante su vigencia, así como para consultas históricas, y este empezará a ser parte de la batería de indicadores de la Entidad y podrá iniciar su implementación. Ver la “Estructura de códigos para indicadores” en los anexos de este documento.

8.5. Despliegue de metas

El despliegue de metas en la gestión de indicadores se refiere al proceso de distribuir en metas específicas y medibles a las diferentes áreas funcionales de la Entidad. Este enfoque asegura que cada dependencia del Nivel Central y/o Nivel Local o Delegado comprenda su contribución en la medición de indicador, promoviendo la alineación y coherencia en toda la organización. También asegura que todas las áreas y colaboradores trabajen de manera coherente y coordinada hacia el logro de la gestión institucional.

8.5.1. Definición de la meta

Corresponde a la expresión concreta y cuantificable de los logros previstos en un horizonte de tiempo determinado con relación al cumplimiento del objeto de medición. Si no se tiene establecida una meta, se opta por partir de los datos de la línea base, realizar varias mediciones y finalmente establecer una meta más realista. Cuando el logro de los resultados está dado por una meta tendrá un valor puntual el cual podrá ser fijo o variable en el tiempo dependiendo de la estabilidad de la gestión. Algunas características y/o atributos generales que se deben tener en cuenta para la definición de la meta se presentan a continuación:

- Alcanzables, creíbles, asumibles, retadoras, medibles.
- Trazadas por el responsable del indicador directivo o líder del proceso, quien conoce a dónde quiere llegar y que busca con ella.
- Monitoreadas periódicamente, para conocer sus posibles desviaciones e incumplimientos, incluso, para ajustarla y llevarla a nuevos niveles más retadores o si es el caso tomar la decisión de suspender su medición debido a que se ha cumplido su ciclo de vida (vencimiento).

En la UAE-DIAN podremos encontrar dos tipos de metas de acuerdo con su nivel de distribución, lo cual, se debe tener en cuenta tanto en la etapa de diseño del indicador como en su posterior medición:

- **Meta individual:** son aquellas sobre las cuales existe una sola dependencia o lugar administrativo responsable de su cumplimiento y reporte.
- **Meta compuesta:** son aquellas que por su naturaleza están distribuidas para su cumplimiento global en más de una dependencia o lugar administrativo que es corresponsable de su cumplimiento y reporte.

Las metas establecidas se deberán plasmar en la herramienta definida y cumplirán el mismo ciclo de socialización, revisión y aprobación de la caracterización del indicador.

Socialización: se sugiere que para aquellos indicadores que tienen meta compuesta, o que identifican dependencias que influyen en su resultado, se realice una socialización previa del despliegue de metas con los lugares administrativos o dependencias según aplique, con el fin de recibir posibles observaciones, las cuales se analizarán por parte del servidor público con rol de enlace del Nivel Central y directivo o líder de proceso para identificar posibles ajustes en el despliegue de la meta.

Revisión Metodológica: luego se debe llevar a cabo la revisión metodológica por parte de la Subdirección de Planeación y Cumplimiento o de la Subdirección de Procesos (segunda línea de defensa), en esta fase se debe garantizar que el despliegue de metas cumpla con todos los parámetros definidos en este documento. Si se encuentra alguna observación en esta revisión, se hará saber, a través de la herramienta definida, al servidor público con el rol de enlace del Nivel Central para que realice los ajustes necesarios en la caracterización del indicador.

Aprobación: posterior a la revisión de la segunda línea de defensa, se debe adelantar la aprobación por parte del directivo o líder del proceso, e igualmente si se encuentra alguna observación, se hará saber, a través de la herramienta definida, al servidor público con el rol de enlace del Nivel Central, para que realice los ajustes necesarios en el despliegue de meta del indicador.

Una vez aprobado el despliegue de metas, los indicadores aprobados se deben socializar. Los directivos o líderes de proceso son responsables de hacerlo a los servidores públicos de sus equipos de trabajo, así como a los servidores públicos de los lugares administrativos o dependencias responsables según el despliegue de metas o influencia en los indicadores. Así mismo, la Subdirección de Planeación y Cumplimiento o la Subdirección de Procesos deben facilitar su consulta en los canales de comunicación institucional dispuestos para dicho fin.

8.6. Medición y análisis

8.6.1. Cargue de resultados

El cargue de resultados se refiere al proceso sistemático de ingresar y registrar los datos obtenidos de la medición de los indicadores en el sistema designado. Este proceso es esencial para el monitoreo y evaluación del desempeño organizacional, ya que permite comparar los resultados reales con las metas establecidas y tomar decisiones informadas.

En esta etapa se deben recopilar y registrar los datos del comportamiento de cada variable, es decir, reportar el valor obtenido al realizar la medición en el periodo evaluado.

La recopilación y registro de los datos de las variables y el análisis de los resultados corresponde a los responsables de la medición de los indicadores, quienes tomarán la información de las fuentes de información definidas, con la periodicidad establecida y la reportarán a través de los medios dispuestos.

En este cargue, los resultados reportados de los indicadores se deben analizar de manera cualitativa de acuerdo con la meta y los rangos de gestión establecidos en la caracterización del indicador.

¿Qué implica el cargue de resultados?

Para mantener el cumplimiento del objeto de medición, se requiere realizar de manera periódica la medición y análisis de los indicadores. Dicha acción demanda la participación y responsabilidad integrada de los diferentes roles, como se establece en la siguiente tabla.

Tabla 20. Roles y responsabilidades de la etapa de medición y análisis de los indicadores

Rol	Responsabilidad
Enlaces	<u>De acuerdo con la periodicidad de medición del indicador</u>, deben realizar los siguientes pasos: - Recopilar los datos de las variables correspondientes, de acuerdo con la periodicidad previamente definida, las fuentes de información establecidas y las características de la meta registradas (individual o compuesta) en la ficha técnica del indicador. Cuando el indicador cuente con metas compuestas, el enlace del Nivel Central debe apoyarse en otros enlaces del Nivel Central o en los enlaces del Nivel Local (otras dependencias y seccionales) para completar la totalidad de los datos de las variables. Nota: El proceso de recopilación puede ser automático a través de la consulta programada en bases de datos. - Verificar la precisión y consistencia de los datos recolectados para asegurar su fiabilidad. - Registrar los datos de las variables, en la herramienta que defina la Entidad. El ingreso de la información deberá hacerse siguiendo los términos y las instrucciones que establezca la Subdirección de Planeación y Cumplimiento y/o la Subdirección de Procesos para dicho fin. - Monitorear el proceso de cargue para identificar posibles errores o inconsistencias y proporcionar retroalimentación para la mejora continua. Posteriormente, teniendo en cuenta la fórmula establecida para el indicador, la herramienta realiza de manera automática la aplicación de su cálculo y establece un resultado. - El enlace de la Dependencia del Nivel Central responsable del indicador, debe interpretar y analizar el resultado, para con ello concluir sobre su comportamiento en la herramienta. Esto consiste en la identificación de la relación causa efecto sobre cómo se alcanzaron los resultados y establecer que tan lejos o cerca se está del logro de las metas o los rangos de cumplimiento propuestos, detección de desviaciones, tendencias y oportunidades de mejora, indagando sobre las causas de las variaciones, y definiendo posibles acciones de mejora, cuando aplique. Para la interpretación y análisis del indicador se deben considerar como mínimo los siguientes aspectos: - Tendencia esperada del indicador. - Revisión a fondo de las variables que componen el indicador. - Resultado frente a la meta y los rangos de cumplimiento. - Comportamiento en otros períodos de tiempo. - Impacto en los indicadores y objetivos estratégicos de acuerdo con el resultado obtenido. - Posibilidades de mejora. Al ejecutar estos pasos con rigor, se logra que los indicadores potencien efectivamente la toma de decisiones, fundamentadas en métricas confiables y actualizadas que reflejen precisamente la realidad de la gestión institucional.

Subdirección de Planeación y Cumplimiento o Subdirección de Procesos	Los servidores de la Subdirección de Planeación y Cumplimiento y/o de la Subdirección de Procesos, llevan a cabo una revisión metodológica de la medición y análisis adelantado, de acuerdo con la distribución interna de las responsabilidades, y si hay observaciones las deben registrar para que el enlace del Nivel Central o Local realice los ajustes que se consideren pertinentes.
Directivos y/o líderes de procesos	Aprueban en la herramienta establecida, la medición de los indicadores realizada por los enlaces que designó, asegurando, como primera línea de defensa, su consistencia, confiabilidad y completitud. Así mismo, documentan y reportan cualquier incidencia que pueda impactar la validez de estos. Si hay observaciones las deben registrar para que el enlace realice los ajustes que se consideren pertinentes.

Fuente: UAE DIAN, 2025.

Realizado el análisis, el enlace debe registrar de manera sucinta en la herramienta que disponga la Entidad, la explicación del resultado, la causa si no se cumple con el resultado, así mismo debe formular la propuesta de las acciones de mejora a seguir según el caso y concertarlas con el responsable del indicador (Directivo o líder del proceso). Ver numeral 9.7. de este documento: Evaluación y Mejora.

Posteriormente, la Subdirección de Planeación y Cumplimiento o la Subdirección de Procesos deben proceder a realizar el análisis consolidado de los resultados de los indicadores de acuerdo con su clasificación, mapeando de manera global las desviaciones, brechas o la necesidad de incorporar y sugerir a los responsables de los indicadores (directivos o líderes de los procesos), nuevas métricas ante cambios en las prioridades o del entorno, así como, oportunidades de mejora creativas e integrales para fortalecer la estrategia institucional, el logro de las metas propuestas, identificación y resolución de problemas y oportunidades, a un mayor entendimiento de la gestión y al igual que al mejoramiento de los controles institucionales.



Para fortalecer la visualización, análisis y obtención de conocimiento de los resultados del desempeño de la gestión de la Entidad y fortalecer la toma de decisiones, se deben tener en cuenta los lineamientos del Proceso Datos e Información Estratégica y en caso de requerir capacidad en esta materia solicitarla a la Subdirección de Información y Analítica, con el fin de aprovechar las diferentes herramientas de TI – Tecnologías de la Información y/o AI – Inteligencia Artificial, con que cuenta la Entidad, para que, además de realizar un análisis de indicadores que se encargue de describir el estado actual, también se puedan generar análisis predictivos y/o prospectivos según aplique.

8.7. Presentación de resultados

Esta etapa consiste en la divulgación de los resultados de la medición y análisis de los indicadores, a través de informes dirigidos a diferentes audiencias, para lo cual, se requiere tener en cuenta los siguientes criterios diferenciales de presentación que faciliten su adecuada interpretación y aprovechamiento:

Tabla 21. Criterios diferenciales para la presentación de resultados

Audiencia	Propósito	Características	Aspectos a tener en cuenta	Rol responsable
Comité Institucional de Gestión y Desempeño y Oficina de Control Interno	o Presentar a la instancia estratégica de la Entidad el desempeño, desviaciones, avances y cumplimiento de las metas de los indicadores, así como los posibles impactos en los objetivos estratégicos para la toma de decisiones.	El informe gerencial debe cumplir con las siguientes características: o Ejecutivo, puntual. o Alto impacto visual. o Síntesis visual de los aspectos más relevantes del análisis mediante tablas, gráficos y diagramas. o Debe destacar tendencias y desviaciones clave de forma simple e intuitiva.	o Formato: digital – <i>Plantilla Informe de Gestión Institucional / IGI</i> o Canal: la Subdirección de Planeación y Cumplimiento y la Subdirección de Procesos deben elaborar y presentar el informe de resultados en el CIGD, remitiendo previamente el informe a la Secretaría Técnica de dicha instancia, a través de correo electrónico. o Periodicidad: anual.	Subdirección de Planeación y Cumplimiento y Subdirección de Procesos
Directores de Gestión y Dirección Operativa	o La Alta Dirección presenta los resultados más relevantes alcanzados por la dependencia bajo su responsabilidad, en concordancia con la planeación estratégica y la gestión de su dependencia.	Este informe cumple una función preventiva al permitir la identificación oportuna de eventos que puedan obstaculizar el cumplimiento de los indicadores estratégicos en el marco de la Alineación total, y una función prospectiva elevando la probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales en el futuro próximo.	o Formato: digital <i>Plantilla Informe de Alineación Estratégica – IAE</i> o Canal: cada Dirección de gestión y Operativa elaborará y enviará este informe a la Subdirección de Planeación y Cumplimiento para su publicación y difusión. o Periodicidad: trimestral - acumulativo.	Enlaces y Jefes de la Direcciones de Gestión y la Dirección Operativa
Servidores públicos de dependencias que tengan impacto en el cumplimiento del objeto de medición y Oficina de	o Detectar oportunidades y riesgos para la gestión institucional. o Alinear a todos los servidores de la Entidad en torno a objetivos comunes.	Informe tipo reporte de baterías de indicadores con las siguientes características: o Síntesis visual de los aspectos más relevantes del análisis. o Destacar tendencias y	o Formato: digital <i>Plantilla Informe Trimestral de Ejecución y Resultados de Alineación – ITERA</i> o Canal: la Subdirección de Planeación y Cumplimiento y la Subdirección de Procesos establecerán	Enlaces y Jefes de la Oficinas, Subdirecciones y Direcciones Seccionales Responsables de los indicadores

Audiencia	Propósito	Características	Aspectos a tener en cuenta	Rol responsable
Control Interno	o Promover y enfocar el análisis de resultados a la colaboración y la toma de acciones de mejora.	desviaciones clave de forma simple e intuitiva. o Mostrar la evolución del resultado de cada indicador.	los lineamientos para la realización de este informe por parte de cada dependencia. Cada dependencia (Oficinas, Subdirecciones y Direcciones Seccionales) enviará este informe a los servidores que tengan impacto en el cumplimiento del objeto de medición. Estos informes estarán para consulta de cualquier servidor de la Entidad en la herramienta definida. Nota: para el caso de los indicadores de proceso, cada dependencia incluirá aquellos de los cuales sea Líder de Proceso o Periodicidad: trimestral - acumulativo.	(Directivos y/o Líderes de Procesos)
Grupos de valor y de interés	o Garantizar el derecho al acceso a la información bajo la perspectiva de la transparencia activa. o Rendir cuentas de manera permanente sobre la gestión de la Entidad.	Informe tipo presentación o formato infografías con las siguientes características: o Uso de lenguaje claro y de apoyos visuales que faciliten su interpretación. o Destacar tendencias y desviaciones clave de forma simple e intuitiva. o Adicionalmente, se sugiere la publicación de las baterías de indicadores para consulta de los diferentes grupos de interés.	o Formato: digital – <i>Plantilla Informe de Gestión Institucional / IGI</i> o Canal: la Subdirección de Planeación y Cumplimiento y la Subdirección de Procesos deben asegurar su publicación en la sección Transparencia y Acceso a la Información del sitio web Institucional. o Periodicidad: anual	Subdirección de Planeación y Cumplimiento y Subdirección de Procesos

Fuente: UAE DIAN, 2025.

Nota

La presentación de resultados consolidada por dependencia, para el caso de los indicadores estratégicos, se calculará de acuerdo con las ponderaciones y el rol definido en cada indicador (Gestión, Éxito o Influencia). En el resto de los indicadores la presentación consolidada se realizará teniendo en cuenta el número de indicadores que se encuentran ubicados en cada uno de los rangos y el promedio de cumplimiento de la meta según el parámetro de consolidación, por ejemplo: Dependencia, Macroproceso, Proceso, Seccional, entre otros.

Se debe tener en cuenta para todos los tipos de audiencia, que el informe debe recoger, tanto los resultados obtenidos de las mediciones de los indicadores, ordenados y estructurados utilizando el método que mejor se adapte a las necesidades identificadas (técnicas estadísticas), como la descripción cualitativa de las causas que originen el incumplimiento de las metas o las desviaciones tanto positivas como negativas según el caso, así como las medidas tomadas para mantener o corregir estos resultados y regular la operación de la entidad. De esta manera, se podrá informar a las partes interesadas lo que sucede y el por qué sucede esto.

Por ejemplo, para mostrar la evolución del resultado de un indicador, un gráfico de series de tiempo con la línea base, la meta y rangos de gestión, visualizará rápidamente el progreso y cumplimiento del objetivo. Si se quiere mostrar la composición por algún tipo de segmento de parte interesada, un gráfico circular es ideal para comprender visualmente las proporciones. Al presentar indicadores de satisfacción de clientes por factores como calidad y entrega, una matriz de desempeño con indicadores clave de rendimiento en cuadrantes de semáforo, permite detectar áreas críticas y fortalezas de un vistazo. Para indicadores operativos como productividad de servicio al cliente, un diagrama de barras con comparativos históricos y contra otras regiones facilita contextualizar el desempeño.

Nota

Una buena presentación de los resultados de los indicadores potencia en gran medida la utilidad de las métricas para la organización. La aplicación de mejores prácticas de visualización de datos orientadas a resaltar lo más importante y a generar entendimiento e impacto, es fundamental para guiar la gestión hacia la mejora continua.

Aun cuando el monitoreo de los indicadores es una acción de vital importancia en la organización, son las decisiones que se toman las que realmente agregan valor a la gestión institucional. Los **resultados o datos deberán ser transformados en información**, para luego crear el conocimiento necesario, que soporte las decisiones institucionales.

8.8. Evaluación y mejora

Esta etapa está a cargo de los responsables de los indicadores y los respectivos enlaces y tiene el propósito de generar alertas sobre posibles ajustes que deban realizarse en las actividades a su cargo. El seguimiento permanente a los indicadores de gestión permite identificar las actividades institucionales en las que se presentan desviaciones respecto de las metas establecidas, de manera que se puedan evaluar las posibles causas y efectuar los ajustes que sean pertinentes o viables para tratar de orientar la organización a la consecución de sus objetivos y logros.

Los responsables de la medición de los indicadores deberán garantizar mediante acciones de seguimiento, los siguientes aspectos:

- La calidad y confiabilidad de la información registrada.
- El cumplimiento de la medición en los términos establecidos.
- El análisis objetivo de los resultados.
- Ajustes en la gestión de las actividades de acuerdo con la interpretación periódica de los indicadores, dentro de las competencias de cada responsable.

Al comparar los resultados obtenidos al final de un período con períodos precedentes es posible identificar:

- Cambios relevantes en el rendimiento de algunas actividades.
- Necesidad de proponer nuevas alternativas para elevar la probabilidad de alcanzar algún objetivo institucional.
- Deficiencias o desempeños sobresalientes en la gestión de algunos procesos o dependencias.
- Oportunidades para consolidar la gestión o para reorientar las estrategias institucionales.
- Necesidad de realizar ajustes en el diseño de los indicadores.
- Acciones de mejora

Tabla 22. Acciones frente al resultado del indicador

¿Qué hacer si se cumplen las metas?	¿Qué hacer si no se cumplen las metas?
Si el indicador cumple la meta durante varios periodos seguidos, documentar el éxito logrado y analizar la posibilidad de establecer metas más retadoras. También puede revisar si se dan las condiciones para no continuar con el indicador, porque ya no sea necesaria su medición.	Si el indicador incumple la meta durante dos o más periodos consecutivos, documente los factores que generaron dicho incumplimiento y las propuestas de acciones de mejora para superar la desviación, así como el impacto en el cumplimiento de los objetivos de la Entidad. Para lo anterior, es importante dejar claro, que, cualquier acción que se plantee debe tener un análisis de causas asociado. Lo anterior, de acuerdo con lo definido en el Subproceso: Gestión de la Mejora, del Proceso: Seguimiento y Mejora del Desempeño. Es importante verificar de qué manera este incumplimiento en los indicadores, puede impactar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de acuerdo con la alineación establecida. Si el indicador es un KRI, se debe tener en cuenta si hay una posible materialización o si ya se generó la materialización del riesgo o los riesgos asociados, para que se realicen las respectivas alertas y se tomen las acciones necesarias.

Fuente: UAE DIAN, 2025.

Si en el seguimiento los responsables de los indicadores determinan la necesidad de ajustar, inactivar, activar eliminar, o crear nuevos indicadores, deberán solicitarlo a la Subdirección de Planeación y Cumplimiento y/o a la Subdirección de Procesos respectivamente, relacionando la justificación correspondiente a través de la herramienta definida.

La Subdirección de Planeación y Cumplimiento y/o la Subdirección de Procesos realizará acompañamiento y estudiará la viabilidad de las propuestas y comunicará al solicitante el resultado de su evaluación, remitiendo respuesta mediante la herramienta definida y en caso de ser viable

adelantará la mejora correspondiente, en conjunto con los Directivos o Líderes de Proceso responsables de los indicadores, Enlaces del Nivel Central o Local según aplique.

Evaluación

La Oficina de Control Interno en su rol de tercera línea de defensa, evalúa de manera independiente según el plan anual de auditorías establecido para cada vigencia, la efectividad de la gestión de los indicadores de la Entidad, las acciones relacionadas con la gestión de indicadores incluidas en los planes de mejoramiento producto de las auditorías; y genera observaciones y recomendaciones para la mejora. Lo anterior, de acuerdo con lo establecido en el Proceso Evaluación Independiente.

9. Bibliografía

Asana. (2023). Qué son los objetivos SMART.

Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile.

Tony Benedict, Mathias Kirchmer, Marc Scarsig, Pater Frantz, & 3 más. BPM CBOK Version 4.0, (2019). Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge.

Coneval, CN. (2013). “Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.” Coneval Ciudad de México, México.

CEPAL. (2009) Guía metodológica para desarrollar indicadores ambientales y de desarrollo sostenible. Santiago de Chile.

DANE. (2009). Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores. Bogotá.

DAFP. (2012). Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 6. Bogotá.

DAFP. (2019). Glosario MIPG. Versión 7.

DAFP. (2023). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, V5. Bogotá.

DAFP. (2022). Guía para la construcción y análisis de indicadores. Versión 6. Bogotá.

DAFP. (2020). Glosario Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Bogotá.

DAFP. (2020). Guía para la gestión por procesos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), V1. Bogotá.

DNP. (2018). Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores. Bogotá.

DNP. (2009). Guía metodológica para la formulación de indicadores. Bogotá.

E.A. Galvis-Lista, M.P. González-Zabala. (2014). Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. Ciencia e Ingeniería Neogranadina, 24(2), pp.37-55.

Min Ciencias. (2022). Guía para la planeación, seguimiento y evaluación de la gestión. Bogotá.

Ochoa, I. (2020). El Índice de Desarrollo Humano (IDH). <https://igorochoa.net/2020/02/21/indice-de-desarrollo-humano/>.

DIAN. (2024). Resolución 002 del 24 de Enero de 2024 “Por la cual se adicionan los numerales 8 y 9 de artículo 17 de la Resolución 021 del 28 de enero de 2022 y se establece el Modelo de Gobernanza de Procesos y el Modelo de Gobernanza de Datos de la UAE-DIAN.

Universidad Nacional de Colombia. (2021). Guía metodológica para la construcción de indicadores de procesos. Bogotá.

10. Anexos

- Anexo. Ficha Técnica de Indicadores y Variables (incluye prueba de consistencia cualitativa)
- Anexo. Matriz de Identificación y Priorización
- Anexo. Estructura de códigos para indicadores

11. Control de Cambios

Versión	Vigencia		Descripción de los cambios	Tipo de información
	Desde	Hasta		
1	26/02/2026		Versión inicial	Esta versión corresponde a Información Pública.

Elaboró:	Erika Alexandra Leal Villamizar Lidy Milene Pedraza Parra Milena Carolina Abril Avellaneda Elaboración Técnica	Gestor III Inspector I Inspector II	Subdirección de Procesos Subdirección de Procesos Subdirección de Planeación y Cumplimiento
	Martha Lucia Berbeo Rodríguez Elaboración Metodológica	Inspector I	Subdirección de Procesos
Revisó:	Carlos Aníbal Parra Rodríguez Ángela Marcela Forero Ruiz	Inspector I Inspector I	Subdirección de Planeación y Cumplimiento Subdirección de Planeación y Cumplimiento
Aprobó:	Héctor Edilson Hortua Baquero Jhonn Lenin Bautista Guzmán	Subdirector Subdirector	Subdirección de Procesos Subdirección de Planeación y Cumplimiento

Anexo: estructura de códigos para indicadores

La siguiente es la estructura para la codificación de los indicadores de la UAE-DIAN. El código será de catorce o quince caracteres (contando los guiones), así:

Componente del modelo (2 caracteres) XX

Categoría (2 o 3 dígitos) XXX Para los indicadores de Proceso BPM serán 3 dígitos.

Código área (3 dígitos) ###

Consecutivo del indicador en el área (cinco dígitos) #####

XX-XXX-###-#####

Primeros 2 caracteres:

Los dos primeros dígitos corresponden al componente desde donde surge el indicador:

1. Nivel Estratégico:

EL para los lineamientos Estratégicos (Prioridades de la Dirección General).

EV para indicadores de los elementos de visión (Objetivos estratégicos).

EI para las iniciativas estratégicas

ET para los indicadores de los tableros individuales por jefe (Tableros individuales de Alineación).

2. Vigilancia Estratégica:

VC Indicadores de Contexto

3. Indicadores tácticos - operativos:

TP Planes Decreto 612 de 2018

TO Indicadores Operacionales (Temporal)

4. Procesos BPM:

PE Procesos estratégicos

PM para los misionales

PH para los habilitantes y

PA para los de aseguramiento

Tercer, cuarto y/o quinto carácter:

Corresponde al número de la categoría de componente anterior, según la siguiente numeración:

LE. Lineamientos Estratégicos

1. Cumplimiento de las metas de recaudo.
2. Combatir efectivamente la evasión y elusión tributaria
3. Operación aduanera ágil, segura y transparente
4. Consolidar la modernización de la DIAN
5. Priorizar los procesos misionales
6. La DIAN, una entidad apreciada por los grupos de valor

EV Elementos de visión:

1. Costo fiscal de la evasión y el contrabando

2. Cumplimiento Voluntario de Obligaciones
3. Facilitación del Comercio Exterior
4. Confianza del Ciudadano
5. Talento Humano Apto Resolutivo y Comprometido
6. Entidad Moderna Cercana y Humana

EI Iniciativas estratégicas

01. Mejoramiento del Modelo de Servicio al Ciudadano
02. Visión 360° del Contribuyente - Inteligencia en Segmentación y Análisis
03. Modernización y fortalecimiento tecnológico del proceso aduanero
04. Fortalecimiento e Integración del Modelo de Control
05. Fortalecimiento del Cumplimiento Voluntario y Prevención de la Evasión
06. Explorar, capitalizar y proyectar la sinergia entre la POLFA y la DIAN
07. Evolución del modelo de gestión de proyectos
08. Simplificación y Digitalización de Procesos Misionales
09. Evolución del modelo de desarrollo de talento humano
10. Alineación de la estructura organizacional
11. Transformación de la cultura organizacional y administración del cambio

ET para los indicadores de los tableros individuales por jefe

1. Director General
2. Director de Gestión
3. Director Operativo
4. Jefe de Oficina
5. Subdirector

VC Indicadores de Contexto

1. Internacional (TRM...)
2. Nacional (PIB, UVR, SMMLV...)
3. Institucional (Talento humano: Composición y estructura de la planta, distribución según la estructura de la planta de funcionarios, ubicación por procesos, cargas de trabajo, productividad, características demográficas (edad, género, tiempo de servicio, entre otros), Recursos: Sedes, puertos, equipos, licencias, etc.)

TP Planes Decreto 612 de 2018

1. Plan Institucional de Archivos PINAR
2. Plan Anual de Adquisiciones
3. Plan Anual de Vacantes
4. Plan de Previsión de Recursos Humanos
5. Plan estratégico de Talento Humano
6. Plan Institucional de capacitación PIC
7. Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos
8. Plan de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo
9. Programa de Transparencia y Ética Pública y cronograma
10. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información PETI
11. Plan Tratamiento Riesgos de seguridad y privacidad información
12. Plan Seguridad y Privacidad de la información

13. Estrategia Rendición de Cuentas
14. Estrategia de Racionalización de Trámites
15. Estrategia de Participación Ciudadana
16. Plan Estratégico de Talento Humano

TO Indicadores Operacionales (Temporal)

01. Indicadores de proceso (Temporal)
02. Indicadores de procedimiento (Temporal)
03. TV Variables Estadísticas (Temporal)

Procesos BPM:

Para el caso de los Procesos BPM, serán tres dígitos correspondientes al prefijo de cada proceso:

PROCESO	PREFIJO PROCESO
Arquitectura para la Gestión por Procesos AGE	AGE
Estrategia y Arquitectura de TI ATI	ATI
Innovación y Conocimiento ICO	ICO
Seguridad y Privacidad de la Información SPR	SPR
Administración Integral de Riesgos AIR	AIR
Comunicación COM	COM
Datos e Información Estratégica DIE	DIE
Direccionamiento Estratégico DES	DES
Cultura de la Contribución y del Servicio CCO	CCO
Desarrollo de Escenarios de Interacción ESC	ESC
Estándares para el Relacionamiento EST	EST
Devoluciones y Compensaciones DYC	DYC
Disposiciones Normativas DNO	DNO
Gestión de Información del Recaudo GIC	GIC
Regímenes Aduaneros REA	REA
Registro REG	REG
Soporte y Monitoreo Aduanero SMO	SMO
Actuaciones Previas y Persuasivas APP	APP
Discusión Administrativa DAD	DAD
Discusión Judicial DJU	DJU
Investigaciones INV	INV
Recuperación de Cartera RCA	RCA
Administración del Talento Humano ATH	ATH
Control Disciplinario CDI	CDI
Desarrollo del Talento Humano DTH	DTH
Gestión Contractual GCT	GCT
Gestión Documental GDO	GDO
Gestión de Bienes y Mercancías a favor de la Nación GBM	GBM

Recursos Financieros RFN	RFN
Recursos Físicos RFI	RFI
Servicios TI STI	STI
Evaluación Independiente EIN	EIN
Seguimiento y Mejora del Desempeño SME	SME

Seguidos a estos cuatro caracteres sigue un guion sencillo (-)

Sexto a octavo y/o noveno dígito:

Corresponde a la codificación única que tienen las dependencias de la entidad de tres números, de conformidad con el artículo 5º de la Resolución 65 de 2021: Codificar las dependencias de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, dentro del rango comprendido entre 151 y 300, así:

Código	Dependencias
201	Despacho
202	Dirección General
203	Defensor del Contribuyente y del Usuario Aduanero
204	Oficina de Control Interno
208	Dirección de Gestión Jurídica
210	Dirección de Gestión de Aduanas
211	Dirección de Gestión de Fiscalización
212	Dirección de Gestión de Policía Fiscal y Aduanera
250	Defensor del Contribuyente y del Usuario Aduanero Delegado
252	Oficina de Seguridad de la Información
253	Oficina de Comunicaciones Institucionales
254	Oficina de Tributación Internacional
151	Dirección de Gestión Corporativa
152	Dirección de Gestión Estratégica y de Analítica
153	Dirección de Gestión de Impuestos
154	Dirección de Gestión de Innovación y Tecnología
155	Dirección Operativa de Grandes Contribuyentes
156	Subdirección de Recaudo
157	Subdirección de Factura Electrónica y Soluciones Operativas
158	Subdirección de Cobranzas y Control Extensivo
159	Subdirección para el Impulso de la Formalización Tributaria
160	Subdirección de Administración del Registro Único Tributario
161	Subdirección de Devoluciones
162	Subdirección de Servicio al Ciudadano en Asuntos Tributarios

163	Subdirección de Operación Aduanera
164	Subdirección de Servicios y Facilitación al Comercio Exterior
165	Subdirección Técnica Aduanera
166	Subdirección de Registro y Control Aduanero
167	Subdirección del Operador Económico Autorizado
168	Subdirección del Laboratorio Aduanero
169	Subdirección de Fiscalización Tributaria
170	Subdirección de Fiscalización Aduanera
171	Subdirección de Fiscalización Cambiaria
172	Subdirección de Fiscalización Internacional
173	Subdirección de Apoyo en la Lucha contra el Delito Aduanero y Fiscal
174	Subdirección de Información y Analítica
175	Subdirección de Análisis de Riesgo y Programas
176	Subdirección de Estudios Económicos
177	Subdirección de Planeación y Cumplimiento
178	Subdirección de Procesos
179	Subdirección del Centro de Trazabilidad Aduanera
180	Subdirección de Innovación y Proyectos
181	Subdirección de Soluciones y Desarrollo
182	Subdirección de Procesamiento de Datos
183	Subdirección de Infraestructura Tecnológica y de Operaciones
184	Subdirección Financiera
185	Subdirección de Gestión del Empleo Público
186	Subdirección de Desarrollo del Talento Humano
187	Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas
188	Subdirección de Asuntos Disciplinarios
189	Subdirección de Compras y Contratos
190	Subdirección Administrativa
191	Subdirección Logística
192	Subdirección de Normativa y Doctrina
193	Subdirección de Recursos Jurídicos
194	Subdirección de Representación Externa
195	Subdirección de Asuntos Penales
196	Subdirección Operativa Policial
197	Subdirección de Gestión e Investigación
198	Subdirección Operativa de Análisis y Sectores Estratégicos
199	Subdirección Operativa de Servicio, Recaudo, Cobro y Devoluciones

200	Subdirección Operativa de Fiscalización y Liquidación
255	Subdirección Operativa de Fiscalización y Liquidación Internacional
256	Subdirección Operativa Jurídica

* Para los indicadores de proceso BPM, la dependencia será la que ejerza el rol de Líder del Proceso.

Seguidos a estos tres caracteres sigue un guion sencillo (-)

Dígitos: Diez, Once, Doce, Trece, Catorce y/o Quince:

Corresponde al consecutivo único que se le asigne.

(00001,00002,00003,00004,00005,00006,00007,00008,00009,00010,00011...99999)

Ejemplos:

Percepción de la calidad del servicio:

ET-05-162-00001

Recaudo Neto:

EL-01-177-00001

Consideraciones:

- El indicador toma su codificación desde la posición del formulador en su rol de gestión, de éxito o líder del proceso.
- El código único se mantendrá así el indicador ya no se mida y ninguno podrá tomar su lugar.
- En todas las fases del indicador se utilizará el mismo código. El código se asignará únicamente cuando sea aprobado por la Subdirección de Planeación o de Procesos, según corresponda.