



# **PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO 2026**

**Dirección de Gestión Corporativa**



## Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	8
2.	ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO .....	9
2.1.	Objetivo General .....	10
2.2.	Objetivos Específicos .....	10
2.3.	Actores involucrados .....	11
2.4.	Subdirección de Gestión del Empleo Público .....	11
2.5.	Subdirección de Desarrollo del Talento Humano .....	21
2.6.	Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas .....	23
2.7.	Indicadores del Plan Estratégico de Talento Humano y seguimiento .....	24
3.	PLAN ANUAL DE VACANTES .....	25
3.1.	Contexto .....	25
3.2.	Marco normativo .....	26
3.3.	Objetivo General .....	27
3.4.	Objetivos Específicos.....	27
3.5.	Alcance del Plan Anual de Vacantes .....	28
3.6.	Relación con otros instrumentos de planeación de la entidad .....	28
3.7.	Definiciones y conceptos relacionados con el Plan Anual de Vacantes.....	28
3.8.	Diagnostico del Plan Anual de Vacantes .....	30
3.9.	Metas y proyecciones 2026 .....	31
3.10.	Indicadores de seguimiento asociados .....	32
3.11.	Mecanismos e instrumentos de seguimiento asociados .....	32
3.12.	Otras acciones complementarias.....	32
3.12.1.	Selección y provisión del empleo.....	32
3.12.2.	Administración de Planta de Personal.....	32
4.	PLAN DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	32
4.1.	Contexto .....	32
4.2.	Marco normativo .....	33
4.3.	Objetivo General .....	34
4.4.	Objetivos Específicos.....	34



4.5.	Alcance del Plan de Previsión de Recursos Humanos .....	35
4.6.	Relación con otros instrumentos de planeación de la entidad .....	35
4.7.	Definiciones y conceptos del Plan de Previsión de Recursos Humanos.....	35
4.8.	Diagnóstico del Plan de Previsión de Recursos Humanos .....	37
4.9.	Metas y proyecciones 2026 .....	40
4.10.	Indicadores de seguimiento asociados .....	41
4.11.	Mecanismos e instrumentos de seguimiento asociados .....	41
4.12.	Otras acciones complementarias.....	41
4.12.1.	Selección y Provisión del Empleo.....	41
4.12.2.	Administración de Planta de Personal.....	42
5.	PLAN NACIONAL DE BIENESTAR INTEGRAL: PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL Y PROGRAMA DE INCENTIVOS.....	42
5.1.	Contexto .....	42
5.2.	Marco normativo .....	44
5.3.	Objetivo General .....	46
5.4.	Objetivos Específicos.....	47
5.5.	Alcance del Plan Nacional de Bienestar Integral .....	47
5.6.	Relación con otros instrumentos de planeación de la entidad .....	48
5.7.	Definiciones y conceptos del Plan Nacional de Bienestar Integral.....	48
5.8.	Diagnostico del Plan Nacional de Bienestar Integral .....	50
5.9.	Metas y proyecciones 2026 .....	70
5.10.	Indicadores de seguimiento asociados .....	71
5.11.	Mecanismos e instrumentos de seguimiento asociados .....	71
5.12.	Otras acciones complementarias.....	71
5.12.1	Nueva Política de Teletrabajo de la entidad.....	71
6.	PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	73
6.1.	Contexto .....	73
6.2.	Marco normativo .....	77
6.3.	Objetivo General .....	79
6.4.	Objetivos Específicos.....	80



6.5.	Alcance del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo .....	80
6.6.	Relación con otros instrumentos de planeación de la entidad .....	81
6.7.	Definiciones y conceptos del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	82
6.8.	Diagnostico del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo .....	86
6.9.	Metas y proyecciones 2026 .....	92
6.10.	Indicadores de seguimiento asociados .....	93
6.11.	Mecanismos e instrumentos de seguimiento asociados .....	93
6.12.	Otras acciones complementarias.....	93
6.12.1	Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral .....	93
6.12.2	Gestión de las Competencias Comportamentales.....	96
6.12.3	Gestión del Cambio y la Cultura Organizacional.....	99
7.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN .....	102
7.1.	Contexto .....	102
7.2.	Marco normativo .....	103
7.3.	Objetivo General .....	105
7.4.	Objetivos Específicos.....	105
7.5.	Alcance del Plan Institucional de Capacitación .....	105
7.6.	Relación con otros instrumentos de planeación de la entidad .....	106
7.7.	Definiciones y conceptos del Plan Institucional de Capacitación .....	107
7.8.	Diagnostico del Plan Institucional de Capacitación .....	108
7.9.	Metas y proyecciones 2026 .....	110
7.10.	Indicadores de seguimiento asociados .....	111
7.11.	Mecanismos e instrumentos de seguimiento asociados .....	111
7.12.	Otras acciones relacionadas con la formación en la DIAN .....	112
7.12.1.	Programas Academicos de Formación Especializada .....	112
7.12.2.	Oferta Permanente... ..	114
7.12.3.	Estrategia Legado.....	114
7.12.4.	Comunidades de Aprendizaje.....	115
7.12.5.	Producción Editorial.....	115
7.12.6.	Administración Plataforma Académica.....	116



7.12.7. Fortalecimiento de Alianzas Estratégicas .....	116
7.12.8. Administración de la Sede.....	117
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118

#### Índice de Tablas

Tabla 1. Normatividad administración de planta de personal .....	13
Tabla 2. Normatividad seguridad social en Colombia .....	17
Tabla 3. Normatividad Historias Laborales .....	20
Tabla 4. Normatividad Plan Anual de Vacantes.....	26
Tabla 5. Nombramientos por convocatoria DIAN.....	30
Tabla 6. Normatividad Plan de Previsión de Recursos Humanos.....	33
Tabla 7. Distribución de planta DIAN .....	37
Tabla 8. Desarrollo de convocatorias a través del tiempo .....	38
Tabla 9. Normatividad Plan Nacional de Bienestar Integral .....	44
Tabla 10. Dimensiones medición Clima Laboral DIAN .....	51
Tabla 11. Número de Teletrabajadores por Nivel y Modalidad .....	70
Tabla 12. Normatividad Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	78
Tabla 13. Tipología Exámenes Médicos Ocupacionales (EMO) .....	87
Tabla 14. Normatividad Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral.....	95
Tabla 15. Normatividad gestión de Competencias Comportamentales .....	98
Tabla 16. Normatividad Gestión del Cambio y Cultura Organizacional.....	99
Tabla 17. Normatividad Plan Institucional de Capacitación .....	104

#### Índice de Gráficos

Gráfico 1. Impacto y satisfacción .....	51
Gráfico 2. Resultados generales del clima laboral .....	52
Gráfico 3,4,5,6. Caracterización de la planta de la DIAN .....	54



Gráfico 7. Preguntas generales .....	56
Gráfico 8. Resultados dimensión salud física y entorno parte 1 .....	57
Gráfico 9. Resultados dimensión salud física y entorno parte 2.....	58
Gráfico 10. Resultados dimensión salud física y entorno parte 3.....	59
Gráfico 11. Resultados dimensión mente activa y aprendizaje.....	61
Gráfico 12. Resultados dimensión emociones y paz interior.....	62
Gráfico 13. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 1 .....	64
Gráfico 14. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 2.....	65
Gráfico 15. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 3.....	66
Gráfico 16,17,18,19,20. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 4 .....	67
Gráfico 21. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 5 .....	69
Gráfico 22. Cobertura Teletrabajo DIAN .....	70
Gráfico 23. Calificación SG SST por criterios D 1072/2015 – Resolución 0312/19 .....	88
Gráfico 24. Cumplimiento % por componentes SG SST – D 1072/15 – Resolución 0312/19.....	88
Gráfico 25. Frecuencia Mensual de Accidentes de Trabajo 2024 Vs. Accidentes de Trabajo 2025 ..	91

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Contenido del Plan Estratégico de Talento Humano 2026 .....	10
Ilustración 2. Actores involucrados Plan Estratégico de Talento Humano 2026 .....	11
Ilustración 3. Organización Subdirección de Gestión del Empleo Público .....	12
Ilustración 4. Organización Subdirección de Desarrollo de Talento Humano.....	22
Ilustración 5. Organización Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas.....	23
Ilustración 6. Estado Provisión Planta de Personal.....	38



Ilustración 7. Actores que aportaron al trabajo colaborativo .....	43
Ilustración 8. Dimensiones, líneas de acción y programas del SG-SST .....	74
Ilustración 9. Implementación definitiva del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo desde enero del año 2020 en adelante.....	81
Ilustración 10.Estructura curricular adoptada por la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas.	106
Ilustración 11. Metodología Formulación Pan Institucional de Capacitación - PIC 2026.....	108



## 1. INTRODUCCIÓN

En el contexto de la gestión pública moderna, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) reconoce la gestión del talento humano como un elemento estratégico fundamental para el cumplimiento efectivo de sus objetivos institucionales. El desarrollo y fortalecimiento del recurso humano permiten garantizar la eficiencia, calidad y oportunidad en la prestación de los servicios públicos a cargo de la entidad, en concordancia con la misión de fortalecer la administración tributaria y aduanera del país. Por lo tanto, el Plan Estratégico de Talento Humano se constituye en una herramienta esencial para alinear las capacidades del personal con las metas institucionales y los lineamientos normativos vigentes.

En relación con lo anterior, el actual Modelo de Alineación Total de la DIAN establece la necesidad de garantizar que todos los niveles y áreas de la entidad trabajen de manera coordinada y coherente con los objetivos estratégicos. Este modelo implica entonces que el talento humano se encuentre altamente calificado, comprometido y sincronizado con la visión y misión institucional, mediante la definición clara de responsabilidades, perfiles de competencias y mecanismos efectivos de evaluación del desempeño. El Plan Estratégico de Talento Humano se considera un elemento clave para lograr esta alineación, al promover la identificación y cierre de brechas en competencias, la capacitación continua, la garantía del bienestar laboral, el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la integridad y el servicio público, y la alineación con la estrategia institucional, que facilite la gestión integral del recurso humano en función de los objetivos institucionales.

A su vez, el Decreto 612 de 2018, por medio del cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción de las entidades públicas, establece el marco normativo que orienta también la planificación estratégica en la DIAN. Este decreto promueve entonces la articulación integral entre los objetivos estratégicos institucionales y la gestión del talento humano, garantizando que los recursos humanos sean gestionados bajo criterios de eficiencia, pertinencia y sostenibilidad, permitiendo así el cumplimiento de las metas definidas en el Plan de Acción de la entidad. De este modo, el Plan Estratégico de Talento Humano en la DIAN apunta a materializar estos lineamientos del Decreto 612 de 2018, a través de un conjunto de acciones estratégicas.

El Plan Estratégico de Talento Humano se considera además un instrumento de gran relevancia para la DIAN en el marco de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, en tanto contribuye a implementar su primera dimensión, que es la de talento humano. De este modo, a través del plan se apunta a implementar las herramientas y orientaciones necesarias de esta dimensión para gestionar adecuadamente el talento humano, a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad y las normas vigentes materia de personal, así como también en relación con la promoción de la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos. Lo anterior, con el propósito de fortalecer las competencias, capacidades y motivación de los equipos de trabajo, optimizando su desempeño y contribuyendo a la mejora continua de la gestión institucional.





Por su parte, el Programa de Apoyo a la Modernización de la DIAN impulsa la transformación institucional mediante la incorporación de tecnologías, procesos y prácticas innovadoras que requieren una gestión del cambio adecuada. En este marco, el Plan Estratégico de Talento Humano contempla estrategias orientadas al desarrollo de competencias digitales, la formación permanente y la adaptación a nuevos modelos de trabajo, con el fin de garantizar que el personal esté preparado para afrontar los retos derivados de la modernización y el entorno dinámico en el que opera la entidad.

De igual manera, es importante destacar la relevancia que tiene el Plan Estratégico de Talento Humano en relación con la implementación del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. Este plan establece prioridades en materia de fortalecimiento institucional, modernización del Estado y mejoramiento de la gestión pública, ámbitos en los cuales la DIAN desempeña un papel fundamental. El Plan Estratégico de Talento Humano contribuye directamente a estos objetivos al impulsar el desarrollo de capacidades, promover la ética y transparencia en la gestión, y mejorar la eficiencia en la prestación del servicio, aspectos que son pilares para el cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Desarrollo.

En este orden de ideas, el Plan Estratégico de Talento Humano constituye un eje transversal en la gestión institucional de la DIAN, permitiendo la articulación efectiva entre los marcos normativos, modelos de gestión y programas de modernización, para fortalecer el capital humano y garantizar la consecución de los objetivos estratégicos. Este enfoque integral asegura que la entidad esté preparada para responder de manera efectiva a los desafíos actuales y futuros, promoviendo una administración pública eficiente, transparente y orientada a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

## **2. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

El Plan estratégico de Talento Humano 2026 se compone de 5 planes, los cuales tienen un alcance igualmente estratégico, abordando aspectos diferenciados, pero en conjunto complementarios, del ámbito del talento humano de la entidad:



Ilustración 1 – Contenido del Plan Estratégico de Talento Humano 2026:



Fuente: Dirección de Gestión Corporativa

## 2.1. Objetivo General

Fortalecer la gestión estratégica del talento humano al interior de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) durante la vigencia 2026, por medio de la cual se facilite el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

## 2.2. Objetivos Específicos

1. Incrementar el desarrollo de capacidades de formación, cualificación, competencias y gestión del conocimiento en los servidores(as) de la DIAN.
2. Fortalecer el bienestar y la calidad de vida laboral de los servidores públicos de la DIAN, implementando políticas y programas que promuevan un ambiente de trabajo saludable, inclusivo y motivador, que facilite su adaptabilidad, satisfacción, compromiso y desempeño laboral.
3. Garantizar adecuadas condiciones de seguridad y salud en el trabajo para los servidores(as) de la DIAN, que contribuya a la consolidación de ambientes de trabajo saludables, en el marco de la normativa vigente.
4. Fortalecer la administración, actualización y reporte permanente de las necesidades de talento humano por parte de la DIAN ante la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), con el fin de vincular servidores(as) de carrera administrativa por medio del desarrollo de concursos de mérito.

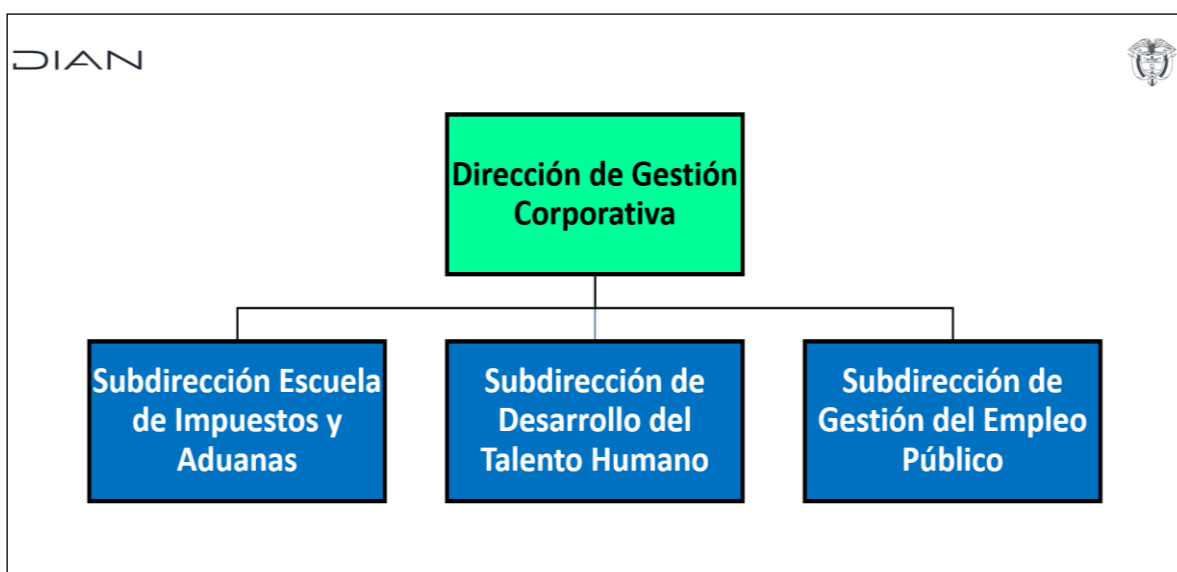


5. Garantizar la suficiencia de talento humano al interior de la DIAN por medio de la provisión del talento humano requerido y que permita el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

### 2.3 Actores involucrados

En el marco de la formulación e implementación del Plan Estratégico de Talento humano 2026 son varias las dependencias que desarrollan acciones de manera directa para contribuir al éxito del proceso, en el marco de sus respectivas funciones asignadas:

**Ilustración 2 – Actores involucrados Plan Estratégico de Talento Humano 2026:**



Fuente: Dirección de Gestión Corporativa

De este modo, contando con el liderazgo de la Dirección de Gestión Corporativa en términos de la definición de directrices y lineamientos estratégicos de talento humano, se lleva a cabo posteriormente el proceso de formulación de metas e indicadores específicos por parte de cada una de las Subdirecciones señaladas, en relación con cada plan en particular.

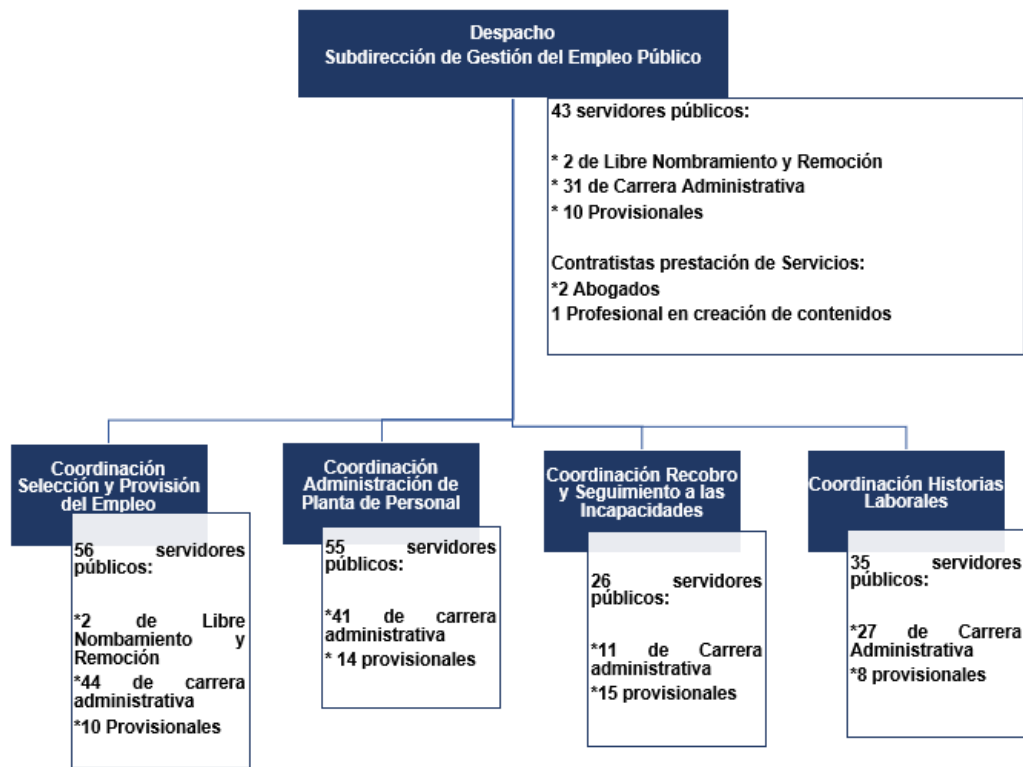
### 2.4. Subdirección de Gestión del Empleo Público

La Subdirección de Gestión del Empleo Público es la dependencia encargada de diseñar y ejecutar las estrategias, planes y programas para la aplicación de las políticas de gestión del talento humano de la Entidad, en el marco del Sistema Específico de Carrera de la DIAN, mediante la óptima administración del talento humano, ejecutando los procedimientos internos para la vinculación, ascenso, reubicación y retiro del talento humano de la Entidad, así como de sus situaciones administrativas y las relaciones laborales del personal.



A continuación se presenta la distribución de servidores(as) al interior de la Subdirección de Gestión del Empleo Público:

### Ilustración 3 – Organización Subdirección de Gestión del Empleo Público:



Fuente: Construcción Propia. Reporte del Kactus 31 de diciembre de 2025

Las Coordinaciones anteriormente mencionadas, fueron creadas mediante la Resolución número 070 del 09 de agosto de 2021, donde también se disponen las funciones a cargo para cada una de ellas. En los numerales subsiguientes se amplía la información correspondiente a las Coordinaciones de esta Subdirección.

#### Coordinación de Administración de Planta de Personal:

##### Objetivo General:

Reconocer, liquidar y ordenar el pago de salarios, prestaciones sociales, incentivos y seguridad social de los servidores públicos de la entidad que se vinculan y se retiran, del apoyo de sostenimiento y seguridad social de los aprendices y del pago e aportes a la ARL de los estudiantes en práctica, gestionando mediante el control y seguimiento, el presupuesto asignado a la Entidad para este



objetivo, de conformidad con lo establecido mediante Resolución 0070 del 9 de agosto de 2021, la cual creó la Coordinación de Administración de Planta de Personal.

#### **Objetivos específicos:**

1. Tramitar las situaciones administrativas de los servidores públicos del nivel central, así como del cuerpo directivo del nivel seccional, tales como vacaciones, aplazamiento e interrupción, comisiones internas, permisos, asignaciones y designaciones, entre otros.
2. Atender el proceso de identificación del personal vinculado
3. Adelantar la gestión de viáticos
4. Expedir certificaciones de tiempo de servicios
5. Vigilar y controlar la debida presentación de las declaraciones de bienes y rentas y conflicto de intereses por parte de los servidores públicos de la Entidad

#### **Alcance:**

Continuar el trámite de la nómina en término, acorde con las diferentes situaciones administrativas, gestionada con calidad y precisión, de manera que el indicador de Calidad en la Liquidación de la Nómina se mantenga por encima del 99%.

#### **Seguimiento y control:**

En el marco del Plan Estratégico de Talento Humano 2026, la Coordinación continuará ejerciendo estas actividades bajo los principios administrativos de planificación, organización, dirección y control, al igual que los principios de la administración pública de economía, celeridad, transparencia, moralidad, eficiencia y eficacia, haciendo el respectivo seguimiento a sus indicadores y mediante la expedición mensual de informes de gestión, los cuales se presentan al Despacho de la Subdirección de Gestión del Empleo Público.

#### **Marco normativo:**

A continuación, se relacionan las normas que fundamentan la gestión de la Coordinación de Administración de Planta de Personal:

**Tabla 1 – Normatividad administración de planta de personal:**

<b>Norma</b>	<b>Temática</b>
<b>Decreto Ley 1042 de 1978</b>	Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y unidades administrativas especiales del orden nacional, se fijan las escalas de remuneración



Norma	Temática
<b>Decreto Ley 1045 de 1978</b>	Por el cual se fijan las reglas generales para la aplicación de las normas sobre prestaciones sociales de los empleados públicos y trabajadores oficiales del sector nacional.
<b>Ley 21 de 1982</b>	Subsidio Familiar, determina aportes del empleador a Cajas Compensación Familiar y SENA
<b>Ley 79 de 1988</b>	Sector Cooperativo
<b>Decreto 624 de 1989</b>	Estatuto Tributario
<b>Ley 50 de 1990</b>	Reforma Laboral
<b>Ley 100 de 1993</b>	Crea el Sistema de Seguridad Social Integral
<b>Decreto 1268 de 1999</b>	Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los servidores públicos de la contribución de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
<b>Ley 4 de 1992</b>	Señala las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 150, numeral 19, literales e) y f) de la Constitución Política
<b>Decreto 1252 de 2000</b>	Establece normas sobre el régimen prestacional de los empleados públicos
<b>Ley 776 de 2002</b>	Dicta normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.
<b>Ley 797 de 2003</b>	Reforma pensional
<b>Decreto 1336 de 2003</b>	Por el cual se modifica el régimen de Prima Técnica para los empleados públicos del Estado
<b>Ley 995 de 2005</b>	Reconoce la compensación en dinero de las vacaciones a los trabajadores del sector privado y a los empleados y trabajadores de la administración pública
<b>Decreto 1465 de 2005</b>	Pago de aportes mediante la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes, por medio electrónico
<b>Decreto 3150 de 2005</b>	Establece la Bonificación de Dirección
<b>Decreto 404 de 2006</b>	Reconocimiento en dinero y en forma proporcional de las vacaciones y la prima de vacaciones de los empleados públicos
<b>Decreto 1931 de 2006</b>	Establece las fechas de obligatoriedad del uso de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes y se modifica parcialmente el Decreto 1465 de 2005.
<b>Ley 1122 de 2007</b>	Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud
<b>Decreto 4040 de 2008</b>	Por el cual se dictan disposiciones en materia salarial para la Unidad Administrativa
<b>Ley 1527 de 2012</b>	Establece un marco general para la libranza o descuento directo
<b>Ley 1562 de 2012</b>	Modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.
<b>Decreto 853 de 2012</b>	Por el cual se fijan las escalas de asignación básica de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos de la Rama Ejecutiva, Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, Empresas Sociales del Estado, del orden nacional, y se dictan otras disposiciones
<b>Decreto 1164 de 2012</b>	Por el cual se reglamenta el otorgamiento de la prima técnica por evaluación del desempeño



Norma	Temática
<b>Decreto 2699 de 2012</b>	Por el cual se compilan unas disposiciones en materia prestacional
<b>Ley 1635 de 2013</b>	Por medio de la cual se establece la licencia por luto para los servidores públicos
<b>Decisión 192-11 de 2015</b>	Sentencia del Consejo de Estado Declara la nulidad de la expresión "no constituirá factor salarial para ningún efecto legal y" del artículo 8 Decreto 4050 de 2008 (Incentivo por Desempeño Grupal)
<b>Memorando 308 de 2015</b>	Remuneración a empleados públicos exclusivamente por servicios prestados
<b>Decreto 55 de 2015</b>	Reglamenta la afiliación de estudiantes al Sistema General de Riesgos Laborales
<b>Ley 1819 de 2016</b>	Modifica normas del sistema específico de carrera administrativa y base Retención en la Fuente
<b>Ley 1821 de 2016</b>	Por medio de la cual se modifica la edad máxima para el retiro forzoso de las personas que desempeñan funciones públicas
<b>Decreto 780 de 2016</b>	Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social
<b>Decreto 1083 de 2016</b>	Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública
<b>Decreto 1990 de 2016</b>	Fija los plazos para el pago de seguridad social
<b>Circular 17 de 2016</b>	Trámite de Licencias no Remuneradas
<b>Ley 1822 de 2017</b>	Licencia de maternidad y paternidad
<b>Decreto 648 de 2017</b>	Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública
<b>Decreto 1746 de 2017</b>	Crea la Prima de Gestión Tributaria, Aduanera y Cambiaria
<b>Decreto 1785 de 2017</b>	Modifica el inciso 5 del artículo 1° del Decreto 1746 de 2017
<b>Circular 4 de 2017</b>	Sobre la Ley 1821 del 30 de diciembre de 2016 "Por medio de la cual se modifica la edad máxima para el retiro forzoso de las personas que desempeñan funciones públicas "
<b>Decreto 1333 de 2018</b>	Reglamenta incapacidades superiores a 540 días
<b>Memorando 187 de 2018</b>	Lineamientos descuento por nómina del salario por ausentismos laborales no justificados Decreto 051 de 2018 y Resolución 1740 de 2018 de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
<b>Circular 6 de 2018</b>	Programación, Aplazamiento e Interrupción de vacaciones
<b>Resolución 695 de 2018</b>	Identifica los factores para la liquidación de los diferentes conceptos salariales, prestaciones y demás emolumentos
<b>Decreto 1011 de 2019</b>	Por el cual se fijan las escalas de asignación básica de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos de la Rama Ejecutiva, Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, Empresas Sociales del Estado, del orden
<b>Decreto 1743 de 2020</b>	Por el cual se modifica el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos de la Entidad y se fijan unas remuneraciones
<b>Ley 2114 de 2021</b>	Amplía la Licencia de Paternidad
<b>Circular 12 de 2022</b>	Define los términos para el trámite de renunciaciones y situaciones administrativas
<b>Resolución 1268 de 2022</b>	Fija las tarifas de viáticos para los funcionarios de la Entidad
<b>Decreto Ley 927 de 2023</b>	Ley de Carrera DIAN
<b>Decisión 1634-00 de 2023</b>	Sentencia del Consejo de Estado Declara la nulidad de la expresión "no constituye factor salarial" contenida en el artículo 7° del Decreto 4050 de 2008 que reconoce la Prima de Dirección



Norma	Temática
<b>Circular 9 de 2023</b>	Acciones en caso de fallecimiento de servidor público de la DIAN o de un miembro de su núcleo familia.
<b>Circular 12 de 2024</b>	Lineamientos sobre vacaciones acumuladas, gasto de horas extras y comisiones de servicio al interior y exterior del país
<b>Circular 20 de 2024</b>	Efectos de la declaratoria de Día Cívico - No Hábil
<b>Decreto 145 de 2024</b>	Por el cual se modifica el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos de la Entidad y se dictan disposiciones en materia salarial
<b>Memorando 135 de 2024</b>	Reporte de ausentismos laborales
<b>Decretos anuales del Ministerio de Hacienda</b>	Liquidación del presupuesto general de la Nación

## **Coordinación de Recobro y Seguimiento a las Incapacidades:**

### **Objetivo General:**

Gestionar integralmente los procesos de trámite de incapacidades, ante las entidades promotoras de salud, ARL, o quien haga sus veces, expedición de certificaciones laborales para trámites de pensión y/o bonos pensionales CETIL (Certificado Electrónico de Tiempos Laborados) depuración de deudas con fondos de Pensiones públicos y privados, garantizando eficiencia, cumplimiento normativo y protección de los intereses de la DIAN y sus servidores y exservidores.

### **Objetivos específicos:**

1. Tramitar oportunamente las incapacidades médicas de los funcionarios de la DIAN, asegurando el cumplimiento de los plazos y requisitos establecidos por la normativa vigente.
2. Gestionar el recobro de los valores correspondientes a las incapacidades ante las EPS y ARL, propendiendo por la recuperación de recursos y minimizando pérdidas financieras.
3. Expedir de manera ágil y oportuna las Certificaciones Electrónicas de Tiempos Laborados (CETIL) para servidores y exservidores, garantizando la veracidad de la información y el cumplimiento de solicitudes.
4. Depurar y regularizar la deuda real y presunta asociada a los fondos de Pensiones públicos y privados, implementando acciones correctivas y preventivas para evitar incidencias futuras.
5. Gestionar de manera oportuna la inclusión en nómina de las novedades referentes a los traslados de EPS y AFP de servidores de Nivel Central y verificar las observaciones que genera el operador de información, con relación a este tema con el fin de que sean subsanadas por la Dirección Seccional o en el Nivel Central según corresponda.

Centralizar y estandarizar los procesos administrativos de la coordinación, facilitando la trazabilidad, la seguridad de la información y la mejora continua.



**Alcance:**

- Servidores activos y exservidores de la DIAN.
- Trámites de incapacidades médicas de origen común y laboral.
- Gestión de recobros ante EPS y ARL.
- Expedición de certificados de tiempos laborados (CETIL) de servidores y exservidores de la entidad, vinculando para el trámite a las Direcciones Seccionales que según el caso deban certificar factores salariales.
- Depuración, análisis y reconciliación de deudas reales y presuntas con fondos públicos y privados.
- Documentación, bases de datos y sistemas internos requeridos para la ejecución de los procesos.

**Seguimiento y control:**

En el marco del Plan Estratégico de Talento Humano 2026, la Coordinación de Recobro y seguimiento a las incapacidades continuará su labor, la cual se enfoca en garantizar eficiencia operativa, estricto cumplimiento normativo y la protección de los intereses de la DIAN, sus servidores y exservidores, mediante mecanismos de seguimiento y control que aseguren la transparencia, oportunidad y confiabilidad en cada uno de estos procesos.

**Marco Normativo:**

A continuación, se presenta una síntesis de la legislación vigente en materia de Seguridad Social en Colombia, lo cual se considera muy importante en el marco de la toma de decisiones, el fortalecimiento del cumplimiento normativo y el fomento de la adopción de buenas prácticas en la gestión interna de la seguridad social:

**Tabla 2 – Normatividad seguridad Social en Colombia:**

Norma	Temática
<b>Decreto 2117 - 1992</b>	Por el cual se fusiona la dirección de impuestos nacionales y la dirección de aduanas nacionales en la unidad administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales y se dictan disposiciones complementarias
<b>Ley 100 – 1993</b>	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
<b>Ley 42 – 1993</b>	Sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen



Norma	Temática
<b>Decreto 1158 – 1994</b>	Por el cual se modifica el artículo 6 del Decreto 691 de 1994, el cual establece la base de cotización al Sistema General de Pensiones
<b>Decreto Ley 1295 – 1994</b>	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales
<b>Decreto 1771 – 1994</b>	Por el cual se reglamenta parcialmente el Decreto 1295 de 1994
<b>Ley 797 –2003</b>	Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales
<b>Ley 1438 – 2011</b>	Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones
<b>Ley 1562 – 2012</b>	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional
<b>Decreto 1833 –2016</b>	Por medio del cual se compilan las normas del Sistema General de Pensiones
<b>Decreto 780 –2016</b>	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social
<b>Ley 1822 – 2017</b>	Por medio de la cual se incentiva la adecuada atención y cuidado de la primera infancia, se modifican los artículos 236 y 239 del código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones
<b>Decreto 726 – 2018</b>	Por el cual se modifica el Capítulo 2 del Título 9 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1833 de 2016, que compila las normas del Sistema General de Pensiones y se crea el Sistema de Certificación Electrónica de Tiempos Laborados (CETIL) con destino al reconocimiento de prestaciones pensionales
<b>Ley 2114 –2021</b>	Por medio de la cual se amplía la licencia de paternidad, se crea la licencia parental compartida, la licencia parental flexible de tiempo parcial, se modifica el artículo 236 y se adiciona el artículo 241a del código sustantivo del trabajo, y se dictan otras disposiciones
<b>Decreto 790 –2021</b>	Por el cual se modifican los artículos 2.2.2.1.8., 2.2.16.1.3., 2.2.16.1.24., 2.2.16.3.8., 2.2.16.6.1., 2.2.16.6.5., 2.2.16.7.8., 2.2.16.7.10., 2.2.16.7.17 del Decreto 1833 de 2016 compilatorio de las normas del Sistema General de Pensiones, en lo relacionado con normas sobre bonos pensionales
<b>Decreto 2126 – 2023</b>	Por el cual se sustituyen los capítulos 1, 2, 3 Y 4 del Título 3 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016, en relación con el reconocimiento y pago de las prestaciones económicas del Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones
<b>Decreto 1427 -2022</b>	Por el cual se sustituye el Título 3 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016, se reglamentan las prestaciones económicas del Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones



### **Coordinación de Historias Laborales:**

La Coordinación de Historias Laborales, de conformidad con la Resolución 000070 del 9 de agosto de 2021, es la dependencia responsable de administrar, actualizar, custodiar y conservar las historias laborales de los servidores de la Entidad. Es importante indicar, que la documentación de la historia laboral goza de reserva legal, según lo establecido en el Capítulo II. Artículo 24. Numeral 3. de la Ley 1437 de 2011 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

### **Objetivo General:**

Administrar las historias laborales de los servidores públicos de la entidad, asegurando su conservación, integridad y disponibilidad como soporte del proceso de administración del talento humano.

### **Objetivos Específicos:**

1. Conformar, actualizar, administrar y garantizar la seguridad de las historias laborales de los servidores públicos, así como ejercer la supervisión, custodia y control de las historias laborales de los servidores públicos de la Entidad.
2. Generar las certificaciones de funciones y expedir copias auténticas de los documentos que obren en las historias laborales, cuando éstas sean solicitadas por funcionarios, exfuncionarios, así como dar respuesta, dentro de los parámetros establecidos en la Constitución y la ley, a los requerimientos de los organismos de control, y de las autoridades judiciales o administrativas, relacionados con documentación o información que reposa en la historia laboral de los funcionarios y exfuncionarios de la Entidad.
3. Remitir al Archivo Central de la Entidad las historias laborales de los exfuncionarios, de acuerdo con las normas de Gestión Documental.
4. Asesorar a las áreas de Talento Humano de las Direcciones Seccionales en los asuntos relacionados con las funciones asignadas.

### **Alcance:**

La Coordinación de Historias Laborales administra las historias laborales de los servidores públicos. Su alcance comprende la recepción, incorporación, custodia de la documentación y la atención de solicitudes de información, conforme a los lineamientos de la gestión documental y de reserva legal. También ejerce funciones de articulación con las Direcciones Seccionales y demás dependencias para la incorporación de las novedades en la historia laboral de los servidores.



### Seguimiento y control:

En el marco del Plan Estratégico de Talento Humano 2026, el seguimiento a la gestión se realiza mediante la verificación del cumplimiento de los procedimientos institucionales definidos para la gestión documental, garantizando la confidencialidad de la información, así como la actualización de la documentación de las historias laborales en conjunto con las dependencias de nivel central y seccional.

### Marco Normativo:

La gestión de la Coordinación de Historias Laborales se fundamenta en el cumplimiento del marco normativo que regula la administración documental, la gestión del talento humano y la protección de datos personales en el sector público. Estas disposiciones garantizan la correcta conformación, custodia y conservación de las historias laborales, así como la atención adecuada de las solicitudes de información conforme a los principios de legalidad y transparencia, así como de reserva legal.

**Tabla 3 – Normatividad Historias Laborales:**

Norma	Temática
<b>Ley 594 de 2000</b>	Ley General de Archivos. Define los principios y procesos de gestión documental en las entidades públicas
<b>Ley 909 de 2004</b>	Regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública
<b>Ley 1437 de 2011</b>	Código General del Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo
<b>Ley 1581 de 2012</b>	Regula la protección de datos personales
<b>Decreto 1080 de 2015</b>	Compila las disposiciones reglamentarias del sector cultura, incluyendo las del Archivo General de la Nación
<b>Decreto 1083 de 2015</b>	Compila las normas sobre el empleo público y la gestión del talento humano
<b>Decreto 612 de 2018</b>	Establece directrices para la planeación institucional y la articulación con el talento humano
<b>Decreto 2106 de 2019</b>	Por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública
<b>Resolución No. 000070 de 2021 - DIAN</b>	Establece la estructura interna de la DIAN y define las funciones de la Coordinación de Historias Laborales
<b>Acuerdo AGN No. 001 del 29 de febrero del 2024</b>	Por el cual se establece el acuerdo único de la función Archivística, se definen los criterios técnicos y jurídicos para la implementación en el Estado Colombiano y se fijan otras disposiciones



**Circular Externa No. 010 de  
2024 - AGN**

Establece directrices para la gestión, protección y disposición final de expedientes laborales

## **2.5. Subdirección de Desarrollo del Talento Humano**

Conforme a lo establecido en el Artículo 37 del Decreto 1742 de 2020, la Subdirección de Desarrollo de Talento Humano tiene entre sus principales funciones:

- ✓ **Liderar la gestión de la evaluación del desempeño laboral**, lo cual implica, entre otras acciones, el establecimiento de directrices, herramientas y sistemas de medición; orientar a las diferentes áreas en el establecimiento de objetivos individuales, su seguimiento y control; y diseñar e implementar las herramientas de medición requeridas para el control y seguimiento del desempeño de los cargos directivos de la entidad.
- ✓ **Gestión de competencias comportamentales**, desde una responsabilidad estratégica, la Subdirección define, actualiza y fortalece el Modelo de Gestión de Competencias de la DIAN, garantizando su coherencia con la misión institucional, los perfiles de cargo y las capacidades críticas necesarias para responder a las dinámicas del servicio público tributario, aduanero y cambiario. Para ello, lidera la construcción y validación técnica del marco de competencias conductuales, y ejecuta procesos sistemáticos de diagnóstico y analítica de brechas que soportan la toma de decisiones en materia de desarrollo, bienestar, movilidad y desempeño, mediante herramientas de evaluación individual y colectiva. Asimismo, diseña y articula estrategias integrales para el fortalecimiento y cierre de brechas, orientando técnicamente la formulación de los planes institucionales de capacitación a nivel comportamental y promoviendo acciones de formación, entrenamiento, acompañamiento y mejora continua dirigidas a líderes, servidores(as) y equipos de trabajo (Art. 11,12,14 y 21).
- ✓ **Liderar programas orientados a la transformación del talento humano y a la excelencia operacional**, promoviendo al mismo tiempo la transformación cultural y el fortalecimiento institucional. Asimismo, debe gestionar el cambio organizacional que se derive de nuevas iniciativas, políticas o estructuras, identificando los impactos que estos generen y proponiendo las acciones necesarias para mitigarlos. Finalmente, fomenta la capacidad de aprendizaje organizacional como una competencia clave para el crecimiento y la adaptación continua de la entidad.
- ✓ **Formular y ejecutar políticas y programas de bienestar laboral** orientados a promover la calidad de vida de los funcionarios, desarrollar estrategias que fortalezcan el clima organizacional y la satisfacción del personal, así como implementar acciones que garanticen la retención del talento dentro de la entidad.



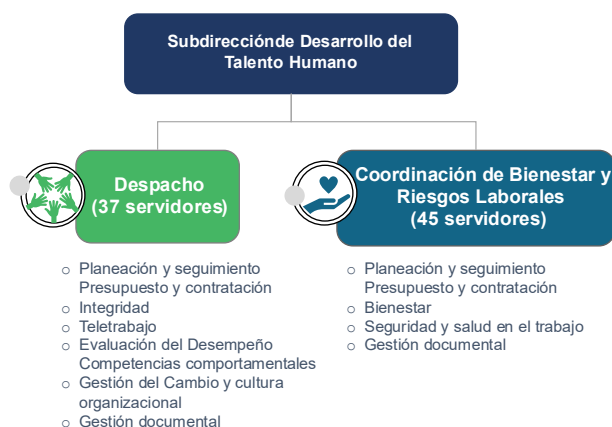
Ahora bien, la Resolución 70 de 2021, establece las funciones de la Coordinación de Bienestar y Riesgos Laborales, adscrita a esta subdirección. Dicha coordinación tiene como propósito principal diseñar, implementar y hacer seguimiento a los programas de bienestar laboral, salud y seguridad en el trabajo, en coherencia con las políticas institucionales, la normativa vigente y los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública. Asimismo, orienta y asesora a las direcciones seccionales en la ejecución de estas políticas, garantizando su correcta aplicación en todos los niveles de la entidad.

Entre sus responsabilidades se incluye la formulación y evaluación de programas de bienestar laboral, incentivos institucionales y teletrabajo, así como la supervisión de servicios externos como los ofrecidos por las cajas de compensación y el Fondo Nacional del Ahorro. Además, gestiona programas de preparación para la desvinculación laboral y el relevo generacional, asegurando el fortalecimiento del clima organizacional y la satisfacción del personal.

En materia de salud y seguridad laboral, la coordinación debe implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), administrando los subsistemas de Medicina Preventiva, Higiene Industrial y Seguridad. También se encarga de diseñar programas de prevención de accidentes y enfermedades laborales, realizar diagnósticos de salud ocupacional, coordinar los comités institucionales de convivencia y seguridad, y evaluar periódicamente la eficacia de los planes y estrategias implementadas.

La Subdirección de Desarrollo de Talento Humano, está estructurada y compuesta de la siguiente manera:

#### Ilustración 4 – Organización Subdirección de Desarrollo de Talento Humano



Fuente: Subdirección de Desarrollo del Talento Humano



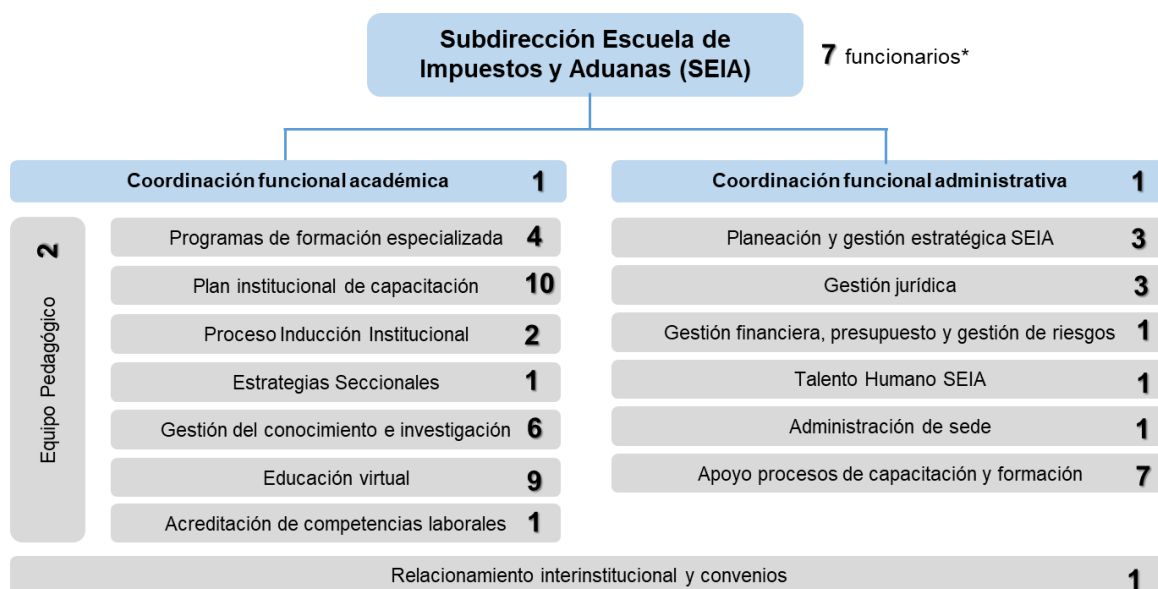
## 2.6. Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas

De conformidad con las funciones que le asisten en el artículo 38 del Decreto 1742 de 2020, la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas – SEIA es la dependencia encargada de la formulación y ejecución de las diferentes acciones de capacitación y formación de los servidores públicos de la DIAN, las cuales se consolidan a través de diversas acciones de educación e innovación que hacen parte del modelo de Gestión del Conocimiento de la DIAN. El Plan Institucional de Capacitación (PIC) hace parte de una de las mencionas acciones y su objetivo principal se concentra en el fortalecimiento y desarrollo de las competencias de los servidores para desarrollar efectivamente su trabajo.

Las acciones educativas puestas en marcha en la Escuela siguen un enfoque dual por competencias, el cual integra teoría y práctica en contextos laborales reales (Coordinación Escuela de Impuestos y Aduanas, 2019). Este modelo reconoce al servidor como un agente activo del aprendizaje, capaz de conectar saberes previos con nuevas experiencias articulando el saber, el hacer, el ser y el convivir (Lara, Rincón, & Tovar, 2024).

Esta gestión se realiza con el apoyo de 61 servidores(as) públicos(as) organizados de la siguiente manera:

**Ilustración 5 – Organización Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas**



\* El número indica la cantidad de funcionarios por equipo de trabajo

Fuente: Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas



## 2.7. Indicadores del Plan Estratégico de Talento Humano y seguimiento

La Subdirección de Gestión de Empleo Público con el acompañamiento de la Coordinación de Selección y Provisión de Empleo, realizará el alistamiento de equipo de trabajo y metodología aplicable para la modificación del Manual Específico de Requisitos y Funciones – MERF, proceso que se adelantará en el año 2026. De este modo, se contempla la proyección de tres actividades principales dentro del diagnóstico, que ayudaran a generar la identificación, procesamiento, y estandarización de la nueva realidad del talento humano de la DIAN, de cara al proceso de modernización y a las metas de recaudo, en consecuencia, las actividades son:

1. Conformación de equipo y actualización de lineamientos del Manual para la modificación del MERF
2. Revisión de la diagramación de Subprocesos por BPMN.
3. Diagnóstico del MERF vigente.

A continuación se relaciona entonces el indicador que permitirá realizar seguimiento a la anterior actividad, en el marco del Plan Estratégico de Talento Humano:

Nombre indicador	Meta	Unidad de medida	Periodicidad de medición
<b>Alistamiento de equipo de trabajo y metodología aplicable para la modificación del Manual Específico de Requisitos y Funciones – MERF</b>	100%* (creciente)	Porcentaje	Trimestral

\* Actividades programadas 2026= Conformación de equipo y actualización de lineamientos del Manual para la modificación del MERF (40%); Revisión de la diagramación de Subprocesos por BPMN (30%); Diagnóstico del MERF vigente. (30%)

De igual forma, para la vigencia 2026 se llevó a cabo la formulación del siguiente indicador, a través del cual se realizará el seguimiento al avance del Plan Estratégico de Talento Humano por parte de la Dirección de Gestión Corporativa y desde una perspectiva general. De este modo, en el marco de este indicador se recoge a nivel general el avance conjunto de las diferentes acciones incluidas en los planes que hacen parte del Plan Estratégico de Talento Humano:

Nombre indicador	Meta	Unidad de medida	Periodicidad de medición
Índice de seguimiento al Plan Estratégico de Talento Humano	100% (creciente)	Porcentaje	Semestral

Sumado a lo anterior, con relación al seguimiento del Plan Estratégico de Talento Humano, de forma periódica serán enviados por parte de la Dirección de Gestión Corporativa a la Subdirección de Planeación y Cumplimiento, los respectivos informes tanto cuantitativos como cualitativos, relacionados con el avance del Plan Estratégico de Talento Humano.





Es importante mencionar además, que al interior de la entidad se cuenta con diferentes instancias y escenarios donde se realiza seguimiento permanente al Plan Estratégico de Talento Humano, con el fin de llevar a cabo la toma de decisiones relacionadas y de carácter directivo:

- ✓ Reuniones de equipo de la Dirección de Gestión Corporativa
- ✓ Reuniones de equipo de la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas
- ✓ Reuniones de equipo de la Subdirección de Desarrollo del Talento Humano
- ✓ Reuniones de equipo de la Subdirección de Gestión del Empleo Público
- ✓ Comité Institucional de Gestión y Desempeño

### 3. PLAN ANUAL DE VACANTES

#### 3.1. Contexto

El Departamento Administrativo de Función Pública -DAFP, en su “Documento tipo parámetro para la planeación estratégica del talento humano - Tomo I” (DAFP, 2020); adopta como definición del Plan Anual de Vacantes, la siguiente:

*“El Plan Anual de Vacante (PAV) es una herramienta de medición que permite conocer cuántos cargos de carrera administrativa se encuentran disponibles en el sector público, además, facilita la planeación de los concursos de méritos adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). Es importante indicar que en el PAV se tienen en cuenta las vacantes definitivas de carrera administrativa (sin un titular con derechos de carrera) y no las vacantes temporales de carrera administrativa de la Rama Ejecutiva, tanto de orden nacional como territorial.” (Subrayado por Fuera del Texto)*

El Plan Anual de Vacantes – PAV, se encuentra estipulado en el literal b, del artículo 15 de la Ley 909 de 2004, señalado que una de las funciones de las unidades de personal de las entidades públicas, es la siguiente:

*“Elaborar el Plan Anual de Vacantes y remitirlo al Departamento Administrativo de la Función Pública, información que será utilizado para la planeación del recurso humano y la formulación de políticas.”*

De este modo y como parte de lo preceptuado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, se hace necesario proveer a la DIAN de personal competente, idóneo y que a su vez aporten las competencias, conocimientos y valores institucionales, para alcanzar los desafíos institucionales.

Sumado a lo anterior, el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP expidió el documento denominado “Planeación de los Recursos Humanos – Lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación” (DAFP, 2015), donde establece las pautas para las entidades públicas, en lo relacionado con la Gestión de Recursos Humanos. Por lo anterior, es importante que la Planeación Organizacional (objetivos, misión y visión) se logre con el trabajo del personal que la



integral, y en ese sentido, es necesario resaltar la Gestión de los Recursos Humanos, para la formulación y ejecución de las políticas públicas, bajo parámetros eficiencia, eficacia y responsabilidad, para el logro de los objetivos trazados.

Además, en el marco del Decreto No. 612 del 2018, el Plan Anual de Vacantes también se identifica como uno más de los planes estratégicos e institucionales que componen el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, así como también se relaciona con el Plan de Acción que menciona el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011. Con el propósito de cubrir las vacantes de carrera administrativa, la DIAN cuenta con un sistema de información y monitoreo que le permite administrar, actualizar información y validar de manera permanente la situación actual de los empleos de carrera administrativa en vacancia definitiva con ocasión de la dinámica propia de los ingresos y rotación de personal.

En consonancia, para el cumplimiento cabal de sus funciones, la DIAN desarrolla la prestación del servicio a través de la Planta de Personal establecida en por el Decreto No. 4051 de 2008, el Decreto No. 4953 de 2011, el Decreto No. 2393 de 2015, el Decreto No. 2394 de 2015, el Decreto No. 2153 de 2017, el Decreto No. 419 de 2023 y el Decreto 146 de 2024.

La dependencia encargada de velar, administrar y gestionar el ciclo del talento humano al interior de la DIAN, es la Subdirección de Gestión del Empleo Público, la cual a través de su Coordinación de Selección y Provisión del Empleo se encarga de cumplir lo señalado especialmente en el numeral No. 1 del artículo No. 36 del Decreto No. 1742 del 2020:

***“ARTÍCULO 36. Subdirección de Gestión del Empleo Público. Son funciones de la Subdirección de Gestión del Empleo Público las siguientes:***

*1. Diseñar y ejecutar las estrategias, planes y programas para la aplicación de las políticas de gestión del talento humano de la Entidad.”*

### 3.2. Marco normativo

El Plan Anual de Vacantes se desarrolla en el marco de un conjunto de normas que se considera importante señalar a continuación:

**Tabla 4 – Normatividad Plan Anual de Vacantes:**

Norma	Temática
<b>LEY 909 DE 2004 (septiembre 23)</b>	Literal b) artículo 15, el cual establece "Elaborar el plan anual de vacantes y remitirlo al Departamento Administrativo de la Función Pública, información que será utilizada para la planeación del recurso humano y la formulación de políticas".
<b>LEY 1960 DE 2019 (junio 27)</b>	Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones



Norma	Temática
<b>DECRETO 927 DE 2023</b> (junio 07)	"Por el cual se modifica el Sistema Específico de Carrera de los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial -DIAN y la regulación de la regulación de la administración y gestión de su talento humano"
<b>DECRETO 1083 DE 2015</b> (mayo 26)	Artículo 2.2.22.3.14. Políticas de Desarrollo Administrativo. Adóptense las siguientes políticas que contienen, entre otros, aspectos de que trata artículo 17 de la Ley 489 de 1998: (...) c) "Gestión del talento humano. Orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando observancia del principio de mérito para provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados. Incluye, entre otros Plan Institucional de Capacitación, Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y el Plan Anual de Vacantes".
<b>DECRETO 648 DE 2017</b> (abril 19)	Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública
<b>DECRETO 051 DE 2018</b> (abril 19)	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, y se deroga el Decreto 1737 de 2009
<b>DECRETO 612 DE 2018</b> (abril 4)	Artículo 2.2.22.3.14. Integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción. Las entidades del Estado, de acuerdo con el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, al Plan de Acción de que trata el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, deberán integrar los planes institucionales y estratégicos que se relacionan a continuación y publicarlo, en su respectiva página web, a más tardar el 31 de enero de cada año: (...) 3) Plan Anual de Vacantes.
<b>DECRETO 1742</b> (diciembre 22)	Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
<b>Cartilla de comisiones de personal 2020. Expedida por la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC.</b>	Cartilla de comisiones de personal 2020.

### 3.3. Objetivo General

Identificar al interior de la DIAN los empleos en vacancia definitiva que serán ofertados a través de procesos de selección de concursos de méritos, en cumplimiento del artículo 34 del Decreto No. 927 de 2023.

### 3.4. Objetivos Específicos

1. Administrar y actualizar la información sobre los empleos vacantes en la DIAN, con el propósito de planificar el reporte de estos ante la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC para la anualidad 2025.



### 3.5. Alcance del Plan Anual de Vacantes

EL Plan Anual de Vacantes para la DIAN, se encuentra determinado para el corto plazo en cumplimiento del artículo 34 del Decreto No. 927 de 2023. De este modo, en el marco de este plan se realiza la identificación de los empleos en vacancia definitiva, necesarios para garantizar el funcionamiento de la entidad y que son objeto de proceso(s) de concurso(s) meritocrático(s).

El Plan Anual de Vacantes gira en torno a la oferta de los empleos en vacancia definitiva, definidos en el Decreto No. 419 de 2023, en dos sentidos:

- (I) mediante la apertura de concurso de méritos cada año y
- (II) la utilización de listas de elegibles, dadas las necesidades institucionales y en beneficio de los objetivos estatales.

Por lo anterior, este plan institucional y estratégico gira en entorno a los empleos en vacancia definitiva ofertados por medio de concurso de méritos, teniendo en cuenta que no se podrá exceder el monto de la disponibilidad presupuestada de la vigencia del año 2026 y la provisión escalonada señalada en el Decreto No. 419 del 2023.

### 3.6 Relación con otros instrumentos de planeación de la entidad

En el marco del Decreto No. 612 del 2018, el Plan Anual de Vacantes se relaciona con los siguientes planes estratégicos e institucionales:

- ✓ Plan de Previsión de Recursos Humanos
- ✓ Plan Estratégico de Talento Humano
- ✓ Plan Institucional de Capacitación
- ✓ Plan de Incentivos Institucionales

### 3.7. Definiciones y conceptos relacionados con el Plan Anual de Vacantes

**Empleo Público:** Es el núcleo básico de la estructura de la función pública. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

**Niveles Jerárquicos:** Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, *los empleos de las entidades u organismos del orden nacional se encuentran clasificados* en los siguientes niveles jerárquicos: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial.

**Carrera Administrativa:** Sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer estabilidad e igualdad de oportunidades



para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna.

**Sistemas específicos de carrera administrativa:** Se entiende por sistemas específicos de carrera administrativa aquellos que en razón a la singularidad y especialidad de las funciones que cumplen las entidades en las cuales se aplican, contienen regulaciones específicas para el desarrollo y aplicación de la carrera administrativa en materia de ingreso, capacitación, permanencia, ascenso y retiro del personal y se encuentran consagradas en leyes diferentes a las que regulan la función pública.

**Comisión Nacional Del Servicio Civil - CNSC:** Es el órgano responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, es un órgano constitucional, autónomo e independiente de las ramas del Poder Público, de carácter permanente del nivel nacional, dotada de autonomía administrativa, personalidad jurídica y patrimonio propio. Es un órgano de garantía y protección del sistema de mérito en el empleo público que actuará de acuerdo con los principios de la función administrativa consagrados en el artículo 209 de la Constitución y, en especial en los de objetividad, independencia e imparcialidad. (CNSC, 2004).

**Lista de elegibles:** Listado que se conforma con base en los resultados obtenidos en el concurso o proceso de selección, cuya vigencia es de dos años y en la cual se incluye a los aspirantes que han aprobado el proceso en estricto orden de mérito (Artículo 2.2.6.20 Decreto 1083 de 2015).

**Oferta Pública De Empleos De Carrera – OPEC:** Es un listado donde se encuentran las vacantes definitivas que requiere cubrir una entidad, esta se consolida basándose en el Manual de Funciones y Competencias Laborales de los empleos que conforman la planta de personal y que han sido reportados con vacantes por parte de las entidades ante la Comisión Nacional del Servicio Civil.

**Vacante definitiva:** Aquella que no cuenta con un empleado titular con derechos de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción. La vacancia definitiva de un empleo se produce cuando el titular de un empleo de carrera es retirado del servicio por cualquiera de las causales establecidas en el artículo 41 de la Ley 909.

**Vacante temporal:** Aquella sobre la cual hay servidores públicos titulares (ya sea con derechos de carrera administrativa o mediante nombramientos de carácter ordinario) quienes se encuentren en cualquiera de las situaciones administrativas previstas en la ley (licencias, encargos, comisiones, ascenso, etc.)

**Sistema de planta global:** La DIAN tendrá un sistema de planta global y flexible consistente en un banco de cargos para todo el territorio nacional, que serán distribuidos por el director general entre las distintas dependencias de la Entidad, atendiendo a las necesidades del servicio.



**Ubicación de empleos a nivel nacional:** Los empleados públicos de la Entidad son nombrados para todo el territorio nacional, sin embargo, para el ejercicio de sus funciones serán ubicados, dependiendo de las necesidades de los procesos y del servicio, en una dependencia o municipio específico a criterio del director general de la Entidad.

### 3.8. Diagnóstico del Plan Anual de Vacantes

La DIAN de acuerdo con los actos administrativos mediante los cuales se estableció o modificó su planta de personal, determina las vacantes definitivas a proveer con base en las necesidades del servicio detectadas y procede a realizar el cargue de la Oferta Pública de Empleos de Carrera – OPEC, en la plataforma establecida por la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC.

De acuerdo con lo anterior, es necesario relacionar la gestión de la entidad respecto a los nombramientos realizados productos de las convocatorias meritocráticas para la provisión de su planta de personal, así:

**Tabla 5– Nombramientos por convocatoria DIAN:**

<i><b>Año de nombramiento</b></i>	<i><b>Proceso</b></i>	<i><b>Total</b></i>
<b>2022</b>	VACANTES CONVOCADAS 1461	1428
<b>Total 2022</b>		<b>1428</b>
<b>2023</b>	USO DE LISTA 1461	1688
	VACANTES CONVOCADAS 1461	45
	USO DE LISTA 2238	13
	VACANTES CONVOCADAS 2238	358
<b>Total 2023</b>		<b>2104</b>
<b>2024</b>	USO DE LISTA 1461	362
	VACANTES CONVOCADAS 1461	5
	USO DE LISTA 2238	261
	VACANTES CONVOCADAS 2238	1
	USO DE LISTA 2497	102
	VACANTES CONVOCADAS 2497	3829
<b>Total 2024</b>		<b>4560</b>
<b>2025</b>	USO DE LISTA 1461	1
	USO DE LISTA 2497	2786
	VACANTES CONVOCADAS 2497	970
<b>Total 2025</b>		<b>3757</b>
<b>Total general</b>		<b>11849</b>



Fuente: Coordinación de Selección y Provisión de Empleo – Datos al 31 de diciembre de 2025

De otra parte, el Plan Anual de Vacantes – PAV para la DIAN debe considerar las siguientes circunstancias internas y externas respecto a la provisión de los empleos en vacancia definitiva:

1. Inexequibilidad del inciso final del párrafo transitorio del artículo 36 del Decreto No. 927 del 2023 (Sentencia de la Corte Constitucional No. C-197 del 2025).
2. En el mes de octubre de 2025, la CNSC empezó a expedir las listas de elegibles del Proceso de Selección DIAN No. 2667 de 2024, que busca la provisión de 1.100 vacantes definitivas, situación que continuará durante el año 2026, y que la DIAN dará el trámite respectivo para el proceso de nombramiento y posesión.
3. Durante la vigencia 2025 se realizó la provisión de las vacantes definitivas por Uso de Lista de Elegibles del Proceso de Selección DIAN No. 2467 de 2022, quedando pendiente para el año 2026 continuar con esta actividad, debido a la cantidad de empleos reportados y autorizados por la CNSC, en cumplimiento de múltiples decisiones judiciales y la Sentencia de la Corte Constitucional No. C-197 del 2025.
4. Igualmente, en el mes de noviembre de 2025, se dio apertura al Proceso de Selección DIAN No. 2676 de 2025, que busca la provisión de 1.990 vacantes definitivas.

En consecuencia, en el marco del Plan Anual de Vacantes 2026, la DIAN debe considerar las circunstancias del entorno respecto a las seis (6) variantes relacionadas en párrafo anterior, las cuales han venido influyendo en la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección en torno a la planeación y provisión de personal durante un cuatrienio, en virtud de los dispuesto por el Decreto No. 419 de 2023.

### 3.9. Metas y proyecciones 2026

Lo meta en este sentido se relaciona con la actividad de reporte en el SIMO de las vacantes definitivas que serán convocadas durante el desarrollo del proceso de selección DIAN 2026, de conformidad con el presupuesto asignado.

Lo anterior, tomando en cuenta además el análisis y cumplimiento de la sentencia no. C-197 del 2025, las decisiones judiciales respecto al uso de listas de elegibles, y la finalización del concurso número 2667 del 2024.

### 3.10. Indicadores de seguimiento asociados

Nombre indicador	Meta	Unidad de medida	Periodicidad de medición
Reporte de vacantes definitivas para proceso de selección DIAN 2026	100% (200 vacantes)	Porcentaje	Anual



### **3.11. Mecanismos e instrumentos de seguimiento asociados**

El seguimiento y evaluación al Plan Anual de Vacantes en su versión 2026 se realizará por medio de los siguientes reportes o informes:

- ✓ Reporte de cargue de la Oferta Pública de Empleos de Carrera – OPEC en el aplicativo definido por la CNSC. (cumplimiento de la convocatoria-uso de lista-circular CNSC)
- ✓ Reporte permanente de la planta de personal en el aplicativo KACTUS, para la toma de decisiones de la alta gerencia.
- ✓ Informes requeridos por la Procuraduría General de la Nación y la Contraloría General de la Republica
- ✓ Informes requeridos por la Oficina de Control Interno y la Subdirección de Planeación y Cumplimiento
- ✓ Informes requeridos por la Dirección de Gestión Corporativa

### **3.12. Otras acciones complementarias**

#### **3.12.1. Selección y provisión del empleo**

La Coordinación de Selección y Provisión del Empleo continuará gestionando desde sus facultades y funciones, los temas relacionados a la provisión del talento humano cumpliendo con las funciones relacionadas en la Resolución 00070 del 09 de agosto de 2025, de la mano de la orientación y estrategia establecida por la Subdirección de Gestión del Empleo Público.

#### **3.12.2. Administración de planta de personal**

La gestión se centrará en 2026 en atender con oportunidad y fiabilidad la operación de nómina, contando con un óptimo funcionamiento del sistema KACTUS. De esta forma se procurará evitar la realización de procesos manuales: trámite de situaciones administrativas, gestión de retiro de cesantías y las demás funciones asignadas a la respectiva Coordinación.

## **4. PLAN DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **4.1. Contexto**

Este plan constituye una estrategia de gestión del Talento Humano que permite predecir de manera cuantitativa y cualitativa las necesidades del talento humano de la DIAN, para aportar al cumplimiento eficiente de los objetivos estratégicos e institucionales para el año 2026, en armonía con una planificación eficiente del presupuesto asignado.

Así las cosas, la Entidad en cumplimiento de las obligaciones legislativas y constitucionales, prescritas en el Artículo 17 de la Ley 909 de 2004, ejecuta sus planes anuales basada en:





*“a) Cálculo de los empleos necesarios, de acuerdo con los requisitos y perfiles profesionales establecidos en los manuales específicos de funciones, con el fin de atender a las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias;*

*b) Identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el periodo anual, considerando las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación”;*

*c). Estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores y el aseguramiento de su financiación con el presupuesto asignado (...).”*

También, es necesario señalar que el Decreto No. 612 del 2018 incluye al Plan de Previsión de Recursos Humanos como uno de los planes estratégicos e institucionales. De este modo se entiende que dicho plan contribuye tanto a la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión como también al Plan de Acción, de que trata el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011.

Para entender un poco más la importancia de la planeación estratégica del talento humano en la DIAN, y en especial para el Plan de Previsión del Talento Humano, debe entenderse que, con corte al 31 de diciembre de 2025, la planta de talento humano de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se encuentra conformada de la siguiente manera:

- Número actual de servidores(as) = 16.011
  - Provisionales = 4.351 (27%)
  - Libre Nombramiento y Remoción = 116 (1%)
  - Carrera Administrativa = 11.544 (72%)

El punto de partida de esta nueva estrategia de planeación fue el 30 de junio de 2023, antes de la expedición del Decreto 419 de ampliación de planta (mediante el cual se autorizaron 10.207 empleos), cuando la entidad contaba en su momento con 10.997 funcionarios(as). De este modo, con la aplicación de dicho decreto, se evidencia un crecimiento del 45,5% en la planta de talento humano, equivalente a 5.004 nuevos funcionarios(as), de una planta autorizada de 21.937 empleos.

## 4.2. Marco normativo

Por medio de la siguiente tabla se relacionan aquellas normas relacionadas con la función del talento humano y por ende con el Plan de Previsión de Recursos Humanos:

**Tabla 6 – Normatividad Plan de Previsión de Recursos Humanos:**

Norma	Temática
<b>Ley 909 de 2004 (septiembre 23)</b>	Literal b) artículo 15, el cual establece "Elaborar el plan anual de vacantes y remitirlo al Departamento Administrativo de la Función Pública, información que será utilizada para la planeación del recurso humano y la formulación de políticas".



<b>Ley 1960 de 2019 (junio 27)</b>	Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones
<b>Decreto 927 de 2023 (junio 07)</b>	"Por el cual se modifica el Sistema Específico de Carrera de los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial -DIAN y la regulación de la regulación de la administración y gestión de su talento humano"
<b>Decreto 1083 de 2015 (mayo 26)</b>	Artículo 2.2.22.3.14. Políticas de Desarrollo Administrativo. Adóptense las siguientes políticas que contienen, entre otros, aspectos de que trata artículo 17 de la Ley 489 de 1998: (...) c) "Gestión del talento humano. Orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando observancia del principio de mérito para provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados. Incluye, entre otros Plan Institucional de Capacitación, Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y el Plan Anual de Vacantes".
<b>Decreto 648 de 2017 (abril 19)</b>	Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública
<b>Decreto 051 de 2018 (abril 19)</b>	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, y se deroga el Decreto 1737 de 2009
<b>Decreto 612 de 2018 (abril 4)</b>	Artículo 2.2.22.3.14. Integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción. Las entidades del Estado, de acuerdo con el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, al Plan de Acción de que trata el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, deberán integrar los planes institucionales y estratégicos que se relacionan a continuación y publicarlo, en su respectiva página web, a más tardar el 31 de enero de cada año: (...) 3) Plan Anual de Vacantes.
<b>Decreto 1742 de 2020 (diciembre 22)</b>	Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
<b>Cartilla de comisiones de personal 2020. Expedida por la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC.</b>	Cartilla de comisiones de personal 2020.

### 4.3. Objetivo General

Gestionar la provisión de vacantes definitivas o temporales en la planta de personal de la DIAN, teniendo en cuenta las necesidades de personal cuantitativa y cualitativamente para la vigencia del año 2026, en cumplimiento de los objetivos estratégicos e institucionales, atendiendo la normatividad vigente y disponibilidad presupuestal

### 4.4. Objetivos Específicos

1. Realizar la provisión de la planta de personal de la DIAN, para la correcta prestación del servicio, de acuerdo con la normatividad vigente y la disponibilidad presupuestal.
2. Efectuar los nombramientos pendientes de los elegibles autorizados por la CNSC, por el uso de listas de elegibles del Proceso de Selección DIAN No. 2497 de 2022, en cumplimiento de la Sentencia de la Corte Constitucional No. C-197 del 2025.
3. Efectuar los nombramientos de los elegibles en posición de mérito, del Proceso de Selección DIAN No. 2667 de 2024.



4. Realizar la planeación del concurso de méritos de la DIAN para el año 2026, en cumplimiento del Decreto No. 927 de 2023.

#### **4.5. Alcance del Plan de Previsión de Recursos Humanos**

La planta global y estructurada de la DIAN existente para el año 2023 era de 11.741 empleos, lo cual tuvo un incremento del ochenta y siete por ciento (87%), fruto de la creación de 10.207 nuevos empleos, en el marco de lo dispuesto por el Decreto No. 419 de 2023, para un total de 21.950 empleos. Lo anterior se ha traducido entonces en un incremento del setenta y dos por ciento (72,26%) de esta planta global. Sumado a lo anterior, de forma posterior se autorizó la creación de dos (2) empleos del nivel asesor, suprimiendo 13 de los empleos incorporados a la DIAN de los provenientes del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, con lo cual se estableció una cifra total de 21.937 servidores(as) de la entidad.

La Dirección General del Presupuesto Público Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, expidió certificado de viabilidad presupuestal para los efectos del Decreto No. 419 de 2023 y el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República mediante concepto OFI23-00020703 del 8 de febrero de 2023 señaló que era necesario fortalecer la DIAN con un número de servidores(as) suficiente que facilitara el logro de las metas de recaudo definidas.

En consecuencia, la planta de talento humano de la DIAN se encuentra amparada financieramente, y además es importante señalar que la provisión de esta se realizará sin exceder el monto de la disponibilidad presupuestal de la vigencia en la cual se encuentren, es decir en este caso, el presupuesto de funcionamiento asignado para el año 2026.

Los costos de talento humano estimados con ocasión de cubrir los ingresos por concurso de méritos y uso de listas de elegibles, así como también los ocasionados por los retiros de provisionales derivados de los concursos de méritos, también se encuentran cubiertos en el presupuesto de funcionamiento del año 2026.

#### **4.6. Relación con otros instrumentos de planeación de la entidad**

En el marco del Decreto No. 612 del 2018, el Plan de Previsión del talento Humano se relaciona con los siguientes planes estratégicos e institucionales.

- ✓ Plan de Anual de Vacantes
- ✓ Plan Estratégico de Talento Humano
- ✓ Plan Institucional de Capacitación
- ✓ Plan de Incentivos Institucionales

#### **4.7. Definiciones y conceptos del Plan de Previsión de Recursos Humanos**

**Empleo Público:** Es el núcleo básico de la estructura de la función pública. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias



requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

**Niveles Jerárquicos:** Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades u organismos del orden nacional se encuentran clasificados en los siguientes niveles jerárquicos: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial.

**Carrera Administrativa:** Sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna.

**Sistemas específicos de carrera administrativa:** Se entiende por sistemas específicos de carrera administrativa aquellos que en razón a la singularidad y especialidad de las funciones que cumplen las entidades en las cuales se aplican, contienen regulaciones específicas para el desarrollo y aplicación de la carrera administrativa en materia de ingreso, capacitación, permanencia, ascenso y retiro del personal y se encuentran consagradas en leyes diferentes a las que regulan la función pública.

**Comisión Nacional Del Servicio Civil - CNSC:** Es el órgano responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, es un órgano constitucional, autónomo e independiente de las ramas del Poder Público, de carácter permanente del nivel nacional, dotada de autonomía administrativa, personalidad jurídica y patrimonio propio. Es un órgano de garantía y protección del sistema de mérito en el empleo público que actuará de acuerdo con los principios de la función administrativa consagrados en el artículo 209 de la Constitución y, en especial en los de objetividad, independencia e imparcialidad. (Acuerdo 001 del 16 de diciembre de 2004).

**Lista de elegibles:** Listado que se conforma con base en los resultados obtenidos en el concurso o proceso de selección, cuya vigencia es de dos años y en la cual se incluye a los aspirantes que han aprobado el proceso en estricto orden de mérito (Artículo 2.2.6.20 Decreto 1083 de 2015).

**Oferta Pública De Empleos De Carrera – OPEC:** Es un listado donde se encuentran las vacantes definitivas que requiere cubrir una entidad, esta se consolida basándose en el Manual de Funciones y Competencias Laborales de los empleos que conforman la planta de personal y que han sido reportados con vacantes por parte de las entidades ante la Comisión Nacional del Servicio Civil.

**Vacante definitiva:** Aquella que no cuenta con un empleado titular con derechos de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción. La vacancia definitiva de un empleo se produce cuando el titular de un empleo de carrera es retirado del servicio por cualquiera de las causales establecidas en el artículo 41 de la Ley 909.



**Vacante temporal:** Aquella sobre la cual hay servidores públicos titulares (ya sea con derechos de carrera administrativa o mediante nombramientos de carácter ordinario) quienes se encuentren en cualquiera de las situaciones administrativas previstas en la ley (licencias, encargos, comisiones, ascenso, etc.)

**Sistema de planta global:** La DIAN tendrá un sistema de planta global y flexible consistente en un banco de cargos para todo el territorio nacional, que serán distribuidos por el director general entre las distintas dependencias de la Entidad, atendiendo a las necesidades del servicio.

**Ubicación de empleos a nivel nacional :** Los empleados públicos de la Entidad son nombrados para todo el territorio nacional, sin embargo, para el ejercicio de sus funciones serán ubicados, dependiendo de las necesidades de los procesos y del servicio, en una dependencia o municipio específico a criterio del director general de la Entidad.

#### 4.8. Diagnóstico del Plan de Previsión de Recursos Humanos

La entidad con corte al 31 de diciembre de 2025 registró una planta conformada por 21.937 empleos, con una provisión del 72,98% que equivale a 16.011 empleos, con la siguiente distribución por nivel jerárquico:

**Tabla 7 - Distribución de planta DIAN:**

Nivel Jerárquico	Planta a febrero 2023	Ampliación Planta	Total Planta Autorizada	Total Planta Provista *	% Provisión
Directivo	123	0	123	117	95.12%
Asesor	37	32	69	47	68.12%
Profesional	7.488	7.871	15359	10504	68.39%
Técnico	2.605	1.828	4433	3664	82.65%
Asistencial	1.477	476	1953	1679	85.97%
<b>TOTAL</b>	<b>11.730</b>	<b>10.207</b>	<b>21937</b>	<b>16011</b>	<b>72.99%</b>

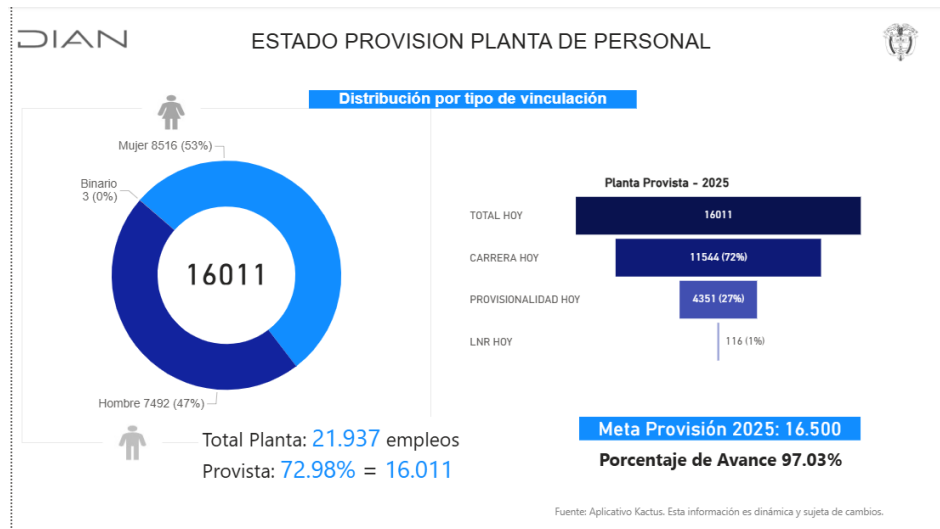
Nivel Jerárquico	Planta a febrero 2023	Ampliación Planta	Total Planta Autorizada	Total Planta Provista *	% Provisión
Directivo	123	0	123	117	95.12%
Asesor	37	32	69	47	68.12%
Profesional	7.488	7.871	15359	10504	68.39%
Técnico	2.605	1.828	4433	3664	82.65%



Nivel Jerárquico	Planta a febrero 2023	Ampliación Planta	Total Planta Autorizada	Total Planta Provista *	% Provisión
Asistencial	1.477	476	1953	1679	85.97%
<b>TOTAL</b>	<b>11.730</b>	<b>10.207</b>	<b>21937</b>	<b>16011</b>	<b>72.98%</b>

Fuente: Subdirección de Gestión del Empleo Público - Distribución de planta DIAN con corte al 31 de diciembre de 2025:

### Ilustración 6 – Estado Provisión Planta de Personal



Fuente: Subdirección de Gestión del Empleo Público

Igualmente, cabe señalar que con la realización de los varios procesos de convocatoria la DIAN ha ofertado más de diez mil empleos de carrera desde el año 2020, lo que refleja su compromiso con la garantía del mérito y la dedicación de importantes esfuerzos por cumplir los retos propuestos.

**Tabla 8: Desarrollo de convocatorias a través del tiempo:**

Proceso	Vacantes	Nombramientos	Posesiones
Convocatoria 1461 de 2020	1500	1430	1373
Convocatoria 2238 de 2021	622	363	354
ULE - Con 1461 y Con 2238	2248	2285	1833
Convocatoria 2497 de 2022	4700	3791	2273
ULE - Convocatoria 2497 de 2022	1775	102	78
<b>Totales</b>	<b>10845</b>	<b>7971</b>	<b>5911</b>



Fuente: Subdirección de Gestión del Empleo Público

Sumado a lo anterior, en cumplimiento de lo establecido en la Circular Externa del Departamento Administrativo de Función Pública - DAFP No. 100-001-2024, sobre la necesidad de establecer líneas estratégicas en el diagnóstico del Plan Estratégico del Talento Humano, respecto a formalización de empleos públicos en la Entidad, es menester indicar que:

- Dado el levantamiento de cargas de trabajo realizado en los años 2022 y 2023, la -DIAN- concluyó que era necesario ampliar la planta de personal en 10.207, y previa justificación técnica el Gobierno Nacional expidió el Decreto 419 de 2023 pasando en ese año de una planta permanente de 11.741 a una de 21.948 empleos -hoy 21.937 en virtud del Decreto 146 de 2024-.
- En la ampliación se tuvo en cuenta la característica de primer empleo, para vincular talento humano profesional joven que mejore la movilidad laboral y la gestión de conocimiento sobre procesos misionales en la DIAN. Con este criterio se da cumplimiento al artículo 14 de la Ley 1780 de 2016 y al Decreto 2365 de 2019.

En consecuencia, se crearon 1.421 cargos de primer empleo Gestor I código 301 grado 01, lo que corresponde al 14% de los nuevos cargos (Decreto No. 419 del 2023).

- La provisión de los empleos creados por el Decreto No. 419 del 2023, se ha efectuado a través de las autorizaciones de uso de listas de los procesos meritocráticos de los 2020, 2021 y 2022; como también a través de la Convocatoria DIAN No. 2667 del 2024.

Ahora bien, la DIAN también en cumplimiento de la Directiva Presidencial No. 001 del 2020, respecto a la vinculación y contratación de jóvenes entre 18 y 28 años, ha dado cumplimiento al seguimiento trimestral que realiza el DAFP, el último reporte del año 2025, indica:

Nivel Jerárquico	Femenino	Masculino	Total
Profesional	14	5	19
Técnico	6	2	8
<b>Total</b>	20	7	27

De otra parte, la CNSC emitió la Circular Externa No. 2025RS150437, con el objetivo de establecer lineamientos para dar cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 6 y 7 de la Ley 2418 de 2024, los cuales abordan la etapa de inscripciones de personas con discapacidad a las vacantes objeto de reserva en los procesos de selección.

La Ley 2418 de 2024 establece la obligación de reservar un 7% del total de vacantes para personas con discapacidad en las modalidades de ascenso y de ingreso o abierto en los procesos de selección. Este porcentaje se aplica sin perjuicio de las disposiciones de la Ley 1960 de 2019, que establece el 30% de vacantes para ascenso y el 70% para concurso abierto.



La CNSC propone una secuencia diferenciada de etapas en los concursos de ascenso para garantizar la inscripción de personas con discapacidad. Estas personas podrán postularse tanto a vacantes reservadas como a vacantes generales, siempre que cumplan con los requisitos. Se respetarán los porcentajes establecidos por ley: **un mínimo** del 7% de vacantes para personas con discapacidad y **un máximo** del 30% del total de vacantes en la modalidad de ascenso, conforme a la Ley 1960 de 2019.

En este sentido, la DIAN mediante la **Convocatoria No. 2676 de 2025** publicada el 11 de noviembre de 2025, se dio a conocer a la ciudadanía en general el Acuerdo de convocatoria, anexo técnico y OPEC para la provisión de 1.990 vacantes, las cuales ofertaron de la siguiente manera:

Modalidad	Discapacidad	Sin discapacidad	Total
Ascenso	56	743	799
Ingreso	84	1.107	1.191
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>1.850</b>	<b>1.990</b>

A su vez, la CNSC informó a la ciudadanía en general que entre el 2 y el 18 de diciembre de 2025, se llevarán a cabo las inscripciones para la modalidad Ascenso y Ascenso de empleos reservados para personas con discapacidad.

#### **4.9. Metas y proyecciones 2026**

Lo meta en este sentido se relaciona con la actividad de proveer los empleos de planta de talento humano, mediante el uso de listas de elegibles para vacantes convocadas y no convocadas.

De este modo, para ello se tomará en cuenta la provisión oportuna y conjunta del uso de lista de elegibles autorizados por la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC para la Convocatoria No. 2497 del 2022, y de los elegibles en mérito de la Convocatoria No. 2667 del 2024.

Adicionalmente, la Subdirección de Gestión de Empleo Público con el acompañamiento de la Coordinación de Selección y Provisión de Empleo, realizará el alistamiento de equipo de trabajo y metodología aplicable para la modificación del Manual Específico de Requisitos y Funciones – MERF, proceso que se adelantará en el año 2026. De este modo, se contempla la proyección de tres actividades principales dentro del diagnóstico, que ayudaran a generar la identificación, procesamiento, y estandarización de la nueva realidad del talento humano de la DIAN, de cara al proceso de modernización y a las metas de recaudo, en consecuencia, las actividades son:

4. Conformación de equipo y actualización de lineamientos del Manual para la modificación del MERF
5. Revisión de la diagramación de Subprocesos por BPMN.
6. Diagnóstico del MERF vigente.





#### 4.10. Indicadores de seguimiento asociados

Nombre indicador	Meta	Unidad de medida	Periodicidad de medición
Planta Provista	100% (17.046 servidores(as))  <b>Nota:</b> El número corresponde al total de servidores(as) DIAN al cierre de 2026	Porcentaje	Semestral

#### 4.11. Mecanismos e instrumentos de seguimiento asociados

El seguimiento y evaluación al Plan de Previsión de Recursos Humanos de la DIAN 2026 se realizará por medio de los siguientes informes y matrices:

- Informe On-Boarding – Matriz Cuadro de Mando “Dashboard”.
- Informe KACTUS, con la caracterización e identificación de la Planta de personal global y grupos internos de trabajo, identificación de tipos de vinculación, nivel, código, grado de los empleos distribuidos en las diferentes dependencias, marcación de los empleos en vacancia definitiva o temporal por niveles, y caracterización de la población que integra la planta de personal de la DIAN.
- Matriz denominada Planta de Personal, como herramienta para identificar información respecto a los empleos, distribución, vinculaciones, novedades entre otros, la cual se actualiza y se le hace seguimiento con periodicidad para registrar y lograr que la información entregada siempre sea en tiempo real.
- Informes cualitativos y cuantitativos solicitados por la Subdirección de Planeación y Cumplimiento de la entidad

#### 4.12. Otras acciones complementarias

##### 4.12.1. Selección y Provisión del Empleo

La Coordinación de Selección y Provisión del Empleo continuara gestionando desde sus facultades y funciones, los temas relacionados a la provisión del talento humano, en el marco de las funciones establecidas en la Resolución No. 000070 del 9 de agosto de 2021, y de la mano de la orientación y estrategia establecida por la Subdirección de Gestión del Empleo Público.



#### **4.12.2. Administración de Planta de Personal**

La gestión se centrará en 2026 en atender con oportunidad y fiabilidad la operación de nómina, contando con un óptimo funcionamiento del sistema KACTUS. De esta forma se procurará evitar la realización de procesos manuales: trámite de situaciones administrativas, gestión de retiro de cesantías y las demás funciones asignadas a la respectiva Coordinación.

### **5. PLAN NACIONAL DE BIENESTAR INTEGRAL: PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL Y PROGRAMA DE INCENTIVOS**

#### **5.1. Contexto**

El *Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026* (PNBI), conformado por el Programa de Bienestar Laboral y el Programa de Incentivos, dando cumplimiento al artículo 18 del Decreto Ley 1567 de 1998, tiene como propósito fortalecer la retención, el desarrollo y la preparación para el retiro del talento humano de la DIAN. Su objetivo es promover una mejor calidad de vida laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este plan se articula con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el Programa Nacional de Bienestar 2023–2026 del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el Sistema de Estímulos de la Función Pública y el Modelo de Bienestar Integral de William Hettler, el cual aborda de manera equilibrada las dimensiones física, emocional, social, ambiental, espiritual, organizacional e intelectual del bienestar.

Para la vigencia 2026, la DIAN continuará con las cuatro dimensiones implementadas en el Plan de Bienestar Integral 2025: Salud física y entorno, Emociones y paz interior, Relaciones y trabajo, y Mente activa y aprendizaje, dado que han demostrado ser un enfoque integral y pertinente frente a las necesidades reales del talento humano.

Esta estructura ha facilitado la planeación, ejecución y evaluación de las acciones de bienestar, generando mayor cobertura, cohesión entre dependencias y resultados positivos en la satisfacción, motivación y sentido de pertenencia de los servidores públicos.

La decisión de conservar las cuatro dimensiones responde a la necesidad de dar continuidad a un modelo probado y validado, que ha permitido integrar de manera coherente los componentes físicos, emocionales, sociales y de aprendizaje del bienestar laboral, asegurando una gestión estratégica, medible y sostenible del talento humano al servicio del país, garantizando la sostenibilidad del modelo, la mejora continua y la comparabilidad de resultados entre vigencias, fortaleciendo el aprendizaje institucional y consolidando una cultura organizacional orientada al bienestar.

Asimismo, el Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026 incorpora el concepto de salario emocional, entendido como el conjunto de beneficios intangibles que fortalecen la fidelización, el

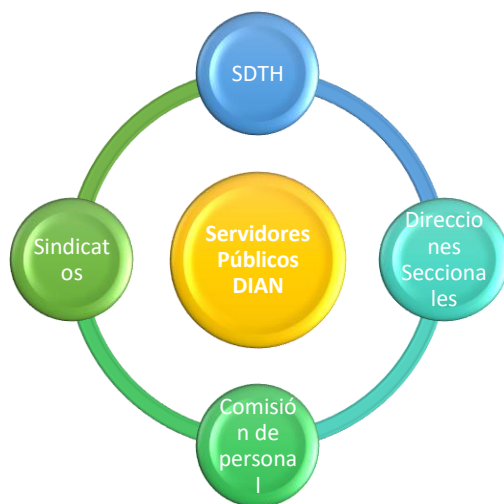


sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores con la Entidad. En esta misma línea, el Programa de Incentivos, articulado al Sistema de Estímulos, complementa este enfoque mediante estrategias que promueven el reconocimiento, la innovación y la excelencia en el servicio público, posicionando a la DIAN como una entidad comprometida con el desarrollo integral de sus servidores y la sostenibilidad de sus acciones.

Conforme a lo establecido en el artículo 2.2.10.6 del Decreto 1083 de 2015, para la construcción del Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026 se contó con la participación de 11.036 servidores públicos de la DIAN, quienes respondieron la encuesta destinada a identificar sus necesidades y expectativas en materia de bienestar. Este proceso refleja el compromiso institucional con su talento humano, considerado el activo más valioso de la Entidad y pieza clave para alcanzar los objetivos estratégicos.

La Subdirección de Desarrollo del Talento Humano lideró el diseño, coordinación y consolidación de los aportes de los distintos actores, definiendo programas e iniciativas orientadas al bienestar laboral e incentivos, y velando por su alineación con las metas institucionales. Los encargados de Talento Humano de las 49 direcciones seccionales desempeñaron un papel esencial como enlace estratégico y operativo, facilitando el seguimiento, la gestión y la implementación de las acciones en los territorios. A su vez, los representantes de la Comisión de Personal en reunión desarrollada el 10 de noviembre de 2025, así como las organizaciones sindicales en sesiones del 20 de noviembre y 16 de diciembre de 2025, contribuyeron con perspectivas y propuestas en las mesas de trabajo y espacios de socialización, fortaleciendo la construcción colectiva y participativa del Plan y garantizando que este responda a las expectativas reales de los servidores públicos de la DIAN.

#### Ilustración 7 – Actores que aportaron al trabajo colaborativo



Fuente: Subdirección de Desarrollo del Talento Humano – SDTH



## 5.2. Marco normativo

A continuación, se presenta una relación detallada de las normas y disposiciones que orientan la formulación, ejecución y seguimiento de los programas de bienestar integral y gestión del talento humano en la DIAN, así como también rigen la administración pública en materia de capacitación, estímulos, bienestar y condiciones laborales, en concordancia con las políticas del Gobierno Nacional, el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, y los lineamientos institucionales de la Entidad.

**Tabla 9 – Normatividad Plan Nacional de Bienestar Integral:**

Norma	Temática
<b>Ley 909 de septiembre 23 de 2004</b>	Expede normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones
<b>Ley 1857 de julio 26 de 2017</b>	Modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 1960 de junio 27 de 2019</b>	Modifica la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 2294 de mayo 19 de 2023</b>	Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2022- 2026 “Colombia potencia mundial de la vida”.
<b>Ley 2016 de 2020</b>	Por la cual se adopta el Código de Integridad del Servicio Público Colombiano y se dictan otras disposiciones.
<b>Decreto Ley 1567 de agosto 05 de 1998</b>	Por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación, el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, junto con las Políticas de Bienestar Social.
<b>Ley 1823 de 2017</b>	Por medio de la cual se adopta la estrategia Salas Amigas de La Familia Lactante del entorno laboral en entidades públicas territoriales y empresas privadas y se dictan otras disposiciones.
<b>Decreto 1083 de mayo 26 de 2015</b>	Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
<b>Decreto Ley 894 de mayo 28 de 2017</b>	Dicta normas en materia de empleo con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera.
<b>Decreto 51 de enero 16 de 2018</b>	Modifica parcialmente el Decreto 1083 de 2015, único reglamentario del Sector de Función Pública y se deroga el Decreto 1737 de 2009.
<b>Decreto 648 de abril 19 de 2018</b>	Modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública.
<b>Decreto 770 de julio 13 de 2021</b>	Sustituye el Título 18 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector Función Pública, y se modifican otras de sus disposiciones.
<b>Decreto 0927 de junio 07 de 2023</b>	Sistema Específico de Carrera de los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial DIAN y la regulación de la administración y gestión de su talento humano.



Norma	Temática
<b>Resolución 11919 de 2009</b>	Por la cual se reglamenta el procedimiento de selección, evaluación y premiación de los mejores empleados públicos y equipos de trabajo de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
<b>Resolución 000067 de 2017</b>	Por la cual se reglamenta el incentivo al uso de la bicicleta en la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales.
<b>Resolución Número 127 de 2024</b>	Por la cual se establece el procedimiento, se reglamenta el otorgamiento de los apoyos económicos para la educación formal superior de los servidores públicos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN y se delegan unas funciones en la materia.
<b>Resolución Número 003716 de 2023</b>	Por la cual se reglamenta el apoyo para la Educación Especial de los hijos de los servidores públicos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN que se encuentran en situación de discapacidad o talento excepcional.
<b>Resolución Número 000226 de 2025</b>	Por la cual se actualiza y reglamenta la política institucional de teletrabajo en la UAE Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales — DIAN, y se dictan los lineamientos generales para su implementación.
<b>Circular conjunta No. 100-012-2023</b>	Participación de las organizaciones sindicales en el diseño y socialización de los planes institucionales de capacitación, programas de bienestar e incentivos y planes de seguridad y salud en el trabajo.
<b>Circular 000004 del 12 de mayo de 2023 – DIAN</b>	Unidad de Enfoque Diferencial y Género.
<b>Circular 0013 de 2018 – DIAN</b>	Permiso para estudio no compensado
<b>Circular 0016 de 2019 – DIAN</b>	Permiso remunerado por el cumpleaños
<b>Circular 0007 de 2023 – DIAN</b>	Autorización disfrute de un (1) día remunerado y dos días remunerado por cada cinco (5) años de servicios según corresponda.
<b>Circular 000009 de 2023 – DIAN</b>	Acciones en caso de fallecimiento de servidor público de la DIAN o de un miembro de su núcleo familiar.
<b>Circular 003 de 2024 - DIAN</b>	Autorización un (1) día libre para servidores que por necesidades del servicio no puedan asistir a actividades de bienestar.
<b>Circular 0001 de 2024 - DIAN</b>	Permiso remunerado de lactancia
<b>Circular conjunta No. 100-112-2023 Ministerio de Trabajo / Departamento Administrativo de la Función Pública</b>	<i>“A partir del 2024, se debe hacer partícipes a las organizaciones sindicales existentes en las entidades, para que realicen aportes al diseño y a la socialización de los Planes Instituciones de Capacitación – PIC, a los Programas de Bienestar e Incentivos y a los Planes de Seguridad y Salud en el Trabajo para cada anualidad. Para asegurar esta importante</i>



Norma	Temática
	<i>participación, la entidad fijará los tiempos y plazos pertinentes, tanto para la recepción de los aportes, como para el periodo de socialización de los planes y programas aquí referidos.”</i>
<b>Manual operativo sistema de gestión Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG, versión 5, marzo de 2023</b>	Brinda los elementos fundamentales para la implementación del modelo.
<b>Programa Nacional de Bienestar 2023-2026 (DAFP)</b>	Establece los lineamientos para las entidades del orden nacional y territorial en la implementación de sus programas de bienestar.
<b>Guía de estímulos para los servidores públicos -DAFP 2018</b>	Documento de orientación en materia de estímulos, bienestar e incentivos para formular los programas de bienestar y planes de incentivos.
<b>Guía de intervención para la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional -DAFP 2005</b>	Genera lineamientos de intervención en materia de cultura organizacional, de manera que se pueda lograr un cambio de valores, actitudes, hábitos de trabajo que promueven un mejor desempeño para el cumplimiento de los fines del Estado.

*Fuente: Elaboración propia - Subdirección de Desarrollo del Talento Humano*

Adicionalmente, es importante mencionar lo dispuesto en el acuerdo sindical del 13 de abril de 2018, según el cual *“la Entidad garantizará la participación de las organizaciones sindicales en la elaboración del Plan Anual de Bienestar a través de un miembro designado por cada una de estas. El nombre del designado deberá ser informado por el Presidente de cada sindicato a la Subdirección de Gestión de Personal antes del 15 de octubre de cada vigencia; la discusión del plan nacional de bienestar e incentivos se iniciará a más tardar el primer día hábil de noviembre”*.

Este acuerdo constituye un compromiso de participación y diálogo social que fortalece la construcción colectiva de los planes de bienestar institucional y promueve la inclusión activa de las organizaciones sindicales en los procesos de planeación de la Entidad.

### 5.3 Objetivo General

Desarrollar, implementar y promover programas e iniciativas integrales de bienestar laboral e incentivos dirigidos a los servidores y servidoras públicas de la DIAN y sus familias, con el fin de fortalecer su calidad de vida laboral, incrementar la motivación, satisfacción y compromiso institucional, y contribuir de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad durante la vigencia 2026, asegurando un enfoque participativo, inclusivo y sostenible que responda a las necesidades del talento humano y consolide una cultura organizacional orientada al bienestar integral.



#### **5.4. Objetivos Específicos**

1. Implementar estrategias de promoción de la salud física y la sostenibilidad ambiental mediante programas de intervención que incluyan la práctica regular de actividad física, planes de alimentación balanceada y acciones orientadas al mejoramiento de la calidad ambiental, contribuyendo a la optimización del bienestar físico y ambiental de los colaboradores.
2. Diseñar e implementar iniciativas de fortalecimiento de la gestión emocional y espiritual mediante la capacitación en técnicas de manejo del estrés, el desarrollo de competencias en resiliencia emocional y la oferta de actividades que fomenten la introspección y la conexión espiritual, promoviendo el equilibrio mental, factores psicosociales y la paz interior.
3. Mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales dentro de la entidad, a través de estrategias de liderazgo, trabajo en equipo, participación, desarrollo de redes de apoyo social, pertenencia y vocación de servicio público, y la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, orientados a maximizar el bienestar social y organizacional.
4. Ofrecer a los servidores públicos oportunidades de formación artística y cultural, promoviendo el desarrollo de sus habilidades creativas y la apreciación de diversas expresiones culturales, así como mecanismos para el desarrollo continuo de habilidades blandas para potenciar el bienestar intelectual y el crecimiento profesional.
5. Promover el programa de incentivos como una herramienta estratégica para motivar a los colaboradores a alcanzar altos niveles de desempeño e impulsar la innovación en los equipos de trabajo, con el propósito de fortalecer el compromiso, la productividad y la satisfacción laboral, en alineación con los objetivos estratégicos institucionales.

#### **5.5. Alcance del Plan Nacional de Bienestar Integral**

El Plan Nacional de Bienestar Integral 2026 estará dirigido a los servidores(as) públicos(as) vinculados(as) bajo las modalidades de carrera administrativa, provisionalidad, y libre nombramiento y remoción, así como a sus familias de acuerdo con el Decreto Ley 1567 de 1998.

Entiéndase por familia de los servidores(as) de la entidad, el cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del empleado y los hijos hasta los 25 años o discapacitados mayores, que dependan económicamente del servidor (Parágrafo 2 del artículo 2.2.10.2 del Decreto 1083 de 2015, modificado por el Decreto 051 de 2018)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Se tendrá en cuenta el pronunciamiento de la Corte Constitucional Sentencia T-292 de 2016 y la C-131 de 2018, la cual señala que la familia no se limita a vínculos jurídicos o biológicos, sino que comprende relaciones basadas en afecto, solidaridad y apoyo mutuo. Asimismo, en la T-071 de 2016, se reafirmó la necesidad de interpretar el concepto de familia de manera evolutiva y sociológica, respetando su diversidad y adaptándose a las realidades sociales contemporáneas.





## 5.6 Relación con otros instrumentos de planeación de la entidad

El Plan de Bienestar Integral se articula de manera transversal con los componentes del Plan Estratégico Institucional, en cumplimiento del Decreto 612 de 2018, el cual promueve la integración y articulación de los diferentes instrumentos de planificación.

Asimismo, se vincula con el Plan Seguridad y Salud en el Trabajo y Competencias comportamentales, al contribuir al mejoramiento de la calidad de vida laboral y al fortalecimiento del clima organizacional. Esta integración favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales, asegurando la sostenibilidad de la gestión y protección integral del talento humano.

## 5.7 Definiciones y conceptos del Plan Nacional de Bienestar Integral

**Servidores públicos:** El artículo 123 de la Constitución Política de Colombia establece: “ARTÍCULO 123.- Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios”. (Constitución Política de Colombia, 1991).

**Bienestar:** El bienestar se comprende como un estado integral de equilibrio físico, intelectual, emocional, social, espiritual, organizacional y ambiental que permite a las personas desarrollarse de manera armónica y alcanzar su máximo potencial.

De acuerdo con Bill Hettler (1980), el bienestar es un proceso dinámico que se manifiesta en un continuo entre la salud óptima y la disfunción, reflejando la interacción constante entre las distintas dimensiones de la vida humana y su entorno.

Este enfoque promueve la adopción de estilos de vida saludables, el crecimiento personal y la construcción de comunidades sostenibles y solidarias, a través de siete (7) dimensiones interrelacionadas: bienestar físico, intelectual, emocional, social, espiritual, organizacional y ambiental.

**Incentivos:** Los incentivos deben ser considerados como estrategias institucionales que inciden positivamente sobre el quehacer de los servidores(as) públicos(as) y sobre su comportamiento laboral, lo que se traduce en mejores resultados de gestión. Un buen plan de incentivos que los servidores de la entidad perciban como valiosos, no solo logra que los servidores se sientan motivados por hacer parte de la entidad, sino que también ayuda a su compromiso con el logro de objetivos estratégicos. (Departamento Administrativo de la Función Pública 2007).

**Clima Laboral:** Hace referencia a las características percibidas en el ambiente de trabajo y que tienen consecuencias sobre los patrones de comportamiento laboral de los servidores(as). Estas características pueden ser relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una entidad a





otra o entre dependencias de una misma entidad. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018).

**Cultura organizacional:** Se define como el conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas) y entendimientos que los integrantes de la organización tienen en común y su efecto sobre el comportamiento (cómo se hacen las cosas); esto significa que la cultura es el enlace social o normativo que mantiene unida a una organización. La cultura se traduce en valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización comparten y que se manifiestan en mitos, principios, ritos, procedimientos, costumbres estilos de lenguaje, de liderazgo y de comunicación que direccionan los comportamientos típicos de las personas que integran una entidad. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005)

**Calidad de vida:** “Un estado de satisfacción general, derivado de las potencialidades de las personas. Posee aspectos objetivos y subjetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad y la salud objetivamente percibida”. (Ardila, R., 2003).

**Salario Emocional:** “(...) conjunto de beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores en forma de refuerzo para la remuneración económica, se implementa con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas, y finalmente para generar en los colaboradores fidelidad y compromiso hacia la organización (...)” (Montalvo Poveda, M. E., 2018).

**Teletrabajo.** Es una forma o modalidad de organización laboral que se efectúa en el marco de una relación laboral dependiente, consistente en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico o determinado de trabajo (Artículo 2.2.1.5.2. del Decreto 1072 de 2015).

**Teletrabajador.** Es la persona que, en el marco de la relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera de la sede física del empleador, en cualquiera de las formas definidas por la ley (Artículo 2.2.1.5.2. del Decreto 1072 de 2015).

**Teletrabajo híbrido.** Es aquella modalidad en la cual el teletrabajador labora mínimo dos (2) o tres (3) días a la semana en su domicilio y el resto del tiempo en las instalaciones físicas de la Entidad, alternando el trabajo de manera presencial y virtual en la jornada laboral semanal y que requiere de una flexibilidad organizacional y a la vez de la responsabilidad, confianza, control, disciplina y orientación por parte del teletrabajador y de su empleador. Se podrá determinar de mutuo acuerdo,



los días de presencialidad y teletrabajo, que para el caso de esta política serán variables. (Ley 2466 de 2025)

**Teletrabajo autónomo.** Es aquella modalidad en la que el servidor público labora de lunes a viernes de manera permanente desde su propio domicilio y sólo acude a la Entidad en algunas ocasiones y de acuerdo con las necesidades del servicio (Resolución 226 de 2025).

**Teletrabajo temporal o emergente.** Modalidad que permite desempeñar funciones laborales fuera de las instalaciones de la Entidad, utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), por un período determinado dentro de un mes calendario, ante situaciones concretas tales como, emergencias sanitarias o desastres naturales. Lo anterior sin perjuicio de las normas legales establecidas sobre el trabajo en casa. (Ley 2466 de 2025).

**Reversibilidad.** Es la facultad que tiene el servidor público y/o el jefe inmediato, para solicitar en cualquier momento, el retorno definitivo a la ejecución de labores en las instalaciones de la entidad (Resolución 226 de 2025).

## **5.8. Diagnóstico del Plan Nacional de Bienestar Integral**

El Plan Nacional de Bienestar Integral 2026 se fundamenta en un diagnóstico de las necesidades de las servidoras y los servidores públicos, obtenido a través de la evaluación del cumplimiento, impacto, satisfacción y participación en las actividades del Plan Nacional de Bienestar Integral 2025, resultados de encuesta de clima laboral 2024 y necesidades de bienestar e incentivos a través de una encuesta personalizada. Con base en los resultados a este diagnóstico, se han establecido prioridades y estrategias alineadas con las políticas nacionales, para así diseñar un plan a la medida de las necesidades de nuestra entidad.

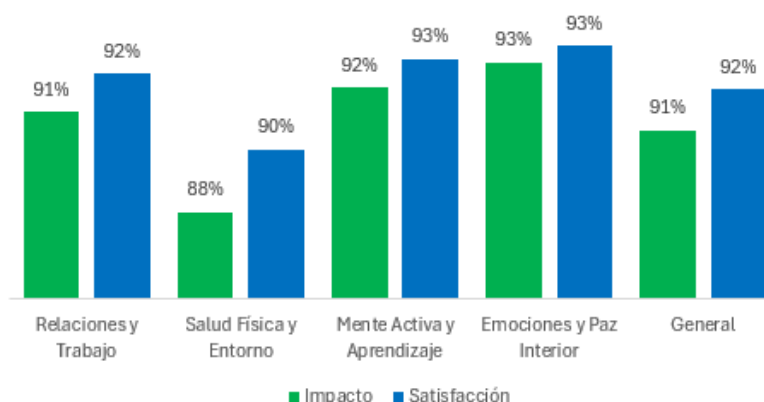
### **Evaluación del cumplimiento, impacto, satisfacción y participación en las actividades del Plan Nacional de Bienestar Integral 2025**

Con corte al 31 de diciembre de 2025, el seguimiento a la ejecución del Plan Nacional de Bienestar Integral evidencia un avance del 99%, reflejando un desarrollo sostenido de las acciones a nivel nacional. Los indicadores de impacto y satisfacción alcanzaron niveles sobresalientes del 91% y 92%, respectivamente, mientras que la cobertura se ubicó en 95%, lo que representa la participación de 15.298 servidoras y servidores que han disfrutado de al menos una actividad de bienestar durante el año.

A continuación, se muestra los resultados de impacto y satisfacción por cada una de las cuatro dimensiones:



**Gráfico 1. Impacto y Satisfacción**



*Fuente: Elaboración propia - Subdirección de Desarrollo del Talento Humano.*

## Medición Clima Laboral 2024

La medición de clima laboral 2024 de la DIAN, liderada por la Subdirección de Desarrollo del Talento Humano a través de la Coordinación de Bienestar y Riesgos Laborales, contó con una participación de 10.732 servidores públicos, lo que representaba para su momento el 89% de la planta de personal. El estudio abordó 12 dimensiones que reflejan la experiencia y percepción de los colaboradores respecto a su entorno organizacional.

El resultado general obtenido fue de 80%, lo que la ubica en un nivel muy favorable. Este resultado refleja un ambiente institucional positivo y una percepción sólida del bienestar entre los servidores públicos.

**Tabla 10 – Dimensiones medición Clima Laboral DIAN:**

Dimensión	Descripción
<b>Alineamiento Organizacional</b>	Grado en que los empleados comprenden y actúan coherentemente con las estrategias, políticas y valores de la organización para cumplir con sus objetivos.
<b>Condiciones Físicas de Trabajo</b>	Aspectos materiales y ambientales que afectan la seguridad, eficiencia, comodidad y salud de los empleados.
<b>Desarrollo Profesional</b>	Oportunidades y recursos que ofrece la organización para mejorar las competencias, conocimientos y avanzar en la carrera de los empleados.
<b>Liderazgo</b>	Capacidad de los líderes para guiar a su equipo hacia objetivos comunes, asignando tareas, motivando y fomentando confianza y apoyo.
<b>Participación</b>	Grado de involucramiento en decisiones que afectan su trabajo, incluyendo la posibilidad de opinar y mejorar procesos.
<b>Servicios de Bienestar</b>	Programas y recursos que la entidad ofrece para mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias, incluyendo aspectos recreativos, de salud y bienestar social.
<b>Trabajo en Equipo</b>	Colaboración efectiva entre empleados para lograr metas comunes, con comunicación clara, reparto equitativo de responsabilidades y apoyo mutuo.

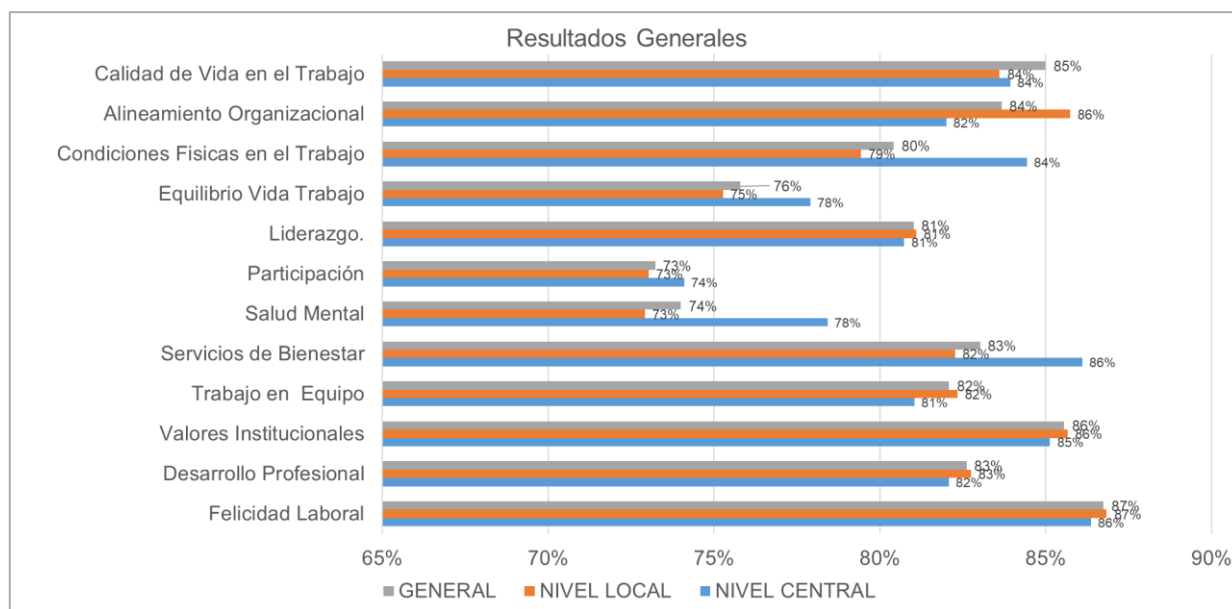


Dimensión	Descripción
<b>Valores Institucionales</b>	Principios que guían las decisiones y el comportamiento de los empleados, como la honestidad, respeto y compromiso con la misión.
<b>Equilibrio Vida-Trabajo</b>	Capacidad de los empleados para gestionar sus responsabilidades laborales y personales sin que una interfiera en la otra, con flexibilidad y tiempo de descanso adecuado.
<b>Calidad de Vida en el Trabajo</b>	Bienestar percibido en el entorno laboral, considerando satisfacción, desarrollo, relaciones, equilibrio y propósito.
<b>Salud Mental</b>	Bienestar emocional y psicológico de los empleados, incluyendo el manejo de la ansiedad y la prevención del agotamiento.
<b>Felicidad Laboral</b>	Bienestar de los empleados en el trabajo, basado en el modelo PERMA, que incluye emociones positivas, compromiso, relaciones, propósito y logros.

Fuente: Elaboración propia - Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

A continuación, se presentan los resultados generales de la encuesta correspondientes a cada una de las dimensiones evaluadas con relación al clima laboral:

**Gráfico 2 – Resultados generales de clima laboral:**



Fuente: Elaboración propia - Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

Los indicadores más destacados corresponden a Felicidad Laboral (87%), Valores Institucionales (86%), Calidad de Vida (85%) y Alineamiento Organizacional (84%), evidenciando cohesión, compromiso y alineación con los propósitos de la Entidad. Las demás dimensiones también se ubicaron en rangos muy favorables (80%–83%), consolidando un panorama de fortalecimiento cultural y motivacional dentro de la organización.

Por su parte, las dimensiones Equilibrio Vida-Trabajo (76%), Salud Mental (74%) y Participación (73%) se clasifican como favorables, pero representan áreas con oportunidad de mejora para próximas



vigencias. El análisis cualitativo, complementado con grupos focales, permitió profundizar en aspectos de liderazgo, relaciones laborales y comunicación interna, aportando una visión integral del entorno organizacional.

En conjunto, los hallazgos confirman una gestión equilibrada entre los niveles central, local y delegado, destacando la madurez institucional alcanzada en materia de bienestar y clima organizacional. Estos resultados sirven como base para la definición de estrategias de fortalecimiento, orientadas a mantener los logros y a intervenir de manera focalizada en las áreas con potencial de desarrollo.

Por su parte, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 24 del Decreto Ley 1567 de 1998, que obliga a las entidades a desarrollar programas orientados a garantizar adecuados niveles de calidad de vida laboral, incluyendo la medición del clima laboral al menos cada dos años, así como la formulación, ejecución y evaluación de las correspondientes estrategias de intervención, la DIAN adelantará durante la vigencia 2026 una nueva medición a nivel nacional, con el fin de dar continuidad al seguimiento sistemático del bienestar organizacional y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

### **Encuesta diagnóstica de necesidades de bienestar**

La Encuesta Diagnóstica de Bienestar e Incentivos 2026, aplicada entre los servidores(as) públicos(as) de la DIAN, tuvo como objetivo identificar sus necesidades, intereses y expectativas frente a las acciones institucionales de bienestar integral.

### **Caracterización planta DIAN:**

Con base a la información registrada en el sistema Kactus de nuestra población objetivo, de los 16.100 funcionarios que a corte 12 de noviembre de 2025 conformaban la planta de personal, la caracterización de la población evidencia una composición diversa y representativa del talento humano institucional. En cuanto al género, predomina la participación femenina con un porcentaje ligeramente superior al 50%, seguida por los hombres y un grupo minoritario de personas que se identifican como no binarias, transgénero o que prefirieron no informar. La distribución por edad muestra una mayor concentración de servidores entre los 30 y 44 años, seguida del grupo de 45 a 59 años, lo que refleja una fuerza laboral con experiencia acumulada y en plena etapa productiva.

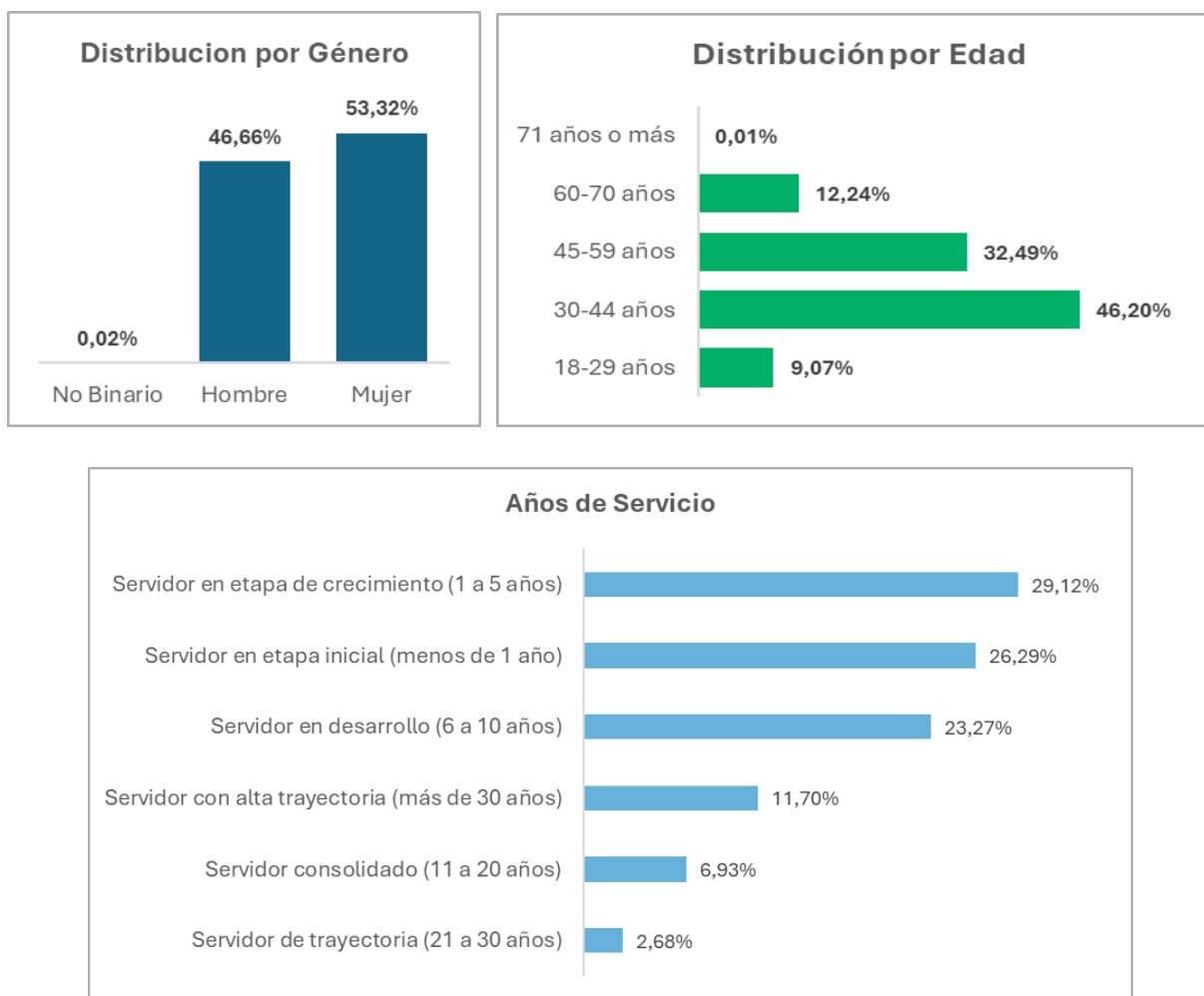
En relación con los años de servicio, la mayoría se ubica en la etapa de crecimiento (1 a 5 años) y en la etapa inicial (menos de 1 año), lo que evidencia procesos de renovación y fortalecimiento del talento humano, complementados por servidores con trayectorias medias y avanzadas que aportan conocimiento institucional. Respecto a la distribución de cargos, se observa una participación reducida de los niveles directivo y asesor, responsables de la orientación estratégica y la toma de decisiones; una base amplia conformada por profesionales (66%) que aportan al desarrollo de los procesos misionales; y un grupo integrado por técnicos y asistenciales (34%), que apoyan de manera directa la ejecución y el funcionamiento cotidiano de la Entidad. Este panorama integral orienta la planeación

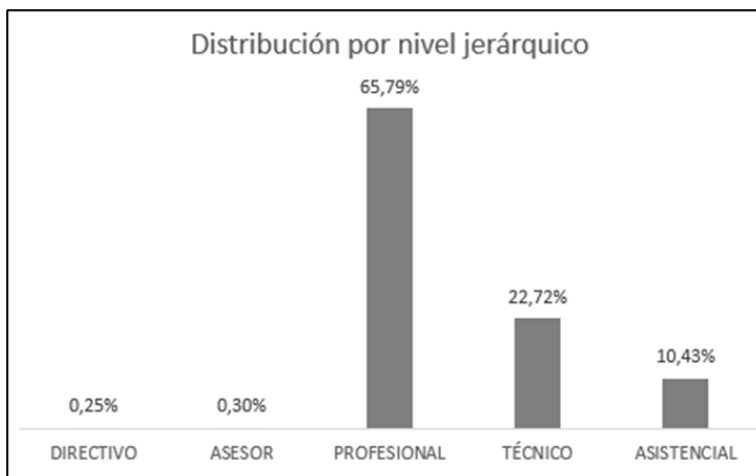


del bienestar hacia estrategias que respondan tanto a las necesidades de una planta mayoritariamente profesional como a la diversidad generacional y de experiencia presente en la DIAN.

A continuación se presentan las gráficas relacionadas con la caracterización de la planta de la entidad:

### Gráficos 3,4,5,6 – Caracterización de la planta de la DIAN





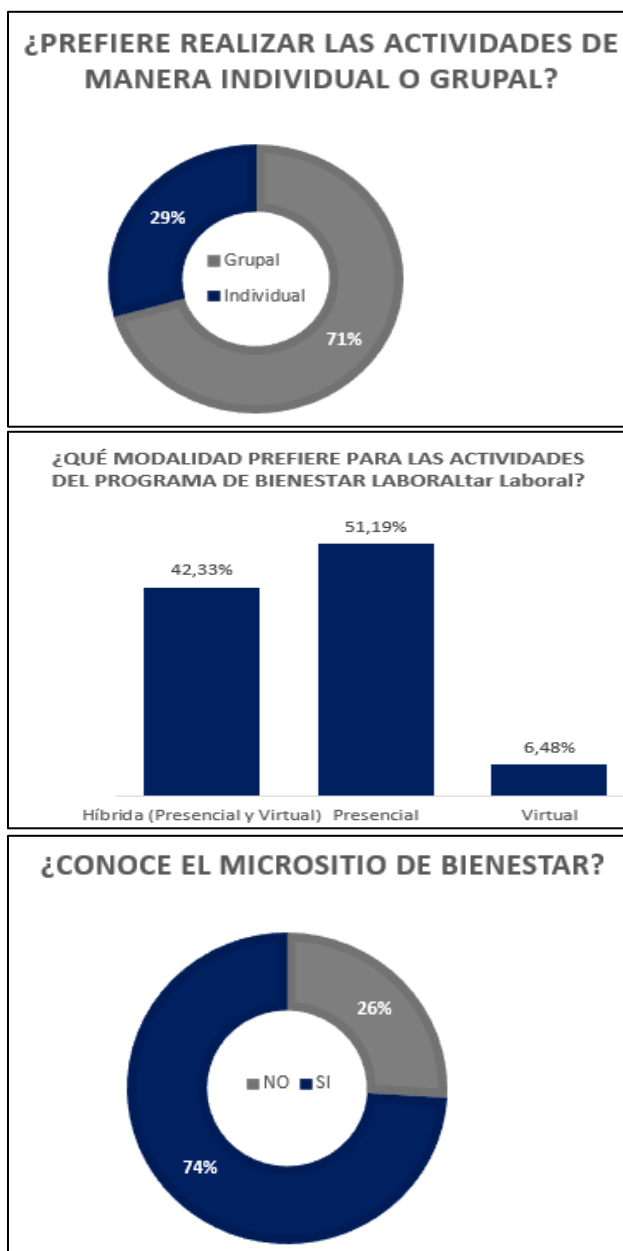
*Fuente: Resultados Kactus 12/11/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano*

Por otro lado, la encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos, aplicada entre los servidores públicos de la DIAN en el mes de octubre de 2025, tuvo como objetivo identificar sus necesidades, intereses y expectativas frente a las acciones institucionales de bienestar integral. El instrumento, compuesto por 36 preguntas distribuidas en cuatro dimensiones (Salud Física y Entorno, Mente Activa y Aprendizaje, Emociones y Paz Interior, y Relaciones y Trabajo), permitió obtener una visión integral del bienestar en la Entidad.

En total, participaron 11.036 servidores públicos, lo que representa una tasa de respuesta del 69% del total de la planta con corte al 31 de octubre de 2025. Se realizaron preguntas generales en las que el 74% de las personas indicó conocer el micrositio Bien-Estar, mientras que el 26% señaló no conocerlo. En cuanto a las modalidades de participación, el 51% manifestó preferir las actividades presenciales, el 42% las híbridas y el 7% las virtuales. Finalmente, el 71% expresó preferir las actividades grupales, frente al 29% que opta por las individuales.



### Gráfico 7. Preguntas generales



Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

A continuación, se realizaron preguntas en el marco de las cuatro dimensiones del modelo de bienestar integral. Cada una de ellas agrupa temas específicos que reflejan los principales intereses, percepciones y expectativas de los servidores públicos frente a las acciones institucionales orientadas al desarrollo humano, la salud, la integración y la calidad de vida.

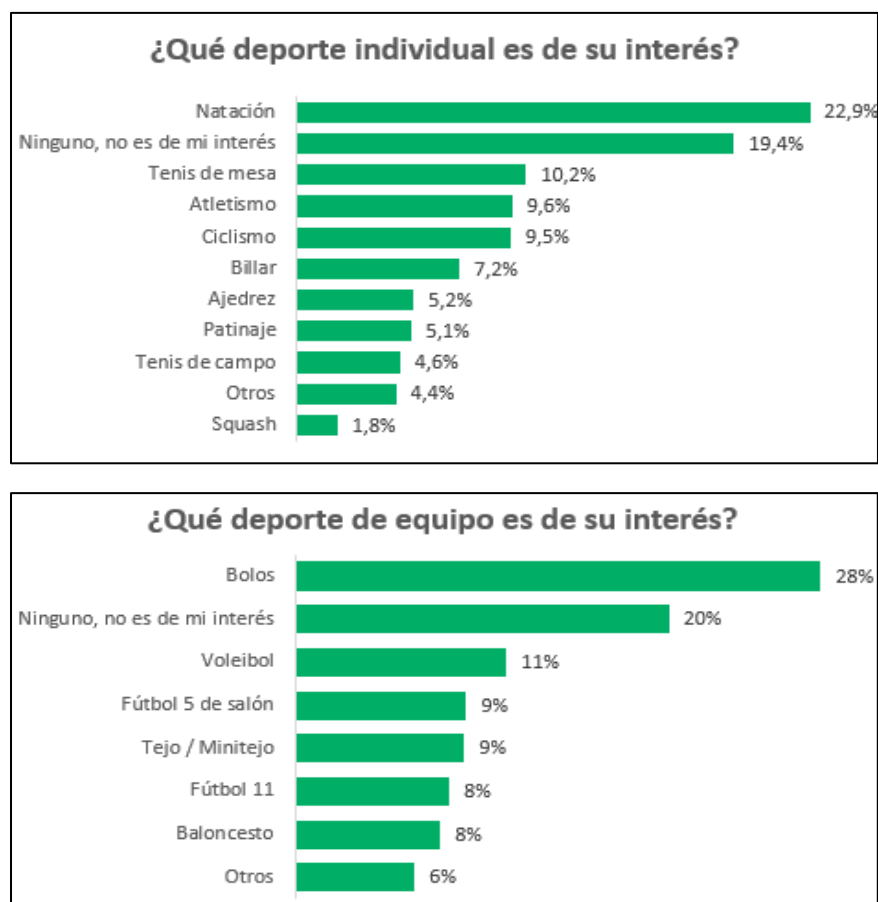


## Resultados encuesta salud física y entorno

Esta dimensión comprendió las preguntas 7 a 15 del formulario y abarcó aspectos relacionados con actividad física, hábitos saludables, conciencia ambiental y vivienda.

En deportes de equipo, el más representativo fue bolos con 28% correspondiente a 3.101 personas encuestadas, seguido por voleibol, fútbol 5, tejo/minitejo, futbol 11, baloncesto, otros; mientras que en deportes individuales destacaron natación y ciclismo, seguido de atletismo, tenis de mesa, billar, tenis de camp ajedrez, patinaje, squash y otros.

**Gráfico 8. Resultados dimensión salud física y entorno parte 1**



*Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano*

En cuanto a las actividades físicas, la de mayor preferencia fue rumbaterapia con un 31%, seguido de crossfit, pilates, aérobicos y otros, lo cual evidencia una inclinación por opciones recreativas y energéticas.

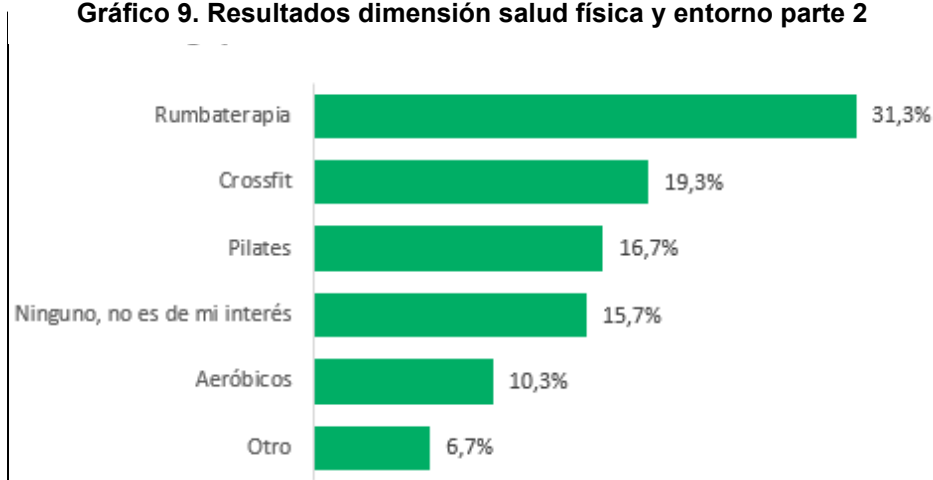


Así mismo, la encuesta muestra una alta valoración por las actividades al aire libre, especialmente las caminatas ecológicas representado en un 61% de los encuestados, seguido de estiramiento y respiración, ciclopaseos y avistamiento de aves.

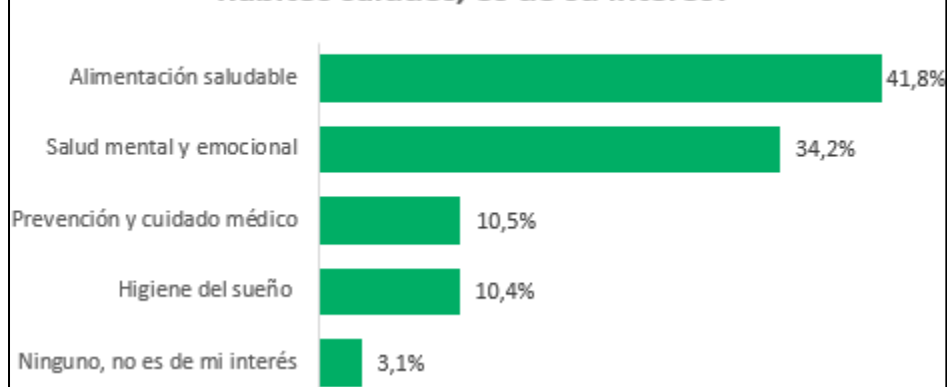
Por otro lado, en lo referente a hábitos saludables, se tiene una mayor preferencia en alimentación saludable con un 41.84% y salud mental y emocional con un 34.22%, seguido de prevención y cuidado médico e higiene del sueño.

En temas ambientales, se resalta la participación en plantación de árboles el 30% y creación de espacios verdes comunitarios el 14%, lo que evidencia una conciencia ecológica creciente.

**Gráfico 9. Resultados dimensión salud física y entorno parte 2**



**¿Qué temática de formación o taller sobre hábitos saludables, es de su interés?**

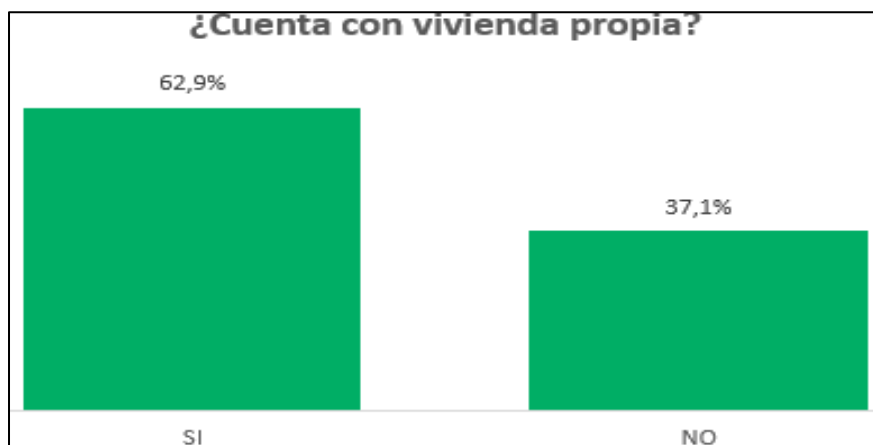




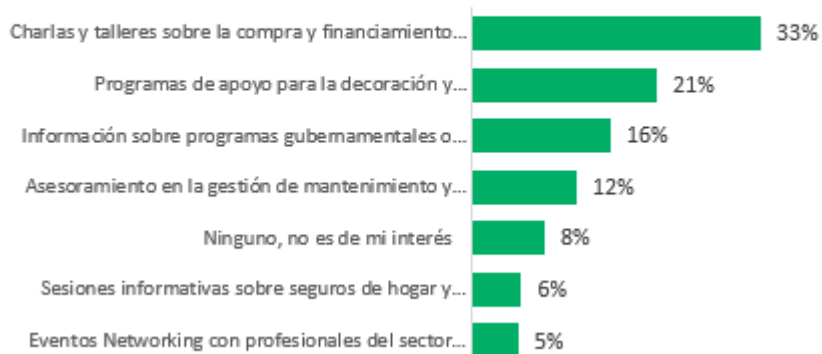
Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

Por último, en temas relacionados con vivienda, el 63% refiere tener vivienda propia frente a un 37% que no la tiene. En cuanto a las preferencias de opciones de vivienda el 51% prefiere comprar vivienda, seguido de remodelar, realizar arreglos locativos, arrendar y vender. Para las actividades de interés relacionadas con vivienda, la mayoría prefiere recibir talleres sobre financiación con un 33%, seguido de remodelación y mantenimiento del hogar, reafirmando la importancia de la estabilidad residencial como componente del bienestar integral.

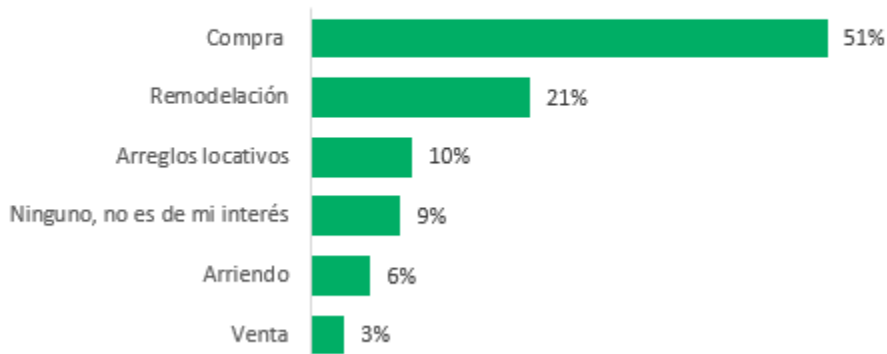
**Gráfico 10. Resultados dimensión salud física y entorno parte 3**



### ¿Qué actividad relacionada con vivienda es de su interés?



### ¿Cuál de estas opciones de vivienda, es de su interés?



Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

## Resultados encuesta mente activa y aprendizaje

Esta dimensión correspondió a las preguntas 16 a 19, orientadas al desarrollo de capacidades artísticas, culturales y formativas.

Los resultados evidencian un fuerte interés en actividades de expresión creativa como fotografía, danza, guitarra, joyería/bisutería, dibujo/pintura, seguidas por cocina básica, coctelería y barismo.

Un equivalente a 366 servidores públicos manifestó disposición para actuar como instructores en estas áreas, lo que representa una oportunidad para fortalecer el talento interno y generar espacios de aprendizaje colaborativo.



Los hallazgos reflejan una comunidad laboral con una alta motivación por aprender y compartir conocimientos, lo cual favorece la innovación, el desarrollo de habilidades blandas y la construcción de una cultura organizacional participativa y creativa.

**Gráfico 11. Resultados dimensión mente activa y aprendizaje**



Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

### Resultados encuesta emociones y paz interior

Esta dimensión, que incluyó las preguntas 20 a 22, agrupa las prácticas relacionadas con el manejo del estrés, la relajación, la espiritualidad y el bienestar digital.

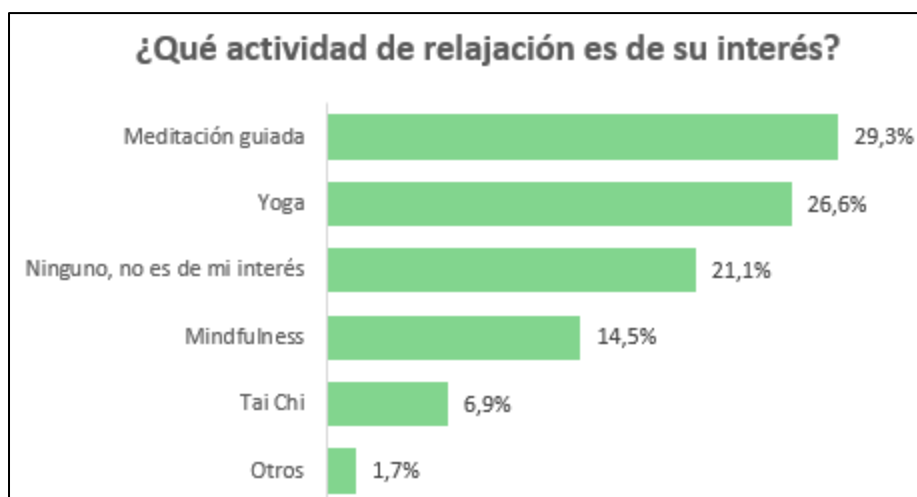


Las actividades más destacadas fueron meditación guiada, yoga y mindfulness y tai chi. En cuanto al bienestar digital, el tema con mayor acogida fue el uso adecuado de la inteligencia artificial 59%, seguida de la desintoxicación digital y manejo saludable de redes sociales, lo cual demuestra la necesidad de equilibrar la vida laboral y la tecnología.

También se identificó un interés significativo en formar parte de voluntariado comunitario con un 24%, participar en grupos de meditación o mindfulness y asistir a talleres o charlas sobre crecimiento espiritual, evidenciando el valor que los servidores otorgan al desarrollo interior y la conexión con otros.

Estos resultados apuntan a la importancia de incorporar programas de gestión emocional y salud mental que fortalezcan la resiliencia y el equilibrio personal.

**Gráfico 12. Resultados dimensión emociones y paz interior**





Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

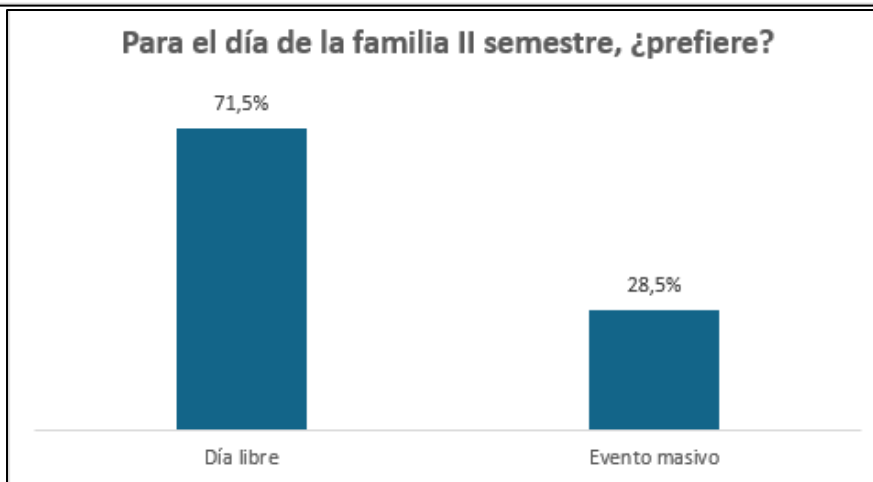
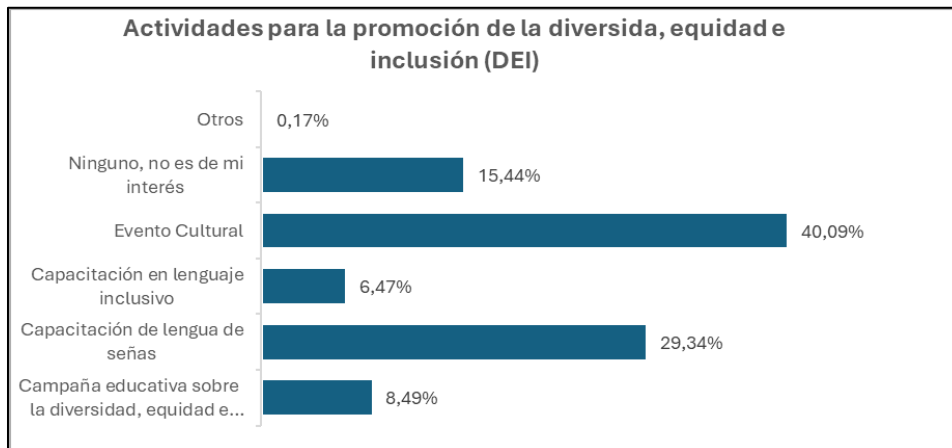
## Resultados relaciones y trabajo

Esta dimensión comprendió las preguntas 23 a 36 del diagnóstico, enfocadas en la convivencia laboral, diversidad, integración, emprendimiento, incentivos y desvinculación laboral.

Los resultados indican que los servidores para la jornada del día de la familia del segundo semestre prefieren día libre, con un total de 7887 correspondiente a un 71%.

En relación con las actividades para la promoción de la diversidad, equidad e inclusión (DEI), se destaca la realización de eventos culturales correspondiente al 40%, seguido de capacitación en lenguaje de señas y campaña educativa sobre la diversidad, equidad e inclusión (DEI). En cuanto al interés por hacer parte de alguna comunidad, se destaca la preferencia por la comunidad de deporte (según la disciplina) con el 24%, seguida de desarrollo personal y espiritual, innovación y creatividad y literatura y artes.

**Gráfico 13. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 1**



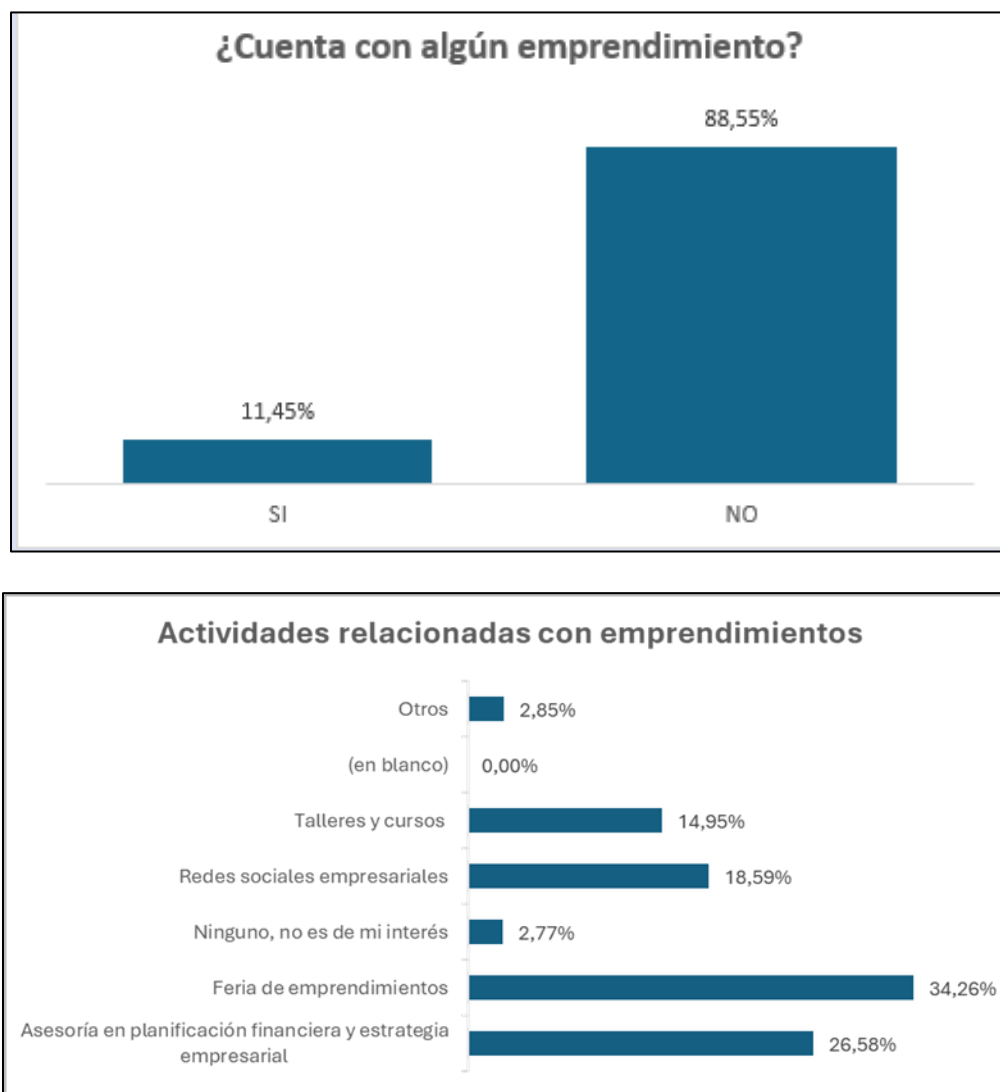




Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

En el ámbito de emprendimiento e inversión, las preferencias se centraron en feria de emprendimientos con un 34%, asesoría en planificación financiera y estrategia empresarial, redes sociales empresariales, charlas con expertos financieros, talleres de inversión en bienes raíces y asesoría en planificación económica, lo que demuestra interés por la estabilidad y el bienestar financiero.

**Gráfico 14. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 2**

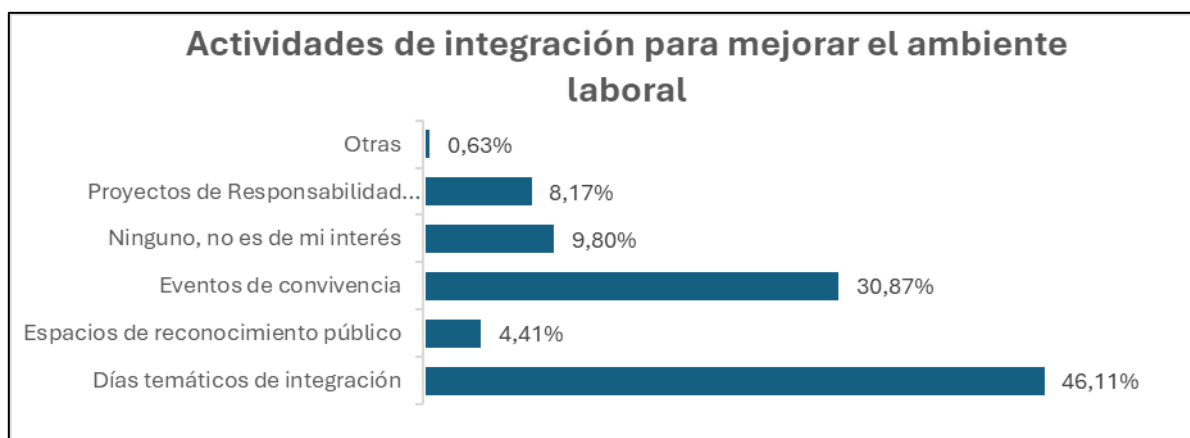




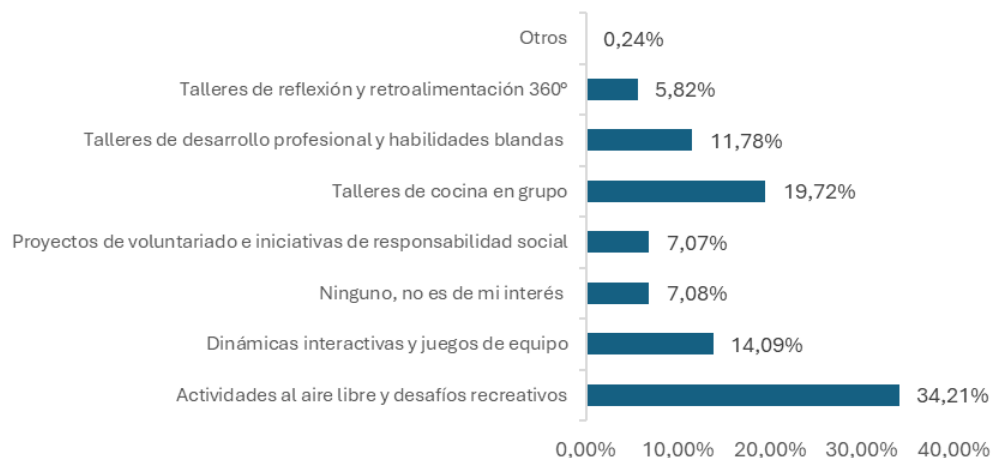
Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

En cuanto a las actividades de integración a nivel institucional, las preferencias se concentraron en los días temáticos de integración con 46,11 % y los eventos de convivencia con 30,87 %. A nivel de equipos de trabajo, destacan las actividades al aire libre y desafíos recreativos con 34,21 %, los talleres de cocina en grupo con y las dinámicas interactivas y juegos de equipo, evidenciando un mayor interés por actividades prácticas y participativas que fortalezcan el ambiente laboral.

**Gráfico 15. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 3**



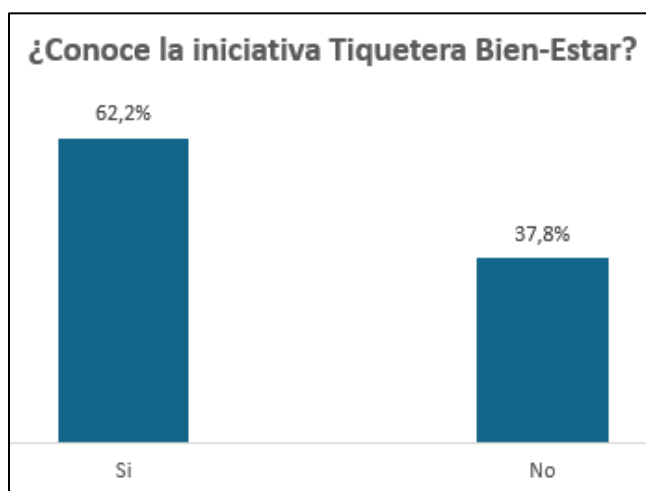
### Actividades de integración para mejorar el ambiente laboral a nivel de equipos de trabajo



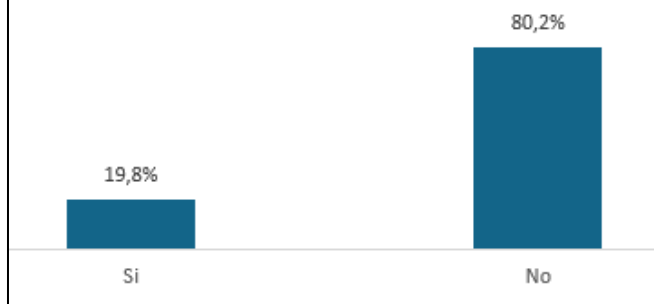
Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

Por otro lado, la mayoría de los servidores, con un 62%, es decir, 6867 encuestados, manifestó conocer la iniciativa Tiquetera Bien-Estar, aunque solo el 20% ha utilizado sus beneficios, lo cual representa una oportunidad de fortalecimiento en su divulgación y aprovechamiento. Asimismo, en cuanto las categorías de la Tiquetera Bien – Estar, se destaca Turismo con el 28%, seguido por Financiero y Educativo. En cuanto el servicio de clasificados, el 49% conoce el servicio y el 12% ha usado el servicio.

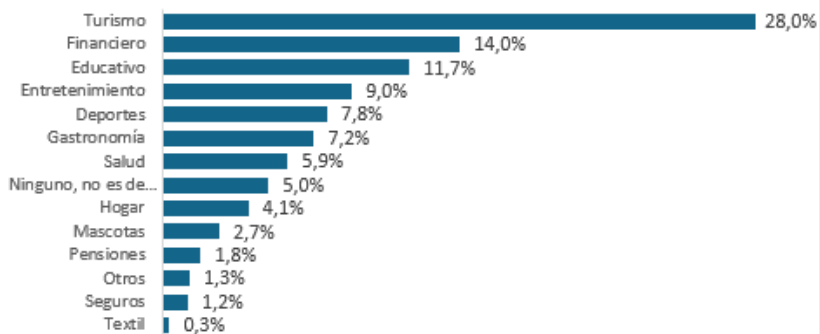
### Gráfico 16,17,18,19,20. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 4



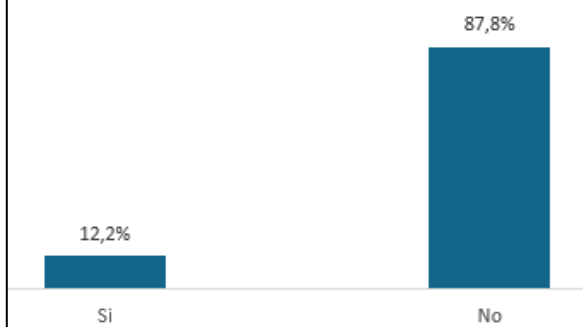
**¿Ha utilizado algún beneficio ofrecido por los aliados estratégicos que hacen parte de la Tiquetera Bien-Estar?**



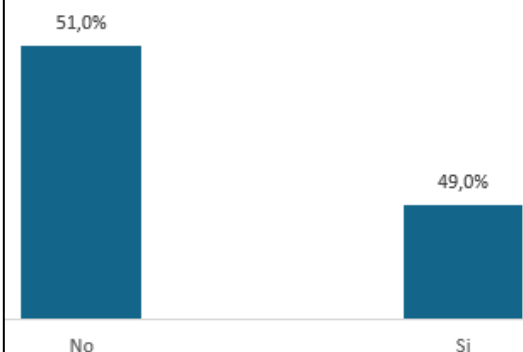
**¿Qué categoría de la Tiquetera Bien-Estar es de su interés?**



**¿Ha hecho uso del servicio de clasificados (solicitud o consulta)?**



**¿Conoce el servicio de clasificados?**

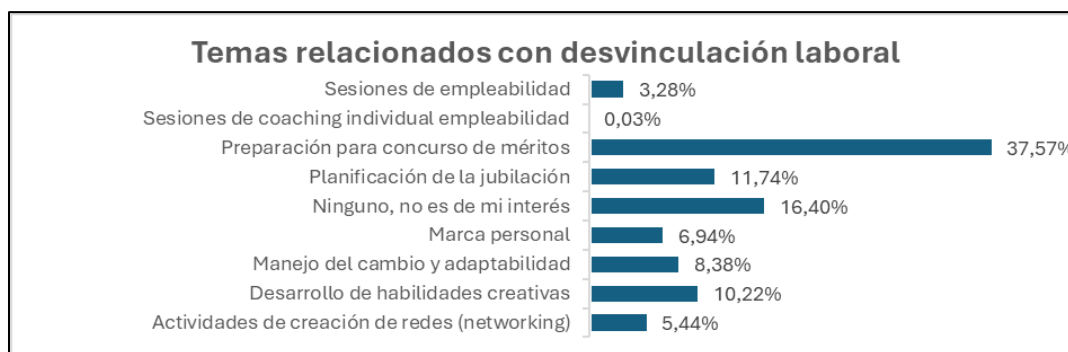




Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

Finalmente, en las actividades de desvinculación laboral, la preparación para concurso de méritos es la más representativa con el 38% seguida planificación de la jubilación y el desarrollo de habilidades creativas, reflejando una visión madura y proyectiva del bienestar laboral.

**Gráfico 21. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 5**



Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

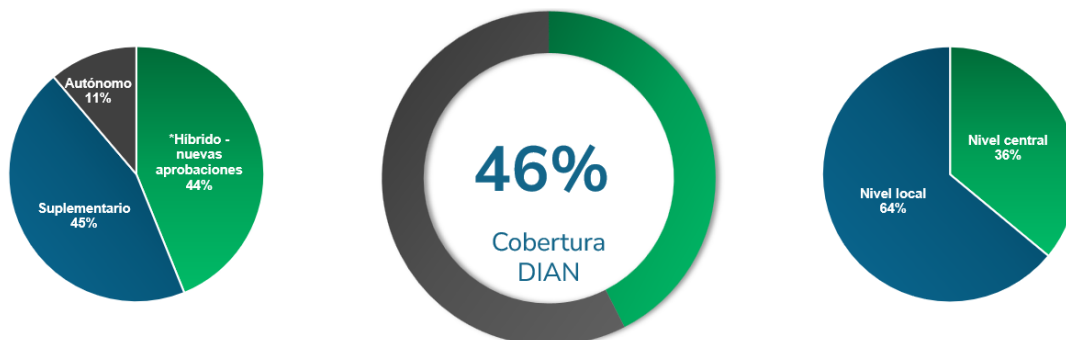
Estos resultados constituyen una base técnica sólida para la formulación del Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026, orientando la priorización de programas y estrategias que fortalezcan el bienestar y la calidad de vida de los servidores públicos de la DIAN en todas las regiones del país.

### **Cobertura Teletrabajo 2025:**

A la fecha existen 3.472 servidores con autorización de teletrabajo bajo la anterior política y en periodo de transición, de estos 1.847 están autorizados en la modalidad de Suplementario en días variables, 833 en Suplementario en días fijos y 792 están autorizados en la modalidad de Teletrabajo Autónomo. A partir del 1 de diciembre de 2025 hay 3.916 nuevos teletrabajadores, para un total de 7.388 que equivale al 46% de la planta.



**Gráfico 22 – Cobertura Teletrabajo DIAN:**



Fuente: Elaboración propia - Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

**Tabla 11 – Número de Teletrabajadores por Nivel y Modalidad:**

Número de Teletrabajadores por Nivel y Modalidad						
	Autónomo	Suplementario/ Fijo	Suplementario/ Variable	*Híbrido- Nuevas aprobaciones	Total teletrabajadores	Cobertura
Nivel central	404	178	806	1.295	2.683	74%
Nivel local	388	655	1.041	2.621	4.705	38%
<b>Total</b>	<b>792</b>	<b>833</b>	<b>1.847</b>	<b>3.916</b>	<b>7.388</b>	

Fuente: Elaboración propia. Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

## 5.9. Metas y proyecciones 2026

Con base en las dinámicas institucionales y el desempeño de la Subdirección de Desarrollo del Talento Humano en el cumplimiento de su programas e iniciativas desarrolladas en el marco del Plan Nacional de Bienestar Integral, la meta para la vigencia 2026 se enfocará precisamente en la ejecución de las actividades diseñadas en este sentido, tanto a nivel nacional como local. No obstante, para la definición de esta meta se tiene en cuenta que, si bien la subdirección ha demostrado un alto cumplimiento en la ejecución del plan, se requiere tener un margen de maniobra mayor para que prevalezca la calidad sobre la ejecución, en tanto que esto se puede ver afectado variables externas a la Subdirección como, por ejemplo, ley de garantías y el cambio de gobierno.

En la misma línea, se formaliza la medición del nivel de satisfacción con las actividades que conllevan participación y se desarrollan en el marco del Plan nacional de Bienestar integral.



## 5.10. Indicadores de seguimiento asociados

Nombre indicador	Meta	Unidad de medida	Periodicidad de medición
Cumplimiento del Plan Nacional de Bienestar Integral- Nivel Central	95% (creciente)	Porcentaje	Mensual
Cumplimiento del Plan Nacional de Bienestar Integral- Direcciones seccionales	90% (creciente)	Porcentaje	Mensual
Satisfacción Actividades con participación del Plan nacional de Bienestar integral	80% (constante)	Porcentaje	Semestral

## 5.11. Mecanismos e instrumentos de seguimiento

Con el objetivo de realizar un seguimiento y evaluación del progreso de las actividades contempladas en el Plan Nacional de Bienestar Integral 2026, se implementarán Planes Operativos Individualizados con las 49 direcciones seccionales y el nivel central. Estas acciones incluirán la aplicación de encuestas de satisfacción e impacto, el registro de la participación, así como el análisis de indicadores de efectividad y eficacia. Los resultados permitirán identificar fortalezas y establecer acciones de mejora para optimizar las actividades futuras.

Adicionalmente, al interior de la entidad se elaborarán, consolidarán y enviarán aquellos informes tanto de tipo cualitativo como cuantitativo que se requieran, con relación al seguimiento de la implementación de este plan.

## 5.12. Otras acciones complementarias

### 5.12.1. Nueva Política de Teletrabajo de la entidad

#### Introducción

Desde hace algunos años la DIAN ha venido implementando el teletrabajo como una modalidad complementaria de las dinámicas presenciales. Esta experiencia ha permitido comprobar que, con compromiso, organización y las herramientas adecuadas, es posible mantener e incluso mejorar los niveles de productividad y calidad en el servicio.

Como parte de un proceso de mejora continua, se adelantó la actualización de la política de teletrabajo establecida mediante la Resolución 226 del 19 de septiembre de 2025, la cual se orienta a fortalecer esta modalidad, en el marco de la alineación con los nuevos retos institucionales y su adaptación a las lecciones aprendidas en estos últimos años.



Esta actualización se enmarca en un compromiso con la transformación digital del Estado y el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la confianza, la autonomía y la responsabilidad.

Es así como la implementación de la nueva política de teletrabajo en la DIAN se concibe como una herramienta estratégica para impulsar la transformación cultural, que contribuye al equilibrio entre la vida laboral y personal de los servidores(as) públicos(as) y al cumplimiento de los objetivos institucionales, promoviendo entornos laborales seguros e inclusivos.

Este modelo busca generar relaciones basadas en la confianza y la cooperación, en búsqueda de una DIAN más flexible, más resiliente y capaz de responder con mayor agilidad a las necesidades del país y de nuestros contribuyentes.

### **Objetivo general**

Implementar el teletrabajo en la DIAN como una herramienta estratégica para impulsar la transformación cultural, a través de un modelo de organización laboral respaldado por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que contribuya al equilibrio entre la vida laboral y personal de los servidores(as) públicos(as) y al cumplimiento de los objetivos institucionales, promoviendo entornos laborales seguros e inclusivos

### **Objetivos Específicos**

- Generar relaciones basadas en la confianza y la cooperación, al mismo tiempo que contribuye a la reducción de la huella ambiental y la promoción de prácticas sostenibles.
- Mejorar la productividad de los servidores(as) de la entidad, reduciendo el estrés asociado al transporte y al tiempo improductivo.
- Contribuir al equilibrio entre la vida laboral y personal de los servidores(as) públicos(as) aportando en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **Alcance**

La política actualizada aplica a los servidores(as) públicos(as) de la DIAN que de manera voluntaria quieran acceder a la modalidad de teletrabajo, siempre que las funciones del empleo sean teletrabajables y se acredite el cumplimiento de los criterios, condiciones y directrices establecidos. El acceso y permanencia estarán condicionados al cumplimiento de las políticas institucionales de seguridad de la información, la adopción de medidas adecuadas para el tratamiento seguro de datos personales y la implementación de entornos digitales confiables que garanticen la integridad, disponibilidad y confidencialidad de los activos de información de la Entidad.





## **6. PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

### **6.1. Contexto**

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN establece su compromiso desde la alta dirección para implementar y mantener el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). En este sentido, se desarrollan los programas de prevención y control de riesgos laborales, realizando actividades orientadas al fomento de una cultura del auto cuidado, la prevención de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales, la identificación de peligros, valoración de riesgos y definición de controles, cumpliendo con los requisitos legales, asignando los recursos necesarios e impulsando la mejora continua del SG-SST y de las condiciones laborales, en procura de ambientes de trabajo saludables y seguros para todos sus colaboradores(as).

Aunado a lo anterior, este Plan Anual de SST 2026 busca cumplir con los requisitos legales vigentes, impulsando la mejora continua del sistema y de las condiciones laborales, en procura de ambientes de trabajo saludables y seguros para todos los servidores(as) públicos(as), en cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto 1072 de 2015, la Resolución 0312 de 2019 y las normas que las modifiquen o sustituyan.

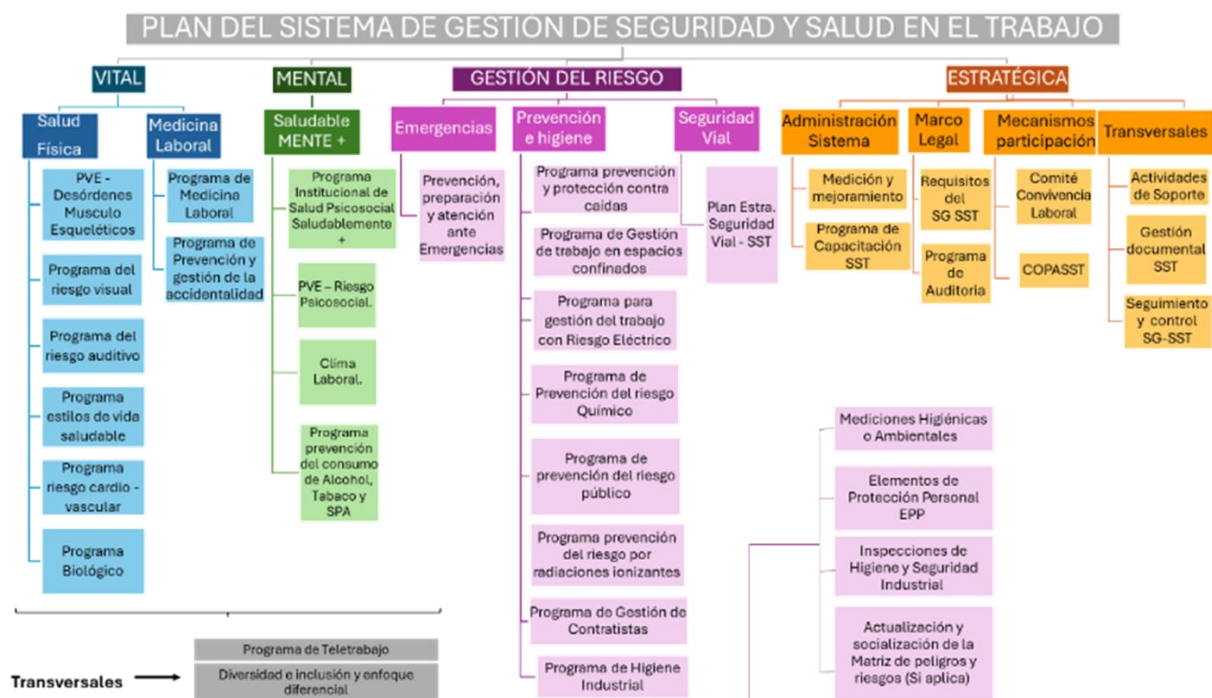
Durante el periodo 2026, el plan tendrá un enfoque prioritario en la gestión de los factores de riesgo psicosocial, reconociendo su impacto directo en la salud mental y el bienestar emocional de los servidores(as) públicos(as). En coherencia con los resultados de la Evaluación de Clima Laboral y de la Batería de Riesgo Psicosocial 2024–2026, y asegurando la continuidad de las acciones desarrolladas en la vigencia 2025, se fortalecerán las estrategias de promoción de la salud mental, la gestión del estrés laboral y la gestión emocional, fomentando entornos de trabajo saludables, inclusivos y sostenibles

De igual manera, se reforzará la gestión integral de riesgos y peligros asociados a contratistas y aliados estratégicos, garantizando su vinculación efectiva al SG-SST mediante la evaluación, control y seguimiento de condiciones de seguridad y salud en el trabajo durante la ejecución de contratos. Este enfoque busca promover una cultura preventiva extendida a toda la cadena de valor institucional, asegurando el cumplimiento de las obligaciones en materia de SST y la protección integral de todas las personas que prestan servicios a la entidad.

Específicamente, el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo 2026 estará compuesto por 4 dimensiones. A su vez, dichas dimensiones se relacionan directamente con las 10 líneas de acción definidas y los programas que las componen, con el fin de garantizar su alineación con el Plan Estratégico de Talento Humano de la entidad, el cual se enmarca en la estructura del ciclo PHVA, como herramienta de mejora continua. A través de la siguiente ilustración se desagrega esta información sobre dimensiones, líneas de acción y programas del SG-SST:



**Ilustración 8 – Dimensiones, líneas de acción y programas del SG-SST**



Fuente: Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

### Dimensión Vital:

Está enfocada en la salud de los colaboradores, promoviendo el bienestar físico. Su propósito es prevenir y controlar los riesgos de salud más comunes en el entorno laboral en relación con su cuerpo, garantizando que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones en condiciones óptimas y saludables, esta dimensión busca mejorar la calidad de vida de los empleados y reducir el impacto de enfermedades relacionadas con el trabajo.

#### Línea de acción - Salud Física:

- PVE - Desórdenes Musculo Esqueléticos
- Programa del riesgo visual
- Programa del riesgo auditivo
- Programa estilos de vida saludable
- Programa riesgo cardio - vascular
- Programa Biológico



Línea de acción - Medicina Laboral:

- Programa de Medicina Laboral
- Programa de Prevención y gestión de la accidentalidad

**Dimensión Mental:**

Está direccionada a la promoción de la salud mental y emocional de los servidores(as). Su objetivo es prevenir, identificar e intervenir los riesgos psicosociales, promoviendo un ambiente de trabajo saludable, equilibrado. Esta dimensión busca establecerá actividades para el manejo adecuado del estrés, programas de apoyo psicológico, con el fin de mejorar la calidad de vida de los servidores(as).

Línea de acción - Saludable MENTE +:

- Programa Institucional de Salud Psicosocial Saludablemente +
- PVE – Riesgo Psicosocial.
- Clima Laboral.
- Programa prevención del consumo de Alcohol, Tabaco y SPA

**Dimensión Gestión Del Riesgo:**

Está orientada a la implementación de acciones prácticas y concretas para prevenir y gestionar los riesgos y peligros en el entorno laboral. Su propósito es garantizar un ambiente de trabajo seguro y eficiente mediante la aplicación de medidas preventivas, la mejora continua en los procesos operativos y la promoción de una cultura de seguridad y autocuidado, así como garantizar la participación de los trabajadores en los comités definidos para tal fin.

Línea de acción – Emergencias:

- Prevención, preparación y atención ante Emergencias

Línea de acción - Prevención e higiene:

- Programa prevención y protección contra caídas
- Programa de Gestión de trabajo en espacios confinados
- Programa para gestión del trabajo con Riesgo Eléctrico
- Programa de Prevención del riesgo Químico
- Programa de prevención del riesgo público



- Programa prevención del riesgo por radiaciones ionizantes
- Programa de Gestión de Contratistas
- Programa de Higiene Industrial

Línea de acción - Seguridad Vial:

- Plan Estratégico de Seguridad Vial – SST

**Dimensión Estratégica**

Está enfocada en el establecimiento de directrices y acciones que aseguren la alineación de los objetivos de seguridad y salud con los objetivos institucionales y metas de la entidad, utilizando herramientas como indicadores de desempeño, la rendición de cuentas, incluye además la capacitación continua para fortalecer las competencias del personal en temas clave de seguridad y salud en el trabajo.

Línea de acción - Administración Sistema:

- Medición y mejoramiento
- Programa de Capacitación SST

Línea de acción - Marco Legal:

- Requisitos del SG SST
- Programa de Auditoria

Línea de acción - Mecanismos participación:

- Comité Convivencia Laboral
- COPASST

Línea de acción – Transversales:

- Actividades de Soporte
- Gestión documental SST
- Seguimiento y control SG-SST

Adicional a estas dimensiones es importante resaltar que se tienen dos líneas transversales como son a. Teletrabajo y b. Diversidad e inclusión y enfoque diferencial, que enmarcan temas fundamentales



para la entidad, los cuales se deben integrar de manera la implementación de las diferentes actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo.

El alcance de este plan aplica a todos los centros de trabajo de la DIAN y sus colaboradores, independientemente de su forma de vinculación o contratación, incluyendo a todos los trabajadores, pasantes, contratistas y subcontratistas en desarrollo de las actividades que contribuyan al logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

### **Metodología del Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo - SST**

El Plan de SG-SST 2026 se construyó mediante la implementación de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, dinámico y enfocado en el logro de los objetivos a través de la implementación de estrategias e iniciativas enmarcadas en la estructura del ciclo PHVA. Se estructura metodológicamente bajo un enfoque por dimensiones, líneas de acción y programas, que permite una planificación integral, jerarquizada y coherente con los objetivos institucionales. En este modelo, se establecen cuatro (4) dimensiones estratégicas: vital, mental, gestión del riesgo y estratégica. Cada dimensión agrupa un conjunto de líneas de acción —diez (10) en total— que orientan los objetivos específicos y se desarrollan mediante programas y actividades operativas diseñadas para su ejecución y seguimiento a nivel nacional.

Esta metodología se encuentra alineada con los lineamientos de la Resolución 0312 de 2019, en cuanto a la necesidad de planificar, ejecutar y evaluar las acciones del SG-SST con base en los estándares mínimos de implementación, asegurando la articulación entre la planeación estratégica, la gestión operativa y la mejora continua del sistema. De esta manera, el plan garantiza la trazabilidad, eficacia y cumplimiento normativo de las intervenciones en materia de seguridad y salud en el trabajo dentro de la entidad.

El proceso contempla múltiples variables diagnósticas que se desarrollan en el presente documento y hace de este un plan integral, que se estructura de la siguiente forma:

### **6.2. Marco normativo**

En cumplimiento de las obligaciones especiales de los empleadores frente al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), específicamente en lo que respecta a la identificación y seguimiento de la normatividad legal aplicable, a continuación se brinda la compilación de los principales requisitos normativos exigibles a la entidad, los cuales dan los lineamientos legales y técnicos para desarrollar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST):



**Tabla 12 – Normatividad Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo:**

Norma	Temática
<b>Ley 1010 de 2006</b>	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
<b>Ley 1221 de 2008</b>	Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones
<b>Ley 1562 de 2012</b>	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional
<b>Ley 1616 de 2013</b>	Por medio de la cual se expide la ley de Salud Mental y se dictan otras disposiciones
<b>Ley 2209 de 2022</b>	Por la cual se modifica el artículo 18 de la Ley 1010 de 2006
<b>Ley 2294 de 2023</b>	Por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2022- 2026 “Colombia potencia mundial de la vida”.
<b>Ley 2460 de 2025</b>	Por medio del cual se modifica la ley 1616 de 2013 y se dictan otras disposiciones en materia de prevención y atención de trastornos y/o enfermedades mentales, así como medidas para la promoción y cuidado de la salud mental.
<b>Decreto 1443 de 2013</b>	Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)
<b>Decreto 1477 de 2014</b>	Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales
<b>Decreto 1072 de 2015</b>	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo
<b>Decreto 676 de 2020</b>	Por el cual se incorpora una enfermedad directa a la tabla de enfermedades laborales y se dictan otras disposiciones
<b>Decreto 0927 de 2023</b>	Sistema Específico de Carrera de los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial DIAN y la regulación de la administración y gestión de su talento humano
<b>CONPES 3993 de junio 12 de 2020</b>	Concepto favorable al patrimonio autónomo fondo DIAN para Colombia (FDC) para la contratación de operaciones de crédito público externo con la banca multilateral hasta por la suma de USD 250 millones, o su equivalente en otras monedas, y a la nación para el otorgamiento de la respectiva garantía para financiar el programa de apoyo a la modernización de la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN), y declaración de importancia estratégica de los aportes que la nación proyecta realizar al programa de apoyo a la modernización de la DIAN.
<b>Programa Nacional de Bienestar 2023-2026</b>	Establece los lineamientos para las entidades del orden nacional y territorial en la implementación de sus programas de bienestar.



Norma	Temática
<b>Resolución 2013 de 1986</b>	Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités Paritarios de Seguridad y Salud en el Trabajo en los lugares de trabajo
<b>Resolución 1401 de 2007</b>	del Ministerio de la Protección Social por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo
<b>Resolución 2646 de 2008</b>	del Ministerio de la Protección Social por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional
<b>Resolución 652 de 2012</b>	del Ministerio del Trabajo por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones
<b>Resolución 1356 de 2012</b>	del Ministerio del Trabajo por la cual se modifica parcialmente la Resolución 652 de 2012
<b>Resolución 0312 de 2019</b>	del Ministerio del Trabajo por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST
<b>Resolución 1843 de 2025</b>	del Ministerio del Trabajo por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales, y se dictan otras disposiciones.
<b>Resolución 2746 de 2022</b>	del Ministerio del Trabajo por la cual se adopta la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de Riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones
<b>Resolución 3077 de 2022</b>	Por la cual se adopta el Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2022 - 2031
<b>Resolución interna 062 de 2016</b>	Por la cual se adopta la Política y los objetivos de Seguridad y Salud en el Trabajo para la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN y se adoptan otras disposiciones
<b>Circular conjunta No. 100-012-2023</b>	Participación de las organizaciones sindicales en el diseño y socialización de los planes institucionales de capacitación, programas de bienestar e incentivos y planes de seguridad y salud en el trabajo.

**NOTA:** El SG SST dispone de una matriz legal propia que incluye toda la normativa asociada a los temas de SST, en cumplimiento de la resolución 0312 de 2019.

### 6.3. Objetivo General

Establecer las actividades para promover, mantener y mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo de la DIAN a nivel nacional, a partir del fortalecimiento de los programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad laboral, para lograr y mantener ambientes de trabajo saludables en el marco de la normativa vigente.



#### **6.4. Objetivos Específicos**

- Dar cumplimiento a los requisitos legales en seguridad y salud en el trabajo, mediante la actualización, verificación e implementación de la matriz legal del SG-SST.
- Implementar los programas de seguridad y salud que se identifiquen con base en las dinámicas organizacionales.
- Promover en forma permanente la cultura del autocuidado, orientada a la promoción de la salud y la prevención de riesgos.

#### **6.5. Alcance del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo**

La cobertura del SG-SST abarca tanto a los empleadores (ya sean públicos o privados) como a los trabajadores(as) dependientes, independientes, cooperados o en misión, a los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, a las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, a las empresas de servicios temporales, a las agremiaciones u asociaciones que afilian trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social Integral, e igualmente a las administradoras de riesgos laborales, a la Policía Nacional en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las Fuerzas Militares. La naturaleza jurídica del SG-SST se establece en el Decreto 1072 de 2015 Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6.

En este sentido, y con el fin de desarrollar las actividades propias de su misionalidad, la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN cuenta con una planta de personal, contratistas, pasantes y demás grupos de interés para los cuales se requiere establecer estrategias que permitan velar por su salud, seguridad y bienestar en los ambientes de trabajo. Así, se establece el plan anual de trabajo de SST DIAN 2026, a partir de la información generada de la evaluación del sistema, los requisitos legales, el diagnóstico de condiciones de salud, la identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles, en pro de mantener ambientes de trabajo seguro y prevenir accidentes y enfermedades laborales.

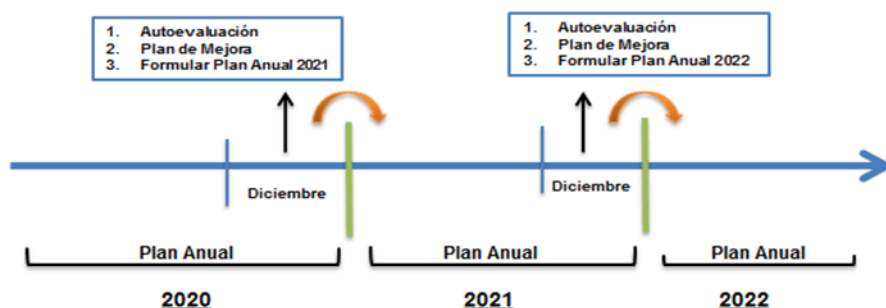
Por lo anterior, en el marco de la Política del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo de la DIAN, mediante la cual la entidad busca promover de forma permanente la cultura del autocuidado y el fomento de una mejor calidad de vida laboral por medio del mejoramiento continuo del SG SST, se elabora el Plan Anual de Trabajo para la vigencia 2026, de conformidad con lo establecido en los artículos 2.2.4.6.8 y 2.2.4.6.12 del Decreto 1072 de 2015 y la resolución 0312 de 2019 Artículo 16.

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo, a partir del año 2020 y en los años sucesivos las empresas deben establecer el Plan de Mejora, el cual debe ser formulado y aprobado en el Plan Anual del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud, de la siguiente forma:





### Ilustración 9 – Implementación definitiva del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo desde enero del año 2020 en adelante



Fuente: Ministerio de trabajo

En conclusión, en el marco de este plan se incluyen todos los centros de trabajo de la DIAN y sus colaboradores(as), independientemente de su forma de vinculación o contratación, incluyendo los trabajadores, pasantes, practicantes, judicantes, aprendices, contratistas y subcontratistas, en desarrollo de las actividades que contribuyan al logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

#### 6.6 Relación con otros instrumentos de planeación de la entidad

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) se articula de manera transversal con los componentes del Plan Estratégico Institucional, en cumplimiento del Decreto 612 de 2018, el cual promueve la integración y articulación de los diferentes instrumentos de planificación. En este sentido, el SG-SST guarda relación al establecer acciones concretas para mitigar riesgos laborales y promover ambientes de trabajo seguros, lo que incide directamente en el desempeño institucional.

Asimismo, se vincula con el Plan de Bienestar Social e Incentivos y Competencias comportamentales, al contribuir al mejoramiento de la calidad de vida laboral y al fortalecimiento del clima organizacional. Esta integración favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales, asegurando la sostenibilidad de la gestión y protección integral del talento humano.

En esta misma línea, se debe resaltar la gestión que se debe desarrollar en la implementación de la nueva política de teletrabajo de la DIAN (Resolución 000226 del 19 de septiembre), teniendo en cuenta que en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), la política establece responsabilidades diferenciadas para teletrabajadores y empleadores, dentro de las cuales se incluyen las siguientes:

- **Obligaciones del teletrabajador:** Cumplir las condiciones establecidas por la entidad en materia de prevención de riesgos laborales; diligenciar el autorreporte de condiciones de



trabajo para identificar peligros en el lugar de teletrabajo; y utilizar de manera adecuada los equipos, herramientas y bienes suministrados exclusivamente para el desarrollo de sus funciones.

- **Obligaciones del empleador:** A través de la Subdirección de Desarrollo del Talento Humano, en articulación con la ARL, verificar las condiciones del puesto de trabajo remoto; incluir al teletrabajador dentro del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y promover su participación en las actividades del COPASST. Igualmente, integrar el teletrabajo en la metodología de identificación, evaluación y control de peligros y riesgos de la entidad, y definir las acciones pertinentes en el Plan Anual del SG-SST.

Finalmente, la política contempla criterios excepcionales de postulación al teletrabajo, dirigidos a servidores(as) públicos(as) que acrediten, mediante documento idóneo, alguna de las siguientes condiciones: discapacidad, enfermedad catastrófica o huérfana, condiciones médicas excepcionales u otras enfermedades que afecten la salud física o mental, certificadas por la EPS o la ARL. Estos casos constituyen un insumo relevante para el Programa de Medicina Laboral, al facilitar la adopción de medidas de prevención, control y acompañamiento en materia de SST.

## 6.7. Definiciones y conceptos del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo

A continuación, se relacionan los conceptos generales sobre Seguridad y Salud en el Trabajo, cuyas definiciones fueron obtenidas, en su mayoría, y transcritas textualmente (incluyendo referencias) de la página Fondo de Riesgos Laborales, como fuente oficial del Ministerio del Trabajo para facilitar el entendimiento y comprensión del proceso:

**Accidente de trabajo:** Es accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte. Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o contratante durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horas de trabajo. Igualmente, se considera accidente de trabajo el que se produzca durante el traslado de los trabajadores o contratistas desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.

**Accidente grave:** Aquel que trae como consecuencia amputación de cualquier segmento corporal; fractura de huesos largos (fémur, tibia, peroné, húmero, radio y cúbito); trauma craneoencefálico; quemaduras de segundo y tercer grado; lesiones severas de mano, tales como aplastamiento o quemaduras; lesiones severas de columna vertebral con compromiso de médula espinal; lesiones oculares que comprometan la agudeza o el campo visual o lesiones que comprometan la capacidad auditiva. (Resolución 1401 de 2007 artículo 3).



**Acoso laboral:** Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo (Ley 1010 de 2006).

**Centro de trabajo:** Para los efectos del artículo 25 del Decreto Ley 1295 de 1994, se entiende por Centro de Trabajo a toda edificación área a cielo abierto destinada a una actividad económica en una empresa determinada.

**Condiciones de salud:** El conjunto de variables objetivas y de autorreporte de condiciones fisiológicas, psicológicas y socioculturales que determinan el perfil sociodemográfico y de morbilidad de la población trabajadora.

**Descripción sociodemográfica:** Perfil sociodemográfico de la población trabajadora, que incluye la descripción de las características sociales y demográficas de un grupo de trabajadores, tales como: grado de escolaridad, ingresos, lugar de residencia, composición familiar, estrato socioeconómico, estado civil, raza, ocupación, área de trabajo, edad, sexo y turno de trabajo.

**Dictamen:** Es el documento que deberá contener siempre, y en un solo documento, la decisión de las Juntas Regionales en primera instancia o Nacional de Calificación de Invalidez en segunda instancia, sobre los siguientes aspectos:

1. Origen de la contingencia
2. Pérdida de capacidad laboral junto con su fecha de estructuración si el porcentaje de este último es mayor a cero por ciento de la pérdida de la capacidad laboral (0%).

**Discapacidad:** Término genérico que incluye limitaciones en la realización de una actividad.

**Emergencia:** Es aquella situación de peligro o desastre o la inminencia del mismo, que afecta el funcionamiento normal de la empresa. Requiere de una reacción inmediata y coordinada de los trabajadores, brigadas de emergencias y primeros auxilios y en algunos casos de otros grupos de apoyo dependiendo de su magnitud.

**Enfermedad laboral:** Es enfermedad laboral la contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar. El Gobierno Nacional, determinará, en forma periódica, las enfermedades que se consideran como laborales y en los casos en que una enfermedad no figure en la tabla de enfermedades laborales, pero se demuestre la relación de causalidad con los factores de riesgo ocupacional será reconocida como enfermedad laboral, conforme lo establecido en las normas legales vigentes.

**Evaluación del riesgo:** Proceso para determinar el nivel de riesgo asociado al nivel de probabilidad de que dicho riesgo se concrete y al nivel de severidad de las consecuencias de esa concreción.



**Historial clínico:** Describe los antecedentes, la evolución y el estado actual de la patología que se está calificando; incluye los antecedentes pertinentes y los resultados de los diagnósticos referentes a la Mejoría Médica Máxima (MMM), la Carga de Adherencia al Tratamiento (CAT) y los diferentes tratamientos de la(s) deficiencia(s). Puede ser factor principal o modulador, lo cual se define en cada tabla de calificación.

**Incapacidad permanente parcial:** Es la disminución definitiva, igual o superior al cinco por ciento (5%) e inferior al cincuenta por ciento (50%) de la capacidad laboral u ocupacional de una persona, como consecuencia de un accidente o de una enfermedad de cualquier origen.

**Invalidez:** Es la pérdida de la capacidad laboral u ocupacional igual o superior al cincuenta por ciento (50%).

**Matriz legal:** Es la compilación de los requisitos normativos exigibles a la empresa acorde con las actividades propias e inherentes de su actividad productiva, los cuales dan los lineamientos normativos y técnicos para desarrollar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual deberá actualizarse en la medida que sean emitidas nuevas disposiciones aplicables.

**Mejora continua:** Proceso recurrente de optimización del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, para lograr mejoras en el desempeño en este campo, de forma coherente con la política de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) de la organización.

**Peligro:** Fuente, situación o acto con potencial de causar daño en la salud de los trabajadores, en los equipos o en las instalaciones.

**Política de seguridad y salud en el trabajo:** Es el compromiso de la alta dirección de una organización con la seguridad y la salud en el trabajo, expresadas formalmente, que define su alcance y compromete a toda la organización.

**Rehabilitación integral:** Conjunto de acciones realizadas en el que se involucra el usuario como sujeto activo de su propio proceso, con el objetivo de lograr su reincorporación, reubicación, readaptación o reinserción laboral y ocupacional, mantener la máxima autonomía e independencia en su capacidad física, mental y vocacional, así como la inclusión y participación plena en todos los aspectos de la vida.

**Riesgo:** Combinación de la probabilidad de que ocurra una o más exposiciones o eventos peligrosos y la severidad del daño que puede ser causada por estos.



**Seguridad y Salud en el Trabajo (SST):** La Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

**Sistema de Estándares Mínimos:** Es el conjunto de normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento, mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica; de suficiencia patrimonial y financiera; y de capacidad técnico-administrativa, indispensables para el funcionamiento, ejercicio y desarrollo de actividades de los diferentes actores en el Sistema General de Riesgos Laborales, los cuales buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la atención, prestación, acatamiento de obligaciones, derechos, deberes, funciones y compromisos en seguridad y salud en el trabajo y riesgos laborales(...).

**Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST):** El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo. El SG-SST debe ser liderado e implementado por el empleador o contratante, con la participación de los trabajadores y/o contratistas, garantizando a través de dicho sistema, la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo, el mejoramiento del comportamiento de los trabajadores, las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo. Para el efecto, el empleador o contratante debe abordar la prevención de los accidentes y las enfermedades laborales y también la protección y promoción de la salud de los trabajadores y/o contratistas, a través de la implementación, mantenimiento y mejora continua de un sistema de gestión cuyos principios estén basados en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

**Sistema General de Riesgos Laborales:** Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan. Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales.

**Trabajo habitual:** Aquel oficio o labor que desempeña la persona con su capacidad laboral, entrenamiento y/o formación técnica o profesional, recibiendo una remuneración.

**Valoración del riesgo:** Consiste en emitir un juicio sobre la tolerancia o no del riesgo estimado.



### **Vigilancia de la salud en el trabajo o vigilancia epidemiológica de la salud en el trabajo:**

Comprende la recopilación, el análisis, la interpretación y la difusión continuada y sistemática de datos a efectos de la prevención. La vigilancia es indispensable para la planificación, ejecución y evaluación de los programas de seguridad y salud en el trabajo, el control de los trastornos y lesiones relacionadas con el trabajo y el ausentismo laboral por enfermedad, así como para la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Dicha vigilancia comprende tanto la vigilancia de la salud de los trabajadores como la del medio ambiente de trabajo.

## **6.8. Diagnóstico del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo**

### **Análisis Legal**

El análisis del marco legal es un aspecto esencial en la construcción del Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), ya que asegura que las medidas adoptadas estén en pleno cumplimiento con las leyes y normativas nacionales aplicables. Conocer y comprender las obligaciones legales relacionadas con el SG-SST permite garantizar de una manera global e integral el cumplimiento de los estándares mínimos, lo que proporciona una base sólida para estructurar el plan y adaptarlo a las necesidades específicas de la entidad. Un análisis exhaustivo del marco legal contribuye, por tanto, a la creación de un entorno laboral seguro, en búsqueda permanente de la salud de las personas y en conformidad con la legislación vigente.

### **Informe de Condiciones de Salud - EMO'S**

De acuerdo con la Resolución 1843 de 2025 *“Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales, y se dictan otras disposiciones”* en su artículo 20 señala el diagnóstico de condiciones de salud de la población trabajadora, el cual debe ser entregado por el contratista que realice evaluaciones médicas ocupacionales.

Esta normatividad indica que el diagnóstico de condiciones de salud:

*“(...) será insumo clave para la planeación, ejecución y seguimiento de las actividades contempladas en los programas de medicina preventiva y del trabajo.*

*(...) debe ser utilizado para implementar acciones de mejora continua que promuevan la calidad de vida de los trabajadores, en especial aquellas relacionadas con la promoción de la salud y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales. También debe considerarse la gestión de enfermedades comunes que puedan agravarse por el trabajo o el ambiente laboral. (...)”*

De acuerdo con lo anterior, en relación con el año 2025, se adelantaron un total de 9.094 exámenes médicos ocupacionales, en las distintas tipologías determinadas por la normativa vigente:



**Tabla 13 – Tipología Exámenes Médicos Ocupacionales (EMO):**

Ingresos	Post-incapacidad	Retiro	Periódicos	Deportivos	Total
4.094	188	468	2.067	2.277	9.094

Fuente: Elaboración propia - Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

Igualmente, se adelantaron 1.123 evaluaciones relacionadas con seguimiento a condiciones de salud (523), verificación de condiciones de salud para teletrabajo (263), estabilidad laboral reforzada (209) y reubicaciones (128). Estos datos, nos permiten concluir que se debe enfatizar en los programas de vigilancia visual y Osteomuscular, aplicando estrategias que apunten a la promoción de la salud y prevención de la enfermedad en estos segmentos, sin dejar de lado los demás programas que de igual forma tienen alta importancia dentro del Plan Anual de SST 2026.

### **Auditoría Interna del SG SST**

Dentro de los procesos ejecutados en el año 2025, se realizó una auditoría interna del SG-SST con el fin de “*Evaluar el nivel de cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la DIAN a nivel Nacional, con base en los criterios del capítulo 6 del Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019.*”

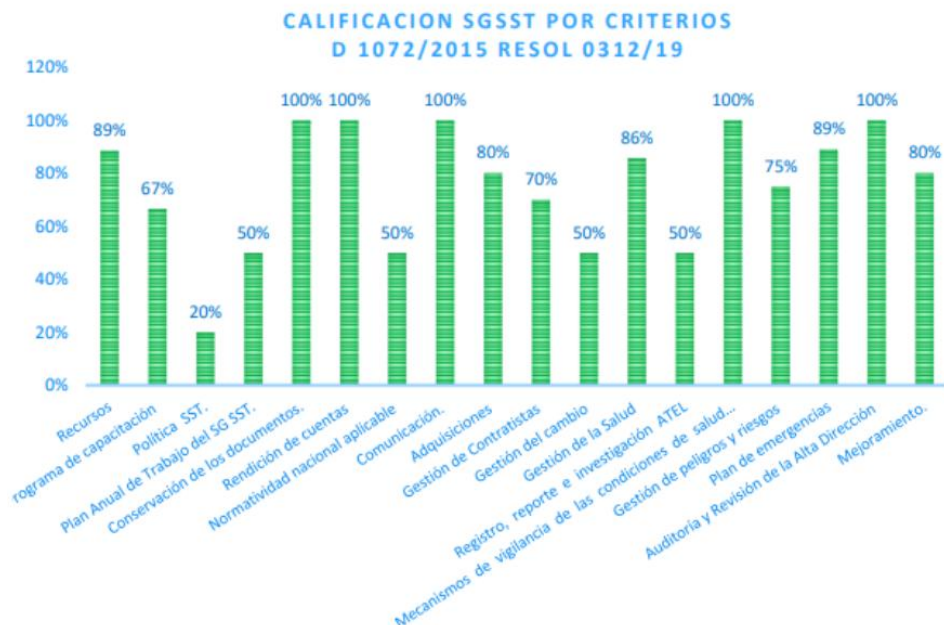
Esta auditoría se realizó con una metodología exploratoria basada en el aporte de las evidencias de los requisitos del SGSST aplicando el ciclo “Planear, Hacer, Verificar, Actuar- PHVA” del sistema. Específicamente, se evaluaron 65 criterios del SGSST aplicables al nivel central, de los cuales se generaron 44 hallazgos conformes, 14 observaciones y 7 no conformes; en consecuencia, como resultado de la auditoría al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, se encontró un nivel de cumplimiento del 81% con relación a los criterios establecidos en el decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019.

Teniendo en cuenta la ponderación de las listas de verificación aplicadas según los criterios establecido se detallan los siguientes resultados de la calificación y cumplimiento:



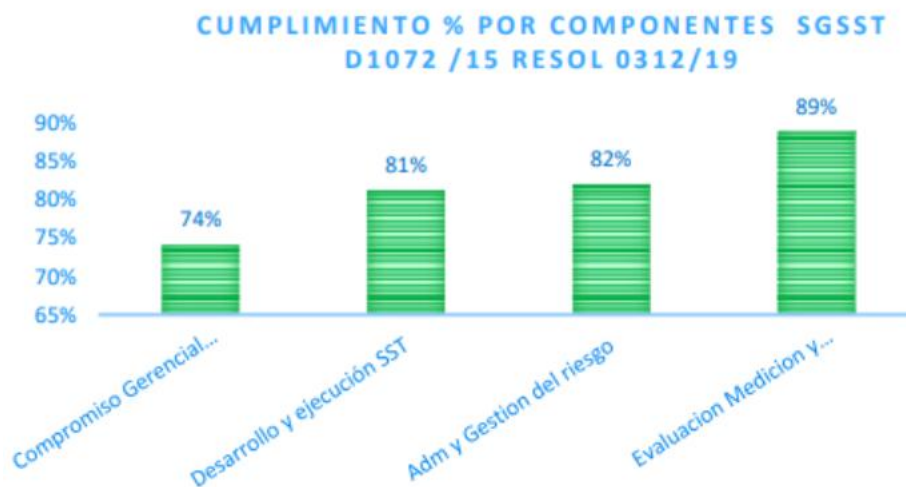


**Gráfico 23 – Calificación SG SST por criterios D 1072/2015 – Resolución 0312/19**



Fuente: Informe de auditoría SG-SST DEC.1072/2015 / RESOL.0312/2019

**Gráfico 24 – Cumplimiento % por componentes SG SST – D 1072/15 – Resolución 0312/19**



Fuente: Informe de auditoría SG-SST DEC.1072/2015 / RESOL.0312/2019

Con ocasión de estos resultados se hace necesario establecer acciones correctivas sobre los hallazgos identificados, así como establecer mecanismos de seguimiento y medidas claras para la





ejecución del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo a nivel nacional. Esta es una información fundamental para definir el plan anual de trabajo, que permita dar un cumplimiento a los requisitos mínimos establecidos en todos los centros de trabajo e impactar la seguridad y salud de toda la población objetivo del sistema.

### **Resultados de Batería de Riesgo Psicosocial**

Es obligación de la entidad aplicar la Batería para el Diagnóstico de los Factores de Riesgo Psicosocial a nivel Intralaboral, Extralaboral y niveles de Estrés, elaborada por el Ministerio de la Protección Social y la Universidad Javeriana. Dicha batería fue aplicada entonces a los servidores(as) de la entidad para el año 2024, adelantando el proceso conforme la normativa.

En este proceso se identifican los principales factores de riesgo psicosocial, analizando los resultados obtenidos de la valoración realizada, y teniendo en cuenta los datos sociodemográficos suministrados por los trabajadores(as), las recomendaciones de intervención orientada a eliminar, minimizar y controlar los factores de riesgo psicosocial detectados en la valoración realizada. Es importante mencionar que para el análisis de los resultados se requiere contar con una competencia especial a nivel estadístico y psicométrico, por lo que en el marco del presente documento se presentan los datos generales. Sin embargo, el detalle sí es tenido en cuenta para la construcción del proceso de intervención y así mismo el desarrollo del Programa de Vigilancia Epidemiológica Psicosocial, programado para el 2025 y 2026.

Los datos analizados corresponden a las variables sociodemográficas y ocupacionales identificadas en la población, dentro de los cuales destacan:

- Resultados generales de los factores psicosociales (condiciones intralaborales y extralaborales).
- Resultados de las condiciones intralaborales, discriminación en dominios y dimensiones.
- Resultados para las condiciones extralaborales.
- Resultados del cuestionario para la evaluación de estrés.

El total de servidores(as) objetivo para la medición de la batería de riesgos psicosocial fue de 11.666 y se logró evaluar un total de 10.016, equivalente a un 86% de la población.

En los resultados generales se encuentra que el nivel de riesgo total psicosocial tiene los siguientes resultados: sin riesgo 33.6% (3362 personas); seguido de riesgo bajo el 20.3% (2033 personas); riesgo medio 17.1% (1710 personas) el 14.1% (1408 personas) en riesgo alto y para finalizar con el 15.0% (1503 personas) con riesgo muy alto.

Por otra parte, en la evaluación del nivel de riesgo del estrés se observa que la población se encuentra en los siguientes niveles de riesgos: 21% en muy bajo con un total de 2145 personas; 19% en bajo con un total de 1866 personas; 17% en medio con un total de 1689 personas; 17% en alto con un total de 1694 personas; 23% en muy alto con un total de 2261 personas; 3% invalidados con un total de 333 personas.



De los anteriores datos se concluye que la entidad en el marco del Plan Anual de Seguridad y Salud en el trabajo 2025-2026, debe apuntar a la implementación y desarrollo de acciones múltiples orientadas especialmente a aquellas variables intralaborales y extralaborales con puntuaciones alta y muy alto. De igual forma, enfocar esfuerzos hacia el control del riesgo del estrés laboral, no solo desde la promoción y prevención, sino también con énfasis en la revisión de acciones y controles administrativos que impacten en toda la organización, así como también en la disminución de las fuentes generadoras de riesgo.

Es importante aclarar que la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial se realiza cada dos años, por lo tanto, en este plan 2026, no solo se contempla la intervención de los factores identificados desde el año 2024, sino que además se contemplan acciones contractuales para la medición que se debe realizar en el año 2026.

### **Informe de accidentalidad**

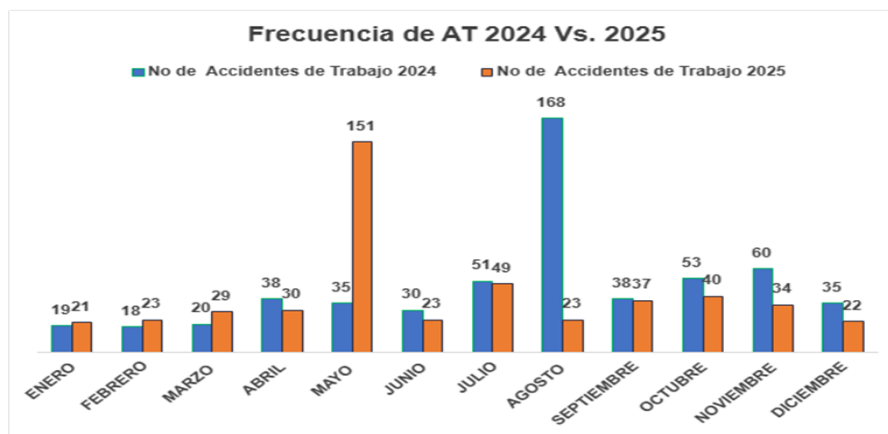
El análisis de la accidentalidad es una herramienta preventiva que permite detectar situaciones de riesgo y establecer medidas de prevención eficaces, generando datos e información pertinente para el desarrollo de actividades de impacto en el marco de la cultura del autocuidado y la prevención. En este sentido, los datos reflejados permiten caracterizar la población, determinar el impacto asociado al ausentismo y comprender las acciones que puedan generar lecciones aprendidas y reforzar entornos laborales más seguros.

A continuación, se realiza identificación de los indicadores relacionados con la gestión de la accidentalidad donde se han encontrado resultados de cumplimiento de la vigencia 2025:

- 14.7% de disminución en la frecuencia de la accidentalidad, dónde en 2025 se presentaron 482 eventos y para 2024 se presentaron 565.
- 22% de disminución en la severidad de los Accidentes de Trabajo (AT). Pasando de tener en 2024 de 3.909 días de incapacidad por AT y en 2025 igual a 3.051 días en 2025.



**Gráfico 25 – Frecuencia Mensual de Accidentes de Trabajo 2024 Vs. Accidentes de Trabajo 2025**



Fuente: Elaboración propia - Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

A partir de esta caracterización, el análisis de la información derivado de los procesos de investigación de los eventos, así como el desarrollo de mesas laborales con el apoyo de la ARL, se priorizaron acciones como fortalecer los procesos de investigación y análisis de causalidad de los eventos, Y determinación acciones de prevención ante la ocurrencia de accidentes por actividades culturales, recreativos y deportivos.

### Identificación de Peligros y Riesgos:

Con base en la metodología establecida en la Norma Técnica Colombiana GTC 45, se realizó la revisión y actualización de matrices de identificación de peligros y evaluación de riesgos, a partir de la inspección locativa y verificación en sitio como parte de esta metodología que permite identificar, valorar riesgos y emitir recomendaciones o medidas de control que ayudaran a minimizar o evitar que estos riesgos se materialicen en accidentes de trabajo, enfermedades profesionales o en pérdidas materiales (daño a maquinarias equipos, instalaciones físicas, etc.).

A partir de esta identificación, se establecen dentro del Plan Anual de Trabajo SG SST 2026, el desarrollo de los programas asociados al riesgo químico, público, la prevención del consumo de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas, cardiovascular, visual, auditivo, así como los programas de vigilancia epidemiológica asociados a la prevención de desórdenes musculoesqueléticos a través de inspecciones de puesto de trabajo, seguridad y mediciones ambientales.

### Evaluación de Clima Laboral:

En la articulación de los procesos de la Coordinación de Bienestar y Riesgos Laborales, se adelantó la evaluación de clima laboral en la vigencia 2024, con una participación de 10.732 servidores(as) públicos(as), correspondientes al 89% de la población DIAN, y a través de lo cual se analizaron 12 dimensiones que reflejan la experiencia de los colaboradores en la organización. El resultado general



fue 81 en una escala de 100, lo que indica un entorno laboral muy favorable. Este puntaje destaca la percepción positiva generalizada de los servidores(as) hacia su entorno de trabajo. (Fuente: Plan de Bienestar integral DIAN 2025)

Estos resultados, que tienen una vigencia de 2 años, permitieron identificar tres dimensiones, que aunque presentan niveles de resultados favorables, también incluyen aspectos con oportunidad de mejora: Participación, Salud Mental (estrés) y Equilibrio Vida Laboral y Personal. Estas dimensiones, al situarse por debajo del promedio general, sugieren la necesidad de intervenciones específicas para reforzar el bienestar, la inclusión en decisiones y el balance entre las responsabilidades laborales y personales. De este modo, es necesario que desde el SG-SST se desarrollen actividades articuladas con el programa de vigilancia epidemiológica psicosocial.

Para la vigencia 2026 además de la continuidad en la ejecución de los planes generales y focalizados de intervención, se realizarán acciones necesarias para la medición de las variables de clima laboral, actividad que de acuerdo con los lineamientos vigentes se debe realizar cada dos años.

#### **Encuesta de Bienestar:**

Con el fin de mantener una alineación entre los procesos de la Coordinación de Bienestar y Riesgos Laborales, se tienen en cuenta los resultados de la encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos, aplicada entre los servidores(as) públicos(as) de la DIAN en el mes de octubre de 2025, con el fin de identificar las necesidades, intereses y expectativas frente a las acciones institucionales de bienestar integral y que sean de interés común con el Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.

De este modo, se identifica que la dimensión de salud física y entorno del Plan de Bienestar mantiene una relación directa con la dimensión Vital del Plan Anual de SST, por lo cual se considera es importante resaltar las preferencias que aporten a estilos de vida saludable y a una salud física de los servidores(as) de la DIAN.

Así mismo, se identifica que la dimensión de emociones y paz interior se relaciona directamente con la dimensión Mental del Plan Anual de SST, en el marco del Programa Institucional de Salud Psicosocial Saludablemente+.

#### **6.9. Metas y proyecciones 2026**

Para la formulación de los indicadores y metas del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo en su versión 2026 se toman como referencia los datos históricos que reposan en los registros de información de los últimos años, el porcentaje de implementación del SG SST referente a los requisitos establecidos en la Resolución No. 0312 de 2019 emitida por el Ministerio del Trabajo.



## 6.10. Indicadores de seguimiento asociados

Nombre indicador	Meta	Unidad de medida	Periodicidad de medición
Ejecución del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo - Nivel Central	90% (creciente)	Porcentaje	Mensual
Cumplimiento del Plan Nacional de Bienestar Integral- Direcciones seccionales	90% (creciente)	Porcentaje	Mensual

## 6.11. Mecanismos e instrumentos de seguimiento asociados

Con el objetivo de realizar un seguimiento y evaluación del progreso de las actividades contempladas en el Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2026, se implementarán Planes Operativos Individualizados para las Direcciones Seccionales y el nivel central. Estas acciones incluirán la aplicación de encuestas de satisfacción, el registro de la participación, así como el análisis de indicadores de efectividad y eficacia. Los resultados permitirán identificar fortalezas y establecer acciones de mejora para optimizar las actividades futuras.

Adicionalmente, al interior de la entidad se elaborarán, consolidarán y enviarán aquellos informes tanto de tipo cualitativo como cuantitativo que se requieran, con relación al seguimiento de la implementación de este plan.

## 6.12. Otras acciones complementarias

### 6.12.1. Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral

#### Introducción:

La Evaluación del Desempeño Laboral constituye un proceso estratégico orientado a valorar la gestión individual de los servidores(as) públicos(as) de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN.

Actualmente, se cuenta con un sistema propio de evaluación del desempeño laboral, el cual fue ajustado en el año 2017 conforme a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil. Posteriormente, el Decreto 927 de 2023, que modificó el sistema específico de carrera administrativa de los empleados públicos de la Entidad, asignó al director general la responsabilidad de adoptar un sistema de evaluación del desempeño, atendiendo las particularidades contenidas en dicha norma.



En tanto se adelanta la aprobación de la propuesta del nuevo sistema de evaluación del desempeño laboral ante la Comisión Nacional del Servicio Civil y la reglamentación interna para adoptarlo, en cumplimiento del artículo 151 del Decreto 927 de 2023, continúa vigente la aplicación de la Resolución 059 de 2017, que regula la evaluación de los empleados de carrera administrativa, en periodo de prueba y libre nombramiento y remoción sin personal a cargo, y la Resolución 009 de 2018, que establece la medición del rendimiento laboral de los servidores vinculados mediante nombramiento provisional.

La Subdirección de Desarrollo del Talento Humano lidera y administra este proceso, procurando el cumplimiento de cada una de sus fases y realizando el seguimiento necesario para promover su aplicación conforme a la normativa vigente.

### **Objetivo General:**

Valorar el desempeño de los servidores(as) públicos(as) de la DIAN mediante criterios objetivos que permitan determinar los resultados alcanzados y las competencias demostradas por ellos(as) en el ejercicio de sus funciones, así como identificar oportunidades de mejora que contribuyan al desarrollo laboral y al fortalecimiento de la gestión institucional.

### **Objetivos Específicos:**

- Valorar el mérito como principio fundamental para la permanencia en el servicio público.
- Contribuir al mejoramiento continuo de la gestión institucional.
- Promover el desarrollo personal y laboral de los servidores(as) públicos(as), así como la mejora continua de los procesos organizacionales.

### **Alcance:**

La Evaluación del Desempeño Laboral aplica a todos los servidores(as) públicos(as) vinculados a la DIAN, incluyendo tanto a quienes se encuentran nombrados en carrera administrativa, como también en periodo de prueba, de libre nombramiento y remoción sin personal a cargo, y en provisionalidad.

El proceso evaluativo se desarrolla en tres fases:

1. Concertación de compromisos laborales y fijación de competencias
2. Seguimiento al desempeño laboral y al desarrollo de competencias comportamentales
3. Calificación definitiva en periodo anual/ periodo de prueba: Consolidación de evaluaciones.

Cada fase cuenta con mecanismos de monitoreo y control implementados por el equipo responsable, mediante instrumentos como planillas, encuestas, correos masivos, capacitaciones e informes de resultados, tanto en el proceso anual como en el periodo de prueba.



### Marco Normativo:

A continuación se relaciona la normatividad relacionada con el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral:

**Tabla 14 – Normatividad Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral:**

Norma	Temática
<b>Ley 909 del 23 de septiembre de 2004</b>	Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones
<b>Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015</b>	Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
<b>Decreto 1742 del 22 de diciembre de 2020</b>	Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
<b>Decreto Ley 0927 del 07 de junio de 2023</b>	Modifica el Sistema Específico de Carrera de los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial DIAN y la regulación de la administración y gestión de su talento humano
<b>Acuerdo 071 del 12 de septiembre del 2023</b>	Por el cual se definen los lineamientos para desarrollar los sistemas propios de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera y en periodo de prueba
<b>Resolución 059 del 27 de octubre de 2017</b>	Por la cual se ajusta el Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba de la Unidad Administrativa Especial Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales
<b>Resolución 057 del 22 de noviembre de 2018</b>	Por la cual se modifica la Resolución 059 de 2017, “Por la cual se ajusta el Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
<b>Resolución 01272 del 28 de noviembre de 2022</b>	Por la cual se modifica la Resolución 059 del 27 de octubre de 2017 que ajusta el sistema propio de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en periodo de prueba de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
<b>Resolución 09 del 06 de febrero de 2018</b>	Por la cual se ajusta la medición del rendimiento laboral de los servidores vinculados mediante nombramiento provisional en empleos cuya naturaleza es de carrera administrativa y los vinculados en empleos temporales en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN-.



Norma	Temática
<b>Resolución 058 del 22 de noviembre de 2018</b>	Por la cual se modifica y adiciona la Resolución 009 de 2018, "Por la cual se ajusta la medición del rendimiento laboral de los servidores vinculados mediante nombramiento provisional en empleos cuya naturaleza es de carrera administrativa y los vinculados en empleos temporales en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN-."
<b>Resolución 65 del 11 de abril de 2024</b>	Por la cual se adopta el Diccionario de Competencias Comportamentales de la U.A.E. DIAN

### 6.12.2. Gestión de las Competencias Comportamentales

#### Introducción:

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), en el marco de su Sistema Específico de Carrera Administrativa, ha consolidado un Modelo de Gestión de Competencias Comportamentales que orienta la definición, clasificación, evaluación y desarrollo de las capacidades conductuales requeridas para el desempeño efectivo en los distintos empleos de la entidad. Este modelo se sustenta en el Diccionario de Competencias Comportamentales, adoptado mediante la Resolución 065 de 2024, el cual establece los comportamientos esperados para garantizar la integridad, la efectividad y la excelencia en el servicio público tributario, aduanero y cambiario.

Adicionalmente, cada ficha del Manual Específico de Requisitos y Funciones (MERF) identifica las competencias claves asociadas a los perfiles de cargo, constituyendo la base técnica para los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación, bienestar, desarrollo, movilidad y toma de decisiones estratégicas en materia de talento humano. La gestión integral de estas competencias permite asegurar la coherencia entre las capacidades institucionales requeridas, el desarrollo de los servidores(as) y la consolidación de una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos de la DIAN para la vigencia 2026 -"Somos el vínculo entre el desarrollo humano y el desempeño institucional".

#### Objetivo General:

Gestionar de manera integral el Modelo de Competencias Comportamentales de la DIAN, abarcando su definición, aplicación, evaluación, seguimiento y desarrollo, para fortalecer el desempeño institucional, promover una cultura de liderazgo y autogestión, y contribuir simultáneamente al crecimiento individual de los servidores(as) y a la mejora de los entornos laborales, garantizando su coherencia con el Sistema Específico de Carrera y con los objetivos estratégicos de la entidad.





### **Objetivos Específicos:**

1. Garantizar la actualización, sostenibilidad técnica y operativa del Modelo de Gestión de Competencias, mediante el monitoreo permanente del Diccionario de Competencias Comportamentales, conforme a las transformaciones institucionales y normativas.
2. Mantener y fortalecer el sistema de medición de competencias comportamentales, mediante evaluaciones periódicas, análisis comparativos y líneas de base confiables que soporten la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo humano y la gestión del desempeño institucional.
3. Diseñar, ejecutar y evaluar estrategias de fortalecimiento para el cierre de brechas comportamentales, priorizando competencias críticas como autogestión del trabajo, comunicación efectiva, adaptabilidad y trabajo en equipo; mediante acciones de formación, acompañamiento o metodologías vivenciales.
4. Promover la cohesión, colaboración y alto desempeño de los equipos de trabajo, mediante intervenciones y experiencias formativas que potencien la confianza, la comunicación, el liderazgo compartido y la efectividad colectiva.
5. Consolidar un ecosistema de liderazgo institucional, articulando formación, práctica y acompañamiento a directivos y jefes, en alianza con la Escuela DIAN, para fortalecer un liderazgo transformacional.
6. Integrar el Modelo de Competencias Comportamentales con la medición del clima y la cultura organizacional, fortaleciendo su apropiación institucional mediante estrategias de comunicación y divulgación que promuevan entornos laborales saludables, participativos y coherentes con los valores y comportamientos esperados en la DIAN.
7. Alinear el modelo de competencias comportamentales con el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral y Acuerdos de Gestión, asegurando su coherencia con el desarrollo individual, el cumplimiento de metas y la gestión estratégica del talento humano.

### **Alcance:**

La gestión de competencias comportamentales de la DIAN se aplica a todos los servidores(as) públicos de la entidad, sin distinción de nivel jerárquico, modalidad de vinculación o ubicación organizacional. Su alcance abarca el ciclo completo de definición, medición, análisis y fortalecimiento de las competencias que sustentan el desempeño institucional, integrándolas de manera coherente con los lineamientos del Sistema Específico de Carrera y con los procesos estratégicos de talento humano.

Este alcance comprende la administración técnica del Modelo de Gestión de Competencias, asegurando su vigencia metodológica y su correspondencia con los requerimientos funcionales del MERF, las dinámicas organizacionales y las transformaciones normativas.

De manera operativa, se extiende a la implementación y consolidación del sistema institucional de medición de competencias, que abarca la programación de evaluaciones, la validación y análisis de resultados, y la producción de información agregada para orientar decisiones sobre desempeño,



formación, movilidad, bienestar (teletrabajo) y fortalecimiento del liderazgo. Este sistema se integra con los procesos de Evaluación del Desempeño Laboral y con los Acuerdos de Gestión, garantizando consistencia entre los criterios comportamentales, las metas institucionales y el desarrollo individual.

En este sentido también se incorporan el diseño y despliegue de estrategias de intervención orientadas a fortalecer las capacidades comportamentales individuales, de equipos y de líderes. Estas acciones pueden incluir procesos formativos, acompañamientos especializados, metodologías experienciales, programas de liderazgo e iniciativas de trabajo colaborativo que favorezcan la cohesión, la adaptabilidad y la efectividad colectiva, en articulación con la Escuela DIAN y con las áreas responsables del desarrollo institucional.

Finalmente, la gestión de competencias comportamentales se articula con las políticas institucionales orientadas a cultura organizacional y ambientes laborales saludables, incluyendo las disposiciones vigentes para modalidades de trabajo como el teletrabajo. En este marco, los resultados de las mediciones sirven como insumo para garantizar que los servidores(as) cuenten con los niveles requeridos y para orientar intervenciones que fortalezcan la vivencia de los valores, principios y comportamientos esperados en la DIAN.

#### **Marco Normativo:**

A continuación se relaciona la normatividad en la cual se enmarca la gestión de competencias comportamentales:

**Tabla 15– Normatividad gestión de Competencias Comportamentales:**

<b>Norma</b>	<b>Temática</b>
<b>Ley 909 de septiembre 23 de 2004</b>	Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
<b>Decreto 0927 de junio 07 de 2023</b>	Se modifica el Sistema Específico de Carrera de los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial DIAN y la regulación de la administración y gestión de su talento humano.
<b>Decreto 1083 de mayo 26 de 2015</b>	Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
<b>Resolución 065 del 11 de abril de 2024</b>	Adopta el Diccionario de Competencias Comportamentales de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.
<b>Resolución 67 del 11 de abril de 2024</b>	Adopta el Manual Específico de Requisitos y Funciones para los empleos de la planta de personal de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.
<b>Memorando 120 del 8 de agosto de 2024</b>	Medición de competencias comportamentales. (ampliar información)



### 6.12.3. Gestión del Cambio y Cultura Organizacional

#### Contexto:

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN se encuentra en un proceso sostenido de modernización institucional que implica transformaciones profundas en sus modelos de operación, uso de tecnologías, estructura organizacional, formas de trabajo y relación con la ciudadanía. Estos cambios no son exclusivamente técnicos ni operativos, requieren una movilización consciente y sostenida de las personas, así como el fortalecimiento de capacidades institucionales para adaptarse, aprender y evolucionar.

En este contexto, el proceso de gestión del cambio se consolida como eje estratégico y transversal indispensable para asegurar la adopción efectiva de los proyectos de modernización y la sostenibilidad de sus resultados. Este enfoque reconoce que el cambio organizacional *no se gestiona desde un solo proceso o dependencia*, sino que depende de la articulación entre múltiples áreas clave de la entidad, tales como planeación, procesos, tecnología, comunicaciones, innovación, gestión del conocimiento, y direccionamiento estratégico.

La gestión del cambio en consecuencia asume una visión sistémica, tal como lo afirma el autor Peter Senge, que entiende visión sistémica como *“La capacidad de comprender la organización como un sistema vivo e interconectado, en el que los resultados no son producto de acciones aisladas, sino de las interacciones dinámicas entre estructuras, procesos, personas, cultura, liderazgo y entorno”*.

De acuerdo con lo anterior, el componente de talento humano actúa como habilitador, pero no como único responsable, promoviendo una acción coordinada que trasciende lo funcional y se integra al direccionamiento estratégico de la DIAN.

#### Tabla 16– Normatividad Gestión del cambio y Cultura Organizacional:

A continuación se relaciona la normativa a tener en cuenta en el marco de la Gestión del cambio y Cultura Organizacional:

Norma	Temática
<b>PND 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la Equidad</b>	Art 55: Creación del patrimonio autónomo denominado Fondo DIAN para Colombia para la financiación y/o la inversión del Programa de Modernización de la DIAN.
<b>CONPES 3993 de junio 12 de 2020</b>	Aprobación del concepto favorable al patrimonio del Fondo DIAN para financiar el programa de apoyo a la modernización de la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN).
<b>Ley 1819 de 2016</b>	Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.



<b>Decreto Ley 1742 de 2020</b>  <b>Por el cual se modifica la estructura de la DIAN</b>	<p>Art 37. Funciones de la Subdirección de Desarrollo de Talento Humano.</p> <p>15. Promover y coordinar las acciones necesarias para la transformación cultural de la entidad y el fortalecimiento institucional, de tal forma que se contribuya al cumplimiento de su misión y visión.</p> <p>19. Desarrollar el proceso de gestión de cambio, en las diferentes iniciativas y/o proyectos que se requieran ejecutar para mejorar el desempeño institucional.</p> <p>20. Identificar los posibles impactos en la institución, asociados a los cambios generados por la entrada en operación, de nuevas iniciativas y/o proyectos, nuevas políticas organizacionales, cambio en roles, cambios en la estructura organizacional y generar planes de acción para mitigar dichos impactos.</p>
<b>Anexo técnico del Programa de Apoyo a la Modernización</b>	<p>Numeral 2, sección 2.03 literal b. Plan de comunicaciones para la gestión del cambio y cultura organizacional.</p>

### **Objetivo general:**

Desarrollar en la DIAN una capacidad organizacional adaptativa y evolutiva, que permita gestionar de manera consciente y sostenible los procesos de cambio, consolidando una cultura de innovación, aprendizaje continuo y agilidad institucional, alineada con los retos presentes y futuros, apalancada en altos niveles de compromiso y resultados de valor público sostenibles en el tiempo.

### **Objetivos Específicos:**

1. Diseñar e implementar estrategias de gestión del cambio basadas en una visión sistémica de la organización, que incorporen aprendizajes, evidencia conductual y gestión del conocimiento, permitiendo que las transformaciones se traduzcan en prácticas institucionales sostenibles y en resultados medibles de mediano y largo plazo.
2. Integrar la gestión del cambio al sistema institucional mediante esquemas de gobernanza, procesos, roles y mecanismos de decisión que aseguren su articulación con los proyectos estratégicos, el desarrollo institucional y las áreas clave de la entidad, superando enfoques aislados o exclusivamente operativos.
3. Desarrollar capacidades individuales y colectivas para la adaptación al cambio, la innovación y el trabajo ágil, promoviendo estilos de liderazgo coherentes con la transformación institucional, el aprendizaje en red y el fortalecimiento del sentido de pertenencia en los distintos niveles y territorios de la DIAN.



### **Alcance:**

El componente de gestión del cambio tiene un alcance institucional y transversal, que aplica a los diferentes niveles de la DIAN: estratégico, táctico y operativo, así como a los distintas seccionales y sedes a nivel nacional.

El alcance de gestión del cambio comprende:

- Acompañamiento a proyectos estratégicos desde una perspectiva de gestión del cambio.
- Fortalecimiento de capacidades y competencias asociadas a la transformación tanto en el talento humano como en la estructura organizacional.
- Articulación clave con: Planeación, Innovación y Tecnología, Comunicaciones, Procesos, Gestión del Conocimiento y Direccionamiento Estratégico.
- Consolidación de mecanismos de gobernanza que permitan tomar decisiones informadas e integradas sobre el impacto del cambio en las personas y en la estructura organizacional.

Este plan no sustituye ni duplica responsabilidades de otras dependencias, sino que las integra y potencia, reconociendo la interdependencia entre los distintos componentes del sistema organizacional.

### **Proyecciones 2026:**

Durante 2026, la gestión del cambio en la DIAN se enfocará en cerrar y consolidar el diagnóstico y la línea base nacional de resistencias y tensiones organizacionales, así como en profundizar la socialización territorial de los proyectos del Programa de Modernización, como punto de partida para la implementación diferenciada de los planes de gestión del cambio por proyecto priorizado del Programa. Estos planes incorporarán los hallazgos de la línea base, recomendaciones conductuales y enfoques diferenciales según la naturaleza de cada proyecto y territorio.

Así mismo, se trabajará en formalizar el marco de gobernanza a través de la consolidación del Comité Directivo de Gestión del Cambio y la activación del grupo ampliado como red estratégica de soporte a la implementación del plan de trabajo.

Paralelamente, se avanzará en la formalización institucional del proceso mediante su integración al macroproceso estratégico de desarrollo institucional, incluida la validación y aprobación por las instancias correspondientes. Se avanzará también en el despliegue de una segunda campaña de comunicación estratégica orientada a visibilizar hitos, avances y resultados tempranos de gestión del cambio. Adicionalmente, se realizará el alistamiento de los insumos institucionales que soportará el inicio de la firma consultora a partir del segundo semestre de 2026, junto con el fortalecimiento del seguimiento mediante la implementación de un tablero de indicadores a nivel contractual, táctico y operativo. Se continuará con las jornadas de alineación directiva y acompañamiento a equipos base



de los proyectos, como mecanismos clave para apalancar la adopción del cambio y la sostenibilidad de la transformación institucional.

## **7. PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN**

### **7.1. Contexto**

El Plan Institucional de Capacitación (PIC) se configura como una herramienta clave para dinamizar la respuesta institucional frente a los desafíos formativos que emergen en el desarrollo de los procesos misionales y de apoyo. Su concepción parte de una lectura estratégica de las necesidades de aprendizaje, alineada con los principios normativos que rigen la capacitación y la formación en el ámbito público, orientada al fortalecimiento de las capacidades del talento humano.

Ahora bien, en relación con el marco jurídico que permea el diseño e implementación del PIC 2026, la Constitución Política de Colombia reconoce la capacitación como un axioma para garantizar condiciones laborales dignas y eficientes (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 53). Este llamado se convierte en acción a través de la Ley 909 de 2004, que promueve el desarrollo integral de los servidores(as) públicos(as), fortaleciendo sus competencias, aptitudes, actitudes, habilidades y valores (Congreso de Colombia, 2004, art. 36).

El Departamento Administrativo de la Función Pública, mediante la Circular Externa No. 100-010 de 2014, orienta a las entidades a estructurar planes de formación coherentes con las necesidades reales de sus equipos humanos (DAFP, 2014). Esta visión se refuerza con el Decreto 1083 de 2015, que posiciona la capacitación como eje esencial del desarrollo institucional y la eficiencia en el servicio público (Presidencia de la República, 2015, art.2.2.9.1 y 2.2.9.2). Lo referido fue contemplado al interior de la entidad por medio de la Resolución 000039 del 4 mayo de 2016, la cual concibe la capacitación como un compendio de gestiones coherentes desarrolladas con periodicidad y con objetivos direccionados al desarrollo de las diversas competencias de los servidores(as) con miras a la obtención de resultados institucionales (DIAN, 2016, art. 8). Esta perspectiva se materializa a su vez en el Documento CONPES 3993 de 2020, que impulsa la modernización de la DIAN a través del fortalecimiento de la Escuela de Impuestos y Aduanas (DNP, 2020).

El compromiso se consolida con el Decreto 1742 de 2020 en virtud del cual se asignan responsabilidades claras a la Dirección de Gestión Corporativa y a la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas (SEIA) para liderar el desarrollo del talento humano, definiendo y ejecutando programas de capacitación y formación que potencien las competencias de los servidores públicos (Presidencia de la República de Colombia, 2020, art. 34 y 38).

En marzo de 2020, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) trazaron una ruta de largo aliento para el fortalecimiento del talento humano en el Estado colombiano: el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020–2030. Esta iniciativa se convirtió en un faro que guía los esfuerzos institucionales hacia una visión estratégica,



coherente con las políticas públicas nacionales, promoviendo sinergias interinstitucionales y reconociendo que formar es transformar, y capacitar es sembrar futuro en cada servidor público (DAFP & ESAP, 2020).

Finalmente, el Decreto Ley 927 de 2023 reafirma el carácter sistémico, integral y permanente de la formación en la DIAN, reconociendo la trascendencia del conocimiento tácito y explícito como base de nuestra transformación institucional (Presidencia de la República, 2023, art. 40-42).

En este referido marco, el PIC 2026 refleja la articulación de la capacitación y formación con el direccionamiento estratégico de la DIAN hacia la prestación de un servicio eficiente, empático y de calidad. Incorporando en su diseño y proyección tanto elementos normativos, como pedagógicos mediante el uso de metodologías activas, dialogantes y colaborativas, que estimulan el pensamiento crítico, colaborativo, constructivista y dinamizador, a fin de promover una cultura del aprendizaje organizacional al servicio de la ciudadanía.

Para el año 2026, el PIC se erige sobre una doble base: por un lado, el cumplimiento riguroso del marco legal vigente; por otro, una comprensión profunda del contexto organizacional, nutrida por el diálogo con los equipos regionales y la interpretación de sus realidades. Esta construcción participativa ha sido posible gracias a la implementación de un ejercicio de diagnóstico a nivel nacional, liderado por la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas -SEIA, que permitió mapear las demandas formativas con enfoque territorial, mediante la estrategia “La Escuela en las regiones”.

Desde esta perspectiva, la SEIA promueve una visión del aprendizaje como proceso transformador, que trasciende la simple transferencia de contenidos para convertirse en una experiencia significativa, diversa y profundamente humana. Se concibe la formación como un espacio donde se entrelazan el saber técnico, el desarrollo personal, la práctica consciente y la convivencia, dando lugar a una comunidad institucional que aprende, se adapta y evoluciona.

En este marco, el PIC 2026 no solo responde a los lineamientos estratégicos de la DIAN, sino que también incorpora metodologías activas y colaborativas que fomentan el pensamiento crítico, dialogante y la construcción colectiva del conocimiento. Así, la capacitación se convierte en un vehículo para consolidar una cultura organizacional orientada al servicio público con calidad, empatía y compromiso ciudadano.

## **7.2. Marco normativo**

El marco normativo relacionado con el Plan Institucional de Capacitación (PIC) sintetiza la legislación vigente y aplicable en materia de formación y capacitación en el sector público. Este compendio normativo se constituye en una herramienta de consulta que orienta la planeación, ejecución y seguimiento de las acciones formativas, garantizando que dichas actividades se desarrollen en concordancia con los principios, objetivos y lineamientos establecidos por la administración pública para el fortalecimiento del talento humano institucional.





**Tabla 17 – Normatividad relacionada con el Plan Institucional de Capacitación:**

Norma	Temática
<b>Constitución Política de Colombia - 1991</b>	La capacitación como uno de los principios mínimos fundamentales en materia laboral. Art. 53.
<b>Ley 115 de 1994</b>	Por la cual se expide la ley general de educación.
<b>Decreto Ley 1567 de 1998</b>	Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.
<b>Ley 489 de 1998</b>	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 909 de 2004</b>	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Art. 36 Objetivos de la capacitación.
<b>Decreto 1227 de 2005</b>	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998. Título V. Sistema nacional de capacitación y estímulos. Capítulo I. Sistema nacional de capacitación.
<b>Ley 1064 de 2006</b>	Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación.
<b>Circular Externa 100-010-2014 del 21 de noviembre de 2014</b>	Orientaciones en materia de capacitación y formación de los empleados públicos - Departamento Administrativo de la Función Pública
<b>Decreto 1083 de 2015</b>	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Título 9. Capacitación.
<b>Decreto 1075 de 2015</b>	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.
<b>Resolución 000039 del 04 de mayo de 2016</b>	Por la cual se reglamenta la capacitación en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN
<b>Decreto 815 de 2018</b>	Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.
<b>Ley 1960 de 2019</b>	Por la cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto-ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 1952 de 2019</b>	Por medio de la cual se expide el Código General Disciplinario, se derogan la Ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la Ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario. Art. 37 y 38 La capacitación como derecho y deber de todo servidor público.
<b>Decreto Ley 927 de 2023</b>	Por el cual se modifica el Sistema Específico de Carrera de los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial - DIAN y la regulación de la regulación de la administración y gestión de su talento humano. Cap. VI Proceso de Formación y Capacitación.
<b>Ley 2294 de 2023</b>	Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2022 - 2026 " <i>Colombia potencia mundial de la vida</i> ".
<b>Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030</b>	A través del cual el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública y presentan los nuevos lineamientos que orientan la formulación de los planes institucionales de formación y capacitación, la política en la materia señala las prioridades que deben atender las entidades públicas.
<b>Memorando 000106 del 12 de julio de 2024</b>	Lineamientos específicos para el programa de capacitación (ciclo de formación esencial) de los funcionarios nuevos y en movilidad de la DIAN





### **7.3. Objetivo General**

Fortalecer los conocimientos, habilidades y competencias de los servidores públicos de la DIAN, con el propósito de facilitar el desempeño efectivo de sus funciones en el puesto de trabajo, así como promover una cultura de aprendizaje que facilite la socialización y apropiación del conocimiento para actuar frente a los desafíos del entorno laboral.

### **7.4. Objetivos Específicos**

1. Formular y ejecutar una oferta educativa que fortalezca los conocimientos y habilidades que debe poseer un servidor(a) de la DIAN, para desarrollar de forma efectiva sus funciones.
2. Planear e implementar acciones y/o estrategias educativas que faciliten la producción, transferencia y preservación del conocimiento al interior de la DIAN.
3. Impulsar la consolidación de la cultura de la virtualidad en la comunidad organizacional, mediante la implementación de mecanismos innovadores de atención, acompañamiento y promoción del uso de recursos digitales que fortalezcan el aprendizaje y la interacción entre los servidores(as) de la entidad.
4. Diseñar el currículo formativo de los programas académicos especializados en temas tributarios, aduaneros, cambiarios y de liderazgo transformacional.
5. Mitigar la fuga de conocimiento por medio de la implementación de acciones y estrategias orientadas a tal fin.

### **7.5. Alcance del Plan Institucional de Capacitación**

El Plan Institucional de Capacitación (PIC) de la DIAN representa el compromiso de la entidad con la cualificación de sus servidores(as) públicos(as), a través del fortalecimiento de sus capacidades personales, estratégicas, técnicas y de gestión. Esta apuesta busca contribuir al cumplimiento de la misión institucional en todo el país.

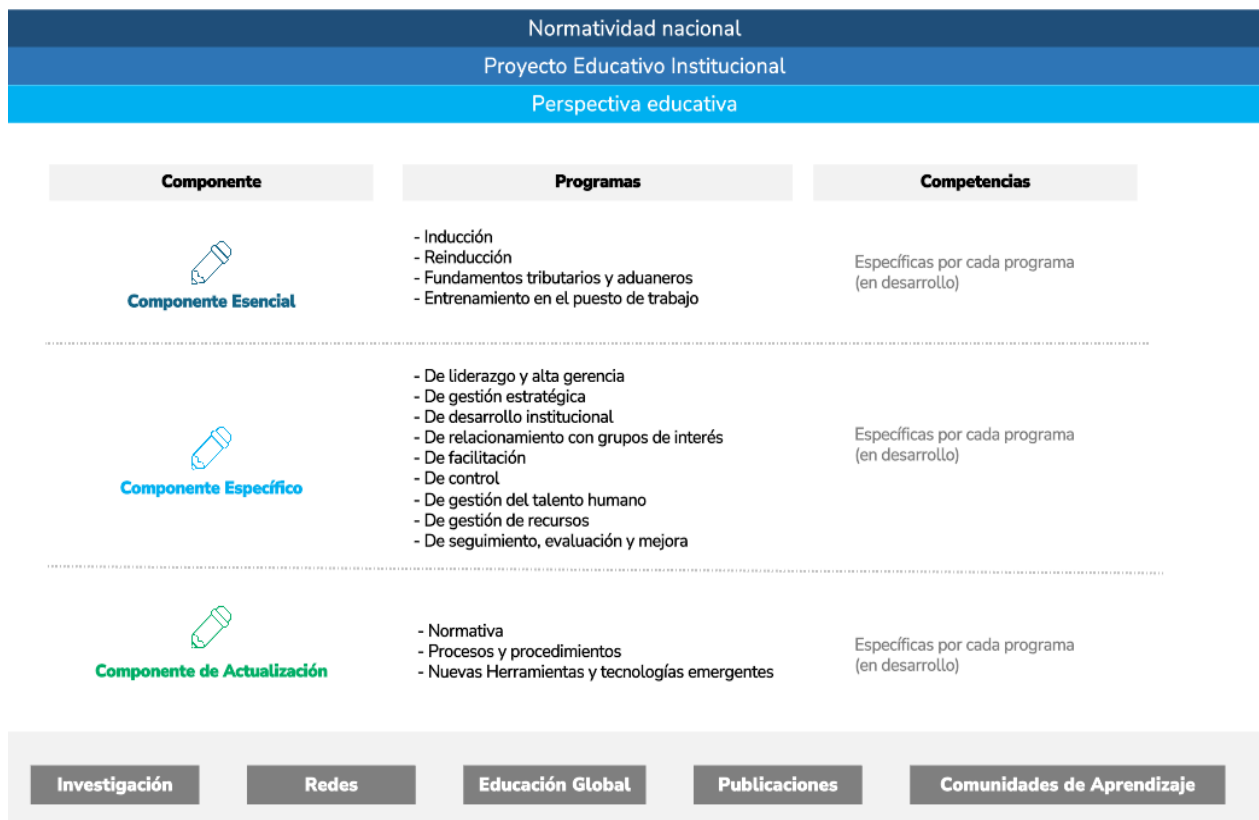
Las actividades académicas se desarrollan mediante un currículo integral, diseñado para que todos los servidores(as) públicos(as) que hacen parte de la entidad puedan fortalecer y actualizar sus competencias, habilidades y conocimientos. Asimismo, se promueve la investigación y la innovación como medios para generar valor público y responder de manera efectiva a las demandas de la entidad, del sector y del entorno.

Este plan abarca todas las etapas del proceso formativo: desde el diseño y la implementación hasta la evaluación de las actividades académicas. Su objetivo es consolidar una cultura de aprendizaje continuo que impulse el desarrollo del talento humano y el mejoramiento institucional.

A continuación, se presenta la estructura curricular adoptada por la Escuela de Impuestos y Aduanas:



## Ilustración 10 - Estructura Curricular adoptada por la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas



Fuente: Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas

Ahora bien, para lograr el impacto necesario y el desarrollo eficiente de la estructura curricular adoptada, la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas fortalecerá sus actividades académicas mediante la implementación de diversas estrategias didácticas que promueven el aprendizaje activo y significativo. Estas incluyen: talleres, estudios de caso, simulaciones, entre otros.

### 7.6 Relación con otros instrumentos de planeación de la entidad

El Plan Institucional de Capacitación de la DIAN (PIC) se enmarca en el Plan Estratégico de Talento Humano y además se encuentra alineado con los demás Planes que hacen parte del Decreto 612 de 2018. De este modo, el PIC resalta como uno de los instrumentos de Planeación Estratégica Institucional, que permiten el fortalecimiento del desempeño y las competencias de los servidores(as) para el logro de las metas y objetivos institucionales. En efecto, la capacitación y la gestión del conocimiento son herramientas estratégicas clave para el desarrollo de competencias de los servidores(as) públicos(as) de la entidad, lo cual se refleja en el cumplimiento eficaz de su misionalidad y de su propósito en la administración pública colombiana. Igualmente, el PIC está armonizado con la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión



- MIPG, desde la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, la cual promueve la eficiencia y la calidad del servicio público y facilita la innovación institucional.

## **7.7. Definiciones y conceptos del Plan Institucional de Capacitación**

Para efectos del Plan Institucional de Capacitación (PIC) y actividades complementarias de Gestión del Conocimiento e Innovación en la DIAN, a continuación, se relacionan los principales conceptos relacionados:

**Formación y capacitación.** Es el proceso sistemático, integral y continuo orientado al mejoramiento de las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, personales y grupales de los servidores públicos de la DIAN.

**Educación Informal:** Tiene como objetivo brindar oportunidades para complementar, actualizar, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas. Hacen parte de esta oferta educativa aquellos cursos que tengan una duración inferior a ciento sesenta (160) horas.

**Actividades académicas:** Programas formativos y de capacitación que se ofertan a los servidores(as) públicos de la entidad.

**Programas académicos de formación especializada:** Su objetivo es introducir a los servidores(as) desde el inicio de su carrera administrativa en una o varias rutas de aprendizaje afines a la dependencia o proceso en el cual se desempeñan, con el propósito de especializar sus competencias.

**Conocimiento explícito:** Se refiere a un tipo de conocimiento de fácil acceso y transmisión puesto que se encuentra expresado a manera de fórmulas, manuales, procedimientos, videos, guías e instructivos, etc. (Duque, 2020).

**Conocimiento tácito:** Tiene su origen en la acción del propio individuo y su experiencia con el entorno que lo rodea, por tal motivo y teniendo en cuenta que consiste en una experiencia completamente individual, se trata de un conocimiento más difícil de formalizar, compartir y de imitar (Duque, 2020)

**Fuga de conocimiento:** Se entiende como la pérdida o depreciación del conocimiento, que puede originarse por la movilidad natural y rotación del personal en la DIAN, rupturas en la generación y transferencia del conocimiento y/o por pérdida física de datos o información. (Henao, 2021).

**Transferencia del conocimiento:** Se refiere al movimiento de conocimiento, habilidades, experiencias, buenas prácticas, patentes, software entre otros, desde un proveedor (interno o externo) hacia un receptor, que pretende adquirirlo, e incluso, aplicarlo de forma diferente a la entregada inicialmente por el proveedor. (British Columbia Public Service, s.f.).

## 7.8. Diagnóstico del Plan Institucional de Capacitación

El Plan Institucional de Capacitación (PIC) se formula a partir del resultado del Diagnóstico de Identificación de Necesidades de Formación y Capacitación, el cual se realiza siguiendo los parámetros establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública. A lo anterior se suman los aprendizajes obtenidos en vigencias anteriores, como, por ejemplo, la importancia de integrar las necesidades reportadas por las Direcciones Seccionales de la entidad en las validaciones que se realizan con el nivel central, así como el fortalecimiento de los instrumentos de recolección de información. Lo anterior, con el fin que al iniciar los trámites contractuales se cuente con la información completa y se optimicen los tiempos, así como también se cuente con la oportunidad en el inicio del respectivo proceso de recolección de información, que permita mejorar los tiempos y fortalecer los canales de comunicación con las Direcciones Seccionales, con el fin de mejorar la comprensión de sus necesidades, entre otros.

Teniendo en cuenta dichos aprendizajes, para la formulación del PIC 2026 se busca iniciar la estandarización su metodología, consolidando 6 momentos claves para lograrlo, los cuales se detallan en la siguiente imagen:

### Ilustración 11 - Metodología Formulación Pan Institucional de Capacitación - PIC 2026:



Fuente: Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas

En este sentido, a continuación, se detallan los aspectos más relevantes de cada uno de estos momentos:



1. **Sensibilización:** En articulación con la Oficina de Comunicaciones Institucionales, se compartieron a través de los diferentes canales de difusión de la entidad piezas gráficas que hicieron parte de la campaña de expectativa, previamente al inicio de la aplicación de instrumentos, Lo anterior, con el fin de poder contar con una mayor participación de los servidores(as) públicos(as).

**Aplicación de instrumentos:** El primer instrumento aplicado, corresponde a una encuesta a través de la herramienta Forms, dirigida a todos los servidores(as) públicos(as) de la entidad, en la cual se indagó con opción de respuesta abierta, acerca de las necesidades de capacitación que se consideraba importante incluir en el Plan Institucional de capacitación 2026. De este modo, se recibieron un total de 6950 respuestas, con relación a las cuales se incluyeron 21937 necesidades de capacitación reportadas. A continuación, se relacionan las necesidades que se manifestaron con mayor frecuencia en este sentido:

- ✓ Excel (todos los niveles) y Power BI
- ✓ Redacción de textos jurídicos (respuestas PQRS, tutelas, actos administrativos)
- ✓ Régimen Simple de Tributación
- ✓ Facturación electrónica
- ✓ Gestión documental (híbrida/electrónica)
- ✓ Comunicación asertiva y efectiva
- ✓ Proceso devoluciones
- ✓ Marcos de trabajo ágiles
- ✓ Supervisión de contratos
- ✓ Registro Único de Beneficiarios Finales
- ✓ Normatividad y procedimientos aduaneros
- ✓ Inteligencia Artificial

Luego de la organización y consolidación de la información, se procedió a compartir los resultados con los(as) jefes de oficinas, directores(as) seccionales, directores(as) de gestión y subdirectores(as), junto con el segundo instrumento, que correspondió con el formulario de consolidación de necesidades de capacitación por dependencia (a través de Forms). Fue a través de este formulario que las Direcciones Seccionales, Direcciones de Gestión, Subdirecciones y jefe de oficinas registraron las solicitudes de capacitación que requerían para sus áreas, durante la vigencia 2026.

2. Con la información consolidada, se procedió a realizar la organización de la información que inicialmente correspondía a 850 solicitudes de capacitación, realizando así una agrupación por temáticas similares. De esta forma, se logró una agrupación de 260 solicitudes, ejercicio que fue realizado en conjunto con los(as) líderes de actividades académicas de la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas (SEIA) y expertos en determinadas temáticas.



Es importante destacar que de las principales solicitudes que se realizaron con relación al PIC 2026, se relacionan con la importancia de que las actividades académicas que se programen se enfoquen en el “saber hacer”, a través de casos prácticos, juegos de rol, y talleres presenciales.

3. Luego de contar con la primera agrupación de actividades se continuó con la validación de temáticas, que se desarrolló bajo la dinámica de mesas de trabajo. De este modo, en primer lugar, se llevaron a cabo las mesas de trabajo con el nivel local bajo la estrategia de la “Escuela en las Regiones”, para la cual se seleccionaron las 10 Direcciones Seccionales que mayor participación tuvieron en la aplicación de instrumentos diagnósticos PIC. Las mesas de trabajo desarrolladas con estas Direcciones Seccionales permitieron exponer el avance del diagnóstico de necesidades de capacitación, así como también facilitaron la indagación sobre sus dinámicas y necesidades específicas de capacitación, teniendo en cuenta su operación, territorio y si veían reflejadas dichas necesidades en lo planteado. En este sentido, como resultado de este ejercicio se destacó la necesidad de ampliar la cobertura en cuanto a cupos que se ofertan para las diferentes actividades académicas, y la necesidad de realizar capacitaciones presenciales para determinadas temáticas.

Finalizada la validación con nivel local se procedió con la validación del plan propuesto con el nivel central, bajo la misma dinámica de mesas de trabajo.

4. Una vez finalizadas las mesas de trabajo para la validación de necesidades, se procedió a realizar los ajustes solicitados y la respectiva priorización de actividades, con el fin de consolidar la propuesta final del PIC 2026.

De este modo, esta propuesta final del PIC 2026 será presentada posteriormente para aprobación ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la entidad.

5. Luego de lo anterior, se realizará la socialización del proyecto de PIC 2026 con las Direcciones Seccionales y dependencias del nivel central.

## **7.9. Metas y proyecciones 2026**

Las metas relacionadas con el Plan institucional de Capacitación 2026 se definen a partir de los siguientes ejes:

1. Ejecución de las actividades académicas establecidas en el Plan Institucional de Capacitación 2026, lo que permitirá el desarrollo de las competencias de los servidores(as) públicos(as) de la entidad y la mejora en el desempeño de sus funciones.
2. Aumento de la cobertura del Plan Institucional de Capacitación, teniendo en cuenta el crecimiento de la planta de personal.



3. Lograr mayor coordinación y participación de los servidores(as) públicos(as) de las Direcciones Seccionales, a nivel nacional.

#### 7.10. Indicadores de seguimiento asociados

Nombre indicador	Meta	Unidad de medida	Periodicidad de medición
Tasa de efectividad en la ejecución del PIC	80% (Constante)	Porcentaje	Trimestral
Porcentaje promedio de avance de las actividades asociadas a la Gestión del Conocimiento	100% (Creciente acumulativo)	Porcentaje	Trimestral
Tasa de transferencia de conocimiento en la entidad	70% (Creciente acumulativo)	Porcentaje	Trimestral
Porcentaje de cumplimiento en el avance del diseño curricular de un programa académico especializado	100% (Constante)	Porcentaje	Trimestral
Índice de satisfacción de capacitación	90% (Constante)	Porcentaje	Trimestral

#### 7.11. Mecanismos e instrumentos de seguimiento asociados

La medición y el seguimiento de las acciones formativas constituyen elementos esenciales para garantizar la efectividad e impacto de los programas de formación y capacitación. Este proceso permite verificar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y asegurar el uso eficiente de los recursos disponibles.

En este sentido, la evaluación del aprendizaje aplicada a los servidores(as) que participan en acciones formativas, mediante instrumentos como el pretest y el postest, se fundamenta en los siguientes principios:

- El aprendizaje se orienta al estudiante como eje central del proceso formativo.
- La evaluación cumple una función formativa, orientada al mejoramiento continuo.
- La certificación representa el reconocimiento al esfuerzo y compromiso del estudiante en su proceso de aprendizaje.
- La evaluación se desarrolla de manera continua durante toda la acción formativa.

Adicionalmente, todas las acciones formativas orientadas al desarrollo de competencias, independientemente de su modalidad (presencial, virtual, en línea o mixta), incluyen una evaluación



de satisfacción por parte de los servidores(as) participantes. Esta evaluación contempla los siguientes aspectos:

- La experiencia del participante durante el curso.
- La pertinencia y relevancia de la acción formativa.
- El grado en que el curso fomentó la reflexión crítica del estudiante.
- Los aspectos logísticos relacionados con la ejecución del curso.
- El desempeño de los formadores.

El análisis de los resultados obtenidos permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el desarrollo de competencias, retroalimentar el desempeño de los formadores(as), y realizar ajustes o actualizaciones en los contenidos, recursos y actividades de las acciones formativas.

Adicionalmente, como mecanismos internos de seguimiento a la ejecución del PIC, desde la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas se cuenta con una matriz de avance del PIC que se actualiza semanalmente de conformidad con los reportes de planeación y ejecución que realizan los servidores(as) públicos(as) de la dependencia, encargados(as) de liderar cada una de las actividades académicas. De igual forma, se realizan reuniones mensuales de seguimiento por parte del Subdirector(a) para validar el nivel de avance del PIC, quien a su vez realiza el reporte correspondiente al Director(a) de Gestión Corporativa, en las reuniones e instancias de seguimiento que se requieran.

## **7.12. Otras acciones relacionadas con la formación en la DIAN**

Buscando que la información y la experiencia acumulada se convierta en un elemento disponible para todos los servidores(as) públicos(as), y contribuyendo al cumplimiento eficiente y sostenible de la misión institucional, a continuación, se presentan otras estrategias que contribuyen, además del PIC, al proceso formativo del talento humano de la entidad, así como también al cumplimiento de metas durante la vigencia 2026:

### **7.12.1. Programas académicos de formación especializada:**

Los programas de formación especializada, estructurados bajo el modelo de mallas curriculares, están orientados al fortalecimiento de las competencias del talento humano de la DIAN, al tiempo que contribuyen de manera sostenida al desarrollo institucional con estándares de calidad. Esta propuesta formativa se articula de manera coherente, contemplando inicialmente el diseño de cuatro mallas: Aduanera, Tributaria, Cambiaria y de Liderazgo Transformacional. Su construcción será un ejercicio colaborativo, respaldado tanto por expertos de la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas (SEIA) como de las áreas misionales y de apoyo, lo que garantizará su rigurosidad pedagógica, técnica y estratégica. Este enfoque permite alinear la capacitación con las necesidades operativas y de liderazgo de la entidad.





Las mallas curriculares constituyen un esquema formativo estructurado en tres niveles de apropiación del conocimiento: básico, medio y superior especializado. El nivel básico contiene los fundamentos teóricos, axiológicos y normativos sobre la materia. El nivel medio incorpora rutas de aprendizaje que permiten una progresión coherente en el desarrollo de competencias. Por su parte, el nivel superior especializado se orienta a los campos de la investigación formativa y la formación docente en torno a una ruta específica. Esta iniciativa pedagógica facilita una acción educativa eficiente, progresiva y alineada con los perfiles y funciones del talento humano, promoviendo la generación de saberes relevantes para la transformación institucional.

La proyección para el 2026, es alcanzar la consolidación del diseño curricular de al menos uno (1) de los programas especializados, y llevar a cabo su consecuencial piloto. Teniendo en cuenta el avance logrado en años anteriores, el programa perfilado para tal fin será la Malla Curricular Aduanera, cuya acción educativa será aplicable a un estimado de 280 servidores(as) públicos(as), ubicados tanto en nivel central como en Direcciones Seccionales. No obstante, se aclara que la cifra de servidores(as) podría variar según el contexto institucional que se suscite.

El propósito central de los programas académicos especializados es optimizar los procesos de capacitación institucional, asegurando que cada etapa del aprendizaje contribuya al fortalecimiento de competencias clave. Al integrar contenidos pertinentes y metodologías activas, se promueve una mejora continua en el desempeño laboral y en la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía. Además, este enfoque permite consolidar una base sólida para la profesionalización interna, fomentando una cultura organizacional orientada al desarrollo, la excelencia y el compromiso con el servicio público. En conjunto, posiciona a la DIAN como una entidad moderna, competente y orientada al desarrollo del país.

#### **Actividades y productos asociados:**

Se espera lograr avances progresivos en el diseño curricular de al menos uno (1) de los programas académicos especializados, conforme a las fases de: I. Estructuración curricular, II. Validación técnica y III. Construcción de contenidos.

Los currículos formativos que pretenden diseñarse de forma progresiva y rigurosa corresponden a: el programa académico especializado aduanero, el programa académico especializado tributario, el programa académico especializado cambiario y el programa académico especializado en liderazgo transformacional.



### 7.12.2. Oferta Permanente

Esta oferta se relaciona con los recursos educativos auto gestionables y disponibles a través de la plataforma educativa Open LMS, los cuales abordan temas de interés general. Esta oferta puede tener origen interno o externo y son de acceso libre para los servidores(as) públicos(as) de la entidad.

**A nivel interno:** Creadas y virtualizadas por la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas y/o terceros, correspondientes a vigencias anteriores del Plan Institucional de Capacitación – PIC, así como otras actividades lideradas por las dependencias de la entidad.

**A nivel externo:** Comprende actividades ofertadas y gestionadas por otras entidades públicas a través de sus propias plataformas educativas.

#### **Acciones y productos asociados:**

Contar con oferta permanente de contenidos alojados en Open LMS, con el fin de poner a disposición de los servidores(as) contenidos que les permitan desarrollar diversas competencias.

### 7.12.3. Estrategia Legado

Esta estrategia, además de orientarse al cumplimiento del artículo 44 del Decreto 927 de 2023, tiene 4 objetivos principales:

1. Preservar el conocimiento.
2. Asegurar la continuidad operativa.
3. Aprovechar el conocimiento preexistente.
4. Reducir los tiempos de aprendizaje

De este modo, para el desarrollo de esta estrategia resulta indispensable identificar como mínimo los servidores(as) próximos a desvincularse de la entidad con el fin de reconocer el posible conocimiento crítico y tácito, para luego de ello encontrar la mejor manera de realizar la transferencia de este conocimiento a los demás servidores(as).

#### **Actividades y productos asociados:**

- Elaboración del diagnóstico de la posible fuga de conocimiento a partir de criterios ciertos de movilidad <sup>2</sup>.
- Realización de la priorización correspondiente de acuerdo con los datos y los recursos disponibles para atender la necesidad.

---

<sup>2</sup> A partir de la información de la planta de personal en el Sistema de Información de Personal, identificar servidores(as) que se encuentren a 3 años de jubilarse y vinculados provisionalmente, con el fin de identificar las áreas con mayor riesgo de fuga de conocimiento y priorizar su intervención.



- Comunicación a todas las áreas priorizadas de la metodología a emplear y finalización del proceso de transferencia con al menos el 20% de las Direcciones de Gestión o Seccionales priorizadas, o el 20% de los servidores(as) identificados con conocimiento tácito.

#### 7.12.4. Comunidades de Aprendizaje

Las comunidades de aprendizaje se conciben como espacios para estimular la cooperación entre los servidores(as) de la DIAN o con miembros de otras instituciones, de tal manera que se facilite la socialización de los conocimientos y las buenas prácticas e incluso pueden llegar a conformarse comunidades que produzcan conocimiento.

Desde la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas (SEIA) se promueven 2 comunidades de Aprendizaje a saber:

- **Diálogos del Conocimiento:** Esta comunidad se desarrolla a partir de bloques temáticos, compartiendo conocimientos de vanguardia o buenas prácticas empleadas al interior de la entidad, que podrían ser replicadas en otras Direcciones Seccionales o dependencias.

**Actividades y productos asociados:** 4 bloques temáticos durante la vigencia 2026.

- **Estrategia Voces DIAN:** Esta es la comunidad más reciente y comparte conocimiento, lecciones aprendidas y en general experiencias en un formato de corta duración, práctico y menos formal, a través de anécdotas con propósito, entrevistas, conversaciones grupales o audiolibros.

**Actividades y productos asociados:** 10 podcast.

#### 7.12.5. Producción Editorial

Esta acción se relaciona con el proceso de transformación de una obra, sea esta gráfica, textual o mixta, en una publicación digital, que abarca desde la concepción de la idea hasta su distribución final al lector.

La producción editorial en la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas (SEIA) implica diferentes fases:

1. Concepción de la publicación.
2. Orientación para la elaboración de la publicación.
3. Revisión de estilo.
4. Revisión técnica.
5. Diagramación del contenido.
6. Preimpresión digital.
7. Impresión digital de la obra.
8. Distribución de la obra.



A la fecha la SEIA ha generado 2 tipos de publicaciones:

- ✓ **Publicaciones Técnicas de corte pedagógico:** Referentes a los documentos orientadores de la Escuela de Impuestos y Aduanas.
- ✓ **Publicaciones Técnicas asociadas a la misionalidad de la entidad:** En este caso la producción editorial se refiere a DUCERE y/o cualquier otra publicación que apoye las estrategias de gestión del conocimiento promovidas por la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas.

**Actividades y productos asociados:** 2 producciones editoriales durante 2026 (una por semestre)

#### 7.12.6. Administración Plataforma Académica

En el marco del proceso de modernización de la DIAN, la estrategia de gestión del conocimiento se ha centrado también en el fortalecimiento de la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas (SEIA), mediante la adquisición de infraestructura tecnológica. Como parte de esta modernización es importante destacar entonces el sistema de aprendizaje Open LMS, cuyo uso ha optimizado la formación y capacitación de los servidores(as) de la entidad, gestionando los programas en las modalidades asincrónica e híbrida, así como también ha facilitado el fortalecimiento de las competencias digitales de los servidores(as). Además, Open LMS se considera una herramienta útil en el sistema de registro académico de la SEIA.

En este sentido, la SEIA es la responsable de administrar el uso y aprovechamiento de la plataforma LMS. Así, con el fin de garantizar la disponibilidad para el total de los servidores(as) de la planta de la entidad, para 2025 contó con 15.552 licencias activas y para 2026 llevará cabo el proceso de renovación de estas.

**Actividades y productos asociados:** Disponibilidad de usuarios en la plataforma Open LMS para los servidores(as) públicos(as) de la planta de talento humano de la entidad.

#### 7.12.7. Fortalecimiento de Alianzas Estratégicas

Este tema hace referencia al relacionamiento estratégico que pretende potenciar el proceso formativo del talento humano institucional, mediante acciones colaborativas con instituciones o entidades nacionales e internacionales afines a la misionalidad de la entidad, en procura de robustecer la capacitación y la formación.

De este modo, ya durante el 2025 se había iniciado este proceso, a partir de la identificación de actores educativos a nivel nacional e internacional, así como también se avanzó en la elaboración de una matriz analítica para estimar la viabilidad de efectuar algún tipo de contacto.



#### **Actividades y productos asociados:**

- Consolidación de una base de datos con información de posibles aliados estratégicos.
- Acercamientos relacionales iniciales con instituciones o entidades nacionales o internacionales.

#### **7.12.8. Administración de la sede**

Con el propósito de fortalecer la gestión académica de la SEIA, el proyecto de Apoyo a la Modernización de la DIAN contempló dentro de sus componentes la adecuación de su infraestructura física en sede. De este modo, como producto de esa intervención se cuenta actualmente con las siguientes capacidades instaladas: Un (1) auditorio principal con capacidad de hasta 300 personas; diez (10) aulas con capacidad acumulada de 449 personas; tres (3) salas de juntas, espacios de coworking con capacidad de hasta veinticuatro (24) personas; espacios en biblioteca para consulta de textos y puestos de lectura y un (1) espacio amplio de cafetería con capacidad de ochenta y un (81) personas. A su vez, con relación a los espacios mencionados destacan las siguientes soluciones tecnológicas: (22) Video Walls, (13) pantallas LED de proyección, (5) pantallas interactivas, (10) atriles inteligentes, así como el sistema de proyección 4K para el espacio del auditorio principal, entre otros.

En este orden de ideas y teniendo en cuenta el conjunto de espacios académicos y herramientas que acompañan lo anteriormente mencionado, se pretende generar un impacto positivo en un número creciente de servidores(as) públicos(as), a través de un aprovechamiento de estos espacios y herramientas institucionales, orientados a enriquecer la experiencia educativa en la sede de la SEIA.

**Producto asociado:** Capacidades instaladas en la sede de la SEIA que potencien la experiencia educativa de los servidores(as) públicos(as)



## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35(2), 161–164. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia [Const.]. 7 de julio de 1991 (Colombia). Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- British Columbia Public Service. (s.f.). *Knowledge Transfer Guide*. Disponible en: [https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/careers/managers-supervisors/knowledge-transfer/knowledge\\_transfer\\_manager\\_guide.pdf](https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/careers/managers-supervisors/knowledge-transfer/knowledge_transfer_manager_guide.pdf)
- Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC (2004). Acuerdo 001 del 16 de diciembre de 2004: *Por el cual se aprueba y adopta el reglamento de organización y funcionamiento de la Comisión Nacional del Servicio Civil*. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=15687>
- Congreso de la República de Colombia (23 de septiembre de 2004). *Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. [Ley 909] Diario Oficial No. 45.693. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
- Congreso de la República de Colombia (23 de enero de 2006). *Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. [Ley 1010] Diario Oficial No. 46.160 Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
- Congreso de la República de Colombia (25 de junio de 2025). *Por medio de la cual se modifica parcialmente normas laborales y se adopta una Reforma Laboral para el trabajo decente y digno en Colombia*. [Ley 2466] Diario Oficial No. 46.160 Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=260676>
- Coordinación Escuela de Impuestos y Aduanas (2019). *Proyecto Educativo Institucional*. Disponible en: <https://www.dian.gov.co/EscuelaDIAN/Proyecto%20Educativo%20Institucional%20IETDH%20-%20EIAN.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). *Guía para el fortalecimiento de la cultura organizacional en entidades públicas*. DAFP.



- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2007). *Lineamientos para el sistema de estímulos e incentivos institucionales*. DAFP.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). Circular Externa No. 100-010. Sustitución de la Circular Externa No. 100-004 de 2010.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). Planeación de los Recursos Humanos – Lineamientos de Políticas, Estrategias y Orientaciones para la implementación.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Clima organizacional: orientaciones y lineamientos para las entidades públicas*. DAFP.
- Departamento Administrativo de la Función Pública & Escuela Superior de Administración Pública. (2020). Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020–2030.
- Departamento Administrativo de la Función Pública & Escuela Superior de Administración Pública. (2020). Documento parámetro para la planeación estratégica del talento humano. Disponible en: <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506925/Documento+par%C3%A1metro+para+la+planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+del+talento+humano.pdf/b4f15987-5d90-ab4a-2205-cd4096f0de8c?t=1595866100756>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2021)., Guía para la formulación del Plan Institucional de Capacitación – (PIC).
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2024). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – (MIPG) Versión 6.
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). Documento CONPES 3993. Fortalecimiento institucional de la DIAN.
- Duque, G. G. (2020). Lineamiento técnico de la gestión del conocimiento y la innovación. En D. A. Pública. Bogotá. Disponible en: [www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento](http://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento)
- Fondo de Riesgos Laborales de la República de Colombia. (s. f.). *Glosario y Términos*. Disponible en: <https://www.fondoriesgoslaborales.gov.co/glosario/>
- Henao. C. M. (2021). Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas. En D. A. Pública. Bogotá. Disponible en:



[https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/40535653](https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/40535653)

- Hettler, B. (1980). Wellness promotion: A holistic approach. National Wellness Institute.
- Congreso de la República de Colombia (25 de junio de 2025). *Por medio de la cual se modifica parcialmente normas laborales y se adopta una Reforma Laboral para el trabajo decente y digno en Colombia*. [Ley 2466] Diario Oficial No 53160. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=260676>
- Lara, Rincón & Tovar (2024). Perspectiva Educativa. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN
- Ministerio del Trabajo (26 de mayo de 2015). *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. [Decreto 1072]. Diario Oficial No.49523. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- Ministerio del Trabajo (2019). Resolución [312](#) de [2019](#): *Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST*.
- Ministerio del Trabajo. (2020). Implementación de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo al Año 2020. Disponible en: <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/implementacion-de-los-sistemas-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-al-ano-2020>
- Montalvo Poveda, M. E. (2018). *Salario emocional y compromiso laboral en organizaciones modernas*.
- Presidencia de la República de Colombia. (5 de agosto de 1998). Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado [Decreto 1567] Diario Oficial No. 43.358. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>
- Presidencia de la República de Colombia. (26 de mayo de 2015). Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública [Decreto 1083] Diario Oficial No.49523. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>





- Presidencia de la República de Colombia. (4 de abril de 2018). Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado [Decreto 612] Diario Oficial No. 50.554. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>
- Presidencia de la República de Colombia. (22 de diciembre de 2020). *Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.* [Decreto 1742] Diario Oficial No. 51.536. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=153986>
- Presidencia de la República de Colombia. (7 de junio de 2023). *Por el cual se modifica el Sistema Específico de Carrera de los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial -DIAN y la regulación de la administración y gestión de su talento humano.* [Decreto 927] Diario Oficial No. 52.419. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=211570>
- [Ministerio de la Protección Social \(2007\)](#). Resolución 1401 de 2007: *Por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo.*
- [Ministerio de la Protección Social \(2008\)](#). Resolución 2646 de 2008: *Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional*
- Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - UAE-DIAN (2016). Resolución 000039 del de 2016: *Por la cual se reglamenta la capacitación en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN.*
- Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - UAE-DIAN (2021). Proceso de Talento Humano PR-TAH-0097 - Inducción a Servidores Públicos y Entrenamiento en el Puesto de Trabajo – Versión 3.
- Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - UAE-DIAN (2024). Resolución 065 del 11 de abril de 2024: *Por el cual se adopta el Diccionario de Competencias Comportamentales de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.*
- Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - UAE-DIAN (2025). Resolución 226 de 2025: *Por la cual se adopta la modalidad de Teletrabajo Autónomo en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.*



- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2025). *Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2025*. Disponible en: <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/PlanEvalInstitucional/7-Plan-Nacional-de-Bienestar-Integral-e-Incentivos-2025.pdf>
- Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - UAE-DIAN (2025). Plan Nacional de Bienestar Integral. Disponible en: <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/PlanEvalInstitucional/7-Plan-Nacional-de-Bienestar-Integral-e-Incentivos-2025.pdf>