

PLAN NACIONAL DE BIENESTAR INTEGRAL E INCENTIVOS 2026

*“El bienestar de quienes sirven al país es la base para construir una
DIAN más humana, sólida y sostenible.”*



CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	OBJETIVOS.....	8
2.1	Objetivo General	8
2.2	Objetivos Específicos	8
3.	ALCANCE	9
4.	FASES DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR INTEGRAL E INCENTIVOS 2026	9
5.	MARCO NORMATIVO	9
6.	MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO	12
7.	METODOLOGÍA DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES.....	16
7.1	EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO, IMPACTO, SATISFACCIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR INTEGRAL 2025	17
7.2	MEDICIÓN CLIMA LABORAL 2024.....	17
7.3	RESULTADOS ENCUESTA DIAGNÓSTICA DE NECESIDADES DE BIENESTAR	19
7.3.1	Resultados encuesta salud física y entorno.....	22
7.3.2	Resultados encuesta mente activa y aprendizaje.....	25
7.3.3	Resultados encuesta emociones y paz interior	26
7.3.4	Resultados relaciones y trabajo.....	28
7.4	RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PLAN NACIONAL DE BIENESTAR INTEGRAL 2025.....	34
8.	DESARROLLO PLAN NACIONAL DE BIENESTAR INTEGRAL E INCENTIVOS 2026	38
8.1	PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL	42
8.1.1	Dimensión salud física y entorno.....	42
8.1.2	Dimensión Emociones y paz interior	44
8.1.3	Dimensión relaciones y trabajo	46
8.1.4	Dimensión mente activa y aprendizaje	52
8.2	PROGRAMA DE INCENTIVOS.....	53

8.2.1. Plan de incentivos	54
8.2.1.1 Mejor servidor público.....	54
8.2.1.2 Mejor equipo de trabajo	55
9. Seguimiento y control.....	55
10. Fuentes de financiación	56
11. Bibliografía	58

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Marco Normativo	10
Tabla 2. Dimensiones Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026	39
Tabla 3 Relación de las dimensiones del Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos con las rutas de valor del MIPG	40
Tabla 4 Relación entre las dimensiones del Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026 DIAN y el Programa Nacional de Bienestar Social 2023-2026 DAFP .	40
Tabla 5 Elementos claves Dimensión Emociones y Paz Interior	42
Tabla 6 Elementos claves Dimensión Emociones y Paz Interior	44
Tabla 7 Elementos claves Dimensión Relaciones y Trabajo	46
Tabla 8 Elementos claves Dimensión Mente Activa y Aprendizaje	52
Tabla 9. Indicadores estratégicos Plan nacional de bienestar integral e incentivos 2026.....	56
Tabla 10. Presupuesto 2026.....	56

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Actores que aportaron al trabajo colaborativo	7
Ilustración 2. Rutas de creación de valor MIPG	14
Ilustración 3. Ejes Programa Nacional de Bienestar 2023-2026.....	15
Ilustración 4. Dimensiones de Bienestar Integral para la DIAN	16
Ilustración 5. Dimensiones Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026 ...	39

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Impacto y Satisfacción	17
Gráfica 2. Resultados generales de clima laboral 2024.....	18
Gráfica 3. Caracterización	19
Gráfica 4. Preguntas generales	21
Gráfica 5. Resultados dimensión salud física y entorno parte 1.....	22
Gráfica 6. Resultados dimensión salud física y entorno parte 2.....	23
Gráfica 7. Resultados dimensión salud física y entorno parte 3.....	24
Gráfica 8. Resultados dimensión mente activa y aprendizaje.....	26
Gráfica 9. Resultados dimensión emociones y paz interior	27
Gráfica 10. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 1	29
Gráfica 11. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 2	30
Gráfica 12. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 3	31
Gráfica 13. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 4	32
Gráfica 14. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 5	34
Gráfica 15. Resultados Dimensión Salud Física y Entorno	35
Gráfica 16 Resultados Dimensión Emociones y Paz Interior.....	36
Gráfica 17 Resultados Dimensión Mente y Aprendizaje	36
Gráfica 18 Resultados Dimensión Relaciones y Trabajo	37
Gráfica 19 Resultados Gestión Comunicaciones	38



PLAN NACIONAL DE BIENESTAR INTEGRAL E INCENTIVOS 2026

1. INTRODUCCIÓN

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 Hettler¹, 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.

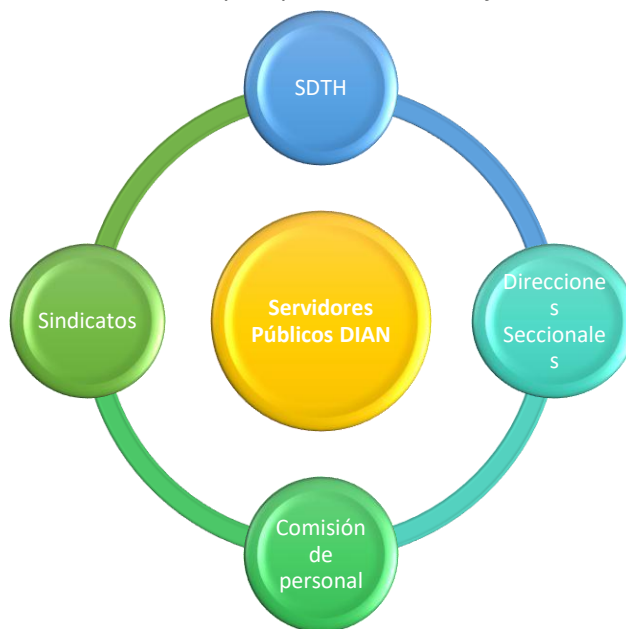
Asimismo, el Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026 incorpora el concepto de salario emocional, entendido como el conjunto de beneficios intangibles que fortalecen la fidelización, el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores con la Entidad. En esta misma línea, el Programa 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.

¹ Hettler, William. *Wellness: Encouraging a Lifetime Pursuit of Excellence*. National Wellness Institute, Estados Unidos, 1984

Conforme a lo establecido en el artículo 2.2.10.6 del Decreto 1083 de 2015², 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 1. Actores que aportaron al trabajo colaborativo



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

² Decreto 1083 de 2015 - Artículo 2.2.10.6 Identificación de necesidades y expectativas en los programas de bienestar. Los programas de bienestar responderán a estudios técnicos que permitan, a partir de la identificación de necesidades y expectativas de los empleados, determinar actividades y grupos de beneficiarios bajo criterios de equidad, eficiencia mayor cubrimiento institucional.



2. OBJETIVOS

2.1 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.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

3. ALCANCE

El Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026 estará dirigido a los servidores públicos vinculados 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.

“Se entenderá por familia 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)³.

4. FASES DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR INTEGRAL E INCENTIVOS 2026

- **Diagnóstico:** Se evaluó el cumplimiento, impacto, satisfacción y participación en las actividades del Plan Nacional de Bienestar Integral del año 2025. También se analizaron los resultados de la encuesta de clima laboral 2024 y necesidades de bienestar e incentivos.
- **Consolidación de datos:** A partir de los resultados del diagnóstico, se realizaron mesas de trabajo con los colaboradores de la Subdirección de Desarrollo del Talento Humano, encargados de las áreas de talento humano de las Direcciones Seccionales, Comisión de Personal y organizaciones sindicales, con el fin de consolidar y validar los insumos para la formulación del plan bajo una visión conjunta y consensuada.
- **Definición del Plan:** Con base en el diagnóstico y la consolidación de datos, se estructuraron dos programas, Bienestar Laboral e Incentivos, alineados con la normatividad, el marco institucional, las necesidades identificadas y los objetivos estratégicos de la DIAN.
- **Socialización y ejecución:** El Plan será socializado y difundido a través de los medios de comunicación institucionales, y será implementado mediante planes operativos individualizados en el Nivel Central y direcciones seccionales, los cuales son sometidos a seguimiento y evaluación permanente durante toda la vigencia 2026.

5. MARCO NORMATIVO

El presente compendio reúne las principales normas, leyes, decretos, resoluciones, circulares y documentos orientadores que constituyen el soporte jurídico de la gestión de bienestar, así como del desarrollo del talento humano en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.

³ 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.

Este marco normativo consolida los instrumentos que regulan la administración pública en materia de estímulos, en concordancia con las políticas del Gobierno Nacional, las disposiciones del Departamento Administrativo de la Función Pública y los lineamientos institucionales vigentes. Su contenido orienta la formulación, ejecución y seguimiento de los programas de bienestar integral e incentivos, y constituye una herramienta técnica de consulta y referencia para la adecuada implementación y evaluación de las políticas institucionales.

Tabla 1. Marco Normativo

Norma	Temática
Ley 909 de septiembre 23 de 2004	Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones
Ley 1857 de julio 26 de 2017	Modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones.
Ley 1960 de junio 27 de 2019	Modifica la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones.
Ley 2294 de mayo 19 de 2023	Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2022- 2026 “Colombia potencia mundial de la vida”.
Ley 2016 de 2020	Por la cual se adopta el Código de Integridad del Servicio Público Colombiano y se dictan otras disposiciones.
Decreto Ley 1567 de agosto 05 de 1998	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.
Ley 1823 de 2017	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.
Decreto 1083 de mayo 26 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
Decreto Ley 894 de mayo 28 de 2017	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.
Decreto 51 de enero 16 de 2018	Modifica parcialmente el Decreto 1083 de 2015, único reglamentario del Sector de Función Pública y se deroga el Decreto 1737 de 2009.
Decreto 648 de abril 19 de 2018	Modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública.
Decreto 770 de julio 13 de 2021	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.
Decreto 0927 de junio 07 de 2023	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
Resolución 11919 de 2009	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.
Resolución 000067 de 2017	Por la cual se reglamenta el incentivo al uso de la bicicleta en la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales.
Resolución Número 127 de 2024	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.
Resolución Número 003716 de 2023	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.
Resolución Número 000226 de 2025	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.
Circular conjunta No. 100-012-2023	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.
Circular 000004 del 12 de mayo de 2023 – DIAN	Unidad de Enfoque Diferencial y Género.
Circular 0013 de 2018 – DIAN	Permiso para estudio no compensado
Circular 0016 de 2019 – DIAN	Permiso remunerado por el cumpleaños
Circular 0007 de 2023 – DIAN	Autorización disfrute de un (1) día remunerado y dos días remunerado por cada cinco (5) años de servicios según corresponda.
Circular 000009 de 2023 – DIAN	Acciones en caso de fallecimiento de servidor público de la DIAN o de un miembro de su núcleo familiar.
Circular 003 de 2024 - DIAN	Autorización un (1) día libre para servidores que por necesidades del servicio no puedan asistir a actividades de bienestar.
Circular 0001 de 2024 - DIAN	Permiso remunerado de lactancia

Norma	Temática
Circular conjunta No. 100-112-2023 Ministerio de Trabajo / Departamento Administrativo de la Función Pública	<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 Institucionales 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 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>
Manual operativo sistema de gestión Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG, versión 5, marzo de 2023	Brinda los elementos fundamentales para la implementación del modelo.
Programa Nacional de Bienestar 2023-2026 (DAFP)	Establece los lineamientos para las entidades del orden nacional y territorial en la implementación de sus programas de bienestar.
Guía de estímulos para los servidores públicos -DAFP 2018	Documento de orientación en materia de estímulos, bienestar e incentivos para formular los programas de bienestar y planes de incentivos.
Guía de intervención para la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional -DAFP 2005	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.

6. MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO

El diagnóstico, la formulación y el seguimiento del Plan Nacional de Bienestar Integral 2026 se encuentran alineados con lo dispuesto en:

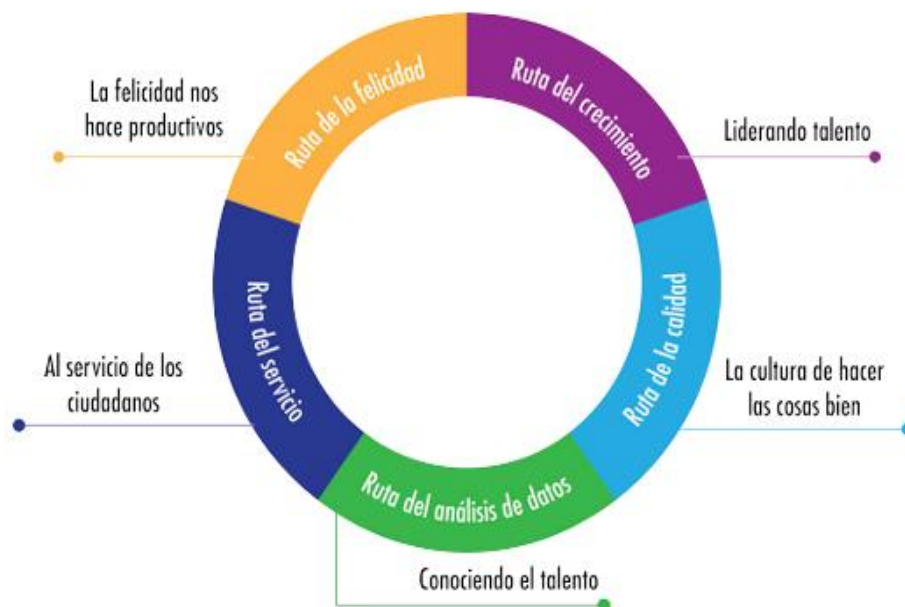
6.1. Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, en particular con la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, cuyo **primer** objetivo es fortalecer el liderazgo y el talento humano. En este marco, se integran las Rutas de Creación de Valor, entendidas como los caminos estratégicos que orientan las acciones institucionales para potenciar las capacidades, el compromiso y el bienestar de las personas servidoras públicas, y que se definen así:

(...) Las Rutas son caminos que conducen a la creación de valor público a través del fortalecimiento del talento humano, y constituyen agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces (...) ⁴

- Ruta de la Felicidad: orientada a promover el bienestar integral, la calidad de vida laboral y el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, fortaleciendo la motivación, el sentido de pertenencia y la satisfacción de las personas servidoras públicas.
- Ruta del Crecimiento: dirigida al desarrollo de competencias, habilidades y capacidades del talento humano, mediante procesos de formación, capacitación y aprendizaje continuo, que contribuyan al fortalecimiento del liderazgo y al mejoramiento del desempeño institucional.
- Ruta del Servicio: enfocada en consolidar una cultura organizacional basada en la vocación de servicio, la ética, la integridad y la orientación a resultados, que permita generar mayor valor público y fortalecer la confianza ciudadana.
- Ruta de la Calidad de Vida Laboral: orientada a garantizar ambientes de trabajo seguros, saludables e inclusivos, mediante la prevención de riesgos, la promoción de la salud física y mental, y el fortalecimiento de relaciones laborales armónicas.

⁴ Manual Operativo MIPG, DAFP, Versión 4 marzo del 2021.

Ilustración 2. Rutas de creación de valor MIPG



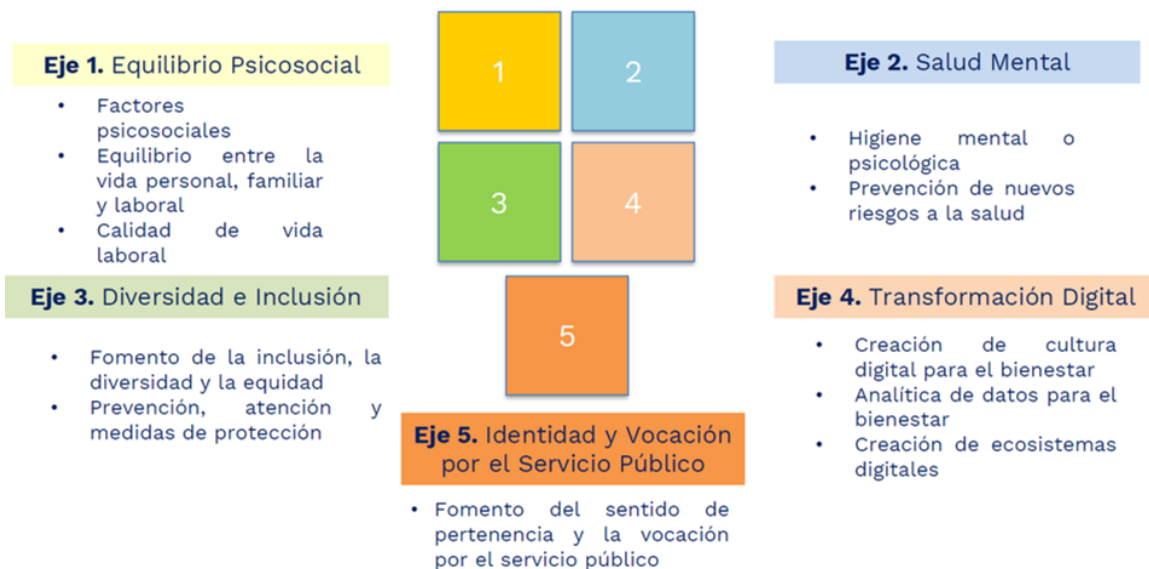
Fuente: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gerentes/Modulo2/pdf/Presentacion%20GETH.pdf>

6.2. El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 *“Colombia Potencia Mundial de la Vida”*⁵ en la transformación: Convergencia Regional, Pilar 5: Fortalecimiento Institucional como motor de cambio para recuperar la confianza de la ciudadanía y para el fortalecimiento del vínculo Estado-Ciudadanía, catalizadores: a, b, c, d, e, f. y con el Plan Estratégico Sectorial Hacienda en sus perspectivas: Gestión Misional, Gestión con Valores para el Resultado (Objetivo Estratégico 1, 2 y 3 Gestión de Capacidades Institucionales: Objetivo Estratégico 1 y 2).

6.3. El Programa Nacional de Bienestar 2023–2026, del Departamento Administrativo de la Función Pública, mediante el cual se establecen los lineamientos y recomendaciones para las entidades del orden nacional y territorial, orientados a la implementación, fortalecimiento y articulación de los programas de bienestar. Este Programa define cinco (5) ejes estratégicos, cuyo propósito es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida personal, laboral y familiar de las servidoras y los servidores públicos, en articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promoviendo entornos laborales saludables, incluyentes y sostenibles. Estos ejes son:

⁵ Ley 2294 de 2023

Ilustración 3. Ejes Programa Nacional de Bienestar 2023-2026



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

6.4. El modelo de bienestar de William Hettler: el cual reconoce que el desarrollo humano en las organizaciones trasciende la capacitación laboral y la formación técnica. Implica comprender que las dimensiones personales, emocionales y sociales de las servidoras y los servidores públicos inciden de manera directa en su bienestar integral y, en consecuencia, en la productividad y el logro de los objetivos institucionales.

En este sentido, el concepto de bienestar laboral ha evolucionado desde un enfoque centrado exclusivamente en la salud física hacia una visión más amplia y estratégica, que integra elementos como la cultura organizacional, el propósito institucional, la sostenibilidad y la tecnología, considerados factores clave para la construcción de entornos laborales saludables. Una organización que promueve el bienestar integral no solo contribuye al equilibrio y la satisfacción de sus colaboradores, sino que también fortalece su compromiso, su creatividad y la eficacia colectiva.

En coherencia con lo anterior, la DIAN ha adoptado como marco de referencia el modelo de bienestar de William Hettler, el cual concibe el bienestar como el resultado del equilibrio entre diversas dimensiones interrelacionadas del ser humano. Para la vigencia 2026, el Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos contempla siete (7) dimensiones, que reflejan una comprensión integral de la persona en su contexto laboral, a saber:

- **Física:** Promueve la salud, la nutrición, la actividad física y la prevención.
- **Ambiental:** Impulsa entornos laborales sostenibles, seguros y armónicos.
- **Emocional:** Fortalece la gestión de emociones, la resiliencia y la estabilidad mental.
- **Social:** Fomenta las relaciones de apoyo, la cooperación y el sentido de pertenencia.

- **Organizacional:** Busca el equilibrio entre la vida personal y laboral, el liderazgo positivo y el reconocimiento.
- **Intelectual:** Estimula el aprendizaje continuo, la creatividad y el pensamiento crítico.
- **Espiritual:** Promueve el propósito, los valores personales y el sentido trascendente del servicio público.

Este enfoque integral permite a la Entidad consolidar una cultura organizacional orientada al bienestar y al desarrollo sostenible, en la que cada dimensión se articula con las demás para potenciar el crecimiento personal y colectivo de los servidores públicos.

Ilustración 4. Dimensiones de Bienestar Integral para la DIAN



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

Con este modelo, la DIAN busca consolidarse como una organización saludable y sostenible, capaz de generar entornos laborales felices y productivos, fortaleciendo la atracción y permanencia del talento en un contexto de cambio constante.

7. METODOLOGÍA DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

El diagnóstico de necesidades que sustenta el Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026 se fundamenta en la medición de indicadores asociados al cumplimiento, impacto, satisfacción y participación en las actividades ejecutadas dentro del Plan 2025, así como en los resultados de la encuesta de clima laboral 2024 y la encuesta personalizada de necesidades de bienestar e incentivos aplicada a las servidoras y los servidores públicos de la entidad.

La medición de estos indicadores permitió identificar tendencias, brechas y áreas de mejora relacionadas con el bienestar laboral, la calidad de vida y la satisfacción de las personas servidoras públicas. Con base en este análisis, se establecieron las prioridades estratégicas y líneas de acción para la formulación del Plan 2026, asegurando su alineación con las políticas nacionales de bienestar e incentivos del sector público.

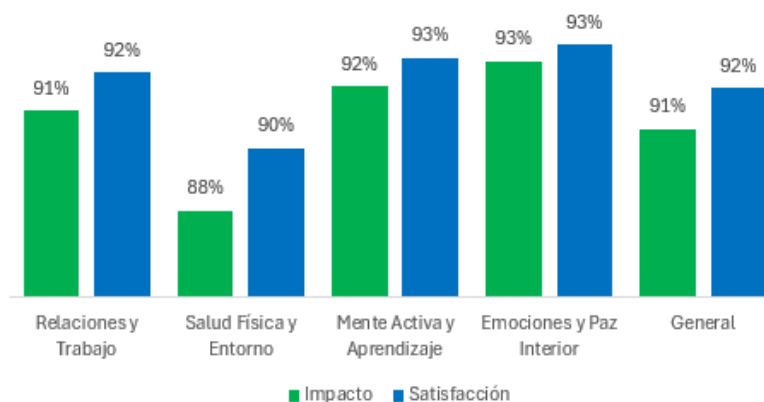
De esta manera, el diagnóstico proporciona una base técnica y objetiva que orienta la toma de decisiones y el diseño de estrategias adaptadas a las necesidades reales de la entidad, promoviendo una gestión del bienestar sustentada en datos y evidencia.

7.1 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:

Gráfica 1. Impacto y Satisfacción



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

7.2 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.

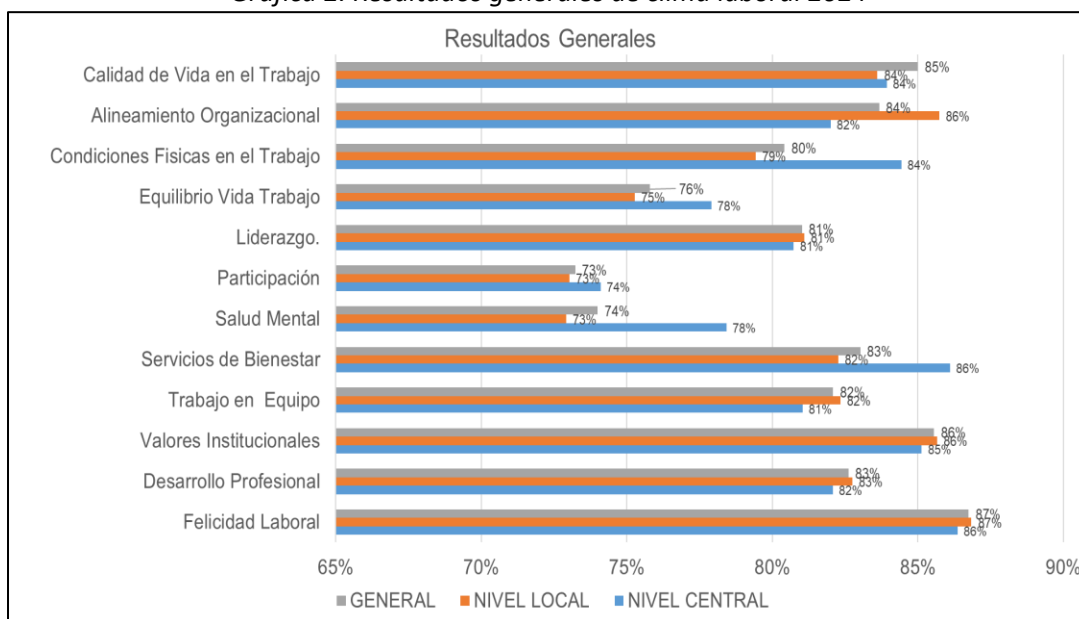
El resultado general obtenido fue de 80%, lo que la ubica en un nivel muy favorable. Este resultado refleja un ambiente institucional positivo y una percepción sólida del bienestar entre los servidores públicos.

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.

Gráfica 2. Resultados generales de clima laboral 2024



Fuente: Elaboración propia - Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

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.

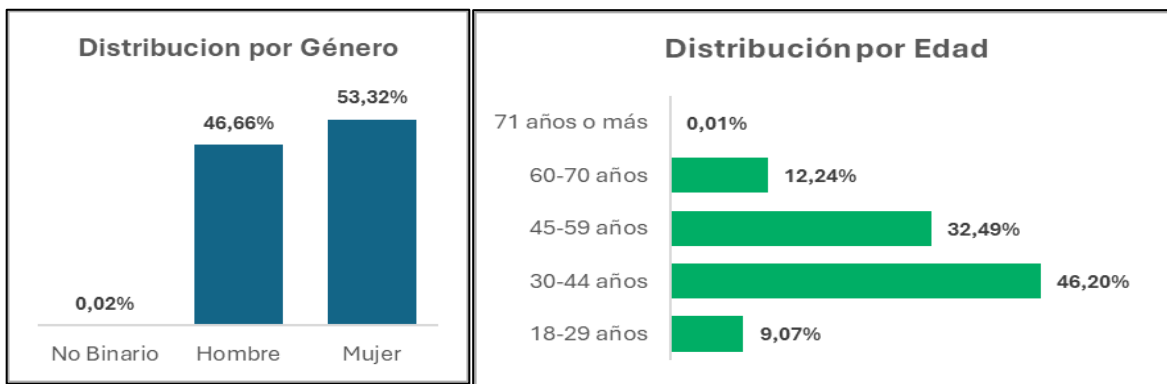
7.3 RESULTADOS ENCUESTA DIAGNÓSTICA DE NECESIDADES DE BIENESTAR

Caracterización planta

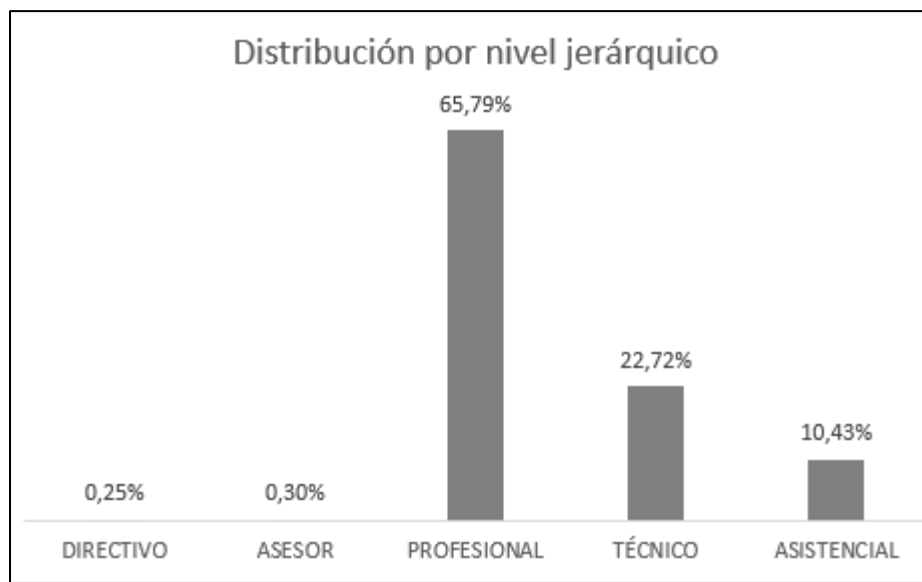
Con base a la información registrada en el sistema Kactus de nuestra población objetivo, de los 16.100 funcionarios que a corte 12 de noviembre de 2025 conformaban la planta de personal, la caracterización de la población evidencia una composición diversa y representativa del talento humano institucional. 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 (ver gráfica 3). 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.

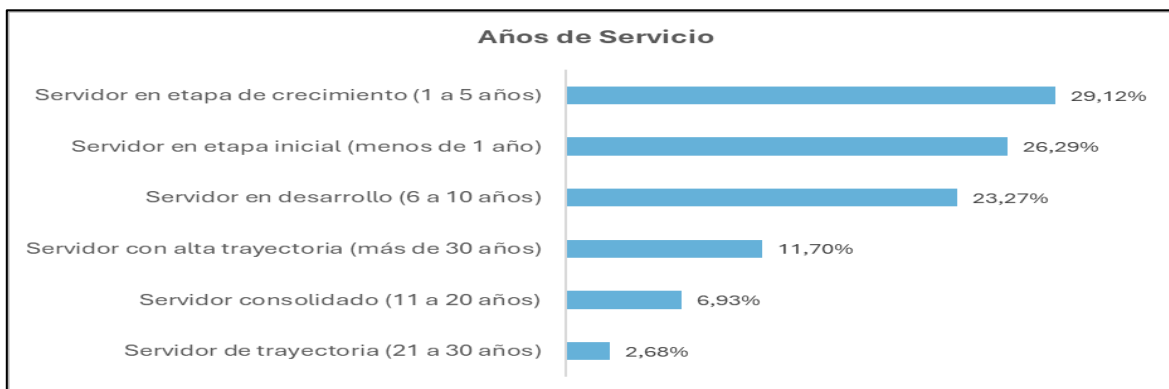
Gráfica 3. Caracterización



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



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



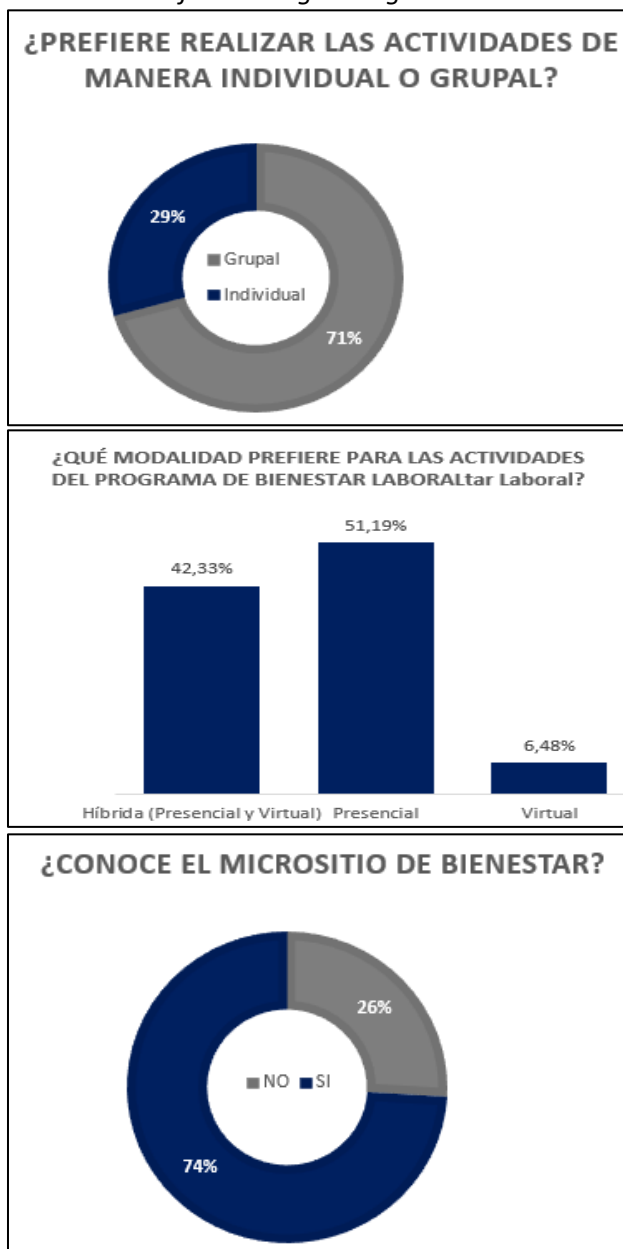
Fuente: Resultados caracterización Kactus 12/11/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

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.

Gráfica 4. 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,

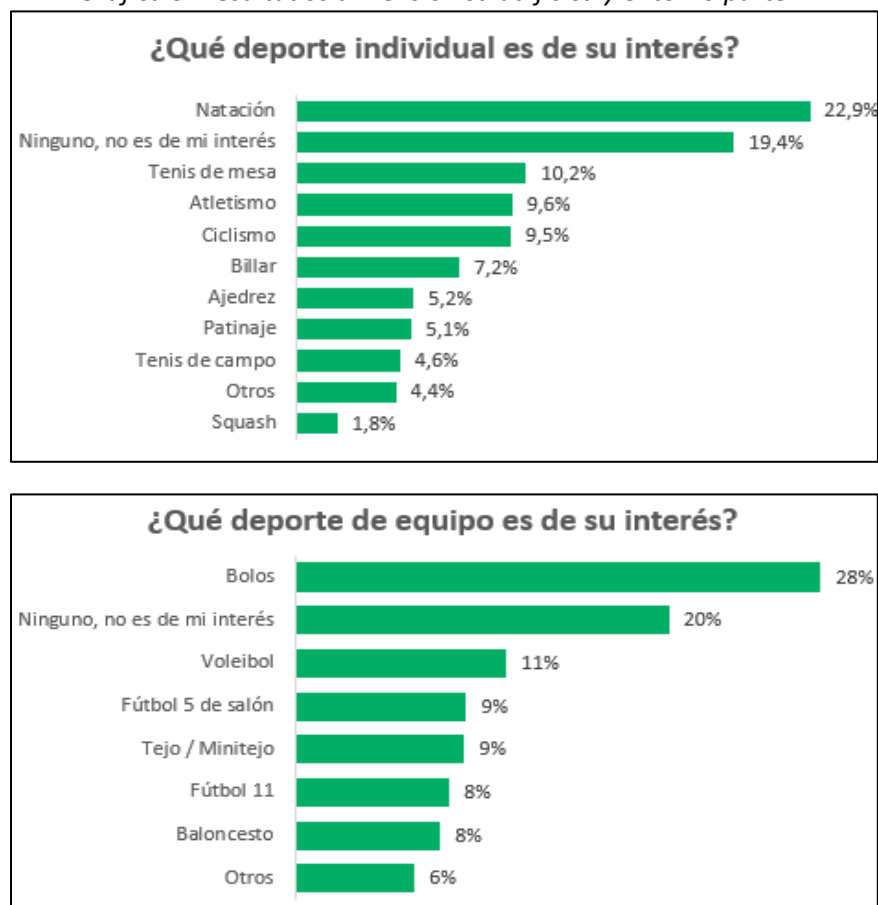
percepciones y expectativas de los servidores públicos frente a las acciones institucionales orientadas al desarrollo humano, la salud, la integración y la calidad de vida.

7.3.1 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 (ver gráfica 5); mientras que en deportes individuales destacaron natación y ciclismo, seguido de atletismo, tenis de mesa, tenis de camp, ajedrez, patinaje, squash y otros (ver gráfica 5).

Gráfica 5. 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

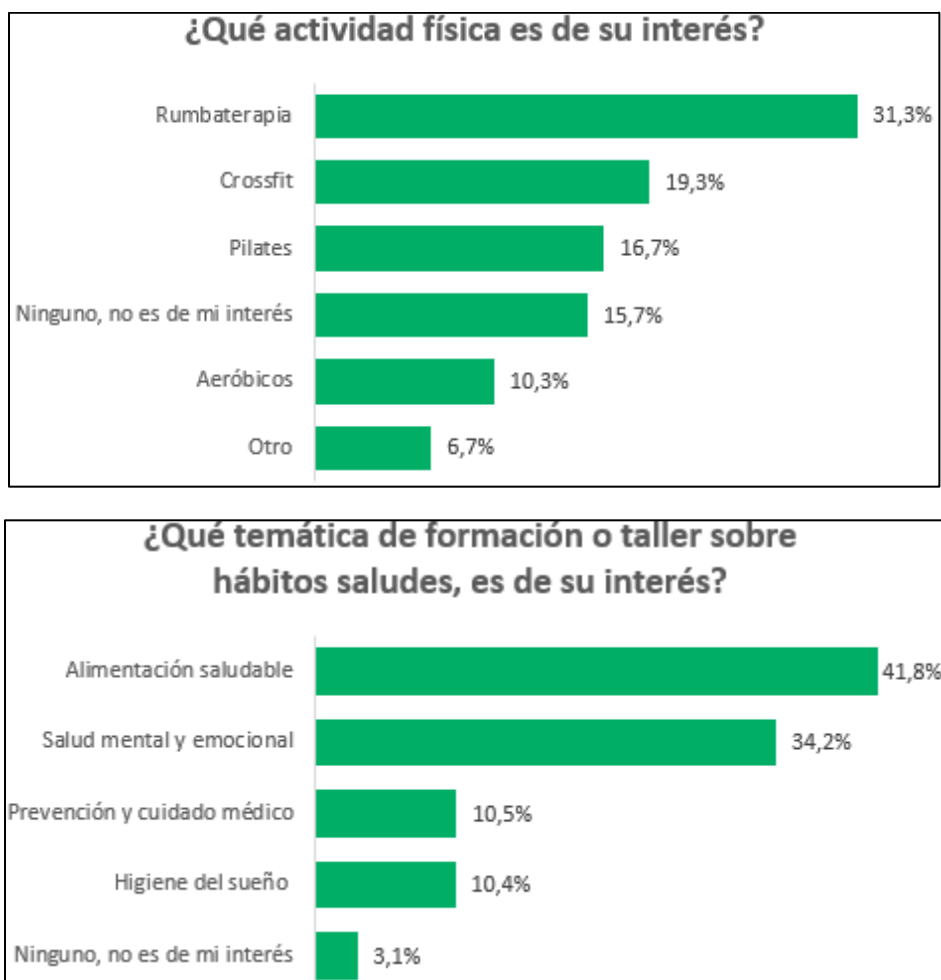
En cuanto a las actividades físicas, la de mayor preferencia fue rumbaterapia con un 31%, seguido de crossfit, pilates, aeróbicos y otros, lo cual evidencia una inclinación por opciones recreativas y energéticas (ver gráfica 6).

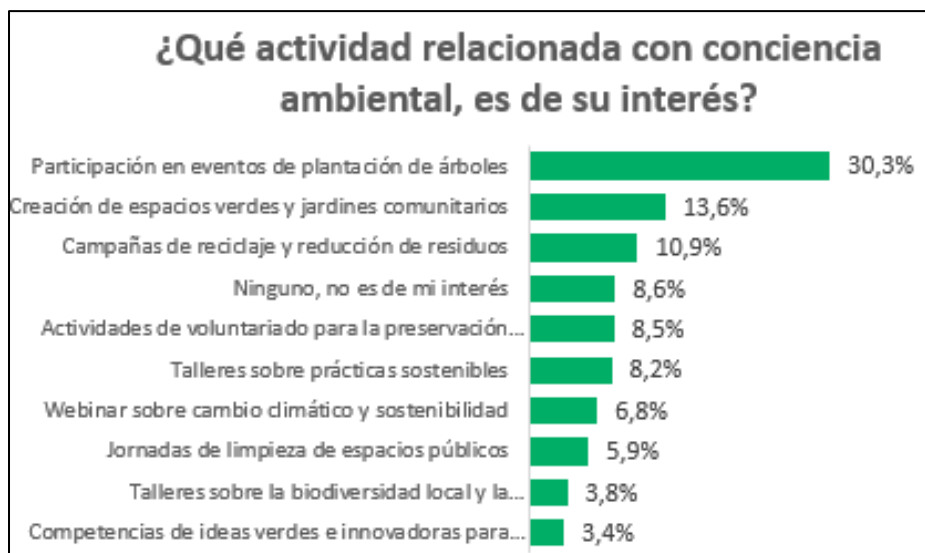
Así mismo, la encuesta muestra una alta valoración por las actividades al aire libre, especialmente las caminatas ecológicas representado en un 61% de los encuestados, seguido de estiramiento y respiración, ciclopaseos y avistamiento de aves (ver gráfica 6).

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. (ver gráfica 6).

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 (ver gráfica 6).

Gráfica 6. Resultados dimensión salud física y entorno parte 2

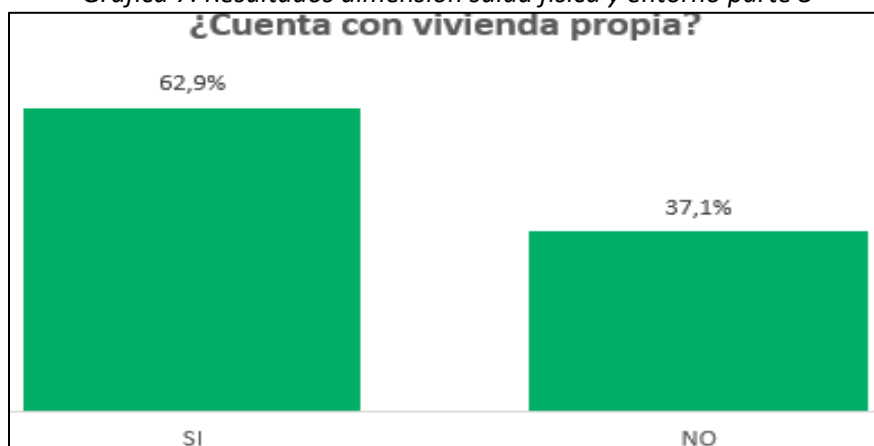




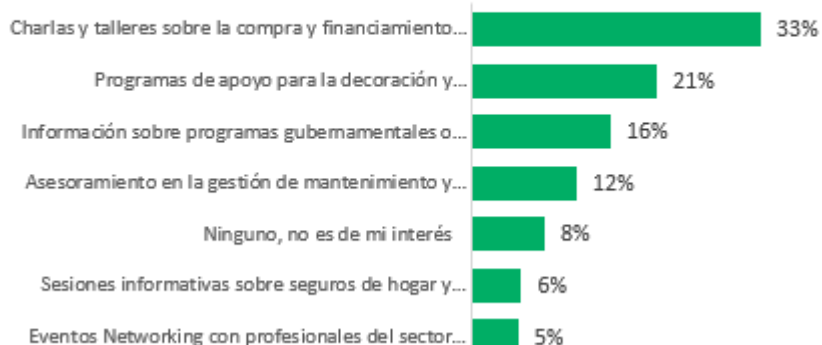
Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

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 (ver gráfico 7). 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 (ver gráfica 7).

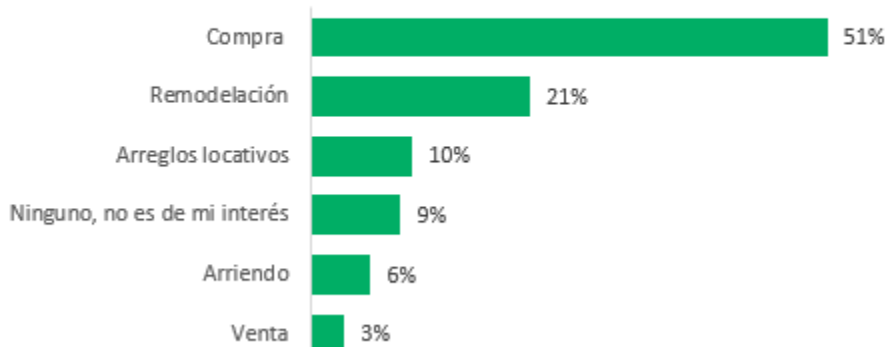
Gráfica 7. Resultados dimensión salud física y entorno parte 3



¿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

7.3.2 Resultados encuesta mente activa y aprendizaje

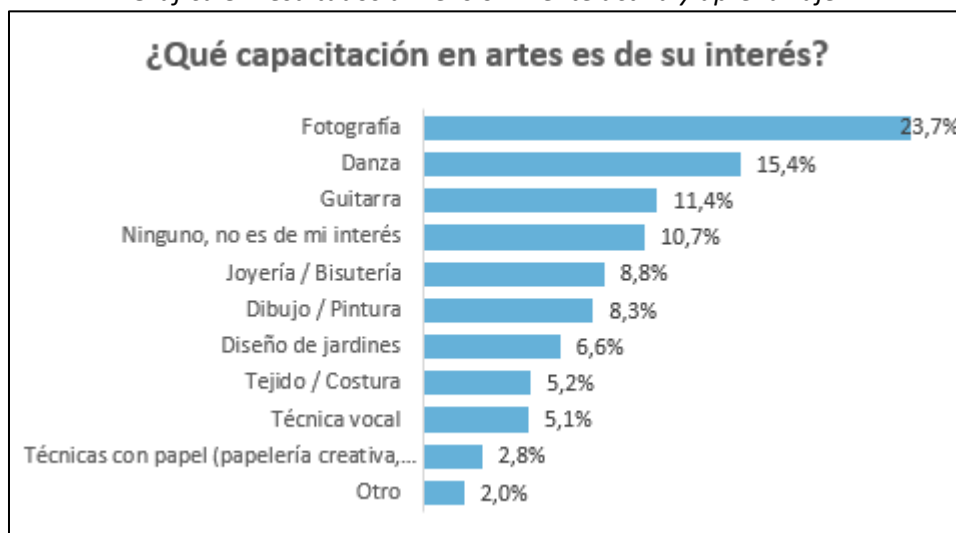
Esta dimensión correspondió a las preguntas 16 a 19, orientadas al desarrollo de capacidades artísticas, culturales y formativas.

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 (ver gráfica 8)

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.

Gráfica 8. 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

7.3.3 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 (ver gráfica 9).

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. (ver gráfica 9).

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 (ver gráfica 9).

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

Gráfica 9. 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

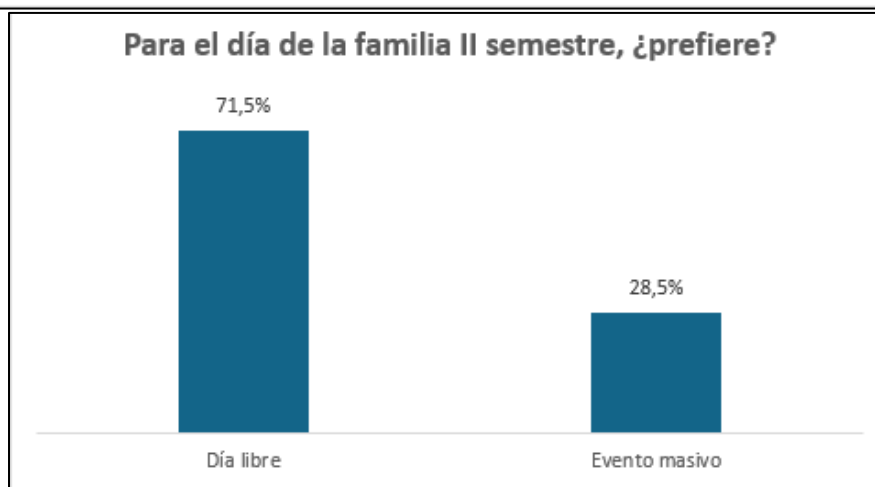
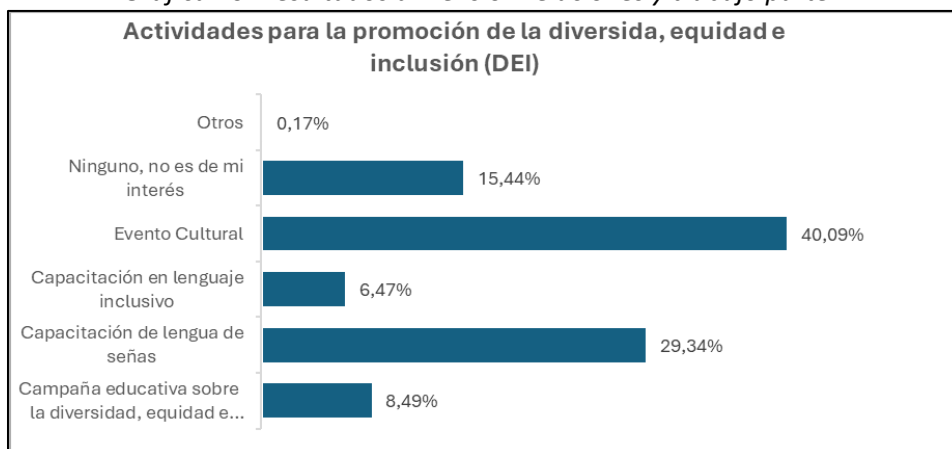
7.3.4 Resultados relaciones y trabajo

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

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) (ver gráfica 10). 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 (ver gráfica 10).

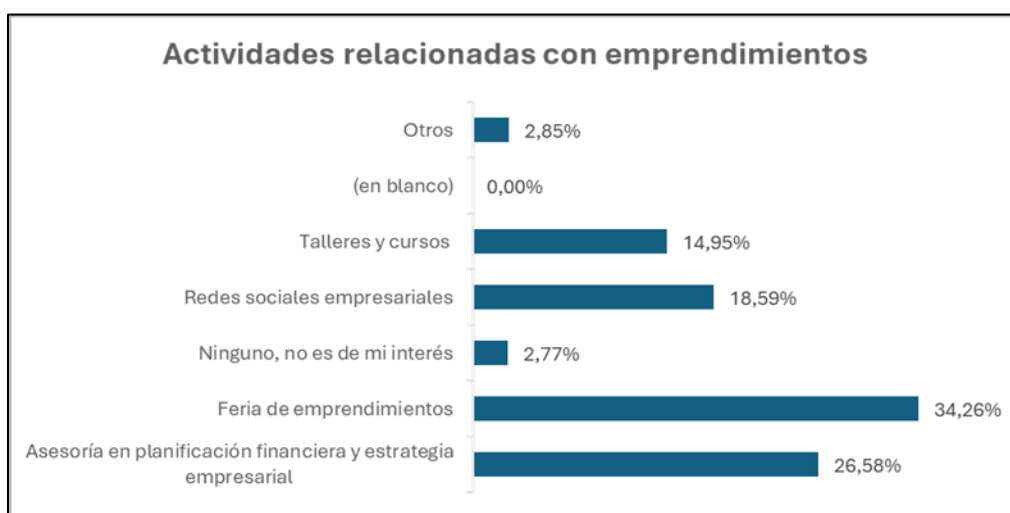
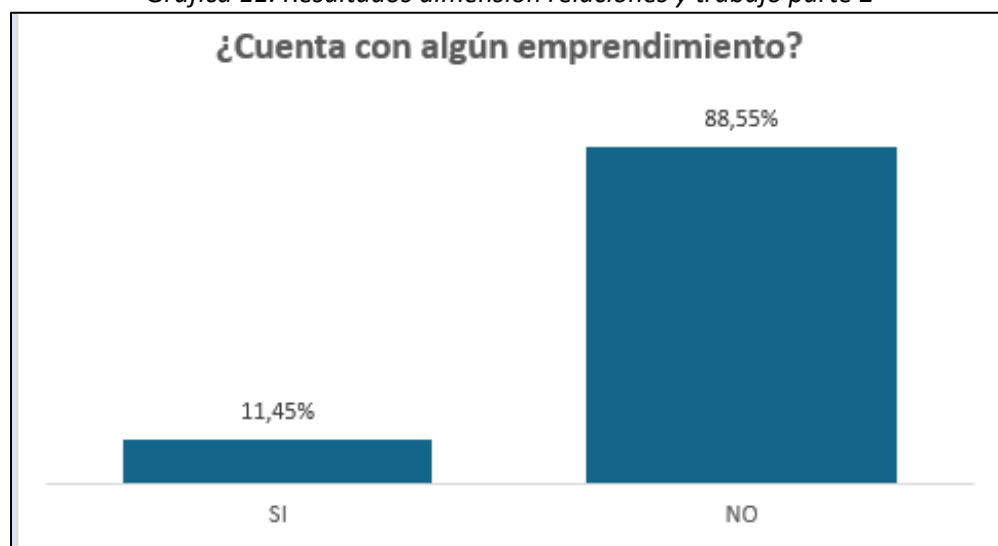
Gráfica 10. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 1



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 (ver gráfica 11).

Gráfica 11. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 2

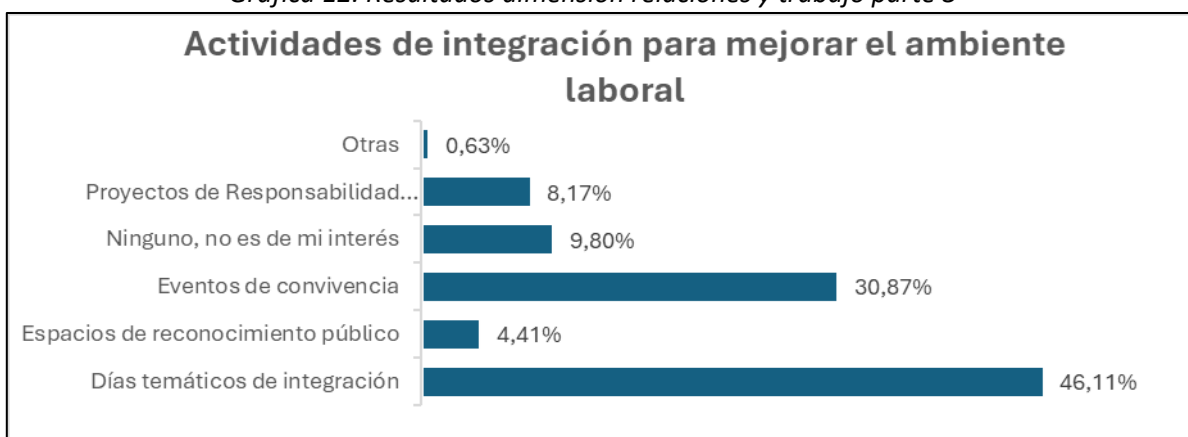


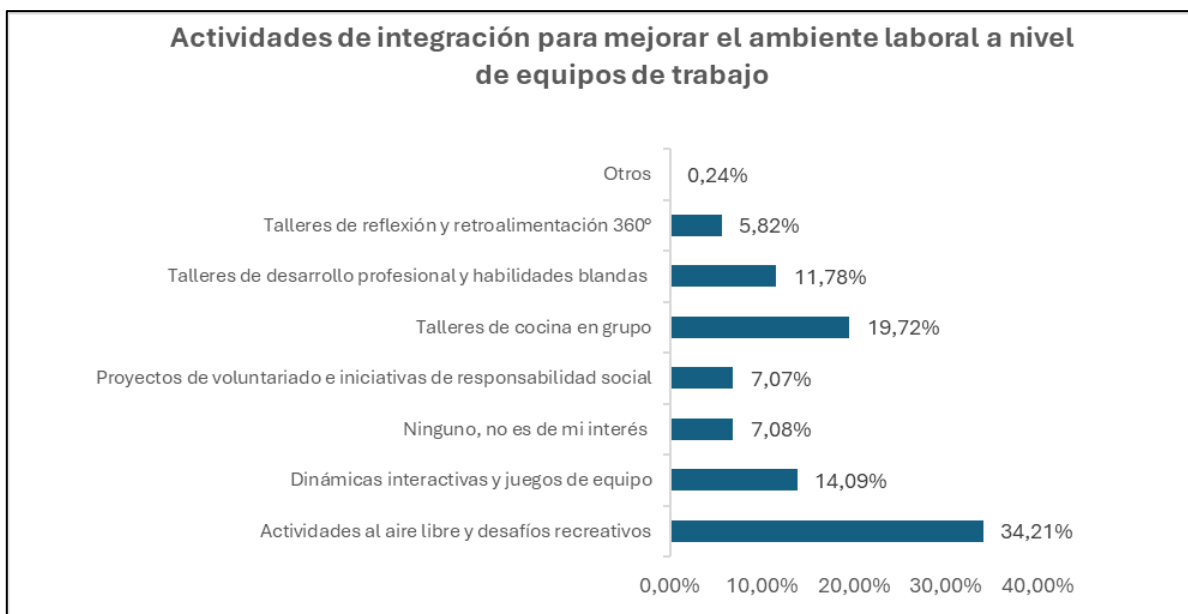


Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

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 % (ver gráfica 12). 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 (ver gráfica 12).

Gráfica 12. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 3

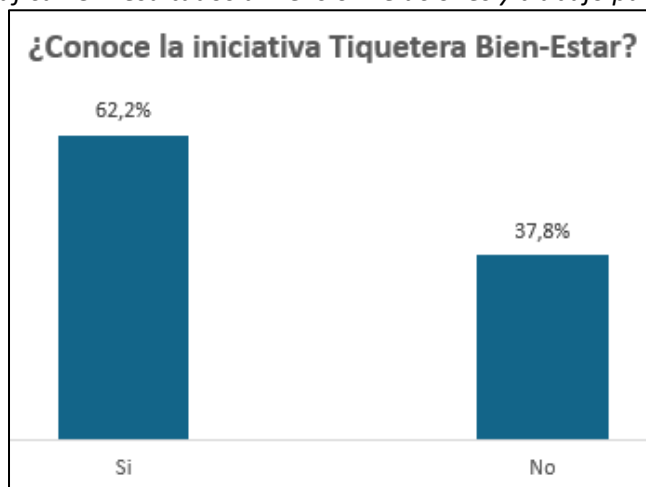


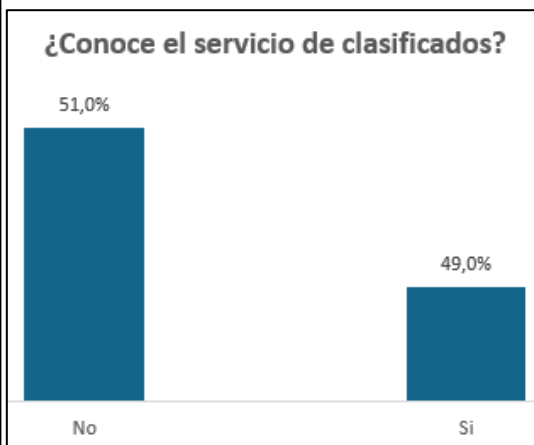
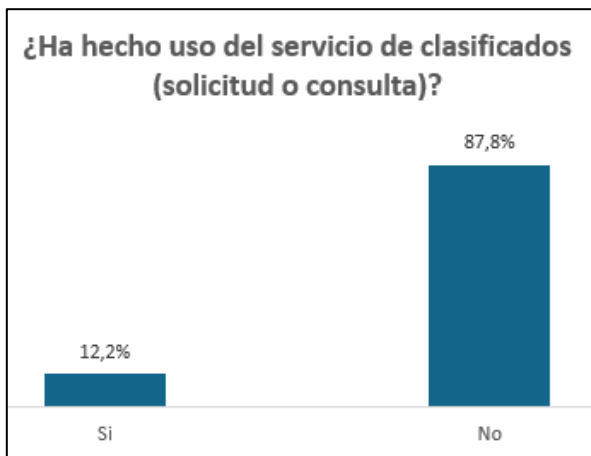
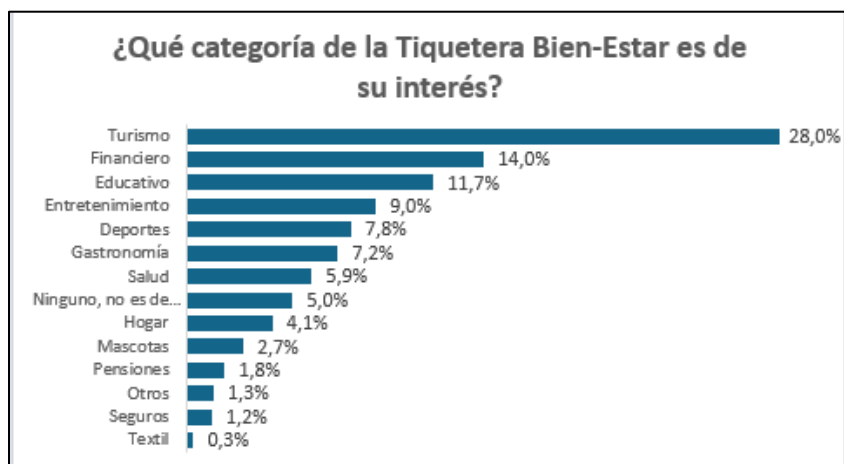
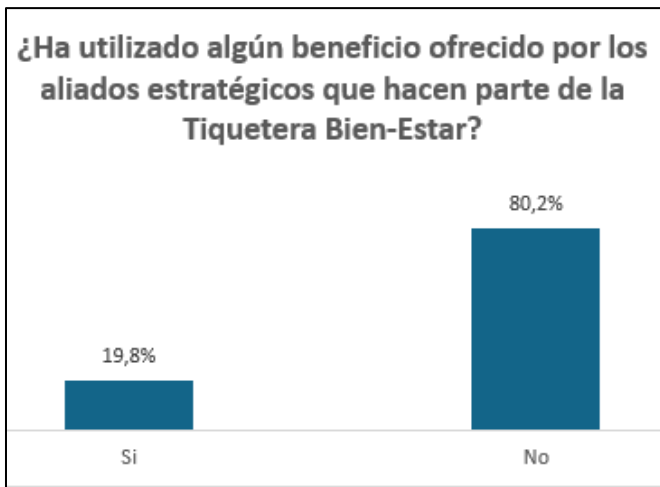


Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

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 (ver gráfica 13). Asimismo, en cuanto las categorías de la Tiquetera Bien – Estar, se destaca Turismo con el 28%, seguido por Financiero y Educativo (ver gráfica 13). En cuanto el servicio de clasificados, el 49% conoce el servicio y el 12% ha usado el servicio.

Gráfica 13. Resultados dimensión relaciones y trabajo parte 4

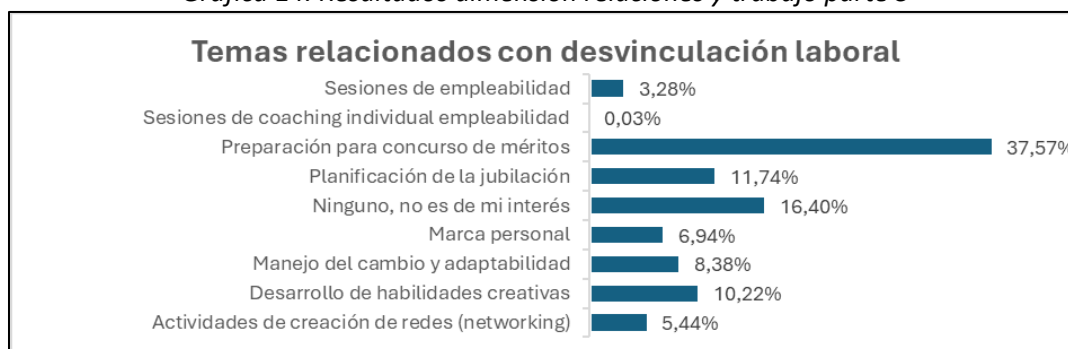




Fuente: Resultados Encuesta diagnóstica de bienestar e incentivos 31/10/2025 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

Finalmente, en las actividades de desvinculación laboral asistida, 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 (ver gráfica 14).

Gráfica 14. 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

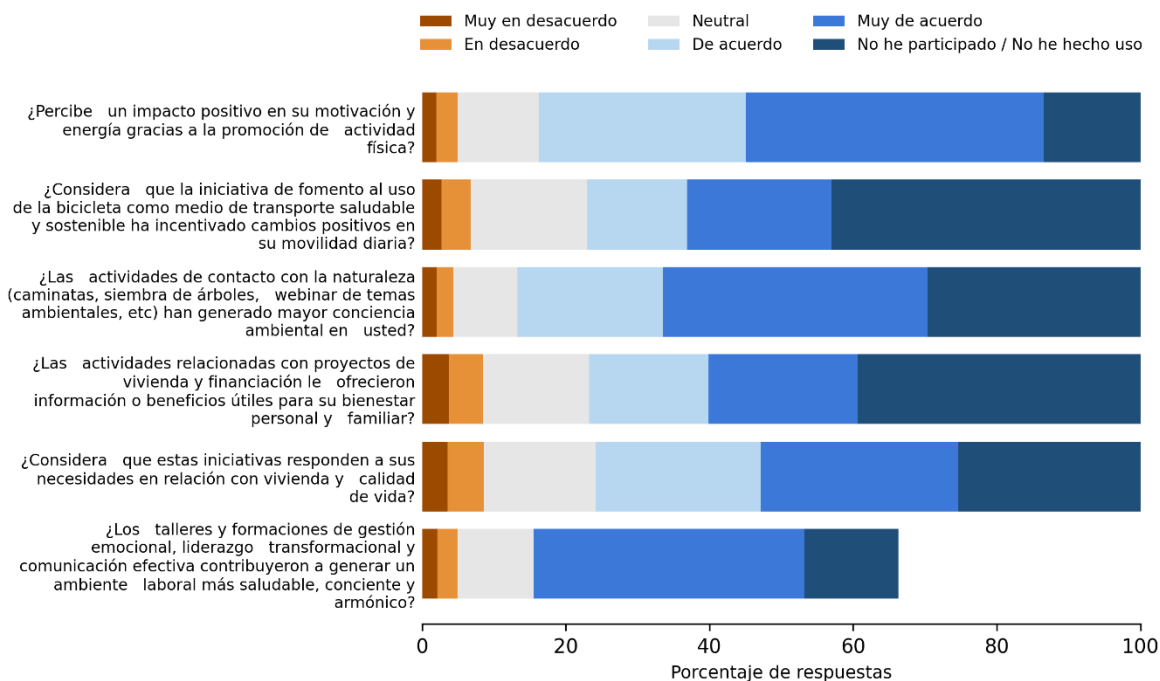
Estos resultados constituyen una base técnica sólida para la formulación del Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026, orientando la priorización de programas y estrategias que fortalezcan el bienestar y la calidad de vida de los servidores públicos de la DIAN en todas las regiones del país.

7.4 RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PLAN NACIONAL DE BIENESTAR INTEGRAL 2025

Como insumo para la formulación del Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026, se aplicó la Encuesta de Satisfacción del Plan 2025 entre el 14 y el 16 de enero de 2026. Esta encuesta contó con la participación de 4.398 servidores públicos, lo que representa el 27% de la planta de personal de la entidad. Los resultados reflejan una valoración positiva del enfoque integral del Plan, así como el impacto favorable de las acciones implementadas en las diversas dimensiones que lo componen.

En la dimensión Salud Física y Entorno, se destaca la contribución de las actividades orientadas a la promoción de hábitos saludables, la actividad física, la movilidad sostenible y el cuidado ambiental, lo que fortalece el bienestar físico y mejora la calidad de vida laboral (ver gráfica 15).

Gráfica 15. Resultados Dimensión Salud Física y Entorno

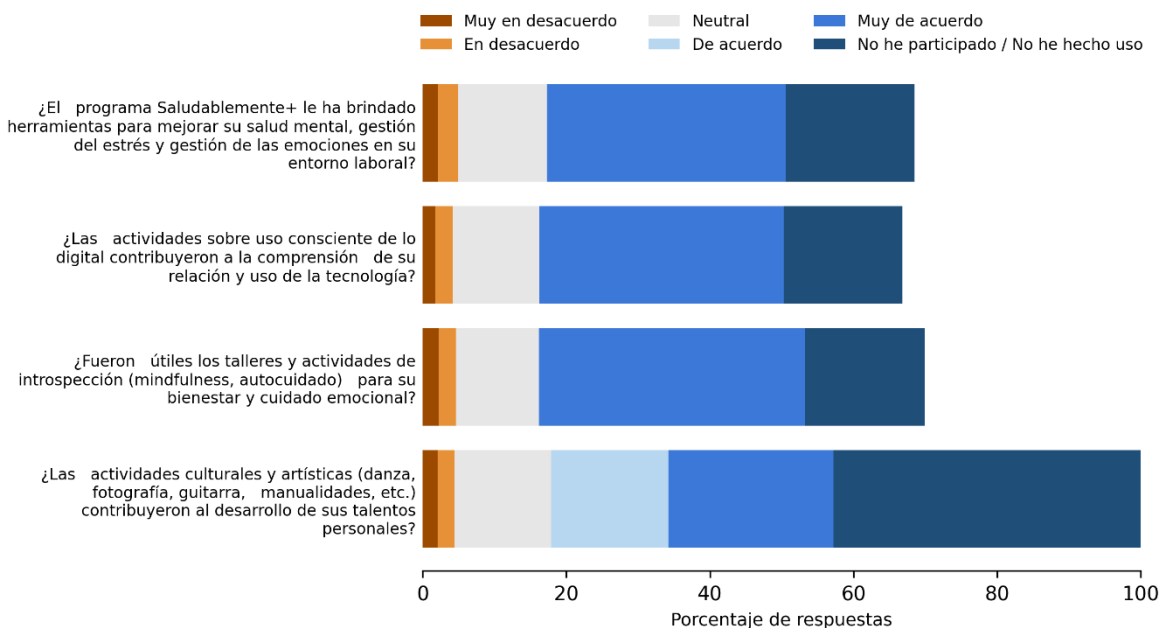


Fuente: Resultados Encuesta de satisfacción Plan Nacional de Bienestar Integral 2025 y Cajas de Compensación 16/01/2026 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

En la dimensión Emociones y Paz Interior, los servidores públicos destacan el aporte de los espacios de gestión emocional, autocuidado, liderazgo y el uso consciente de lo digital, lo que contribuye al fortalecimiento de la salud mental, la autorregulación emocional y el clima laboral (ver gráfica 16).

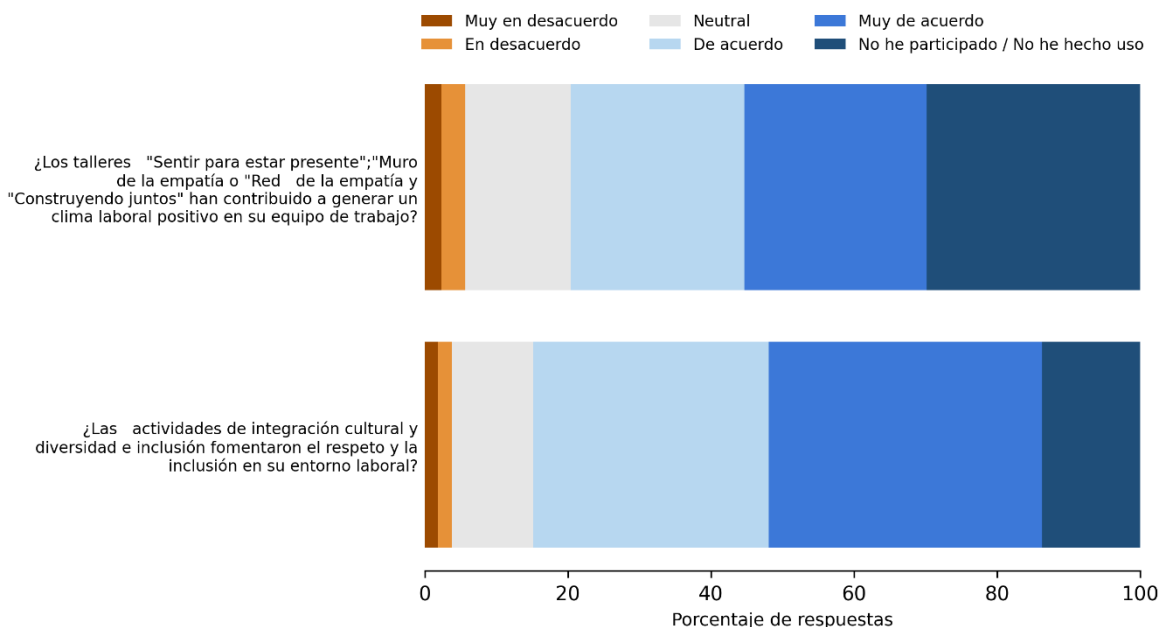
Por su parte, la dimensión Mente Activa y Aprendizaje evidencia impactos positivos asociados al desarrollo de talentos, la creatividad, el aprendizaje continuo y el trabajo colaborativo, en coherencia con los principios de innovación y cultura organizacional (ver gráfica 17).

Gráfica 16 Resultados Dimensión Emociones y Paz Interior



Fuente: Resultados Encuesta de satisfacción Plan Nacional de Bienestar Integral 2025 y Cajas de Compensación 16/01/2026 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

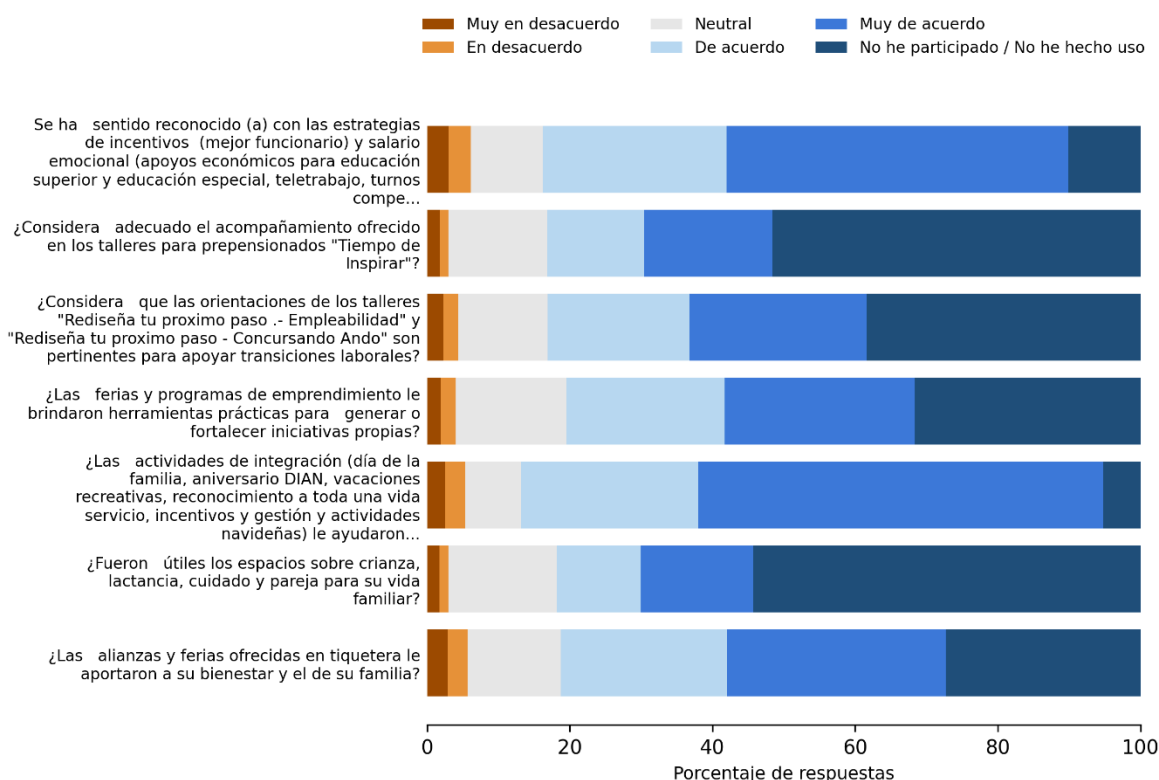
Gráfica 17 Resultados Dimensión Mente y Aprendizaje



Fuente: Resultados Encuesta de satisfacción Plan Nacional de Bienestar Integral 2025 y Cajas de Compensación 16/01/2026 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

La dimensión Relaciones y Trabajo refleja una percepción positiva respecto a las acciones de integración, diversidad e inclusión, el reconocimiento, la conciliación entre la vida laboral y personal, así como las iniciativas dirigidas a las familias, cuidadores y servidores en distintas etapas del ciclo vital, lo que refuerza la cohesión, confianza y relaciones laborales (ver gráfica 18).

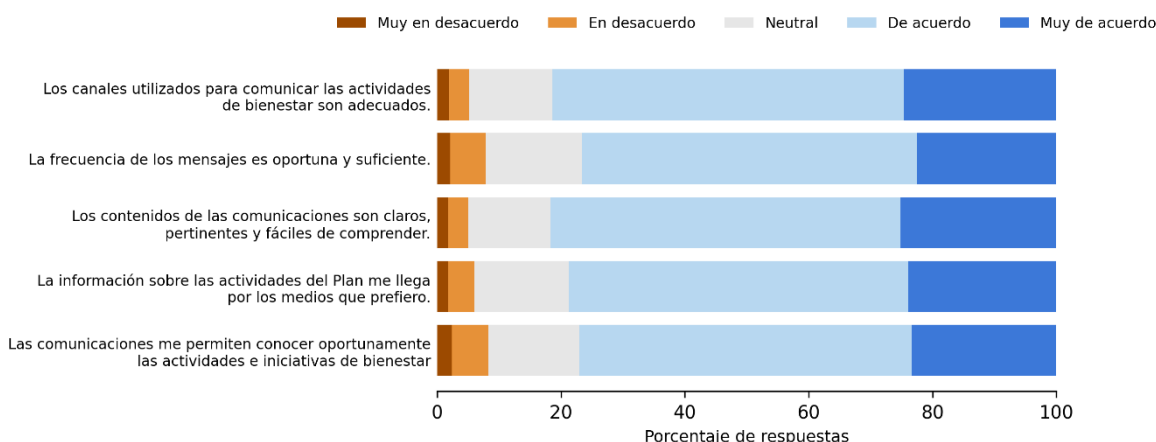
Gráfica 18 Resultados Dimensión Relaciones y Trabajo



*Fuente: Resultados Encuesta de satisfacción Plan Nacional de Bienestar Integral 2025 y Cajas de Compensación
16/01/2026 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano*

Finalmente, los resultados asociados a la gestión de las comunicaciones evidencian una percepción favorable frente a los canales, la claridad de los contenidos y la oportunidad de la información, constituyéndose en un aspecto clave para continuar fortaleciendo la divulgación y el acceso a las acciones de bienestar (ver gráfica 19).

Gráfica 19 Resultados Gestión Comunicaciones



Fuente: Resultados Encuesta de satisfacción Plan Nacional de Bienestar Integral 2025 y Cajas de Compensación 16/01/2026 - Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

En conjunto, estos resultados orientan la planeación del Plan Nacional de Bienestar Integral 2026 hacia el fortalecimiento de las estrategias con mayor impacto, la optimización de la comunicación, la ampliación de la cobertura y la focalización de acciones en los grupos de servidores que reportaron menor participación.

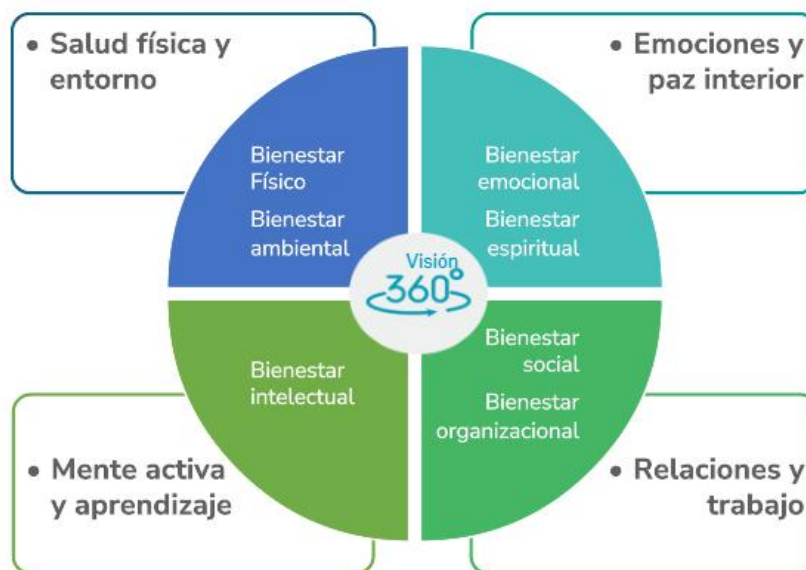
8. DESARROLLO PLAN NACIONAL DE BIENESTAR INTEGRAL E INCENTIVOS 2026

El *Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026*, conformado por el Programa de Bienestar Laboral y el Programa de Incentivos se fundamenta en torno a cuatro dimensiones que abordan de manera integral el bienestar físico, emocional, social y profesional de los servidores públicos de la DIAN, garantizando una visión holística e integral de su desarrollo personal y laboral.

Además, incorpora una sección dedicada al Salario Emocional, que busca reconocer y promover los beneficios intangibles como la calidad de vida, la flexibilidad laboral y el sentido de pertenencia, contribuyendo al fortalecimiento del compromiso y la satisfacción de los colaboradores con la entidad.

Así mismo, se consolidan las iniciativas “Soy Red, Soy Comunidad”, “Diversidad e Inclusión” e “Integridad”, las cuales, de manera articulada, se orientan a fortalecer una cultura organizacional basada en la colaboración, el respeto por la diversidad, la integridad institucional y la corresponsabilidad, promoviendo la inclusión, la cohesión social, el intercambio de saberes y la construcción colectiva del bienestar.

Ilustración 5. Dimensiones Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026



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

A continuación, su descripción y relación con el modelo conceptual de William Hettler:

Tabla 2. Dimensiones Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026

DIMENSIONES 2026 DIAN	Descripción	Relación de las dimensiones con el Modelo de William Hettler
SALUD FÍSICA Y ENTORNO	Abarca todo lo relacionado con nuestra salud física, ejercicio, nutrición y el entorno en el que vivimos (salud del medio ambiente, aire limpio, espacio adecuado). Todo esto influye en nuestra vitalidad y energía.	1. Bienestar físico 2. Bienestar ambiental ⁶
EMOCIONES Y PAZ INTERIOR	Agrupar el manejo de nuestras emociones, la gestión del estrés y la conexión con nuestra espiritualidad (sea religiosa o no). Se refiere al equilibrio mental, la resiliencia emocional y la paz interior.	3. Bienestar emocional 4. Bienestar espiritual
RELACIONES Y TRABAJO	Se refiere a la calidad de nuestras relaciones interpersonales (familia, amigos, comunidad) y la relación con el entorno organizacional. Incluye la interacción social, el apoyo de redes, clima y entorno laboral.	5. Bienestar social, 6. Bienestar organizacional
MENTE ACTIVA Y APRENDIZAJE	Enfocada en competencias y habilidades blandas, a través de actividades que estimulan el pensamiento y la toma de decisiones, se fomenta la mejora continua de las capacidades cognitivas y se facilita el crecimiento personal y profesional.	7. Bienestar intelectual

Fuente: Elaboración propia - Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

⁶ El modelo original de Hettler está compuesto por seis dimensiones (1976), con el tiempo, la evolución del concepto de salud holística incorporó la dimensión ambiental.

A continuación, se señala la interrelación entre las rutas de valor del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y las dimensiones del Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos DIAN, 2026:

Tabla 3 Relación de las dimensiones del Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos con las rutas de valor del MIPG

DIMENSIONES 2026 DIAN	RUTAS DE VALOR DEL MIPG
SALUD FÍSICA Y ENTORNO	Ruta de la felicidad
EMOCIONES Y PAZ INTERIOR	Ruta de la felicidad Ruta del crecimiento Ruta de servicio
RELACIONES Y TRABAJO	Ruta de la felicidad Ruta del crecimiento Ruta de servicio Ruta de la calidad
MENTE ACTIVA Y APRENDIZAJE	Ruta del crecimiento Ruta de servicio Ruta de la calidad

Fuente: Elaboración propia - Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

Además, el componente de *salario emocional* que hace parte del Programa de bienestar laboral está relacionado con la ruta de la felicidad y ruta de servicio.

En el marco del Programa Nacional de Bienestar 2023 – 2026 establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, y con el propósito de fortalecer el concepto de BIEN-ESTAR, el presente documento expone la interrelación entre los cinco (5) ejes definidos en dicho programa y las dimensiones del Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos de la DIAN para la vigencia 2026.

Tabla 4 Relación entre las dimensiones del Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026 DIAN y el Programa Nacional de Bienestar Social 2023-2026 DAFP

DIMENSIONES DIAN 2026	PROGRAMA NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL 2023-2026 DAFP
SALUD FÍSICA Y ENTORNO	Eje 1: Equilibrio psico social <ul style="list-style-type: none"> Factores psicosociales Equilibrio entre vida personal, familiar y laboral Eje 2: Salud mental <ul style="list-style-type: none"> Higiene mental y psicológica Prevención de nuevos riesgos a la salud Eje 4: Transformación digital

DIMENSIONES DIAN 2026	PROGRAMA NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL 2023-2026 DAFP
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de cultura digital para el bienestar • Analítica de datos para el bienestar
EMOCIONES Y PAZ INTERIOR	<p>Eje 1: Equilibrio psico social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores psicosociales • Equilibrio entre vida personal, familiar y laboral • Calidad de vida laboral <p>Eje 2: Salud mental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Higiene mental y psicológica • Prevención de nuevos riesgos a la salud
RELACIONES Y TRABAJO	<p>Eje 1: Equilibrio psico social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio entre vida personal, familiar y laboral • Calidad de vida laboral <p>Eje 2: Salud mental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Higiene mental y psicológica <p>Eje 3: Diversidad e inclusión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento de la inclusión, la diversidad y la equidad • Prevención, atención y medidas de protección <p>Eje 4: Transformación digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de cultura digital para el bienestar • Analítica de datos para el bienestar • Creación de ecosistemas digitales <p>Eje 5: Identidad y vocación por el servicio público</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento del sentido de pertenencia y la vocación por el servicio público
MENTE ACTIVA Y APRENDIZAJE	<p>Eje 1: Equilibrio psico social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de vida laboral <p>Eje 2: Salud mental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Higiene mental y psicológica • Prevención de nuevos riesgos a la salud <p>Eje 3: Diversidad e inclusión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento de la inclusión, la diversidad y la equidad • Prevención, atención y medidas de protección <p>Eje 4: Transformación digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de cultura digital para el bienestar • Analítica de datos para el bienestar • Creación de ecosistemas digitales <p>Eje 5: Identidad y vocación por el servicio público</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento del sentido de pertenencia y la vocación por el servicio público

Fuente: Elaboración propia - Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

Además, el componente de *salario emocional* que hace parte del Programa de bienestar laboral está relacionado con Eje 1: Equilibrio psico social - Factores psicosociales.

8.1 PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL

El Programa de Bienestar Laboral 2026 tiene como objetivo promover el bienestar integral de las servidoras y los servidores públicos, mediante el desarrollo de acciones orientadas al mejoramiento de la calidad de vida laboral, el fortalecimiento de entornos de trabajo saludables, seguros e inclusivos y el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral. Este programa busca fortalecer la motivación, el compromiso y el desempeño institucional, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la DIAN y a la consolidación de una cultura organizacional basada en el respeto, la corresponsabilidad y el desarrollo humano sostenible.

La estructura del Programa se organiza a partir de los cuatro elementos claves que se definen a continuación:

- **Programa / Iniciativa:** corresponde a la denominación de la estrategia que agrupa un conjunto articulado de acciones orientadas a un propósito específico dentro de cada dimensión y define su objetivo general.
- **Objetivos:** definen los propósitos concretos que se buscan alcanzar con cada programa o iniciativa.
- **Ejemplos de acciones de promoción:** permiten visualizar de manera práctica cómo se desarrollan las acciones en territorio y facilitan su implementación por parte de las diferentes dependencias y actores involucrados.
- **Frase resumen:** sintetiza en un enunciado breve y motivador el espíritu, la intención y el valor del programa o iniciativa, facilitando su comunicación, apropiación e identificación por parte de las y los servidores públicos.

8.1.1 Dimensión salud física y entorno

Tabla 5 Elementos claves Dimensión Emociones y Paz Interior

DIMENSIÓN SALUD FÍSICA Y ENTORNO			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
VITAL (DEPORTES, ACTIVIDAD FÍSICA, RECREACIÓN Y HÁBITOS SALUDABLES) El Programa Vital busca que cada servidor público de la DIAN adopte y mantenga un estilo de vida saludable como	1. Fomentar la práctica constante de actividad física y deportiva. 2. Promover espacios de recreación, descanso activo y equilibrio entre la vida laboral y personal. 3. Incentivar hábitos saludables en la alimentación, el	<ul style="list-style-type: none"> • Torneos o retos deportivos. • Rutinas personales de ejercicio o movimiento diario. • Campañas hábitos de alimentación saludable y descanso adecuado. 	<i>El Programa Vital es una invitación a vivir mejor, sentirse mejor y trabajar mejor, integrando el bienestar físico y emocional en cada acción del día a día.</i>

DIMENSIÓN SALUD FÍSICA Y ENTORNO			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
parte esencial de su bienestar integral.	autocuidado y la prevención de enfermedades. 4. Generar conciencia sobre la importancia de la salud física y mental para un mejor rendimiento y bienestar integral.		
AL TRABAJO EN BICI El Programa al Trabajo en Bici promueve el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible para los desplazamientos laborales de los servidores públicos de la DIAN. Este programa busca transformar la manera de movilizarse hacia el trabajo, combinando salud, bienestar y compromiso ambiental.	1. Fomentar la movilidad sostenible y responsable con el medio ambiente. 2. Promover hábitos saludables a través del ejercicio físico diario. 3. Reducir el impacto ambiental generado por los medios de transporte tradicionales. 4. Fortalecer la cultura del autocuidado, la disciplina y el sentido de pertenencia institucional. 5. Contribuir a la sostenibilidad y al cumplimiento de los compromisos ambientales de la DIAN.	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar el uso de la bicicleta para los desplazamientos. (Res. 000067 de 2017) • Establecer puntos seguros de parqueo para bicicletas en las sedes de la DIAN. • Campañas de educación vial y movilidad segura. • Jornadas y rutas institucionales en bicicleta. 	<i>El Programa al Trabajo en Bici impulsa una forma de movilidad más sana, económica y sostenible, fortaleciendo la salud de los servidores, el cuidado del entorno y el compromiso de la DIAN con un futuro más limpio y responsable.</i>
EDIFICANDO La iniciativa edificando busca facilitar el acceso de los servidores públicos de la DIAN a oportunidades de adquisición, mejora o construcción de vivienda, fortaleciendo así su estabilidad, bienestar y calidad de vida.	1. Brindar información y orientación sobre programas y beneficios para la compra, mejora o construcción de vivienda. 2. Gestionar alianzas con entidades financieras, cajas de compensación y constructoras para ofrecer facilidades y beneficios a los servidores públicos. 3. Promover la educación financiera y habitacional	<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas informativas sobre créditos hipotecarios, subsidios y programas de vivienda. • Talleres educativos sobre remodelación, mejoramiento, diseño y decoración del hogar. 	<i>La iniciativa Edificando refuerza el compromiso de la DIAN con el bienestar integral de sus servidores, entendiendo que contar con una vivienda digna y adecuada es un pilar esencial para el desarrollo personal, familiar y laboral.</i>

DIMENSIÓN SALUD FÍSICA Y ENTORNO			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
	<p>como herramienta de planificación familiar y bienestar económico.</p> <p>4. Fomentar el sentido de seguridad, estabilidad y arraigo entre los colaboradores de la DIAN.</p>		
<p>VIVE VERDE</p> <p>El Programa Vive Verde promueve una cultura de sostenibilidad y conciencia ambiental dentro de la DIAN, integrando el cuidado del planeta como parte del bienestar integral de los servidores públicos.</p>	<p>1. Fomentar la educación ambiental y la sensibilización sobre el impacto de las acciones cotidianas en el entorno.</p> <p>2. Reducir la huella ecológica institucional mediante el uso eficiente de los recursos.</p> <p>3. Promover prácticas sostenibles en los espacios laborales y personales.</p> <p>4. Fortalecer el compromiso institucional con la protección del medio ambiente y la responsabilidad social.</p> <p>5. Impulsar la participación de los servidores en actividades ecológicas y de voluntariado ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de ahorro de agua, energía y reducción del consumo de papel. • Caminatas, jornadas de siembra, limpieza de espacios verdes y reciclaje. • Talleres sobre consumo responsable, manejo de residuos y economía circular. • Talleres sobre buenas prácticas ambientales en el hogar y en el lugar de trabajo. • Participación en iniciativas interinstitucionales o comunitarias de sostenibilidad ambiental. 	<p><i>El Programa Vive Verde reafirma el compromiso de la DIAN con la sostenibilidad, la responsabilidad social y el bienestar colectivo, demostrando que el cuidado del medio ambiente también es una forma de cuidar la vida y construir un mejor futuro para todos.</i></p>

Fuente: Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

8.1.2 Dimensión Emociones y paz interior

Tabla 6 Elementos claves Dimensión Emociones y Paz Interior

DIMENSIÓN EMOCIONES Y PAZ INTERIOR			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
<p>VIDA CONSCIENTE DIGITAL</p> <p>La iniciativa Vida Consciente Digital busca</p>	<p>1. Promover el uso responsable y saludable de las herramientas digitales en el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres sobre gestión del tiempo digital, desconexión consciente y bienestar tecnológico. 	<p><i>La iniciativa Vida Consciente Digital reafirma el compromiso de la</i></p>

DIMENSIÓN EMOCIONES Y PAZ INTERIOR			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
<p>fomentar el uso responsable, equilibrado y consciente de la tecnología en los entornos laborales y personales de los servidores públicos de la DIAN. Su propósito es promover prácticas digitales que potencien la productividad, reduzcan los riesgos asociados al uso excesivo de dispositivos y fortalezcan una relación saludable con los entornos digitales, protegiendo el bienestar emocional y mental de los colaboradores.</p> <p><i>Esta iniciativa se desarrolla en articulación con el Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo – SST.</i></p>	<p>2. Fomentar el equilibrio entre la conexión tecnológica y el descanso personal.</p> <p>3. Capacitar a los servidores en competencias digitales conscientes, que favorezcan la eficiencia sin comprometer la salud mental.</p> <p>4. Sensibilizar sobre los efectos del uso excesivo de pantallas, la hiperconectividad y la fatiga digital.</p> <p>5. Impulsar una cultura organizacional que valore la desconexión digital como parte del bienestar integral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de sensibilización sobre el equilibrio entre la vida online y offline. • Espacios de reflexión y acompañamiento sobre el impacto emocional del entorno digital. • Promoción de buenas prácticas de ciberhigiene, privacidad y seguridad digital. 	<p><i>DIAN con el bienestar integral de sus servidores, entendiendo que una relación equilibrada con la tecnología contribuye a la salud mental, la productividad y la calidad de vida, dentro y fuera del ámbito laboral.</i></p>
<p>RENACER CONSCIENTE</p> <p>La iniciativa Renacer Consciente tiene como propósito fomentar el autoconocimiento, la transformación interior y la conexión con el bienestar espiritual como pilares del bienestar integral de los servidores públicos de la DIAN. Esta iniciativa invita a los colaboradores a fortalecer su equilibrio emocional, redescubrir sus motivaciones y cultivar una vida más plena y consciente, favoreciendo un impacto positivo en su</p>	<p>1. Promover el autoconocimiento como herramienta para el crecimiento personal y profesional.</p> <p>2. Fomentar prácticas que fortalezcan la conexión con el bienestar espiritual y emocional.</p> <p>3. Impulsar el desarrollo de la inteligencia emocional y el manejo adecuado de las emociones.</p> <p>4. Crear espacios de reflexión, calma y reconexión interior dentro del entorno laboral.</p> <p>5. Acompañar a los colaboradores en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de autoconocimiento, autogestión emocional, mindfulness y bienestar espiritual. • Espacios de meditación, respiración consciente y pausas de reconexión. • Charlas y encuentros sobre propósito de vida, motivación y equilibrio interior. • Programas de acompañamiento en procesos de desarrollo personal y emocional. • Talleres sobre inteligencia emocional y relaciones interpersonales. 	<p><i>La iniciativa Renacer Consciente reafirma el compromiso de la DIAN con el bienestar integral de sus servidores, promoviendo una cultura de introspección, equilibrio y crecimiento personal que fortalece la armonía y la plenitud en el ámbito laboral y humano.</i></p>

DIMENSIÓN EMOCIONES Y PAZ INTERIOR			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
desempeño laboral y en sus relaciones personales. <i>Esta iniciativa se desarrolla en articulación con el Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo – SST.</i>	procesos de transformación personal que fortalezcan su propósito de vida.	• Actividades de bienestar que integren mente, cuerpo y espíritu.	
Programa Institucional de Riesgo Psicosocial: Saludablemente + El Programa Institucional de Riesgo Psicosocial: Saludablemente+ tiene como objetivo promover el bienestar emocional de los servidores públicos de la DIAN, creando entornos laborales saludables, seguros y positivos. Este programa busca generar espacios donde se identifiquen, prevengan y gestionen los riesgos psicosociales, fortaleciendo la resiliencia, el autocuidado y la estabilidad emocional de los colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la gestión efectiva del estrés y las emociones en el entorno laboral. 2. Capacitar a los servidores en habilidades de resiliencia, comunicación asertiva y manejo emocional. 3. Promover un ambiente de trabajo armónico, seguro y colaborativo. 4. Fortalecer la salud mental como parte integral del bienestar general. 5. Contribuir a mejorar la productividad y la satisfacción laboral a través del equilibrio emocional. 	<i>El Programa Institucional de Riesgo Psicosocial Saludablemente+ se ejecuta conforme a los lineamientos definidos en el componente psicosocial del Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo el cual impacta en el bienestar y salud mental de todos los funcionarios y la creación de un entorno laboral saludable.</i>	El Programa Saludablemente+ reafirma el compromiso de la DIAN con el bienestar emocional de sus servidores, entendiendo que cuidar la mente y las emociones es clave para lograr un entorno laboral más saludable, motivador y productivo.

Fuente: Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

8.1.3 Dimensión relaciones y trabajo

Tabla 7 Elementos claves Dimensión Relaciones y Trabajo

DIMENSIÓN RELACIONES Y TRABAJO			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
EMPRENDIMIENTO E INVERSIÓN La iniciativa Emprendimiento e Inversión busca fomentar espacios de aprendizaje, intercambio y colaboración donde los servidores públicos de la DIAN puedan dar a conocer sus proyectos productivos y fortalecer sus capacidades empresariales. Esta iniciativa impulsa el desarrollo de competencias en gestión, inversión y sostenibilidad, promoviendo la independencia económica, la innovación y el crecimiento responsable de los emprendimientos personales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la cultura emprendedora entre los servidores públicos, incentivando la creatividad y la innovación. 2. Ofrecer herramientas de formación en gestión empresarial, planeación estratégica y sostenibilidad financiera. 3. Fomentar el aprendizaje en estrategias de inversión y educación financiera para la toma de decisiones conscientes. 4. Apoyar el fortalecimiento y visibilidad de los emprendimientos de los colaboradores. 5. Contribuir al desarrollo económico y social mediante el impulso de proyectos sostenibles y competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias y espacios de exhibición para la presentación de emprendimientos de los servidores públicos. • Talleres y capacitaciones sobre gestión empresarial, finanzas personales y modelos de negocio sostenibles. • Acompañamiento para el fortalecimiento de proyectos productivos. • Redes de colaboración y alianzas estratégicas para potenciar la competitividad de los emprendimientos. 	La Iniciativa Emprendimiento e Inversión refleja el compromiso de la DIAN con el desarrollo integral de sus servidores, brindando herramientas que fortalecen su autonomía, capacidad de innovación y bienestar económico, en coherencia con los valores de sostenibilidad y crecimiento del Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026.
MOMENTOS QUE UNEN La iniciativa Momentos que Unen tiene como propósito crear espacios de encuentro, celebración y reconocimiento que fortalezcan la identidad institucional y promuevan la integración, el sentido de pertenencia y el bienestar de los servidores públicos de la DIAN y sus familias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la integración y la cohesión entre los colaboradores a través de actividades significativas. 2. Fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia hacia la DIAN. 3. Reconocer el compromiso, la diversidad y los logros de los servidores públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Celebraciones como el Aniversario DIAN, el Día del Servidor Público, el Día de la Diversidad de Género, el Día del Conductor, Día del Asistente Administrativo, entre otros. • Actividades culturales, recreativas y de integración. • Vacaciones recreativas para los hijos e hijas de los servidores. 	La Iniciativa Momentos que Unen reafirma el compromiso de la DIAN con el fortalecimiento del tejido humano e institucional, generando experiencias significativas que celebran la diversidad, la colaboración y el orgullo de pertenecer a una entidad

DIMENSIÓN RELACIONES Y TRABAJO			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
	4. Fomentar espacios de disfrute, reflexión y bienestar colectivo. 5. Contribuir al fortalecimiento de una cultura organizacional positiva, inclusiva y participativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de reconocimiento al talento y compromiso de los servidores públicos. • Celebraciones tradicionales de cada región, incluidas las actividades navideñas. 	<i>comprometida con el bienestar de su gente.</i>
UNIENDO FAMILIAS Y SABERES La iniciativa Uniendo Familias y Saberes busca fortalecer los lazos familiares, comunitarios y laborales mediante la creación de espacios de intercambio de conocimientos, experiencias y aprendizajes entre los servidores públicos de la DIAN y sus familias. Esta iniciativa promueve la educación, la corresponsabilidad y el desarrollo integral, fomentando una red de apoyo mutuo que contribuya al bienestar personal, familiar y profesional de todos los participantes.	1. Fortalecer la integración familiar y comunitaria como base del bienestar integral. 2. Promover el aprendizaje intergeneracional y el intercambio de saberes entre colaboradores y sus familias. 3. Fomentar la corresponsabilidad familiar y el equilibrio entre la vida laboral y personal. 4. Generar espacios de apoyo, inclusión y participación para el desarrollo integral de las familias. 5. Implementar acciones que favorezcan la conciliación familiar y laboral, garantizando entornos saludables y seguros.	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres y jornadas de relaciones de pareja, cuidador de cuidadores, solteros, entre otros. • Acompañamiento y orientación en temas de crianza en primera infancia y adolescencia, comunicación y convivencia. • Espacios de apoyo a la maternidad y paternidad, incluyendo la implementación de Salas Lactantes. • Campañas de promoción del equilibrio vida-trabajo y de fortalecimiento de la red familiar. 	<i>Iniciativa Uniendo Familias y Saberes reafirma el compromiso de la DIAN con el bienestar integral de su talento humano, reconociendo a la familia como un pilar esencial para la estabilidad emocional, el desarrollo personal y el fortalecimiento del tejido social dentro de la institución.</i>
DIAN INCLUYENTE: DIVERSIDAD QUE NOS UNE La iniciativa DIAN Incluyente: Diversidad que nos une promueve una cultura organizacional basada en la inclusión, la equidad y	1. Fomentar una cultura de inclusión, equidad y respeto dentro de la organización. 2. Promover la valoración de las diferencias individuales con enfoque diferencial.	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de sensibilización sobre diversidad, equidad de género e inclusión social. • Talleres y espacios de formación sobre enfoque diferencial, derechos humanos y 	<i>La Iniciativa DIAN Incluyente: Diversidad que nos une reafirma el compromiso de la DIAN con la construcción de un entorno laboral diverso, respetuoso y humano, donde cada</i>

DIMENSIÓN RELACIONES Y TRABAJO			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
el respeto por las diferencias individuales. Esta iniciativa busca fortalecer la identidad institucional desde la empatía y la valoración de la diversidad, reconociendo que cada servidor público aporta una perspectiva única que enriquece la misión de la DIAN. Su propósito es consolidar un entorno laboral justo, participativo y respetuoso, donde las diferencias sean motivo de aprendizaje, crecimiento y cohesión.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la diversidad como motor de innovación y convivencia. 4. Impulsar políticas, prácticas y entornos laborales que garanticen igualdad de oportunidades. 5. Contribuir al fortalecimiento de una comunidad laboral diversa, solidaria y cohesionada. 	convivencia laboral, entre otros.	<i>persona se sienta valorada, escuchada y parte esencial de una institución que crece y se fortalece a través de sus diferencias.</i>
SALARIO EMOCIONAL La iniciativa Salario Emocional busca reconocer y promover los beneficios intangibles como la calidad de vida, la flexibilidad laboral y el sentido de pertenencia, contribuyendo al fortalecimiento del compromiso y la satisfacción de los colaboradores con la entidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer y valorar el esfuerzo, compromiso y desempeño de los servidores públicos. 2. Fomentar la motivación y la satisfacción laboral a través de estímulos y reconocimientos. 3. Promover el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral. 4. Fortalecer la identidad institucional y el sentido de pertenencia. 5. Contribuir al bienestar emocional y al clima organizacional positivo dentro de la DIAN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgamiento de descanso compensado en épocas de fin de año, semana santa y receso escolar (Circular 0023 de 2014) • Flexibilización de horarios para eventos regionales (Circular 0023 de 2014) • Horario Flexible (Ley 1857 de 2017) • Permiso remunerado de lactancia (Circular 0001 del 2024) • Permiso remunerado por día de cumpleaños (Circular 0016 de 2019) • Uso de la bicicleta (Res. No.000067 de 2017) • Permiso para estudio no compensado (Circular 0013 de 2018) • Protección al tiempo libre y a las actividades familiares o personales 	<i>La Iniciativa Salario Emocional reafirma el compromiso de la DIAN con la dignificación del trabajo y el bienestar integral de sus servidores, reconociendo que un equipo valorado, motivado y emocionalmente equilibrado es la base de una institución sólida, humana y orientada al servicio.</i>

DIMENSIÓN RELACIONES Y TRABAJO			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
		<p>(Ley 2119 del 6 de enero del 202 y Res. 001188 de 2022)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jornada de bienestar y desarrollo de la familia (Ley 1857 de 2017 y Circular 000003 del 3 de mayo de 2023) • Autorización de un (1) día libre remunerado para los servidores públicos de las Divisiones de operación aduanera que por necesidades del servicio no puedan asistir a actividades de bienestar estipuladas en la Circular (Circular 000003 de 2024) • Autorización de un (1) día libre remunerado para los servidores públicos de las áreas de correspondencia o documentación y los GIT de servicio al ciudadano o quien haga sus veces que por necesidades del servicio no puedan asistir a las actividades de bienestar (Circular 000012 de 2023) • Teletrabajo (Res. 0226 del 12 de sept. 2025) • Reconocimiento especial por participación en proyectos, concursos o grupos institucionales. • Trabajo en casa (Res. 0035 de 2022 y Res. 5113 de 2024) • Reconocimiento por toda una vida de labor y retiro por pensión. 	

DIMENSIÓN RELACIONES Y TRABAJO			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
DESVINCULACIÓN LABORAL ASISTIDA El Programa Desvinculación Laboral Asistida tiene como propósito implementar un modelo integral de acompañamiento y orientación dirigido a los servidores públicos próximos a cumplir los requisitos de pensión, así como a aquellos que, por diversas razones, finalizan su vinculación con la DIAN.	1. Acompañar de manera integral a los servidores públicos en sus procesos de desvinculación laboral. 2. Brindar herramientas para la planeación del retiro y la adaptación a nuevas etapas personales y profesionales. 3. Promover procesos de salida dignos, respetuosos y alineados con los valores institucionales. 4. Fortalecer la gestión del conocimiento mediante la transferencia de experiencias y aprendizajes adquiridos. 5. Contribuir a la sostenibilidad del bienestar emocional y familiar durante la transición laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de preparación para la jubilación, planificación financiera y bienestar post-laboral. Talleres de reorientación profesional y asesoría en empleabilidad o emprendimiento. Talleres de preparación para la presentación de concursos de méritos. 	<i>El Programa Desvinculación Laboral Asistida reafirma el compromiso de la DIAN con el bienestar integral de sus servidores, asegurando que cada etapa de su ciclo laboral, incluida la desvinculación, se viva con acompañamiento, gratitud y respeto, valorando el legado de quienes han contribuido al fortalecimiento de la institución.</i>
TIQUETERA BIEN-ESTAR La Iniciativa Tiquetera Bien-Estar tiene como propósito gestionar y socializar alianzas estratégicas de diferentes categorías para que los servidores públicos y sus familias puedan acceder a beneficios que contribuyan a su bienestar integral. Incluye un espacio de clasificados internos, donde los servidores	1. Establecer y gestionar alianzas estratégicas que ofrezcan beneficios financieros, culturales, recreativos y de servicios a los colaboradores y sus familias. 2. Socializar los beneficios disponibles para asegurar su acceso efectivo y oportuno. 3. Incluir un espacio seguro de clasificados internos que permita a los servidores publicar y acceder a productos y	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de nuevas alianzas. Difusión periódica de las alianzas gestionadas a través de la Tiquetera Bien-Estar y campañas promocionales. Publicación mensual de clasificados. Ferias de servicios de los aliados. 	<i>La Iniciativa Tiquetera Bien-Estar reafirma el compromiso de la DIAN con la mejora del bienestar integral de sus colaboradores, asegurando que el salario emocional se manifieste tanto en beneficios intangibles como en oportunidades concretas y prácticas, fortaleciendo la comunidad interna y el desarrollo personal, familiar y profesional.</i>

DIMENSIÓN RELACIONES Y TRABAJO			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
públicos pueden poner a la venta o arriendo bienes inmuebles, vehículos y emprendimientos.	servicios de la comunidad DIAN.		

Fuente: Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

8.1.4 Dimensión mente activa y aprendizaje

Tabla 8 Elementos claves Dimensión Mente Activa y Aprendizaje

DIMENSIÓN MENTE ACTIVA Y APRENDIZAJE			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
DESARROLLANDO TALENTOS El Programa Desarrollando Talentos tiene como propósito ofrecer a las y los servidores públicos oportunidades de formación artística y cultural, promoviendo el desarrollo de sus habilidades creativas y la apreciación de diversas expresiones culturales.	1. Brindar oportunidades de formación artística y cultural a los servidores públicos. 2. Fortalecer la integración y el trabajo en equipo mediante actividades creativas y culturales. 3. Estimular la creatividad, la innovación y la expresión individual y colectiva. 4. Fomentar la apreciación y el respeto por la diversidad cultural y artística. 5. Promover el sentido de pertenencia y el orgullo institucional a través del talento y la cultura.	<ul style="list-style-type: none"> Organización de encuentros regionales folclóricos y actividades culturales integradoras. Talleres de formación artística en música, danza, teatro, artes plásticas, fotografía y otras disciplinas. Exposiciones y presentaciones de los talentos internos en espacios institucionales. 	<i>El Programa Desarrollando Talentos reafirma el compromiso de la DIAN con la valorización del talento y la diversidad cultural de sus servidores públicos, generando un entorno laboral que incentiva la creatividad, la colaboración y el bienestar integral de todos los colaboradores.</i>
PERTENECER PARA SERVIR El Programa Pertenecer para Servir busca consolidar a los servidores como agentes de transformación, comprometidos con los valores institucionales y con el fortalecimiento de una cultura	1. Fortalecer competencias de liderazgo ético y colaboración entre los servidores públicos. 2. Promover un clima organizacional positivo y una cultura institucional sólida. 3. Desarrollar habilidades para gestionar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> Espacios de reflexión sobre integridad, ética profesional, valores institucionales y gestión del cambio. Participación voluntaria en actividades con la comunidad. Talleres experienciales para el fortalecimiento de equipos de trabajo, 	<i>El Programa Pertenecer para Servir reafirma el compromiso de la organización con el desarrollo integral de sus servidores públicos, generando un entorno laboral que incentiva el sentido</i>

DIMENSIÓN MENTE ACTIVA Y APRENDIZAJE			
PROGRAMA / INICIATIVA	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE ACCIONES DE PROMOCIÓN	FRASE RESUMEN
organizacional orientada al servicio y la excelencia.	<p>y la innovación dentro de la organización.</p> <p>4. Fomentar la integridad y el compromiso con los valores institucionales en todas las acciones.</p> <p>5. Impulsar el sentido de pertenencia y la participación en la mejora continua de la institución.</p> <p>6. Promover acciones que fortalezcan la responsabilidad social, el compromiso ético y la vocación de servicio, contribuyendo desde el ámbito laboral a la construcción de un país más justo, solidario y sostenible.</p> <p>7. Fortalecer la efectividad y el desempeño de los equipos de trabajo mediante el desarrollo de competencias comportamentales.</p>	desde el enfoque de gestión de competencias comportamentales.	<i>de pertenencia y el compromiso ético, consolidándolos como agentes de transformación que, desde una cultura organizacional basada en la integridad, la colaboración y la vocación de servicio, contribuyen a la excelencia institucional, al fortalecimiento del tejido social y al bienestar colectivo.</i>

Fuente: Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

8.2 PROGRAMA DE INCENTIVOS

El Decreto 1567 de 1998 establece que los programas de incentivos están dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño y desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral. En este sentido, la DIAN, en su compromiso con el fortalecimiento del talento humano, promueve el bienestar reconociendo la labor, el esfuerzo y los logros de sus servidores públicos.

Entre los mecanismos establecidos se encuentra la comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período, conforme al artículo 95 del Decreto 927 de 2023, el cual otorga a los empleados con derechos de carrera administrativa que hayan obtenido una calificación de “bueno” en su última evaluación definitiva, el derecho preferente a ser comisionados para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período, tanto en la DIAN como en otras entidades del Estado. Este instrumento busca reconocer la trayectoria, el mérito y la competencia profesional de los servidores públicos de carrera.

Asimismo, se definen los planes de incentivos para los empleados orientados a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la calidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como el de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.

En este contexto, el programa de incentivos de la DIAN se consolida como una herramienta estratégica que reconoce el talento, la excelencia y el compromiso de los servidores públicos, al tiempo que impulsa una cultura organizacional basada en la meritocracia, la participación y la innovación. Este programa, articulado con las políticas de bienestar integral, contribuye directamente a fortalecer la motivación, la productividad y el sentido de pertenencia de los servidores públicos, consolidando una DIAN más humana, eficiente y orientada al logro de resultados de alto impacto para el país, y promoviendo un entorno laboral que favorece la excelencia y el desarrollo sostenible del talento humano.

8.2.1. Plan de incentivos

El plan de incentivos incorpora un componente especial destinado a reconocer y premiar a los mejores servidores públicos y equipos de trabajo más destacados de la Entidad. Esta iniciativa representa un reconocimiento al mérito, la dedicación y la excelencia en el servicio público, al tiempo que constituye una estrategia para inspirar una cultura organizacional basada en la excelencia, la innovación y la colaboración.

8.2.1.1 Mejor servidor público

El reconocimiento al mejor servidor público tiene como objetivo destacar a aquellos funcionarios que, con su desempeño, compromiso y resultados sobresalientes, contribuyen de manera significativa al cumplimiento de las metas institucionales y a la consolidación de una cultura de servicio eficiente, ética y orientada a resultados.

Serán seleccionados los mejores servidores públicos de carrera administrativa y provisionales por nivel jerárquico (profesional, técnico y asistencial), así como al mejor de libre nombramiento y remoción sin personal a cargo, y el mejor de gerencia pública. La elección se realizará atendiendo los criterios contenidos en la resolución vigente.

El Comité Institucional Estratégico propondrá al Director General, para su aprobación, la distribución y reconocimiento de los incentivos no pecuniarios a otorgar a los empleados públicos, de acuerdo con la información y análisis del cumplimiento de requisitos realizado por la Coordinación de Bienestar y Riesgos Laborales de la Subdirección de Desarrollo del Talento Humano o quien haga sus veces, de la siguiente manera:

1. Mejor servidor público de carrera administrativa
2. Mejores servidores públicos de carrera administrativa por nivel jerárquico
3. Mejor servidor público vinculado mediante nombramiento provisional
4. Mejores servidores públicos vinculado mediante nombramiento provisional por nivel jerárquico
5. Mejor servidor público de libre nombramiento y remoción sin personal a cargo.



6. Mejor gerente público.

8.2.1.2 Mejor equipo de trabajo

Con el propósito de fortalecer la cooperación, la innovación y la mejora institucional, se contempla la selección del mejor equipo de trabajo, destacando a los grupos que alcancen niveles de excelencia en la gestión y demuestren resultados sobresalientes en beneficio de la Entidad.

Los incentivos a los mejores equipos de trabajo constituyen un elemento fundamental para fomentar la excelencia operativa y potenciar la productividad institucional. Su propósito principal es exaltar el talento humano comprometido y consolidar una cultura de mejora continua que impulse el desarrollo integral de la Entidad.

A través de este reconocimiento, se busca no solo premiar resultados, sino incentivar la colaboración sinérgica en proyectos de alto impacto que agreguen valor extraordinario a los procesos institucionales.

De acuerdo con los lineamientos de la resolución interna vigente, se realizará la convocatoria a las dependencias y áreas de la Entidad a postular sus proyectos. Estos deben estar alineados con sus funciones misionales y demostrar cómo el trabajo conjunto se traduce en soluciones innovadoras y eficientes para los retos de la organización.

9. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Con el propósito de garantizar una gestión eficiente, transparente y orientada a resultados, el Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026 contempla un robusto sistema de seguimiento y control que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y acciones definidas. Este proceso busca asegurar la mejora continua y la sostenibilidad de las estrategias implementadas, fortaleciendo el bienestar integral de los servidores públicos de la DIAN.

Para tal fin, se implementarán planes operativos individualizados en las 49 direcciones seccionales y en el nivel central, los cuales permitirán realizar un seguimiento detallado del progreso de las actividades programadas. Este control se apoyará en herramientas de medición como encuestas de satisfacción e impacto, registros de participación, y el análisis de indicadores de efectividad y eficiencia. Los resultados obtenidos servirán para identificar fortalezas, oportunidades de mejora y establecer acciones correctivas y preventivas que optimicen el desarrollo de futuras iniciativas de bienestar.

Durante la vigencia 2026, se proyecta la consolidación y mejora continua de los procesos y procedimientos asociados al Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos, fortaleciendo la trazabilidad, la comunicación interinstitucional y la rendición de cuentas.

Asimismo, se avanzará en la modernización de los sistemas de información que soportan la gestión del plan, con el fin de garantizar una mayor eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta en todas las etapas de su implementación.

Estas acciones permitirán una integración más efectiva entre las áreas responsables del bienestar laboral, optimizando la coordinación de esfuerzos y favoreciendo un seguimiento más ágil, preciso y basado en evidencias. De esta manera, el proceso de control y evaluación del Plan Nacional de Bienestar Integral e Incentivos 2026 se consolida como un mecanismo estratégico para fortalecer la gestión institucional, garantizar la calidad de las intervenciones y promover una cultura organizacional comprometida con la mejora continua y el desarrollo humano.

Tabla 9. Indicadores estratégicos Plan nacional de bienestar integral e incentivos 2026

Tipo de indicador	Nombre del indicador	Fórmula	Periodicidad	Meta
Eficacia	Cumplimiento del Plan Nacional de Bienestar Integral- Nivel Central	(Actividades ejecutadas Nivel Central (Variable1) /Actividades programadas Nivel Central (Variable 2)) *100	Mensual	95%
Eficacia	Cumplimiento del Plan Nacional de Bienestar Integral- Direcciones seccionales	(Actividades ejecutadas direcciones seccionales (Variable1) /Actividades programadas direcciones seccionales (Variable 2)) *100	Mensual	90%
Efectividad	Impacto del Plan nacional de Bienestar integral e incentivos	(Promedio puntaje de calificaciones recibidas de impacto (variable 1) / Puntaje máximo de calificación de impacto (variable 2)) *100	Semestral	80%
Efectividad	Satisfacción Actividades del Plan nacional de Bienestar integral e incentivos	(Promedio puntaje de calificaciones recibidas de satisfacción (variable 1) / Puntaje máximo de calificación de satisfacción (variable 2)) *100	Semestral	80%

Fuente: Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano

10. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para la vigencia 2026, la DIAN contará con el siguiente presupuesto destinado al bienestar y salud integral de los servidores públicos de la entidad:

Tabla 10. Presupuesto 2026

RUBRO	PRESUPUESTO
Bienestar laboral e incentivos	\$ 20.633.891.664

Fuente: Elaboración propia Subdirección de Desarrollo del Talento Humano



Nota: Este cupo puede variar una vez se emita por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público el decreto de liquidación del presupuesto general de la nación, siendo probable una reducción, dado el contexto actual de restricción fiscal a nivel nacional.

11. BIBLIOGRAFÍA

Arnetz, B., & Blomkvist, V. (2007). Leadership, mental health, and organizational efficacy in health care organizations. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 76(4), 242–248. <https://doi.org/10.1159/000104707>

Bretones, F. D., & Jáimez, M. J. (2011). *Organizaciones saludables: Más allá de la prevención de riesgos laborales*. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. (2005). *Guía de intervención para la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional*. DAFP.

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. (2018). *Guía de estímulos para los servidores públicos (Versión 1)*. DAFP.

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. (2022). *Guía de gestión estratégica del talento humano*. DAFP.

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. (2023). *Manual operativo del sistema de gestión – Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), versión 5*. DAFP.

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. (2023). *Programa Nacional de Bienestar 2023–2026*. DAFP.

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. (2024, 11 de enero). La importancia de los programas de bienestar social en la administración pública. https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/la-importancia-de-los-programas-de-bienestar-social-en-la-administracion-publica/28585938

Grueso Hinestroza, M., & Rey-Sarmiento, C. (2013). Hacia la construcción de un modelo integral de organizaciones saludables. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(4), 625–638.

Hettler, W. (1976). *The six dimensions of wellness*. National Wellness Institute.

Hettler, W. (1984). *Wellness: Encouraging a lifetime pursuit of excellence*. National Wellness Institute.

Jáimez Román, M. J. (2012). *Organizaciones saludables: El papel del empoderamiento organizacional*. Editorial Académica Española. ISBN 978-84-9028-302-8.

Organización Mundial de la Salud. (2010). *Ambientes de trabajo saludables: Un modelo para la acción*. OMS.

Seligman, M. E. P. (2008). *Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. Aguilar.



Slikpro. (2023, 10 de octubre). Wellness – Bienestar. <https://blog.slikpro.com/wellness-bienestar>

Universidad Excelsior. (2024, 11 de enero). Las siete dimensiones del bienestar. <https://www.universidadexcelsior.edu.mx>